

SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE VALOR

INFORME DEL LABORATORIO EMPRESARIAL CESA

2020-I

María Paula Carrillo Flórez
Jaime Andrés Castaño Carroll
Juan Sebastián Castillo Pinto
Victoria Cepeda Navarro
Natalia Melo Ruíz
Pablo Peñaloza Torres
Isabel Pineda Jaramillo
Daniela Posada Londoño



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

SOSTENIBILIDAD EN LA CADENA DE VALOR

INFORME DEL LABORATORIO EMPRESARIAL CESA 2020-I

María Paula Carrillo Flórez
Jaime Andrés Castaño Carroll
Juan Sebastián Castillo Pinto
Victoria Cepeda Navarro
Natalia Melo Ruíz
Pablo Peñaloza Torres
Isabel Pineda Jaramillo
Daniela Posada Londoño

© 2020 CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Editorial CESA

Casa Incolda

Diagonal 34a No 5a - 23

www.editorialcesa.com

www.cesa.edu.co

editorialcesa@cesa.edu.co

Grupo de Estudios en Administración

Proyecto de Investigación: Economía de la Información

Bogotá, D.C, Junio de 2020

Dirección Editorial: Editorial CESA

Corrección de estilo: José Curcio

Diagramación y diseño: Yimmy Alberto Ortiz Arias

Impresión: Imageprinting

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.

Impreso y hecho en Colombia

CONTENIDO

Agradecimientos especiales	9
Prólogo desde el Laboratorio Empresarial del CESA	11
Prólogo desde el Laboratorio Empresarial del GRI	13
Prólogo desde el Laboratorio Empresarial del CGSC	15
Introducción	17
Sostenibilidad Hacia la Cadena de Valor: una revisión a las Prácticas en las Empresas Colombianas. Informe Técnico	25
1. La sostenibilidad como parte de la estrategia empresarial	25
2. Desafíos en el despliegue de la sostenibilidad	26
3. Conceptualizando los Factores Ambientales Sociales y de Gobierno Corporativo (ESG)	27
4. La sostenibilidad y los grupos de interés	28
5. La sostenibilidad hacia la cadena de valor	29
6. El caso de negocio de la sostenibilidad	30
7. Hallazgos	31
8. Consideraciones finales	32
Revisión de Literatura: Sostenibilidad y Estrategia. Isabel Pineda Jaramillo	34
Introducción	34
1. Conceptualización y Antecedentes	35
2. Contextualización en el sector empresarial	38
3. Gestión estratégica	40
3.1. ¿Qué es una estrategia corporativa?	40
4. Estrategia sostenible	40
4.1 ¿Qué es una estrategia sostenible?	40
4.2 Beneficios	41
4.3 ¿Cómo crear una estrategia sostenible?	43
4.4 Ejemplo estrategia sostenible	45
5. Comentario Final	46
Referencias	47

Revisión de Literatura: Sostenibilidad y Estrategia. Juan Sebastián Castillo Pinto	52
Introducción	49
1. Constructo Teórico	52
1.1 Construcción teórica del concepto de sostenibilidad corporativa	55
1.2. De sostenibilidad a valor compartido	59
2. Sostenibilidad y Estrategia Corporativa	57
2.1 Estrategia de sostenibilidad corporativa: integrada y acorde con la estrategia del negocio	60
2.2 Informes de sostenibilidad corporativa	61
2.3 Herramientas de gestión de sostenibilidad: Gestión la sostenibilidad a través de sistemas integrados o autónomos	65
2.4. Planificación estratégica	68
3. Integración de la sostenibilidad en el proceso de inversión	73
4. Prácticas de Referencia en Sostenibilidad Corporativa en América Latina	74
4.1 Backus – empresa cervecera en el Perú	74
4.2 Banco Pichincha - Ecuador	74
4.3 Ecopetrol - Colombia	75
Referencias	76
Revisión de Literatura: Factores Ambientales, Sociales y Gobierno Corporativo (ASG) y Valor de la Empresa. Daniela Posada Londoño	81
Introducción	81
1. Factores ASG y Visión de Largo Plazo	82
2. Revelación de Información ASG	82
3. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa	84
4. Inversión Bajo Factores ASG	86
5. Métricas Alrededor de los Factores ASG	87
6. Creación de Impacto Alrededor de la Sostenibilidad	89
7. Consideraciones finales	92
Referencias	95

Revisión de Literatura: Factores Ambientales, Sociales, Gobierno Corporativo (ASG) y Valor de la Empresa. Jaime Andrés Castaño Carroll	96
Introducción	99
1. Conceptos y Definiciones	97
2. Factores Ambientales	102
3. Factores Sociales	103
4. Gobierno Corporativo	104
5. Valor de la Empresa	106
Referencias	108
Revisión de Literatura: Sostenibilidad y Cadena de Valor. María Paula Carrillo Flórez	112
Introducción	112
1. Conceptualizando la Sostenibilidad	113
1.1. Sostenibilidad en el contexto corporativo	113
1.2. Cadena de Valor	115
2. Integrando la Sostenibilidad en la Cadena de Valor	116
2.1. Gestión de la Cadena de Valor de manera sostenible	116
2.2. ¿Por qué implementar una cadena de valor sostenible?	119
2.3. Algunos casos empresariales para considerar	120
3. Retos por Cumplir	123
4. Consideraciones Finales	124
Referencias	126
Revisión de Literatura: Sostenibilidad y Revelación de Información. Natalia Melo Ruíz	130
1. Responsabilidad Social Corporativa	130
2. Regulación de las empresas	131
3. Evidencia científica del efecto de la RSC en las empresas	132
4. Revelación de la información	134
5. Respuesta de los consumidores frente a la RSC	136
6. Valor Compartido	137
7. Creación de Valor Compartido	138
8. Evidencia científica	139
Referencias	141

Revisión de Literatura: Sostenibilidad y Cadena de Valor. Pablo Peñaloza Torres	145
1. Contextualización del Análisis	145
La sostenibilidad como concepto	145
La cadena de valor como concepto	147
Grupos de interés	147
2. Sostenibilidad y Cadena de Valor	148
3. Algunos Casos Empresariales a ser Considerados	152
4. Herramientas	155
Referencias	158
Revisión de Literatura: Valor Compartido y Responsabilidad Social Corporativa. Victoria Cepeda Navarro	162
1. Entendiendo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	162
2. Motivaciones e Impactos de la Responsabilidad Social Corporativa	163
3. Consideración final	166
Referencias	167

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Agradecemos a los altos ejecutivos, responsables de las áreas de sostenibilidad en empresas líderes en Colombia, cuya participación en esta investigación y generosidad compartiendo sus opiniones, nos permitieron elaborar este informe técnico.

Nombre	Cargo	Empresa
Alejandra Cuellar	Directora de Responsabilidad y Relaciones Públicas	Banco Davivienda
Andrea Cheer Leyva	Directora de Asuntos Corporativos	Terpel
Catherine Buelvas Romero	Directora de Responsabilidad Social	Findeter
Claudia Patricia Rivera	Directora de Sostenibilidad	Grupo Nutresa
Juan Manuel Díaz	Asesor de Sostenibilidad Corporativa	GEB
Lucía Ruíz Martínez	Gerente de Sostenibilidad y Medio Ambiente	Promigas
María Adelaida Correa	Gerente de Gestión Corporativa	ISA
María Isabel Cárdenas	Directora de Sostenibilidad	Cementos Argos
María Mercedes Barrera	Directora de Sostenibilidad	Grupo Sura

PRÓLOGO DESDE EL LABORATORIO EMPRESARIAL DEL CESA

Javier H. Murillo, PhD.

Profesor Investigador Asociado

Coordinador Laboratorio Empresarial

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Esta versión del Informe del Laboratorio Empresarial, lo mismo que la anterior, es resultado del esfuerzo del CESA por cumplir con uno de sus propósitos fundacionales: vincular la investigación y el rigor científico con el ejercicio práctico del administrador de empresas.

Se busca a través de estos informes, que un grupo de estudiantes -escogidos entre sus compañeros por sus capacidades académicas, pero sobre todo por su curiosidad y capacidad de indagar para construir- se una alrededor de un tema relevante del entorno administrativo colombiano, para hallar respuestas y proponer alternativas efectivas. Así lo han hecho en dos ocasiones y los resultados saltan a la vista: tanto en el documento anterior (2018-I), como en este que ahora presentamos a la comunidad académica y empresarial, cada grupo de estudiantes seleccionado ha sabido, con el rigor esperado y con un indudable entusiasmo por los asuntos de su profesión, dar cuenta de la información existente, de sus hallazgos en cada tema y de las recomendaciones que pueden hacerse en cada caso. De esa manera se ha logrado constituir lo que desde el principio imaginamos: un semillero de investigación, que, dado el ADN de nuestra institución, correspondía aplicarse.

Para este segundo informe se han tenido en cuenta dos de las principales evidencias en el entorno empresarial de hoy. La primera, que la sostenibili-

dad es un valor no solo determinante sino ineludible y, la segunda, que es justamente en las cadenas de valor donde debemos estudiar y trabajar en pro de una transformación positiva de los entornos empresarial, ambiental y social, que al final constituyen solo uno y que dan forma al mundo en que vivimos.

Con esto en mente, el grupo compuesto por ocho estudiantes - María Paula Carrillo, Jaime Andrés Castaño, Juan Sebastián Castillo, Victoria Cepeda, Natalia Melo, Pablo Peñaloza, Isabel Pineda y Daniela Posada - acudieron, después de haber revisado la literatura pertinente, a medir el ejercicio de la sostenibilidad en un grupo líder de empresas colombianas. Conversaron con sus líderes, observaron las acciones realizadas, analizaron sus alcances y plantearon recomendaciones.

No podemos estar más satisfechos con el producto, el trabajo realizado por nuestros estudiantes, junto con Alexander Guzmán y María Andrea Trujillo - profesores investigadores del CESA que estuvieron a la cabeza del proyecto - bajo la solicitud, orientación y acompañamiento de la GRI (Global Reporting Initiative), no solamente llegó donde se proponía, en términos de investigación y hallazgos, también constituye un ejemplo de lo que la academia y el Sector Real pueden conseguir cuando trabajan en equipo. Así esperamos seguir haciéndolo.

PRÓLOGO DESDE EL GRI

GERENCIANDO LA CADENA DE VALOR EN LA ERA DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Andrea Pradilla.

Directora GRI
Hispanic America

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) plantean un agenda amplia y compleja que requiere el compromiso de todos los actores, y que de manera especial convoca la acción empresarial para lograr las metas allí propuestas. Es imposible pensar en alcanzar los ODS sin que las organizaciones adelanten esfuerzos a través de sus cadenas globales de valor, y conciben estrategias y acciones ambiciosas.

Una de las pruebas ácidas del liderazgo empresarial en sostenibilidad es su integración en las cadenas de valor, pues es allí donde ocurren buena parte de los impactos. En ese contexto el trabajo adelantado por el CESA a través del Laboratorio Empresarial de Sostenibilidad en la Cadena de Valor es una importante contribución para entender el nivel de madurez de las empresas colombianas.

Al momento de publicar los resultados, la pandemia global COVID 19 ha causado impactos sin precedentes tanto en materia económica, como ambiental y social. Buena parte de los gobiernos en el mundo han tomado decisiones drásticas que tendrán enormes repercusiones en la capacidad operacional de las empresas, amenazando su supervivencia. Asi-

mismo, la pandemia parece revelar un consumidor más empoderado y unos grupos de interés atentos a observar cómo las empresas están dando respuesta a la crisis, y cómo ha sido el relacionamiento con sus colaboradores y proveedores.

Para que las empresas puedan hacer una contribución positiva al desarrollo sostenible, y ser asertivas en el manejo de la coyuntura, deben enfocar sus esfuerzos en el trabajo colaborativo en las cadenas de valor, lo cual implica ir mucho más allá de una simple auditoría o sello, y enfocarse en un verdadero relacionamiento que permita reescribir los modelos de negocio, entender mejor los riesgos y plantear nuevas prácticas de proveeduría que garanticen la transparencia y la integridad.

Como arquitecto de los estándares mundiales más utilizados en la elaboración de memorias de sostenibilidad, la Global Reporting Initiative (GRI) busca identificar los impactos empresariales desde el core de las operaciones, con especial énfasis en la cadena de suministro, teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés. Su trabajo en Colombia, a través del programa de negocios competitivos, finan-

ciado por el programa de Cooperación Económica y Desarrollo de Suiza en Colombia (SECO), le ha permitido cuantificar los beneficios, las oportunidades y los retos que representan tanto la gestión de la sostenibilidad como la rendición de cuentas en las cadenas de abastecimiento a través de los proveedores.

Así las cosas, el éxito de la sostenibilidad empresarial depende en buena medida de la integración de la sostenibilidad en las cadenas de valor, ya que al hacerlo las empresas y los proveedores podrán ser más competitivos, logrando escenarios gana-gana. Es alentador saber que el trabajo académico liderado por el CESA servirá de referente para que los distintos actores potencien sus esfuerzos hacia las cadenas de abastecimiento.

PRÓLOGO DESDE EL ICGC

Catalina Zea Muñoz.

Directora ejecutiva

Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo

En los últimos años se ha hecho más visible, como norte claro de crecimiento, desarrollo económico y social a largo plazo, la importancia de involucrar factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo en las estrategias de las organizaciones; y han sido principalmente los inversionistas quienes han promovido, a partir de su capacidad, y con una mayor contundencia en sus análisis, la disposición de capital para desarrollar los objetivos de las compañías, lo cual las ha llevado a adquirir el compromiso de impactar y promover una cultura con metas y objetivos claros que les permita tomar decisiones encaminadas a ser sujetos de préstamos, o inyecciones de capital, pensando en estrategias de largo plazo.

Así, cuando se pregunta por la sostenibilidad de la empresa surge la necesidad de contar con un sistema de gobierno corporativo que le permita desarrollar trazabilidad, hacer control y dar continuidad al negocio, además de brindar transparencia y coordinar la toma de decisiones de forma que llegue a ser perdurable, basada no solo en los propios resultados, sino también en la incorporación estratégica de sus stakeholders, los cuales, de manera articulada, le permiten ser viable.

La coyuntura actual, generada por la pandemia Covid-19, ha puesto de presente la importancia de contar con instituciones sólidas que fortalezcan las

relaciones con sus grupos de interés y tomen las decisiones adecuadas para hacer frente a la crisis con el fin de ser sostenibles en el largo plazo.

En momentos de crisis la sostenibilidad debe servir de pilar para desarrollar un pensamiento estratégico transversal al interior de las organizaciones, de forma que estén preparadas para enfrentar los ciclos y coyunturas de expansión y contracción en los que la interrelación con los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes, los inversionistas y la competencia guíe las decisiones con el fin de satisfacer las necesidades actuales, sin comprometer la viabilidad futura.

Así mismo, la confianza creada por una cultura organizacional que sustenta su estrategia en la generación de un valor compartido, y en la que se desarrolla de manera responsable un objeto social, promoverá una actuación encaminada a la sostenibilidad de la institución en el tiempo.

De manera plural e independiente, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC) promueve como pilar de direccionamiento estratégico y balance de poderes, y como fuente de sostenibilidad empresarial, la adopción de mejores prácticas en materia de gobierno corporativo en las organizaciones. A partir del principio de liderar con el ejemplo las empresas que hacen parte de esta institución han venido construyendo, con su propia

estrategia, un modelo que incorpora la sostenibilidad como base de desarrollo de las relaciones con sus grupos de interés.

El convencimiento del ICGC es que con alianzas se obtienen mejores resultados, y por eso se han realizado acciones concretas para avanzar con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS5 (igualdad de género) y el ODS16 (paz, justicia e instituciones sólidas), mediante la sensibilización de los órganos de gobierno como responsables de establecer y aprobar los mapas de ruta para el crecimiento y la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, las instituciones están llamadas desarrollar un gobierno corporativo sólido, que les permita tomar decisiones articuladas entre los diferentes órganos de gobierno, de manera que se encaminen por una senda crecimiento y desarrollo sostenible.

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre las buenas prácticas en gobierno corporativo y su relación con la perdurabilidad organizacional y la sostenibilidad, ha evolucionado en los últimos años, hecho que se refleja en la producción y las alianzas desarrolladas desde el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA. Un aspecto presente en la última década en las investigaciones del CEGC es el gobierno corporativo en la empresa familiar. Dos revisiones a la literatura, que examinan los conflictos de interés en la empresa familiar (entre gerentes y accionistas, entre accionistas mayoritarios y minoritarios, y entre los gerentes y los acreedores financieros)^[1], así como las implicaciones de la presencia de la familia en las decisiones financieras^[2], se encuentran entre los primeros artículos producidos desde el CEGC.

Un aspecto fundamental en el gobierno de la empresa familiar es el involucramiento de los herederos del fundador en la gestión de la empresa. Un análisis al caso de la familia Carvajal, desde esta perspectiva, revela la importancia del desarrollo previo de las habilidades gerenciales, el conocimiento tácito sobre

aspectos fundamentales de la empresa y su modelo de negocio, así como sobre los beneficios intangibles que perciben los miembros familiares, todos aspectos claves para el éxito de un heredero al tomar las riendas del negocio familiar^[3]. Además, artículos posteriores muestran para el caso colombiano como las familias inciden en el desempeño de las empresas^[4], en sus niveles de endeudamiento^[5], pago de dividendos^[6], y en el funcionamiento de mecanismos de gobierno corporativo, como la probabilidad de rotación del gerente^[7] o de los miembros de la junta directiva^[8] ante un deterioro en el desempeño de la empresa.

[1] González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 11-33.

[2] González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2011). Revisión de la literatura de empresas familiares: una perspectiva financiera. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (47), 18-42.

[3] González, M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2010). The role of heirs in family businesses: The case of Carvajal. *Innovar*, 20(36), 49-65.

[4] González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2012). Family firms and financial performance: The cost of growing. *Emerging Markets Review*, 13(4), 626-649.

[5] González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2013). Family firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308-2320.

[6] González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2014). Family involvement and dividend policy in closely held firms. *Family Business Review*, 27(4), 365-385.

[7] González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2015). The role of family involvement on CEO turnover: Evidence from Colombian family firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 266-284.

[8] González, M., Guzmán, A., Pablo, E., & Trujillo, M. A. (2019). Is board turnover driven by performance in family firms? *Research in International Business and Finance*, 48, 169-186.

A través de una investigación cualitativa, se realizó desde el CEGC, un análisis a las bondades percibidas por las empresas familiares, mediante la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Fundadores de empresas como Pollo Andino, Bemel, Exiquim y Flor Constructores, hicieron explícitos los beneficios de implementar mecanismos de gobierno corporativo y familiar para la consolidación de sus negocios y la regulación de la relación entre la familia y la empresa^[9].

El conocimiento desarrollado a través de estas investigaciones iniciales, sumado a las particularidades del entorno colombiano, llevaron al planteamiento de un cuarto problema de agencia para la empresa familiar, aquel que se presenta entre los familiares involucrados en la gestión empresa y todos los demás miembros de ella sean accionistas o no^[10]. La riqueza de los futuros herederos, de las esposas e hijos, de los propietarios, por ejemplo, se ve afectada por las decisiones que toman los gestores familiares, o por la supervisión que los propietarios familiares realizan frente al desempeño del equipo de alta gerencia, a cargo de la administración del negocio familiar.

La producción del CEGC, respecto al análisis del involucramiento de las familias en sus emprendimientos, cubre el desarrollo de estudios de casos disponibles en la base de datos de Harvard e INSEAD. El análisis del conflicto familiar, del desarrollo de activos intangibles y de la pertinencia de mecanismos de gobierno corporativo y familiar, se llevó a cabo para familias empresarias que están detrás de Carvajal^[11],

Leonisa^[12] o Servientrega^[13]. Estos análisis alimentan la discusión de la relevancia del tema en los programas de pregrado y posgrado alrededor del mundo entero, desde una perspectiva latinoamericana.

Por otra parte, la primera versión de un informe técnico del Laboratorio Empresarial, espacio del que se hablará al finalizar esta introducción y que invita a la participación de estudiantes destacados en el análisis a una problemática planteada por una organización en particular, estuvo dedicada al gobierno corporativo de la empresa familiar^[14]. Por invitación de la Corporación Financiera Internacional (IFC), de Grupo Banco Mundial, se plantearon unas recomendaciones para la actualización a la “Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia”. Lo anterior, debido a que la guía fue lanzada en el año 2009 por la Superintendencia de Sociedades, Comfecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá, inició un proceso de actualización que culmina el primer semestre de 2020. La propuesta de nuestros estudiantes incluye recomendaciones alrededor de cinco módulos: (a) máximo órgano social; (b) administradores (junta directiva y alta gerencia); (c) revelación de información; (d) arquitectura de control; y (e) sociedades de familia.

Además del análisis particular a la empresa familiar, se desarrollaron investigaciones sobre mecanismos de gobierno corporativo. Por ejemplo, respecto a los órganos de gobierno en una muestra de empresas colombianas representativa en términos de capitalización para el mercado bursátil del país se estudió el funcionamiento de las asambleas generales de

- [9] Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Editorial CESA con el apoyo de Confecámaras, CIPE, SECO y la Cámara de Comercio de Bogotá.
- [10] Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.
- [11] Bennedsen, M., Guzmán, A., Henry, B., Trujillo, M. A., & Wiwattanakantang, Y. (2017). Carvajal: From soldiers to diplomats, from family-run to professionally-managed. *INSEAD Case Publishing*. Fontainebleau, Francia. Referencia del caso: 03/2017-6284. Marzo 2017.

- [12] Bennedsen, M., Guzmán, A., Henry, B., Trujillo, M. A., & Wiwattanakantang, Y. (2017). Servientrega: Founders in competition. *INSEAD Case Publishing*. Fontainebleau, Francia. Referencia del caso: 03/2017-6287. Marzo 2017.
- [13] Bennedsen, M., Guzmán, A., Henry, B., Trujillo, M. A., & Wiwattanakantang, Y. (2017). Leonisa: A succession crisis among second gens. *INSEAD Case Publishing*. Fontainebleau, Francia. Referencia del caso: 05/2017-6285. Mayo 2017.
- [14] CESA (2018). *Recomendaciones a la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*. Informe del Laboratorio Empresarial CESA 2018-I. Editorial CESA: Bogotá.

accionistas. En estos espacios de interacción entre accionistas y alta gerencia, y de especial importancia para el ejercicio de los derechos de los accionistas minoritarios, en ocasiones se desatienden aspectos fundamentales como el proceso de votación, la composición y remuneración de la junta, la revelación de información sobre los candidatos a la junta y la transmisión de las asambleas a través de medios virtuales; y se otorga mayor atención a aspectos operativos como los refrigerios, folletos, implementos de oficina y el lugar en el que se desarrolla la reunión^[15].

La junta directiva representa otro órgano de gobierno corporativo al que se le ha prestado especial atención desde el CEGC. El análisis sobre el papel de las juntas directivas en las empresas de capital privado, con una muestra de más de 21.000 empresas colombianas, constituye una investigación única en el mundo que compara una muestra de empresas con y sin juntas directivas, y demuestra que las juntas directivas agregan entre 18% y 33% de rentabilidad sobre los activos a las empresas que deciden conformar estos órganos de gobierno. Además, muestra como las juntas directivas potencian la influencia de los accionistas controlantes^[16].

De igual manera, se estudió la importancia de la diversidad de género en las juntas directivas. Los análisis desde el CEGC señalan la necesidad de implementar políticas claras que mitiguen el sesgo de género arraigado en nuestra cultura, y permitan nivelar el campo de juego para las mujeres ejecutivas que desean acceder a posiciones de liderazgo, especialmente en las juntas directivas^[17]. La capacidad de impactar positivamente el desempeño de la empresa por parte de cualquier miembro de junta directiva

depende de su capital humano, que se construye no solo gracias a la formación, sino a la experiencia adquirida a lo largo de la carrera profesional. En este último aspecto, las mujeres enfrentan desafíos importantes debido a las “escaleras rotas” y “los techos de cristal”, desafíos en los que las políticas empresariales juegan un papel fundamental.

También se publicó un libro en el que se revisa la literatura relativa a las juntas directivas, con énfasis especial en sus funciones, las discusiones relacionadas con la composición e independencia de este órgano de gobierno, aspectos relacionados con su funcionamiento, y un análisis específico de los fundamentos legales y autoregulatorios de las juntas directivas y la evidencia empírica sobre sus características en el país^[18]. De igual manera, luego de un análisis a la gestión de activos en el sector eléctrico colombiano, recientemente se publicó un libro que trata sobre la importancia de adecuar el sistema de gobierno corporativo a la preservación de valor y a la administración de los riesgos asociados a la gestión de activos^[19]. Se concluye que para ello se requiere desarrollar un diseño específico y una arquitectura de control que permita a las juntas directivas, como principal órgano de gobierno, responder adecuadamente a las necesidades, garantizar el nivel de inversiones necesario y desplegar las acciones mínimas requeridas para una apropiada gestión de los activos involucrados en la operación.

Finalmente, se analizó la importancia de la evaluación de este órgano de gobierno, sobre lo cual se argumentó que los procesos de evaluación de junta directiva pueden constituir el mecanismo a través del cual se logre una valoración adecuada de su involucramiento en aspectos de relevancia estratégica, que son pertinentes para determinados sectores

-
- [15] González, G. P., Guzmán, A., Prada, F., & Trujillo, M. A. (2014). Prácticas de gobierno corporativo en las Asambleas Generales de Accionistas de empresas listadas en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 37-64.
- [16] Villalonga, B., Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Cáceres, N. (2019). What are boards for? Evidence from closely held firms in Colombia. *Financial Management*, 48(2), 537-573.
- [17] González, M., Guzmán, A., Pablo, E., & Trujillo, M. A. (2020). Does gender really matter in the boardroom? Evidence from closely held family firms. *Review of Managerial Science*, 14, 221-267.

-
- [18] Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Prada, F. (2015). *Juntas Directivas en el Desarrollo del Gobierno Corporativo*. Editorial CESA con el apoyo de IFC de Grupo Banco Mundial y SECO.
- [19] García, R., Guzmán, A., Prada, F., & Trujillo, M. A., (2020). *Gobierno corporativo y gestión de activos en el sector eléctrico*. Editorial CESA con el apoyo de ENEL, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, IFC de Grupo Banco Mundial y SECO.

industriales y actividades empresariales^[20]. Así, su evaluación debe cubrir los aspectos coyunturales y específicos que resultan relevantes para la empresa, y que de otra manera pueden pasar desapercibidos para las diferentes instancias de gobierno corporativo.

Otro componente muy relevante del gobierno corporativo en el contexto latinoamericano es el de las prácticas de revelación de información y transparencia. Desde el año 2013 se han realizado publicaciones sobre este componente desde el CEGC. Específicamente, a partir de una investigación sobre las prácticas de revelación de las empresas en América Latina a través de sus páginas web, fue posible determinar que entre más revelación de información se realiza por este medio, las empresas obtienen mejor valoración en el mercado de valores^[21]. Además, los inversionistas otorgan mayor valor a mecanismos de contacto directo y a la revelación a través de audio o video de las reuniones realizadas previamente. Estos hallazgos tienen en cuenta empresas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

En el año 2015 se publica un libro de investigación, que se trabajó de la mano del Consejo Privado de Competitividad y recoge un análisis a las prácticas de revelación de las empresas en la región, con énfasis especial en el informe de gestión^[22]. Los hallazgos muestran que las empresas revelan especialmente aspectos relacionados con el resumen ejecutivo y cifras importantes para los inversionistas, así como aspectos financieros en amplio detalle. Sin embargo, la información sobre sus juntas directivas, su sistema

de gobierno corporativo y la relación con los empleados, son los aspectos de mayor opacidad. Este análisis igualmente hace evidente, por primera vez, la importancia del Programa IR de la Bolsa de Valores de Colombia, al mejorar la transparencia de las empresas participantes del mismo y encaminarlas a los mejores estándares de revelación en la región.

Esto llevó a la Bolsa de Valores de Colombia a buscar al CEGC del CESA como aliado académico para construir un estándar de revelación de contenidos mínimos para varios de los requerimientos contemplados en el Programa IR. Una alianza que sigue vigente y que, además del acompañamiento constante a los emisores de valores para fortalecer sus prácticas de revelación de información, derivó en la publicación de un libro que contiene lineamientos generales para la estructuración de documentos corporativos como el código de buen gobierno, el código de ética, los reglamentos de la junta directiva y de asamblea general de accionistas, así como los estatutos^[23].

Las prácticas de revelación continúan evolucionando y el tono utilizado en las comunicaciones corporativas se ha convertido en un aspecto relevante, que merece atención y que se analiza para la región desde el CEGC. En un primer estudio se evaluó el impacto del uso de palabras identificadas en la literatura como negativas o de incertidumbre en los prospectos de colocación de las ofertas públicas de acciones (IPOs, por sus siglas en inglés) realizadas por empresas latinoamericanas por primera vez entre los años 2000 y el 2014^[24]. Los resultados señalan que el tono es utilizado como una medida de incertidumbre por parte de los inversionistas, y entre más palabras negativas o de incertidumbre sean utilizadas en la sección de resumen del prospecto, mayor puede ser el descuento del mercado sobre el precio de las acciones.

[20] García, R., Guzmán, A., Prada, F., & Trujillo, M. A., (2020). *Evaluación de juntas directivas y aspectos estratégicos para la organización: una mirada desde la gestión de activos en el sector eléctrico colombiano*. Documento de Trabajo No. 20001. Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC). CESA, Bogotá.

[21] Garay, U., González, M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2013). Internet-based corporate disclosure and market value: Evidence from Latin America. *Emerging Markets Review*, 17, 150-168.

[22] Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). *Revelación de información y valor de las empresas en América Latina*. Editorial CESA con el apoyo del Consejo Privado de Competitividad, IFC de Grupo Banco Mundial y SECO.

[23] Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2016). *Lineamientos de gobierno corporativo en revelación y transparencia*. Editorial CESA con el apoyo de la Bolsa de Valores de Colombia, IFC de Grupo Banco Mundial y SECO.

[24] González, M., Téllez, D., Guzmán, A. & Trujillo, M. A. (2019). Governance, sentiment analysis, and initial public offering underpricing. *Corporate Governance: An International Review*, 27(3), 226-244.

En un segundo estudio se analizó el tono utilizado en las cartas de los presidentes de las empresas en los informes de gestión anuales en diferentes países de América Latina, específicamente Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú^[25]. Los resultados señalan que el tono en las comunicaciones corporativas es tan importante como la cantidad de información que se revela al mercado. Se encontró un impacto positivo y significativo del uso de palabras positivas en el valor de mercado de las empresas, y el efecto opuesto e igualmente significativo por el uso de palabras negativas o de incertidumbre.

Otro aspecto analizado desde el CEGC, que tiene una relación importante con las buenas prácticas empresariales, son los dos modelos más conocidos en el gobierno corporativo: autoregulación (*soft law*) y regulación o fortalecimiento institucional (*hard law*). Respecto al *soft law* se analizó la evolución de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo por parte de los emisores de valores en Colombia, a partir de las recomendaciones establecidas en la primera versión del Código de Mejores Prácticas Corporativas o Código País de la Superintendencia Financiera, entre los años 2007 y 2014^[26]. Los resultados muestran una evolución positiva pero lenta en la tasa de implementación, al pasar del 45% al 65% en promedio, por parte de los emisores colombianos. Lo anterior es congruente con las discusiones que se han dado en la literatura, respecto a la efectividad limitada de los códigos de buen gobierno, que no obligan a las empresas a adoptar las prácticas, sino que sugieren su adopción.

Respecto al *hard law*, o fortalecimiento institucional, se analizó el impacto de noticias o eventos relacionados con el fortalecimiento o debilitamiento

de las instituciones políticas, económicas y de seguridad en los precios de las acciones en el mercado de capitales colombiano^[27]. Los resultados sugieren que el deterioro en las instituciones de seguridad causa el impacto negativo más fuerte sobre el precio de los activos financieros, mientras que el fortalecimiento de las instituciones económicas lleva al incremento más alto de los mismos. En general, la investigación señala la importancia del fortalecimiento de las instituciones para la valoración de las empresas en una economía, y sugiere la importancia del fortalecimiento de las instituciones o reglas de juego que se establecen a nivel país.

De igual manera, se dio curso a una solicitud de la Superintendencia Financiera, y bajo la perspectiva del *hard law* se analizó la concentración de la propiedad en Colombia y en el mundo, lo que permitió concluir que la propiedad concentrada está presente en países emergentes y desarrollados de los cinco continentes, incluidos los Estados Unidos, país donde tradicionalmente se ha pensado de manera errónea que la propiedad es dispersa^[28]. Así, la concentración de la propiedad no debe ser vista como una problemática sino como una característica propia de las empresas alrededor del mundo que puede deberse a patrones culturales. Se resaltó entonces la necesidad de regular y supervisar la propiedad concentrada, con el fin de conservar los beneficios compartidos y mitigar los beneficios privados onerosos que puede obtener el accionista controlante, dado que con ello se afecta la riqueza y el bienestar de los accionistas minoritarios y otros grupos de interés. Se concluyó que las exigencias de buen gobierno deben cobijar no solo a los emisores, sino además deben extenderse a empresas de capital cerrado y las relevantes para la economía colombiana, con el ánimo de evitar el arbitraje regulatorio. Es decir, se sugirió

[25] González, M., Guzmán, A., Tellez, D. F., & Trujillo, M. A. (2020). What you say and how you say it: Information disclosure in Latin American firms. *Journal of Business Research*. En proceso de publicación.

[26] Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2017). *Emisores de valores y gobierno corporativo: Un Análisis a las encuestas de Código País 2007-2014*. Editorial CESA con el apoyo del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, IFC del Grupo Banco Mundial y SECO.

[27] Guzmán, A., Mehrotra, V., Morck, R., & Trujillo, M. A. (2020). How institutional development news moves an emerging market. *Journal of Business Research*, 112, 300-319.

[28] Bradford, H., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2019). *Concentración de la propiedad: prevalencia, origen y supervisión*. Documento de Trabajo No. 19001. Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC). CESA, Bogotá.

la necesidad de incluir en la ley colombiana unos mínimos de gobierno corporativo para las empresas de capital cerrado.

Los estudios realizados no se han limitado al análisis de la pertinencia de las prácticas de buen gobierno en las empresas de capital cerrado o de las empresas listadas en los mercados de capitales. Desde el CEGC se reconoce que el conflicto de intereses está presente en todo tipo de organizaciones, y que los mecanismos de gobierno corporativo buscan diseñar un sistema de gobierno que permita un mejor balance de poderes y mitigue la ocurrencia del comportamiento negligente o autointeresado por parte de los individuos en una organización. Bajo esta lógica se ha estructurado toda una agenda de investigación en relación con el buen gobierno en las instituciones de educación superior (IES).

El primer producto en esta línea de investigación está representado por un libro que, a partir de las percepciones de rectores de IES colombianas públicas y privadas, acreditadas y no acreditadas, recoge los principales desafíos en materia de gobierno en este tipo de organizaciones^[29]. El libro presenta un diagnóstico de las diferentes estructuras de gobierno que emplean las IES en Colombia, identifica y analiza las dinámicas de interacción y conflictos que se presentan entre los diferentes grupos de interés y órganos de gobierno, para provocar la reflexión de los directivos de las IES colombianas y facilitar al gobierno el establecimiento de acciones de política pública encaminadas a garantizar estructuras de gobierno académico apropiadas.

En esta misma línea de trabajo se han publicado algunos artículos que analizan la pertinencia de buenas prácticas de gobierno al interior de las IES en Colombia. En uno de ellos se resalta la importancia de códigos de buen gobierno que mitiguen los problemas de agencia dentro de este tipo de organizaciones, y se plantea la pertinencia de contar con una Superintendencia de Educación, encargada de

las funciones de inspección, vigilancia y control en el sector^[30].

Otro artículo aborda las estructuras de gobierno institucional en las IES privadas del país, y deja en evidencia la existencia de órganos de gobierno con poder sobre los consejos directivos o superiores universitarios^[31]. Estas figuras de asambleas de representantes, que toman múltiples nombres en las IES privadas del país, generalmente cuentan con las atribuciones necesarias para designar y controlar los consejos directivos o superiores universitarios, y en ocasiones, con privilegios que las hacen poderosas en exceso, lo que pone en riesgo el balance de poderes que demanda un sistema de gobierno corporativo adecuado a nivel organizacional.

De igual manera, se realizó una revisión propositiva a la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES en Colombia, promulgada en noviembre de 2017 por el Consejo Nacional de Educación Superior^[32]. Este artículo, además de hacer evidente los aspectos positivos de la política, resalta la importancia de prestar atención a políticas para el manejo de los conflictos de intereses, las transacciones con partes relacionadas y la relevación de información. También plantea la necesidad de establecer reglamentos para los órganos de gobierno, adelantar procesos de evaluación periódicos en los mismos y tener en cuenta la existencia de las asambleas de representantes en las IES privadas. Finalmente, resalta la pertinencia de los comités de apoyo a los consejos directivos o superiores universitarios, entre otros aspectos para mejorar el gobierno en las IES del país.

[29] Restrepo, J. M., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2012). *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Editorial CESA con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional.

[30] Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (2012). Instituciones de educación superior con ánimo de lucro en Colombia. *Innovar*, 22(43), 67-76.

[31] Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (2018). Who controls the board in non-profit organizations? The case of private higher education institutions in Colombia. *Higher Education*, 75(5), 909-924.

[32] Restrepo, JM, Bradford, H., Guzmán, A., & Trujillo, MA (2018). Una revisión propositiva a la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES en Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 21(2), 219-246.

Debido al involucramiento constante de las familias en la gestión de las IES privadas que ayudan a fundar, también se analiza este aspecto, en particular desde una perspectiva de buen gobierno^[33]. Las familias pueden involucrarse de manera benevolente para vigilar que la IES, que en Colombia son sin ánimo de lucro por ley, cumpla con el objeto para el cual fue creada, es decir, entregar un servicio de educación superior de calidad y favorecer determinado segmento de la población. Sin embargo, sin provisiones de gobierno corporativo adecuadas, lo anterior puede generar escenarios donde las familias persigan una extracción de rentas que atente contra la perdurabilidad de la misma IES y la calidad del servicio prestado. En tal sentido, se sugiere contar con protocolos de relacionamiento para las familias fundadoras y las IES privadas.

La investigación desarrollada desde el CEGC recoge igualmente un cambio importante en la manera como se concibe el gobierno corporativo. De la concepción inicial, según la cual el gobierno corporativo establecía los mecanismos a través de los cuales los proveedores de recursos garantizaban el retorno de su inversión (enfoque hacia los accionistas), se ha migrado a un concepto más relacionado con la generación de valor compartido, y según el cual el sistema de gobierno establece los mecanismos para internalizar las expectativas de los diferentes grupos de interés. Bajo este enfoque es donde el gobierno corporativo se relaciona con las estrategias y políticas que buscan potenciar el impacto positivo que la empresa genera en el entorno social y ambiental; y es bajo este enfoque que se han desarrollado diferentes publicaciones.

Por ejemplo, se analizó el caso de la Cámara de

Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA)^[34], organización que a partir de las necesidades percibidas en su relación con sus diferentes grupos de interés, decidió desarrollar un modelo de gobierno corporativo con el objetivo de aclarar el ejercicio de la función de propiedad, garantizar el diseño y despliegue estratégico coherente, robustecer la gestión de la operación y de los riesgos implícitos, y salvaguardar la legitimidad y la reputación de la organización sí misma.

En esta misma línea, otra publicación recoge la relación de las organizaciones, y específicamente de su modelo de gobierno corporativo, con un grupo de interés al que es necesario prestarle especial atención: los empleados^[35]. Los inversionistas institucionales que actúan bajo los principios de inversión responsable, exigen cada vez más a las empresas claridad sobre la estrategia de relacionamiento con los empleados. Hoy en día, conceptos como calidad de vida laboral y balance vida trabajo, son más recurrentes cuando se analizan las buenas prácticas de gobierno corporativo. Solo es posible una estrategia bien desarrollada en esta relación empresa empleado, cuando se hace desde los órganos de gobierno y se cuenta con mecanismos de seguimiento al despliegue de la misma.

Finalmente, el CEGC reconoce que las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) son organizaciones que buscan atender aquellas necesidades que el Estado o el sector privado no han logrado cubrir. Dichas entidades representan un actor clave en el desarrollo económico y social, especialmente en países como Colombia donde la pobreza y la concentración de la riqueza son más extremas. Por ello, se estructuró una investigación para analizar las problemáticas en estas organizaciones relacionadas con las juntas

[33] Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (19002). *Family involvement in higher education institutions: A matter of governance*. Documento de trabajo No. 19002. Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC). CESA: Bogotá.

[34] Vélez, N., Restrepo, F., Gaviria, J., Elejalde, M., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2018). *Gestión del gobierno corporativo: Experiencia de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia – CCMA*. Editorial CESA con el apoyo de la CCMA, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, IFC de Grupo Banco Mundial y SECO.

[35] Guzmán, A., Trujillo, M. A., Guzmán, D., & Rueda, M. A. (2019). *Gestión de grupos de interés estratégicos: gobierno corporativo y empleados*. Editorial CESA con el apoyo de Sodexo, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, IFC de Grupo Banco Mundial y SECO.

directivas, la sucesión gerencial y el talento humano, la arquitectura de control, la revelación de información y el mercadeo social, además del papel de las asambleas, que permitiera orientar a las ESAL en la consolidación de un buen modelo de gobierno organizacional^[36].

Bajo esta dinámica, de un gobierno corporativo orientado a los grupos de interés, el valor compartido y la sostenibilidad, las organizaciones de todo tipo, con y sin ánimo de lucro, privadas, estatales, de capital cerrado o listadas, se convierten en verdaderos actores de desarrollo económico y social. Bajo esta perspectiva, la Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative (GRI)* invitó al CESA a desarrollar un ejercicio que permitiera analizar cómo se concibe y se desarrolla la sostenibilidad en las empresas listadas en el país. El trabajo se realizó a través del Laboratorio Empresarial, el cual forma parte del Grupo de Investigación del Colegio de Estudios Superiores en Administración (CESA), creado con el fin de integrar al Grupo de Estudios en Administración, estudiantes sobresalientes del programa de pregrado cuyo trabajo en proyectos de investigación aplicada redundó en el desarrollo y la productividad de las empresas colombianas.

Esperamos que el documento que encuentran a continuación, y que emerge como parte de la producción en el marco del décimo aniversario del CEGC, constituya un material de reflexión y análisis sobre cómo se concibe hoy la sostenibilidad por parte de empresas líderes en el entorno empresarial, los desafíos para el despliegue de la estrategia al respecto, la sostenibilidad como un caso de negocio y, en especial, la importancia de la sostenibilidad en la cadena de valor y en el relacionamiento de las empresas con sus diferentes grupos de interés.

María Andrea Trujillo, Ph. D. y Alexander Guzmán, Ph. D.

Fundadores y Codirectores del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Son profesores titulares en la institución, reconocidos desde el año 2015 como investigadores sénior por Colciencias, miembros fundadores del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), asesores en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembros de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial. Sus proyectos de investigación y actividades en gobierno corporativo han contado con el apoyo o se han realizado en colaboración con el Grupo Banco Mundial a través de la IFC, La Embajada Suiza (SECO), la Presidencia de la República, el Ministerio de Educación Nacional, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, la Superintendencia Financiera, el Consejo Privado de Competitividad, entre otros. Han publicado varios libros de investigación y de texto, y más de cuarenta artículos en revistas científicas indexadas.

[36] Aristizábal, J. D., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2019). *Gobierno Corporativo en las Entidades sin Ánimo de Lucro en Colombia*. Editorial CESA con el apoyo del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, IFC de Grupo Banco Mundial y SECO.

SOSTENIBILIDAD HACIA LA CADENA DE VALOR: UNA REVISIÓN A LAS PRÁCTICAS EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

INFORME TÉCNICO

1. La sostenibilidad como parte de la estrategia empresarial

Es inevitable preguntarse cómo las empresas están abordando hoy en día la sostenibilidad, especialmente, cómo lo hacen en la cadena de valor. En últimas, son ellas las que tienen el poder y los mecanismos para cambiar las situaciones del entorno y generar un impacto positivo en la sociedad. Buscando entender esta problemática, se decidió indagar acerca de la implementación de la sostenibilidad en empresas reconocidas en el país tales como Nutresa, Findeter, Davivienda, Cementos Argos, Interconexión Eléctrica ISA, Promigas, Grupo SURA, Grupo Energía Bogotá (GEB) y Terpel. Gracias a la colaboración de las mencionadas, se logró entrevistar a los encargados del área sostenibilidad, entre ellos vale la pena mencionar a Claudia Patricia Rivera, directora de sostenibilidad en Nutresa, Beatriz Puello, en Findeter, Alejandra Cuellar, en Davivienda, María Isabel Cárdenas, de Cementos

Argos, María Adelaida Correa, de ISA, Lucía Ruiz, en Promigas, María Mercedes Barrera, en el Grupo Sura, Juan Manuel Díaz, en GEB, y Andrea Cheer, de Terpel.

Las entrevistas permitieron entender la trayectoria del área en las compañías, cómo se desarrollaron los líderes y cómo llegaron a establecer la estructura de sostenibilidad en las empresas. También, se recopiló información acerca de las estrategias de sostenibilidad implementadas y las repercusiones económicas, sociales y ambientales que generan hoy en día. Definitivamente, al entender la implementación de temas sostenibles en las distintas compañías, es más fácil tener un panorama de la sostenibilidad en el contexto empresarial e identificar oportunidades de mejora. Por esto, vale la pena preguntarse ¿Está marchando de manera óptima este tema en las empresas colombianas? ¿Es la sostenibilidad un tema por fortalecer en las organizaciones?

Para entender la trayectoria del área en el mundo empresarial, resulta importante manifestar que el concepto de sostenibilidad ha tenido un auge significativo en las empresas colombianas, que incluso

ha sobrepasado los límites exclusivamente ambientales o sociales, para ser concebido como eje fundamental para la permanencia de los negocios en el tiempo.

En un inicio, la mayoría de empresas colombianas realizó una estrategia en temas de sostenibilidad de forma bastante filantrópica y empírica, lo que evolucionó hasta convertirse en una estrategia de responsabilidad corporativa. Hoy en día, la mayoría de empresas tiene un área especializada en sostenibilidad, en la que se evalúa la matriz de materialidad y con base en los resultados se definen prioridades y temas a tratar con los que se busca crear valor a través de la sostenibilidad, es decir, generar valor en lo ambiental, lo social y lo económico.

A pesar de que existe un área especializada, se observó que en las empresas se gestiona la sostenibilidad de manera transversal. Comúnmente, el equipo está a cargo de un jefe o líder que es quien articula cada una de las áreas y se encarga de revisar cuáles son las mejores prácticas, oportunidades de mejora e indicadores. Sin embargo, en las empresas se busca que la sostenibilidad esté presente en todas las áreas, pues toda la empresa debe comprometerse y trabajar este objetivo, que sigue siendo un reto para las organizaciones.

La totalidad de los directores de sostenibilidad entrevistados afirma que la sostenibilidad hace parte de la estrategia corporativa. La mayoría considera que las empresas han entendido los beneficios de ser sostenible, por lo que es una estrategia que hace parte del ADN del negocio, no tiene periodicidad y se crea a medida que el negocio lo requiera, dado que las organizaciones no son estáticas, es decir, lo que hoy es importante para un grupo de interés, el día de mañana puede no ser relevante o estar resuelto. Es por esta razón, que no hay un plazo definitivo para implementar la estrategia o para renovarla.

2. Desafíos en el despliegue de la sostenibilidad

A medida que crece el interés por la sostenibilidad, también surgen los retos de su implementación, de formulación de la estrategia, de comunicación, entre otros. Sin lugar a dudas, un reto común del sector empresarial colombiano es el diseño de estrategias para combatir el cambio climático. La realidad es que sin importar si se trata de una empresa manufacturera o de una prestadora de servicios, el desarrollo de las actividades y de la infraestructura implica el uso de recursos naturales y de la generación de residuos que contaminan el medioambiente. El reto, entonces, no solo está en entender por qué las organizaciones deben adoptar y ejecutar prácticas ambientales corporativas, sino encontrar el punto de intersección entre las estrategias ambientales proactivas y la rentabilidad. Lo anterior conduce a un segundo reto en esta materia: darle valor y sentido económico a la sostenibilidad corporativa. Quienes lideran este tipo de iniciativas en las organizaciones deben ser capaces de medir los impactos y los resultados derivados de las inversiones en sostenibilidad y garantizar un retorno positivo en el largo plazo.

El último reto que enfrentan los gerentes de sostenibilidad y su equipo, como se mencionó anteriormente, es instituir una cultura de sostenibilidad en los colaboradores de todas las áreas de la organización para que la tarea sea integral y transversal. La adopción de una estrategia sostenible es un proceso complejo que incluye relacionar decisiones administrativas, variables y grupos de interés. Es por esto que se debe recorrer un camino que incluya la realización de informes de sostenibilidad, así como apoyarse en los medios de comunicación y en las redes sociales; de esta manera tanto los empleados, como los clientes y la comunidad en general pueden estar informados y hacer parte de la estrategia.

Aunque todas las empresas afirman que han diseñado e implementado una estrategia de sostenibilidad, no todas tienen el mismo enfoque, dado que a partir de la actividad económica que realizan, priorizan ciertas dimensiones de la sostenibilidad. Por ejemplo, las empresas son conscientes de que no pueden enfocarse en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), sino que escogen los más importantes para el tipo de negocio, para lo cual tienen en cuenta las que pueden generar más impacto. Se identificó que todas las empresas entrevistadas tienen en común el ODS 8: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”; también, que las empresas que tienen algún tipo de relacionamiento directo con actividades que involucran recursos naturales, tienen en común el ODS 7: “Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos”.

3. Conceptualizando los Factores Ambientales Sociales y de Gobierno Corporativo (ESG)

Con respecto al concepto de ESG (factores ambientales, sociales y de gobierno), las empresas manifiestan que es necesario un equilibrio y nunca afirmar que uno de los tres factores es más importante que otro, ya que solo juntos generan una estrategia de sostenibilidad más robusta y completa. Sin embargo, se evidenció que en las empresas públicas el gobierno corporativo suele ser el reto más grande, dado que en la medición del Dow Jones es el punto crítico. Esto puede ocurrir porque el gobierno corporativo evalúa la transparencia, el diseño,

el control y el funcionamiento de la empresa, que muchas veces se ve desafiado por las dinámicas del gobierno del momento.

A partir de la información obtenida en las entrevistas, es claro que las estrategias de sostenibilidad de cada empresa varían según las necesidades, expectativas y la capacidad para impactar el ambiente y las comunidades, entre otros. Es necesario que las empresas definan sus prioridades en materia de sostenibilidad, dado que, si bien las necesidades y los retos de la sociedad son diversos, ninguna organización puede pretender trabajar en todas. También se identificó que todas las empresas quieren generar desarrollo económico sostenible, como lo enuncia el ODS 8, sin embargo, cada una contribuye a este objetivo común de forma diferente, y ello depende de su capacidad.

Muchos líderes empresariales del mundo reconocen el impacto positivo de la sostenibilidad en temas sociales y ambientales, y son conscientes que estructurar una estrategia de sostenibilidad implica satisfacer a varios grupos de interés, unos más demandantes que otros, y que los inversionistas, los clientes, los colaboradores y el gobierno son los grupos más inclinados a observar y a exigir resultados en materia de sostenibilidad corporativa. Sin embargo, en Colombia no existe una presión significativa por parte de estos grupos en relación con la necesidad de implementar prácticas sostenibles.

El fenómeno de la sostenibilidad como estrategia corporativa, es decir, la que va más allá de la filantropía y se involucra en el core del negocio, es cada vez más valorada por empresas de diferentes sectores. Es tan importante que los conglomerados empresariales con mayor trayectoria incluyen la sostenibilidad en sus informes anuales como un aspecto clave. Además, los reconocimientos y premios como posicionarse en el *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*, referente principal para medir la sostenibilidad, hace que toda compañía se vea presionada para al menos involucrarse en cuestiones básicas de gestión ambiental. DJSI es un premio reconocido internacionalmente por su transparencia

en el manejo de la información y objetividad, y muy bien recibido por grupos de inversionistas a nivel internacional. Es por esto que, en el sector empresarial, es visto como un valor agregado que otorga prestigio, por lo que toda empresa busca hacer parte de esta lista.

4. La sostenibilidad y los grupos de interés

En cuanto a los grupos de interés más sensibles, es decir, los que esperan resultados y acciones concretas, están los inversionistas y los clientes, pero la presión que ejercen es distinta. En Colombia los proveedores de capital tienen claro que una empresa debe perseguir ante todo objetivos financieros, pero al mismo tiempo puede actuar para prevenir impactos negativos sobre la tierra y sus recursos naturales, apoyar a los empleados, a las comunidades locales y desarrollar productos, servicios y tecnologías sostenibles. Por lo tanto, aunque se preocupan por el cumplimiento de las estrategias de sostenibilidad, buscan con mayor insistencia el retorno financiero al que aspiran cuando invierten su capital en un negocio. Por otro lado, los clientes son cada vez más conscientes de los productos o servicios que compran y por ende ejercen presión en cuanto a políticas de cuidado del medioambiente y de enfoque en los ODS. Les interesa el origen de lo que están comprando, cómo se produce y qué impacto genera a nivel ambiental o social. La tendencia es que los consumidores ya no solo presionan a los gobiernos en temas de cuidado del medioambiente o de una sociedad más justa, también se dirigen al sector privado. A los clientes les interesa el mejor precio y la calidad, pero no a costa de la degradación del medioambiente, por eso valoran aún más aquellos negocios que cuentan con algún tipo de certificación que los destaque en sostenibilidad.

Los inversionistas tienen entonces el poder para impulsar iniciativas sostenibles porque tienen la capacidad de poner a disposición los recursos necesarios para que se lleven a cabo y de identificar y gestionar riesgos. Sin embargo, también es necesario que se involucren en la creación de una conciencia sostenible y no se enfoquen únicamente en la rentabilidad. Deben exigir presión en cuanto a la obtención de resultados más ambiciosos, como, por ejemplo, expandir prácticas sostenibles a lo largo de la cadena de valor. Por su parte, los clientes también son responsables de que las empresas implementen estrategias de sostenibilidad, pues es claro que se sienten más atraídos por aquellas organizaciones que buscan un interés y el bienestar colectivo.

A nivel global se ha evidenciado un esfuerzo por parte de los gobiernos para regular la sostenibilidad y Colombia no es la excepción. En nuestro país el gobierno obliga a las empresas a adoptar prácticas sostenibles cuando expide normas y hace un gran esfuerzo por generar incentivos para que mejoren su desempeño económico, social, ambiental y de gobernabilidad. A pesar de ello, el sector empresarial considera que el gobierno debe profundizar más en este asunto, acompañar a las empresas a elaborar esas metas de sostenibilidad y habilitar más espacios para el intercambio y la generación de empleos, de tal manera que les sea posible construir una cultura de sostenibilidad.

Sin lugar a dudas, los empleados o colaboradores son un grupo de interés que ejerce un papel clave en el desempeño de estrategias sostenibles como la incorporación de prácticas de sostenibilidad en la cadena de valor. En el entorno nacional los líderes en sostenibilidad concuerdan en que uno de los principales retos que enfrentan es generar sentido de responsabilidad en los empleados, que los lleve a sentir como propio el deber de ejercer la sostenibilidad. Por ende, la presión va más encaminada a qué tan efectivas y qué tantos alcances tienen las medidas tomadas para evolucionar hacia ser una compañía sostenible.

5. La sostenibilidad hacia la cadena de valor

Mencionado el impacto y la presión que ejercen los grupos de interés sobre las empresas en temas relativos a la sostenibilidad, consideramos importante pasar a la pregunta central de esta investigación: ¿Cómo las empresas están implementando la sostenibilidad en su cadena de valor y cuáles son sus esfuerzos para lograrlo?

Para la mayoría de empresas entrevistadas uno de los puntos más críticos es la elección de los proveedores. La mayoría diseña manuales para regular el proceso que debe surtir todo proveedor en temas de salud y seguridad, pago de impuestos, reputación, cumplimientos normativos, etc.

Se identificó que a las empresas les resulta difícil establecer comunicación efectiva con la segunda línea de proveedores. La principal razón es la gran cantidad de proveedores, esto hace que les sea muy difícil conectarse directamente con la segunda línea. Otra razón es que la empresa no tiene la jurisdicción para imponer órdenes al proveedor de su proveedor. Algunos de los entrevistados manifiestan no tienen ninguna relación con la segunda línea, otras manifiestan lo complicado que es esta conexión y los pequeños esfuerzos que hacen al respecto, aunque también se presenta el caso de empresas que encuestan a sus proveedores para identificar qué tan avanzados están en temas de sostenibilidad.

En general, las empresas prestan atención a la formación de sus proveedores en el tema de sostenibilidad. La mayoría realiza algún tipo de capacitación. Algunas realizan capacitaciones más formales como, por ejemplo, formación en temas de riesgos e impactos ambientales. Otras, implementan programas de formación en los que explican qué es la sostenibilidad, brindan colaboración para crecer en el tema y realizan evaluaciones periódicas para identificar debilidades y implementar mejoras.

Algunas empresas ven a los proveedores como aliados estratégicos y construyen con ellos relaciones de crecimiento a largo plazo.

Al analizar las motivaciones que llevan a las empresas a contar con una cadena de valor sostenible, es posible concluir que es porque confían firmemente en que el camino a seguir es la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento. Por lo general, reconocen que los proveedores son determinantes para su crecimiento, por lo que una de las motivaciones es el establecimiento de alianzas de crecimiento conjunto con sus proveedores mediante prácticas sostenibles. Son conscientes de la importancia de sus proveedores, más específicamente, consideran que son la clave para el buen funcionamiento de la cadena de valor.

Por medio de las entrevistas se pudo no solo encontrar generalidades, sino también identificar fortalezas y oportunidades de mejora para la cadena de valor.

Una de las fortalezas identificadas es que las empresas reconocen la importancia de tener una conexión con la segunda línea de proveedores. La oportunidad de mejora en este tema es muy amplia, pues, como ya se mencionó, en la práctica es muy difícil dicha conexión, por lo que pueden empezar con pequeños esfuerzos enfocados a obtener información sobre ella. Poco a poco pueden ir indagando más a fondo hasta el punto en el que les sea posible exigir certificaciones a sus proveedores y que establezcan una mejor comunicación con la empresa principal. Otra oportunidad de mejora es enseñarle a profundidad a los proveedores sobre la importancia de la sostenibilidad, de esta forma van a entender la importancia de exigirle a esta segunda línea de proveedores estándares sostenibles, es decir, lograr que los proveedores repliquen y multipliquen el conocimiento en temas de sostenibilidad en su propia cadena de valor.

Otra fortaleza es el reconocimiento de la importancia de la formación en temas de sostenibilidad en la cadena de valor. Algunas empresas realizan acompañamiento a sus proveedores y les ayudan a

crecer junto de forma sostenible mientras les inculcan la sostenibilidad. La oportunidad de mejora se da en aquellas que no realizan una formación como tal, es decir que se limitan a evaluar a sus proveedores para encontrar los aspectos en los que podrían mejorar. Un acompañamiento a los proveedores garantiza que estos entiendan a profundidad la importancia de la sostenibilidad en todos los procesos de la cadena de valor.

Al analizar las entrevistas se hizo evidente que, a pesar de que las empresas saben manejar muy bien el tema de los proveedores, es importante que no se enfoquen solo en este aspecto. Si bien es muy importante, no es el único factor que influye en la cadena de abastecimiento, también son importantes el transporte, la comunicación, la tecnología y los clientes, temas que son los que finalmente influyen en la reputación de una empresa.

Como se ha mencionado la sostenibilidad tiene un gran impacto sobre el negocio y su cadena de valor, sin embargo, debido al costo puede llegar a ser muy controversial, porque para algunas compañías la premisa principal es generar rentabilidad, por lo que sus decisiones están orientadas a generar soluciones innovadoras y eficientes que maximicen su valor y el de sus clientes.

6. El caso de negocio de la sostenibilidad

Anteriormente se pensaba que los conceptos de rentabilidad y sostenibilidad no estaban ligados porque implicaba una alta inversión. Hoy esto se ha revertido porque se asocia a la sostenibilidad con eficiencia y productividad. Sin embargo, las certificaciones de sostenibilidad además de una gran inversión requieren tiempo, lo cual puede ser una razón para considerar la sostenibilidad doblemente

costosa. Sin embargo, dejarla de lado no es una opción, el secreto está en aplicar una visión de largo plazo que se traducirá en rentabilidad y efectividad para la compañía. Es costosa porque implica inversión en conocimiento, en el tema ambiental y en formación del personal, no obstante, genera beneficios en cuanto a las decisiones de inversión y, como se mencionó anteriormente, las nuevas generaciones se sienten más identificadas con marcas sostenibles.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la sostenibilidad se puede medir con índices como el DJSI, a las compañías les es posible realizar esta práctica para lograr cuantificar el impacto de la estrategia sobre la empresa y sobre sus grupos de interés. Es fundamental entender y escoger bien los indicadores con los cuales se medirá la sostenibilidad, ya que estos determinarán qué se debe mantener y qué se debe eliminar de la estrategia. La medición también puede ser una herramienta para combatir el escepticismo, ya que es una forma de mostrar su impacto. Actualmente ocho empresas colombianas que hacen parte del DJSI, lo cual demuestra que el sector empresarial está acercándose cada vez más al concepto.

Con el fin de satisfacer las necesidades de los grupos de interés, las empresas deben contar con estándares de sostenibilidad muy altos y así asegurar un papel crítico en la sostenibilidad. Se observa que las empresas realizan dichos estándares por medio de los estándares del GRI, lo cual puede resultar bastante positivo ya que permite que la información sea comparable y que las empresas se puedan medir con respecto a sus pares e identificar sus puntos fuertes y en qué debilidades deben trabajar.

Las empresas están cambiando su mentalidad, hoy tienen claro que no solo los aspectos económicos, sino también los ambientales, sociales y de gobierno corporativo fortalecen las cadenas de valor y la toma de decisiones. Medir la sostenibilidad y asumir el costo que está conlleva permite anticiparse a variables que pueden afectar el valor del negocio.

7. Hallazgos

Después de realizada la investigación es posible concluir que Colombia tiene un gran reto de concientizar a empresarios e inversionistas de los distintos campos empresariales en sostenibilidad, puesto que se ha podido evidenciar que la aplicación de prácticas sostenibles todavía no es considerada como uno de los aspectos más importantes a la hora de invertir o valorar una empresa.

El panorama a nivel internacional es distinto, pues en la mayoría de casos la sostenibilidad ocupa un lugar primordial a la hora de tomar decisiones de inversión y esto se cumple en la mayoría de los inversionistas extranjeros, quienes son los que actualmente ejercen presión en las empresas colombianas, con respecto a la correcta aplicación de los diferentes estándares sostenibles.

Por otro lado, se ha encontrado que existen diferentes razones para ejercer la sostenibilidad en las compañías, como lo pueden ser: la motivación que se genera en las personas con respecto a las actividades que se están llevando a cabo desde la cadena de valor. Lo anterior, guarda relación directa con los proveedores, dado que, si estos se encuentran satisfechos y mejoran cada día gracias a la aplicación de prácticas sostenibles, también las empresas van a mejorar.

Igualmente, la generación de valor gracias a la aplicación de la sostenibilidad juega un papel fundamental a la hora de lograr resultados económicos y mejoras organizacionales. La sostenibilidad genera valor en el ambiente, en la sociedad en general y en la empresa en sí, un ejemplo de esto son los reconocimientos otorgados a las compañías que se destacan por su gestión sostenible que termina desencadenando beneficios significativos para las compañías como mejoras reputacionales y atracción de nuevos inversionistas.

A su vez, en la medida que se tienen mejores prácticas, se logra un mejor desempeño que ayuda a reducir costos, a minimizar el impacto de las demandas legales, y los gastos adicionales por impactos negativos no previstos. Igualmente, en cuanto a clientes, se genera una tranquilidad importante debido al uso de las prácticas sostenibles.

Otro aspecto importante a resaltar es que la sostenibilidad genera un sentimiento de orgullo en los trabajadores porque trabajan en una compañía que tiene un impacto positivo en la sociedad en general y en el medioambiente, esto genera valor y un sentimiento de motivación.

Un hallazgo significativo es que algunas compañías hacen énfasis en que ya no se habla de una estrategia de sostenibilidad como una estrategia aparte, y que esto se logra a partir de valor compartido. Además, algunos temas de sostenibilidad se elevaron a valores corporativos, lo que crea transformación en los colaboradores. A su vez, la generación de valor es uno de los aspectos más fundamentales en la estrategia de cualquier empresa y la sostenibilidad juega un papel importante en este tema.

Algunos directores de sostenibilidad sostienen que medir correctamente la generación de valor creada gracias a las prácticas sostenibles es un gran reto.

Uno de los cambios y metas principales que se puede identificar en términos del desarrollo de prácticas sostenibles en el ámbito empresarial, es la creación de valor de una manera innovadora y rentable. La mayoría de los entrevistados enfatizan en la necesidad de realizar un cambio de mentalidad empresarial, en la que los conceptos de RSE y sostenibilidad hagan parte de la estrategia de la empresa.

Igualmente, se puede concluir que los temas reputacionales y los nuevos lineamientos estratégicos enfocados en la creación de valor son cambios necesarios, no solo para llevar a cabo prácticas de carácter sostenible, sino también para la mejora de los resultados económicos.

8. Consideraciones finales

Durante la investigación se evidenció una tendencia de cambio en las empresas colombianas en relación con la creación de una visión a largo plazo, el involucramiento de los distintos grupos de interés en especial a los inversionistas, quienes ahora consideran importante invertir en prácticas enfocadas a la sostenibilidad.

Adicionalmente, involucrar la sostenibilidad como uno de los valores corporativos se convierte en algo fundamental para ejercer prácticas sostenibles alineadas con la filosofía y la estrategia de las empresas.

A pesar de los avances, también es importante señalar que los inversionistas del país no ven la aplicación de prácticas sostenibles como algo que impacte de manera significativa la rentabilidad de las organizaciones, por lo que es posible concluir que en algunas compañías se piensa que ser sostenible es algo bastante costoso, especialmente en el corto plazo, lo que hace imperativo pensar en la necesidad de que formulen sus estrategias sostenibles a partir de la búsqueda de resultados no solo en el corto plazo, sino preferiblemente en un horizonte de tiempo mayor. Al respecto, varios autores sostienen que las empresas que aplican las prácticas sostenibles y estándares ESG logran incrementar su valor en el mediano plazo.

Por otro lado, para las empresas del sector privado el papel del Estado en términos de apoyo, gestión e implementación de la sostenibilidad debe mejorar, ya que, como se mencionó anteriormente, aunque varias empresas trabajan de la mano con entidades públicas, no se percibe una política clara y avances frente al tema.

Esto implica que los actores (gobierno-empresas) deben continuar trabajando en conjunto con el objetivo de estandarizar y desarrollar aún más

la implementación de las prácticas sostenibles en las diferentes organizaciones de todos los sectores productivos.

Uno de los hallazgos más preocupantes frente a este tema, es el sentimiento de algunas organizaciones en relación con las políticas del gobierno respecto a la sostenibilidad, pues en algunas entrevistas los directores afirmaron que se está creando una especie de persecución por parte del Estado, dado que en vez de generar alianzas que permitan alcanzar mayor productividad, sus acciones obstaculizan el crecimiento, lo que permite concluir que es necesario fortalecer la relación entre Estado y empresas frente al desarrollo sostenible.

Aun cuando algunas empresas colombianas tienen el privilegio de hacer parte del índice DSJI, la realidad es que aún queda camino por recorrer. Es por ello que este estudio pretende enviar un llamado a los empresarios colombianos a asumir el reto de trabajar en la sostenibilidad de sus empresas, a destacarse y diferenciarse por esta iniciativa, e incluso a tener el privilegio de ser invitados a participar en el proceso de selección para conformar el índice DJSI. Las compañías deben buscar la sostenibilidad, no solo por la presión de inversionistas y accionistas, sino por los beneficios que ello puede aportar a una sociedad a la que se le comparte el valor creado.

Se recomienda al sector empresarial no enfocarse exclusivamente en los proveedores cuando se aborda la sostenibilidad en la cadena de suministro, es importante que tengan en cuenta las materias primas que compran, los procesos industriales necesarios para la elaboración del producto final, el transporte, la logística y los demás factores que conllevan a que una empresa sea sostenible.

Por lo demás, es muy importante que las empresas estén en formación continua en materia de sostenibilidad, que revisen cuáles son los objetivos globales, qué instituciones existen, los avances logrados, los proyectos en desarrollo. Solo así puede el sector empresarial y el Estado trabajar en la misma dirección. Además, se sugiere revisar continua-

mente las prácticas de las empresas líderes en sostenibilidad para evaluar prácticas que ya han tenido éxito y sean un input en la elaboración de nuevos proyectos e iniciativas.

De igual forma, se recomienda que las empresas empiecen a medir la sostenibilidad, los avances y los objetivos alcanzados, primero, para evaluar qué tan sostenibles son y saber cuánto queda por construir, pero también para comunicar estos resultados a los grupos de interés mediante informes y medios de comunicación. Así se logrará motivar a otras empresas y a los actores involucrados a continuar los esfuerzos en el tema y asegurar el futuro de las próximas generaciones.

Por último, se pretende invitar al tejido empresarial a entablar diálogos y negociaciones con organismos estatales para conseguir alianzas, apoyos y la financiación de proyectos en materia de sostenibilidad, porque es evidente que si se suman esfuerzos se logran mejores resultados.

REVISIÓN DE LITERATURA: SOSTENIBILIDAD Y ESTRATEGIA

Isabel Pineda Jaramillo

Introducción

Las cifras indican que en el mundo 218 millones de niños entre los 5 y 17 años hacen parte de la producción económica. De ellos, 152 millones son víctima del trabajo infantil, y casi la mitad, 73 millones, está en situación de trabajo infantil peligroso (Organización Internacional del Trabajo, s.f.). Un estudio publicado en la revista *Proceedings* en 2015, de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, da cuenta que el 90% de las aves marinas del mundo ha ingerido y residuos de plástico en su aparato digestivo (Ladera Sur, s.f.). Las mujeres adultas representan el 51% de las víctimas de trata de seres humanos a nivel mundial, y se estima que el 35 % de las mujeres de todo el mundo ha sufrido violencia física y/o sexual (ONU Mujeres, s.f.). En el 2017, la Fundación Aequae (s.f.) reportó que 844 millones de personas aún no tenían acceso a agua potable y la diarrea causada por agua sucia mataba a un niño de menos de cinco años cada dos minutos (Fundación Aequae, s.f.). Seis de cada diez niños y adolescentes en el mundo no están escolarizados (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2017).

Esta información es determinante para los gobiernos porque el sector público es responsable de proporcionar una serie de servicios, muchos de los cuales pueden tener implicaciones directas sobre la sostenibilidad, como el desarrollo económico y la eliminación de residuos (Preuss, 2009). Además, nuestro modelo económico debería abordar la efectividad y estabilidad a largo plazo de las políticas ambientales (Mulder y Van Den Bergh, 2001), para lo cual se requiere considerar la cooperación tanto del sector privado como del sector público, y eso exige cambios, por ejemplo, en la tecnología, así como en la innovación y el estilo de vida de las personas (Mulder y Van Den Bergh, 2001; Ring 1997). Ring considera que las políticas ambientales deberían estar apoyadas por conceptos de desarrollo económico y social, así como por estrategias que permitan a los patrones económicos como los impuestos, adaptarse a patrones ecológicos (1997). Lo anterior significa que se están constituyendo nuevas alianzas en beneficio del desarrollo sostenible, dado que en la actualidad una organización sin ánimo de lucro puede compartir objetivos con una empresa que cotiza en bolsa y vende bienes de consumo alrededor del mundo (Senge et al., 2006)

Debido a que las corporaciones se ven cada día más presionadas a mitigar los impactos ambientales o sociales e incluso económicos que sus actividades pueden generar, algunos investigadores han planteado que “corporations are increasingly motivated to proactively integrate sustainability issues into strategy rather than to merely comply with regulatory requirements” (Wijethilake, 2017)^[37]. Autores como Engert y Baumgartner planean que a medida que crece el interés por problemas de este tipo y aumentan las demandas regulatorias que obligan a las empresas a adaptarse, estas últimas se han visto forzadas a acrecentar su contribución a la sociedad mediante el alistamiento de la sostenibilidad corporativa y la construcción de estrategias corporativas sostenibles (2016).

Aunque el término reciente, el concepto de sostenibilidad se ha venido desarrollando hace décadas. Las definiciones de sostenibilidad y desarrollo sostenible han sido ampliamente discutidas. Para Lumley y Armstrong (2004) el concepto desarrollo sostenible involucra desarrollo económico en el presente y en el futuro, además de mantenimiento o conservación a largo plazo del medioambiente y de la productividad de los recursos y ecosistemas (2004).

Está claro que para generar cambios positivos, no solo en beneficio de los demás sino también para la durabilidad de la empresa, es indispensable la toma de decisiones efectivas y coherentes al interior de la misma. Lloret (2016) advierte que “given that sustainability practices are key to a company’s survival, targeted sustainable actions within a company’s strategy are likely to become a source of competitive advantage” (p. 1). Es por ello que las organizaciones están asignando recursos para desarrollar e incorporar una estrategia sostenible, en el entendido de que esta juega un papel fundamental en la mejora de los resultados (Journeault, 2016). No obstante, la tarea no es sencilla, dado que una compañía debe entender primero cómo generar valor sostenible a través

de una estrategia que a su vez cumpla con metas organizacionales (Lloret, 2016).

En este artículo se revisa la literatura sobre la sostenibilidad y se formula una estrategia en torno a ella, con el fin de obtener ventajas competitivas. El punto de partida es entender qué es sostenibilidad y por qué se ha convertido en el centro de atención de comités y directivos, por lo que se hará un recorrido por diferentes definiciones y conceptos. A continuación, se discutirá sobre la importancia de la gestión estratégica, para luego revisar la literatura que gira en torno a cuáles son los beneficios que se derivan de erigir una estrategia enfocada en generar valor para la empresa, la sociedad y el medioambiente, cómo modelar o construir una estrategia sostenible y, por último, se presentará un ejemplo exitoso de implementación de una estrategia enfocada en la sostenibilidad.

1. Conceptualización y Antecedentes

Satisfacer las necesidades humanas, además de proteger y preservar los sistemas fundamentales del planeta tierra es la esencia de la sostenibilidad, concepto que surgió en 1980, gracias al interés de la ciencia por la relación entre hombre y naturaleza (Kates et al., 2001). Durante las décadas ochenta y noventa la ciencia se alejó de los procesos sociales y políticos que le darían forma a la agenda de sostenibilidad, pero que a principios del siglo XXI surge un nuevo enfoque de sostenibilidad para la ciencia, el cual busca entender las características fundamentales de la interacción entre la sociedad y el medioambiente (2001).

Antes de entender el desarrollo de la sostenibilidad en los últimos años, es importante repasar su evolución a lo largo de la historia. Carlowitz y Evelyn

[37] Dado que las prácticas sostenibles son clave para la supervivencia de una compañía, dirigir acciones sostenibles dentro de la estrategia de una empresa puede convertirse en una fuente de ventajas competitivas. (traducción propia del original en inglés)

fueron dos ambientalistas del siglo XVII y XVIII que introdujeron el término de cosecha sostenible debido a la escasez de recursos en Europa en este periodo. También se destacan economistas como Smith, Mill, Ricardo y Malthus, quienes cuestionaron los límites del crecimiento desmedido económico y demográfico (Purvi, Mao, Robinson, 2018).

Sin duda uno de los nombres más destacados es el de Adam Smith con su obra *“La riqueza de las Naciones”*, en la que examinaba las consecuencias de la libertad económica, incluida la división del trabajo y el funcionamiento de los mercados (Lumley y Armstrong, 2004). A medida que avanza el siglo XIX, crece el enfoque sobre la moral, la justicia y la ética. La mayoría se encarga de posicionar la justicia antes que la riqueza, lo que no es ajeno a las estrategias de sostenibilidad de la actualidad (Lumley y Armstrong, 2004). Muchos ignoran el trabajo de los intelectuales del siglo diecinueve, y pasan a conceptualizar sobre la importancia de balancear la sostenibilidad económica, social y ambiental con el fin de generar justicia y preservar la naturaleza (2004). El concepto de sostenibilidad y su internacionalización no se da sino hasta el siglo XX y en años recientes, años en los que crece la preocupación por el cambio climático, la pobreza y la desigualdad, lo que pone en boca de muchos el concepto del desarrollo sostenible (Giovannoni y Fabietti, 2014).

Durante los últimos 30 años el concepto ha sido relacionado mayormente con problemas ambientales, aunque los problemas sociales no se dejan de lado, y en 1987 la organización World Commission on Environment and Development publica el “Informe Brundtland”, el cual se enfoca en la reconciliación del hoy con las futuras generaciones. A dicho informe se le atribuye la popularización del término desarrollo sostenible (Giovannoni y Fabietti, 2014; Lumley y Armstrong, 2004). Sin embargo, aunque es poco conocido, las nociones de sostenibilidad fueron promovidas a comienzos de los años setenta, en discursos que trataban sobre los límites del crecimiento y la responsabilidad con el medioambiente.

Además, pese a que desde el siglo XVIII se buscó conectar las políticas económicas con la naturaleza a lo largo de Europa, no fue sino hasta el siglo XIX que se reconoce la dependencia de la humanidad de la naturaleza. Los autores citados afirman que el vínculo entre desarrollo, equidad y conservación no es nuevo en las políticas ambientales y sociales, al contrario, el tema ha sido abordado por científicos, reformistas sociales, filósofos y economistas desde el siglo XVIII, aun cuando es en el siglo XIX cuando empieza a tener un impacto significativo en la ley, la sociedad y la cultura. Mulder y Van Den Bergh también manifiestan que la atención de los economistas sobre la interacción entre la economía y los procesos biofísicos se remonta al siglo XVIII (2001), y que aunque el desarrollo sostenible continúa involucrando un debate, existe amplio consenso respecto a que las actividades económicas deben ser coherentes con el uso sostenible de los recursos naturales, la protección de las características y funciones de los ecosistemas, la preservación de la diversidad biológica, el bajo nivel de emisiones dañinas y la evasión de daños irreversibles al medioambiente y la naturaleza (Mulder y Van Den Bergh, 2001). Sostenibilidad y desarrollo sostenible son, pues, conceptos que llaman a tratar temas de equidad, preocupación por el futuro, altruismo, conservación de la naturaleza, protección de recursos naturales y desarrollo equilibrado. Es por esto que construir definiciones precisas permite a los administradores identificar objetivos de RSE y CS para sus empresas y así facilitar el proceso de toma de decisiones respecto a qué se debe hacer para alcanzar el desarrollo sostenible si es lo que se desea.

Brown et al. (1987) concuerdan en que la creación de instituciones, como la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, evidencia que el desarrollo sostenible, el uso sostenido de la biósfera y la sostenibilidad ecológica son términos cada vez más utilizados por instituciones y personas preocupadas por el desarrollo y la internacionalización de la sostenibilidad. En cuanto a la definición de sostenibilidad, reconocen que:

There are obviously many ways of defining sustainability but the common themes that emerge include: The continued support of human life on earth, long-term maintenance of the stock of biological resources and the productivity of agricultural systems, stable human populations, limited growth economies, an emphasis on small-scale and self-reliance and continued quality in the environment and ecosystems^[38] (Brown et al.,1987, p. 5).

A pesar de los diferentes puntos de vista, al revisar la literatura se evidencia que la sostenibilidad incluye elementos esenciales que hacen más fácil la construcción de una definición que permita trazar planes de acción. Bien sea desde un punto de vista económico, social o ambiental, el vértice es la supervivencia indefinida de la especie humana (Brown et al.,1987).

Otro punto de vista desde el cual es posible definir la sostenibilidad es desde los negocios, pues la preocupación principal es la relación entre corporaciones modernas y problemas sociales y ambientales (Giovannoni y Fabietti, 2014). En esta perspectiva de negocios, la sostenibilidad es definida como la capacidad de una empresa de perdurar en el tiempo en términos de rentabilidad, productividad y desempeño financiero, así como el manejo de activos sociales y ambientales que componen su capital (2014). Si las empresas o los países entendieran lo que significa ser económicamente sostenible no habría desempleo, se reducirían los índices de pobreza y nadie entraría en bancarrota (Doane y MacGillivray, 2001). Desafortunadamente la sostenibilidad económica es compleja y su naturaleza no se puede entender completamente sin mirar el entorno inter-

no y externo en el que operan las organizaciones. Para Doane y MacGillivray (2001) la sostenibilidad en los negocios es “*business of staying in business*”.

Charles et al. (2018), autores de “The Ethics of Sustainability”, señalan que la sostenibilidad es un concepto aceptado en la sociedad, pero debido a su alta complejidad una definición no basta para entender cómo implementarlo, por lo que es todavía más difícil para un empresario ajustar su modelo de negocio a las exigencias de algo tan estricto como la sostenibilidad. Destacan que el movimiento de “La comunidad sostenible 2020 de Whistler” (Canadá) describe la sostenibilidad como “una condición mínima para un planeta floreciente en el largo plazo” (2018).

Una vez más se presenta el tema de la durabilidad, y es que la sostenibilidad refleja que el futuro será complejo y que el reto está en garantizar que sea perdurable. Es por esto que las comunidades están aplicando estrategias sostenibles para resolver los problemas de energía, eliminación de residuos, desarrollo de espacios verdes, planificación de zonas urbanas, al mismo tiempo que las empresas utilizan el concepto de sostenibilidad para ampliar su éxito, agregándole valor social y ambiental a su generación de valor económico.

Koppenjan y Enserink (2009) distinguen tres definiciones de sostenibilidad. En primer lugar, mencionan la sostenibilidad social como los impactos de la infraestructura urbana para acceder a servicios públicos. Por otro lado, definen la sostenibilidad ambiental como el impacto que se puede generar al entregar a la población servicios públicos por medio de la infraestructura pública. Por último, la sostenibilidad financiera se refiere a las posibilidades de las autoridades de cumplir con las obligaciones financieras que resultan de las inversiones públicas (2009).

Por otra parte, Sánchez García y Díez Sanz (2018) rescatan en su artículo, publicado en el Journal of Innovation & Knowledge, lo más básico de la definición de sostenibilidad y se refieren a esta como la habilidad de sostener, de hacer que un objeto o un

[38] Existen diferentes formas de definirla, sin embargo, todas coinciden en algunos temas. Estos son: el apoyo continuo de la vida humana en la tierra, el mantenimiento a largo plazo de recursos y la productividad de los sistemas de agricultura, poblaciones humanas estables, economías de crecimiento limitado, énfasis en la pequeña escala y la autosuficiencia, y calidad del medioambiente y los ecosistemas. (traducción propia del original en inglés)

sistema dure (2018). Sin embargo, la sostenibilidad en un contexto más amplio es descrita como la satisfacción de nuestras necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de que las generaciones futuras satisfagan las suyas, lo que se traduce en hacer uso responsable de los recursos para garantizar un equilibrio (que no siempre es fácil de alcanzar) entre estos y el crecimiento económico.

2. Contextualización en el sector empresarial

Una vez realizado el recorrido por diferentes definiciones del concepto de sostenibilidad, se contextualizará en el mundo empresarial, es decir, para un gerente puede ser un reto entender cómo puede hacer sostenible su empresa. Thomas Dyllick y Kai Hockerts (2002) afirman que la sostenibilidad se ha convertido en la promesa de una evolución social hacia un mundo más sano y equitativo, en el que los ecosistemas y las culturas son preservadas para las generaciones que están por venir. Cuando se habla de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el contexto empresarial se hace referencia a conceptos diferentes. La RSC es el antecesor de la sostenibilidad en los negocios. Aunque para muchos esta sea una labor característica de organizaciones no gubernamentales, de la ONU y de los gobiernos, a lo largo del siglo XXI hemos visto una transición hacia un trabajo conjunto entre sector público y privado, ya que autores como Malmborg (2003) opinan que el desarrollo sostenible requiere la acción conjunta de diferentes sectores.

Una de las herramientas para cumplir con este cometido son las PPP por sus siglas en inglés “Private-Public Partnerships” (Hamilton, 2007), un método para lograr la sostenibilidad porque permite mayor acceso a capital, seguridad en los resultados, innovación y traslado de los riesgos. Sin embargo, para que

las alianzas público-privadas por el desarrollo sostenible funcionen, es importante que tanto los agentes del sector público como del privado tengan una visión común de la sostenibilidad (Malmborg, 2003).

Durante más de 200 años la prioridad ha sido el aspecto económico y las ganancias de la empresa, y se ha dejado de lado la conciencia frente a las consecuencias de un negocio cuyo funcionamiento produce la degradación de los recursos naturales, cuyas consecuencias pueden llegar a ser fatales (Ring, 1997). Al respecto Dyllick y Hockerts (2002) mencionan que se debe difundir la idea de que el objetivo es poder continuar con la satisfacción de las necesidades humanas de hoy y del mañana a nivel empresarial. Es aquí donde nace la sostenibilidad corporativa que estos autores definen como la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés directos e indirectos en el presente y en futuro.

El trabajo y la investigación de la Responsabilidad Social Corporativa ha estado principalmente enfocado en teorías empíricas sobre cómo las organizaciones interactúan con el medioambiente (Sharma y Ruud, 2003). A medida que avanza la exploración para esclarecer dicha relación y poder llevar esas ideas a la práctica, se ha intentado introducir también la dimensión social en el entendimiento de la sostenibilidad a nivel de negocio y su impacto en la salud de las comunidades y de los ecosistemas. Sharma y Ruud (2003) afirman que la Responsabilidad Social Corporativa está conformada por tres dimensiones: el desarrollo de estrategias ambientales que describen la evolución de las prácticas ambientales corporativas, explicar por qué las organizaciones adoptan prácticas ambientales, y examinar el vínculo entre prácticas ambientales proactivas y la rentabilidad (2003).

Según Alexander Dahlsrud (2008), para el año en el que fue redactada dicha comunicación el mundo corporativo se veía enfrentado a asumir la noción de RSC, pues se creía que las empresas estaban llamadas a comportarse socialmente responsables, aseveración que hoy todavía se sostiene. El autor concluye que efectivamente la Responsabilidad Social Corporativa tiene diferentes definiciones, pero todas eng-

loban cinco dimensiones que encaran un fenómeno mundial: la dimensión ambiental, la social y la económica son las más sonadas dentro del medio, pero Dahlsrud agrega la dimensión de grupo de interés, que aparece cuando nos referimos a todo aquello relacionado con los diferentes grupos de *stakeholders*.

Por último, según este autor en la definición de RSC debe tenerse en cuenta la dimensión del voluntarismo. Se refiere a las acciones que no están prescritas por la ley, se basan en valores éticos y van más allá de obligaciones laborales. Carlo Cici y Federica Ranghieri (2008) escribieron para el Inter-American Development Bank un reporte para fomentar la adopción de prácticas corporativas responsables en pequeñas y medianas empresas (PYMES). Para este fin decidieron definir RSC como:

Las prácticas de la organización que, como parte de la estrategia corporativa, complementaria y en apoyo de las actividades del negocio principal, buscan explícitamente evitar un daño y promover el bienestar de los stakeholders, cumpliendo con la normativa vigente y las acciones voluntarias que van más allá de los requerimientos (Cici y Ranghieri, 2008, p. 9).

El estudio realizado por Cici y Ranghieri está enfocado en el desglose del manejo que se le ha dado a este tema en América Latina. En el caso colombiano, hace diez años las empresas no percibían la RSC como una herramienta competitiva para el negocio, pero tanto en esa época como en el presente se ha hecho evidente la necesidad de la participación del sector privado para buscar soluciones que conduzcan al desarrollo. Una década después el panorama es más alentador, no solo porque las leyes son más estrictas con las compañías en temas ambientales y sociales, sino porque el término sostenibilidad ha tomado relevancia en sectores como, por ejemplo, el del aceite de palma (Marin-Burgos et al., 2014).

Los esquemas de certificación voluntaria, destinados a asegurar que el productor cumpla con un

conjunto de criterios de sostenibilidad, han surgido como respuesta a las preocupaciones sobre los impactos socioambientales de las industrias basadas en recursos agrícolas, forestales, mineros o marítimos (2014).

In response to socio-environmental concerns expressed mainly by civil society organisations and local actors, the palm oil industry represented by Fedepalma became a member of the RSPO and embarked on the NI process to pave the way for certification of palm oil producers^[39] (Marin-Burgos et al., 2014, p. 3).

Hugh Welsh, CEO de DSM (una empresa global de ciencia que se enfoca en la nutrición, la salud y la vida sostenible), autor del artículo publicado por GreenBiz que se titula “CSR is dead: Long live sustainability as corporate strategy!” (Welsh, 2018), afirma que antes los gerentes solían abrir los departamentos de RSC como medio para mitigar los riesgos que afectarían la reputación y agrega las empresas que consideran de manera independiente la estrategia del negocio y las estrategias de prácticas sostenibles van a quedarse rezagadas. La sostenibilidad genera nuevas fuentes de ingresos y modelos de negocio, algo que deben aprovechar las empresas. El autor resalta además que 63 de las 100 entidades económicas más poderosas del mundo son empresas no países, lo que en palabras de Welsh significa tener un gran compromiso por asumir.

Bansal y DesJardine (2015) afirman que es hora de que los líderes empresariales dejen de confundir RSC con sostenibilidad, porque esto impide que las empresas realicen un análisis profundo acerca de las desigualdades y demás problemas causados por sus acciones a través del tiempo. En otras palabras, o

[39] En respuesta a las preocupaciones socioambientales expresadas principalmente por la sociedad civil y actores locales, la industria del aceite de palma representada por Fedepalma se hizo miembro de la RSPO y se embarcó en el proceso de NI para facilitar el camino hacia la certificación de los productores de aceite de palma. (traducción propia del original en inglés)

una actividad es responsable o es sostenible pero no puede ser las dos. Lo anterior quiere decir que hacer donaciones o crear fundaciones totalmente ajenas a la operación de una compañía es responsable, pero esto no tiene relación con la sostenibilidad, pues para llegar a serlo las acciones (operaciones o modelo de negocio) deben estar ligadas o ir a la par con las directrices de cuidado del medioambiente, de la sociedad y del entorno económico, sin comprometer el fin último de la rentabilidad del negocio. Definitivamente la sostenibilidad a atraído la atención del mundo durante los últimos años, según Robert G. Eccles y Kathleen Miller.

Perkins y George Serafeim (2012) afirman que las personas ya no se sienten atraídas por las compañías que se enfocan única y exclusivamente en los beneficios económicos de corto plazo. Realizaron un estudio con varias empresas que arrojó como resultado el hecho de que aquellas con un alto desempeño en sostenibilidad tenían un rendimiento superior en términos de acciones y en materia de contabilidad y presentaban una menor volatilidad. Para la mayoría de las empresas ser sostenible implica un esfuerzo consciente y continuo por crear valor a largo plazo para los accionistas, pero contribuyendo a la creación de una sociedad sostenible.

3. Gestión estratégica

3.1. ¿Qué es una estrategia corporativa?

Para diseñar una estrategia sostenible en una empresa es necesario primero entender el concepto de estrategia. Thompson et al. (2007) definen estrategia como el plan de acción de la gerencia para dirigir el negocio y las operaciones de conducción:

A company's strategy is management's action plan for running the business and conducting operations. The crafting of

a strategy represents a commitment to pursue a particular set of actions: how to attract and please customers, how to compete successfully, how to conduct operations, and how to improve the company's financial and market performance^[40] (Thompson et al., 2010).

En otras palabras, la estrategia de una compañía consiste en los movimientos competitivos y enfoques de negocios que los gerentes están empleando para expandir el negocio, atraer y complacer a los clientes, competir satisfactoriamente, conducir operaciones, alcanzar los objetivos del desempeño organizacional y establecer la dirección y los principales lineamientos que deberá seguir una empresa (Tapera, 2014; Thompson et al., 2010).

Artto (2008) afirma que una estrategia se refiere a los objetivos y planes que llevan al éxito, la cual debe planearse no solo a nivel de operaciones sino también a nivel institucional. Muchas de las definiciones de estrategia organizacional se enfocan en el proceso de planeación y particularmente en cómo los recursos del negocio deberían utilizarse para alcanzar las metas planteadas (Kald et al., 2000).

4. Estrategia sostenible

4.1 ¿Qué es una estrategia sostenible?

Continuamos ahora con los conceptos de sostenibilidad y estrategia, muy importantes en el reto que enfrenta el sector empresarial al estar sometido a la

[40] La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para manejar el negocio y llevar a cabo las operaciones. La elaboración de una estrategia representa un compromiso de buscar un conjunto determinado de acciones: Cómo atraer y complacer a los clientes, cómo ser exitoso frente a la competencia, cómo llevar a cabo las operaciones y cómo mejorar la empresa en términos financieros y rendimiento de mercado.

presión de aumentar los márgenes de contribución a la sociedad y al medioambiente. Las empresas deben jugar un papel como agentes de cambio, para lo cual deben inyectar innovación en su negocio, buscar la manera de implementar estrategias sostenibles que no solo contribuyan a una mejor calidad de vida, también el beneficio debe traducirse en crecimiento económico.

Para Jennings y Zandbergen (1995) el método para alcanzar la sostenibilidad en la teoría organizacional se da a través de un proceso de adaptación, el cual puede variar a partir de los cambios que se implementen a la estrategia general de la empresa. Estos autores afirman que los ecologistas y sus teorías han modificado los modelos de estrategia organizacional existentes, para incluir presiones ambientales y respuestas organizacionales con el ánimo de lograr empresas más proactivas y, por ende, más sostenibles, al adoptar prácticas que promuevan la sostenibilidad a través del desarrollo de estrategias.

Salzmann (2005) define sostenibilidad corporativa como una respuesta estratégica con ánimo de lucro a cuestiones ambientales y sociales causadas por las operaciones primarias y secundarias de la organización. Es común ver que los directivos de las empresas son conscientes de la necesidad de efectuar estrategias sostenibles, más no siempre lo logran porque no tienen conocimiento sobre cómo traducir una estrategia sostenible en acciones concretas, es decir, realizables.

Para Epstein y Roy (2001) mediante la identificación cuidadosa, la articulación de los controles de medición del desempeño social y el manejo de los efectos generales, tanto de un buen y un mal desempeño, los administradores pueden realizar una contribución significativa a su compañía y a la sociedad. Adicionalmente, consideran que el problema no consiste únicamente en ejecutar una estrategia de este tipo sino también determinar cómo implementar una estrategia que busque balancear las necesidades ambientales, sociales y económicas de la organización y de la sociedad.

Dyllick y Hockerts (2002) plantean que el propósito principal de la sostenibilidad es la satisfacción de las necesidades humanas a lo largo del tiempo. Consideran que la clave para definir la estrategia de sostenibilidad, está en elevar el propósito previamente aludido a un nivel empresarial. Con el fin de lograr dicho objetivo, la empresa no solo tiene que mantener sino hacer crecer su capital económico, social y ambiental, al mismo tiempo que contribuye a la ejecución de las políticas de sostenibilidad.

El interés, tanto del medio académico como del empresarial, por definir lo que es una estrategia de sostenibilidad, es una prueba de que el mundo está cambiando, pues nos hemos dado cuenta de que debería ser posible construir un mundo más humano y hacer negocios transparentes y éticos con las personas y la naturaleza, es uno de los medios para lograrlo. Esta es la razón por la que nos encontramos en un momento de auge para la sostenibilidad corporativa.

Este pensamiento coincide con el de Fang Lo y Sheu (2007), quienes se han interesado por averiguar si las estrategias sostenibles realmente agregan valor a la empresa, para lo cual han definido la sostenibilidad corporativa como un enfoque dentro del negocio que crea valor a largo plazo para los diferentes grupos de interés, mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión de riesgos en tres dimensiones: económica, ambiental y social. La adopción de una estrategia sostenible es un proceso complejo que tiene la capacidad de incluir y relacionar varias decisiones administrativas. Cuando la legitimidad es el estímulo en planeación estratégica, las estrategias de sostenibilidad están basadas en un acercamiento reactivo y en objetivos a corto plazo (Lamboglia et al., 2018).

4.2 Beneficios

La presión que ejercen accionistas e instituciones globales sobre las empresas, para que sean más responsables, aumenta la necesidad de implementar estrategias enfocadas en la sostenibilidad (Cantele, 2018). Como resultado han surgido nuevas

oportunidades en la renovación de modelos de negocios. Aunque la literatura apunta a que la planeación y ejecución de una estrategia sostenible puede ser un reto para algunas empresas, pues no a todas aplica la misma estrategia y depende también del sector, tipo de producto o servicio, mercado, ubicación, etc. (Engert y Baumgartner, 2016); existe una posición que insiste en que aplicar estrategias de este tipo puede significar oportunidad y ventaja para un negocio.

Uno de los posibles beneficios es la relación positiva entre el desempeño de sostenibilidad y el desempeño financiero de una empresa (Cantele y Zardini, 2018). La idea de desarrollar una ventaja competitiva ha hecho que surja la necesidad de pensar estratégicamente sobre la sostenibilidad, lo que significa incluir estos temas de manera efectiva en la gestión estratégica y en las operaciones de la organización para obtener beneficios.

Asumir la creación y el establecimiento de una estrategia enfocada en la sostenibilidad implica que un negocio debe verse desde las dos caras de una moneda, el lado ético y el de la rentabilidad sobre la inversión. La realidad es que ambos deben estar balanceados. Si bien el concepto de sostenibilidad en un negocio ha sido altamente promovido y estudiado por la academia, se cree que todavía hace falta recorrer un camino para que los empresarios aprecien los beneficios que obtienen con el uso de estrategias sostenibles, pues no se comprende en su verdadera dimensión el porqué una empresa adopta estrategias sostenibles más allá de las regulaciones exigidas por la ley, en especial en las áreas de operaciones y producción, a pesar de ser las más responsables de los impactos ambientales (Klassen, 2001; Delmas y Toffel, 2004). La teoría de Delmas y Toffel apunta a que, si una industria es dominada por pocas empresas muy grandes que desarrollan prácticas sostenibles, es más probable que sus proveedores se vean obligados a adoptar dichas prácticas y así generar una mayor difusión. Está es una de las razones por las que son cada vez más las empresas que innovan en estrategias sostenibles (Delmas y Toffel, 2004).

Según Aarseth (2016) las estrategias sostenibles permiten crear un potencial de situaciones gana-gana que contribuyen a los accionistas y a la sostenibilidad, por lo que la motivación para implementarlas puede ser tanto una cuestión económica como ética. Chaminada Wijethilake (2017) publicó en un artículo para el *Journal of Environmental Management*, que varios investigadores concuerdan en que las corporaciones están cada vez más motivadas a integrar proactivamente aspectos de sostenibilidad en su estrategia, en vez de simplemente atenerse a los requerimientos regulatorios.

Hart (1995) argumenta que implementar estrategias sostenibles a corto plazo basadas en la prevención de la contaminación y en la administración de productos, así como una estrategia a largo plazo basada en el desarrollo sostenible, las empresas pueden al mismo tiempo invertir en recursos como la integración de los grupos de interés y construir una visión sostenible. Por tal razón, Bhupendra y Sangle (2015) opinan que, en teoría, una eficiente estrategia de sostenibilidad debe de ser beneficiosa en cuanto al buen manejo de los recursos, puesto que los mencionados por Hart son recursos valiosos, raros e inigualables y, por lo tanto, tienen el potencial de crear una ventaja competitiva. Al combinarse con las capacidades organizacionales, estos recursos le permiten a una empresa implementar una estrategia proactiva en forma gradual y sistemática.

Ram Nidumolu (2009) afirma que asumir la sostenibilidad como una meta va a generar el desarrollo de competencias que difícilmente los rivales van a poder igualar, y esa ventaja competitiva siempre dará estabilidad, porque sostenibilidad siempre será una parte integral del desarrollo.

En realidad, según Rotheroe y Richards (2007), las empresas socialmente responsables generan un valor más allá del económico por lo que cumplen un rol muy importante en el desarrollo sostenible, el cual está indiscutiblemente asociado al crecimiento económico, a la protección ambiental y a los progresos sociales, por lo que sí hay una relación entre la interpretación de la sostenibilidad y la razón por la que

las empresas deciden incursionar en esta. De igual manera, para alcanzar la sostenibilidad a nivel empresarial, debe haber un compromiso de transparencia y rendición de cuentas, por lo que un beneficio o resultado de implementar estrategias sostenibles es que la legitimidad de una organización se mantiene.

4.3 ¿Cómo crear una estrategia sostenible?

Es una realidad que en Colombia las empresas se están sumando a la iniciativa de medir la sostenibilidad, pues las cifras indican que un 80% de las grandes empresas reportan informes de este tipo (La República, 2016). Sin embargo, como sucede en varias partes del mundo, una de las preguntas más frecuentes que se puede hacer un gerente es ¿cómo crear e implementar una estrategia de sostenibilidad? (2016). Según Dangelico y Pujari (2010), entender la interacción entre innovación y sostenibilidad se ha convertido en una prioridad estratégica en lo teórico y en lo práctico, pero hay un común denominador entre las empresas, y es la incertidumbre y confusión respecto al por qué y cómo las empresas pueden integrar la sostenibilidad en el desarrollo de nuevos productos (Dangelico y Pujari, 2010).

Las organizaciones han reportado que las prácticas sostenibles son muy importantes para la misión estratégica, y dirigirse hacia problemáticas sociales y ambientales representa una ventaja competitiva y una fuente de creación de valor de largo plazo. Sin embargo, el dilema actual no es decidir si implementar o no estrategias sostenibles, sino cómo, es decir, cuáles son los métodos para convertir la estrategia de sostenibilidad en acciones que se puedan aplicar en todas las áreas de una compañía (Journeault, 2016).

Galpin y Whittington (2012) sostienen que, aunque las empresas son conscientes de la importancia de implementar una estrategia sostenible, muchas veces fallan en conectar su esfuerzo por alcanzar la sostenibilidad con su estrategia de negocio. Para estos autores la sostenibilidad aparenta ser el nuevo imperativo estratégico del milenio que está impulsando

un movimiento de excelencia, calidad y reingeniería en el mundo.

Porter y Kramer (2006) proponen que si lo que una empresa quiere es crear valor para ella, para la sociedad y para el medioambiente, primero debe analizar sus programas o políticas de responsabilidad social, para lo cual debe utilizar los mismos parámetros con los que definió las estrategias principales y el modelo, de esta manera descubrirá las prácticas sostenibles que pueden ser fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva. Esta propuesta invita a las compañías a identificar primero los problemas sociales que pueden atacar o para los que están más capacitadas de asumir y de los cuales pueden obtener un mayor beneficio.

En cuanto a la creación de una estrategia de carácter sostenible, Epstein y Roy (2001) consideran que se ha incrementado la atención de los negocios en los diferentes generadores de valor para la empresa, y los gerentes reconocen que para mejorar el rendimiento es fundamental identificar los factores que impulsan o afectan los costos y los ingresos, así como las acciones que tomen y cómo estas pueden afectar la compañía.

Existen diferentes referencias o guías como el Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) que permiten a un gerente analizar qué impulsa la sostenibilidad, cuáles son las acciones que la mejoran, y cuáles son las consecuencias que tienden a impactar el desempeño social, ambiental y financiero de la empresa. Para Schaltegger y Wagner (2006) SBSC es una de las herramientas estratégicas más prometedoras para ayudar a las organizaciones a sustentar sus estrategias de sostenibilidad.

Por otro lado, Wijethilake (2017) opina que la mejor manera de traducir una estrategia de sostenibilidad proactiva en rendimiento corporativo sostenible son los Sistemas de Control de Sostenibilidad, los cuales deben estar ajustados a las instrucciones estratégicas y las prioridades. Sostienen que el énfasis que se dé a las estrategias debe verse reflejado en los sistemas de control de la gerencia para respaldar la toma de decisiones y en la cooperación de los empleados.

Para Arjaliès y Mundy (2013); Gond y Journeault (2013), un Sistema de Control de Sostenibilidad tiene el potencial de apoyar la implementación de una estrategia sostenible al divulgar los valores de la sostenibilidad, medir su rendimiento, también al minimizar los riesgos y evadir la incertidumbre.

Otra manera de entender cómo crear una estrategia sostenible es analizar el papel que juegan los directivos y accionistas en la toma de decisiones respecto a la aprobación y al plan de acción a seguir de una nueva estrategia. Las juntas directivas contribuyen al desempeño de una empresa mediante el cumplimiento de sus responsabilidades de liderazgo y capacidad de proveer recursos (Ricart et al., 2004). Por tal razón, para que exista una verdadera integración de sostenibilidad en las estrategias organizacionales, todo debe partir del gobierno corporativo, ya que la estructura de la junta es un factor decisivo para la incrustación de la sostenibilidad en la estrategia central del negocio (Ricart et al, 2005).

Consecuentemente, cuando se pregunte cómo crear o implementar una estrategia de sostenibilidad es clave recordar que debe estar liderada por un gobierno corporativo competente, que se encargue de promover, supervisar y evaluar la incursión de la sostenibilidad en las operaciones y demás actividades del negocio (2005). En consecuencia, el liderazgo es una herramienta muy importante cuando hablamos de sostenibilidad y generación de valor en una compañía.

Los líderes estratégicos son los que se encargan de seleccionar los recursos y las estrategias que pueden llegar a hacer la diferencia cuando se quiere lograr un desarrollo sostenible. Omar Rabeea Mahdi y Mahmoud Khalid Almsafi (2013) afirman que siempre va a ser mejor la ventaja competitiva de una estrategia de sostenibilidad si se aplica un liderazgo estratégico ideal.

Para Hussain Rigoni y Oriji (2016) el debate sobre la integración entre conciencia social y ambiental y la maximización de beneficios económicos, plantea preguntas sobre la eficiencia con la que se dirigen las empresas y cómo diferentes liderazgos

pueden determinar el comportamiento social corporativo. A partir de sus investigaciones estos dos autores concluyen que la presencia de más gerentes mujeres, una mayor frecuencia de las reuniones de la junta y la existencia de mecanismos efectivos de gobernabilidad interna, ayudan a las empresas a alcanzar los objetivos de sostenibilidad.

Aras y Crowther (2008) plantean que un buen gobierno corporativo es considerado como un ambiente de confianza, de ética y de valores morales que se encarga de alinear y lograr sinergias entre los diferentes grupos de interés, lo que incluye al gobierno, los clientes, los proveedores, los empleados, los inversionistas etc. Es por esto que, durante los últimos años ha surgido un gran interés no solo por las buenas acciones de gobierno corporativo, sino también por la sostenibilidad. Sin embargo, muchas empresas no especifican la relación entre gobierno corporativo y sostenibilidad, y con frecuencia se limitan a vincularla con la rendición de cuentas y la transparencia que debe incluirse en los informes financieros anuales (Kolk, 2008). Frente a esto, Aras y Crowther (2008) consideran que el gobierno corporativo de una organización debe ir más allá y que debe evidenciar disposición para adoptar la sostenibilidad como una estrategia para generar valor. Para ello, proponen cuatro hipótesis o cuatro maneras para lograrlo:

1. Good corporate governance will address the issue of sustainability.^[41]
2. Good corporate governance will address the societal influence aspect of sustainability.^[42]
3. Good corporate governance will address the environmental impact aspect of sustainability.^[43]

[41] Un buen gobierno corporativo abordará el concepto de la sostenibilidad. (traducción propia del original en inglés)

[42] Un buen gobierno corporativo abordará la influencia de la sostenibilidad en la sociedad. (traducción propia del original en inglés)

[43] Un buen gobierno corporativo abordará el impacto ambiental de la sostenibilidad (traducción propia del original en inglés)

4. Good corporate governance will address the organizational culture aspect of sustainability.^[44]
5. Good corporate governance will address the finance aspect of sustainability.^[45]

Aunque no es posible afirmar que un buen gobierno corporativo abordará estas conjeturas, sí es posible considerar que una empresa que comprenda la importancia tanto la sostenibilidad como su gobierno corporativo, podrá ser más efectiva en temas de sostenibilidad (Aras y Crowther, 2008).

4.4 Ejemplo estrategia sostenible

Macias y Farfan-Lievano (2017) consideran que una de las estrategias más efectivas para el crecimiento de una empresa es el Reporting Integrado (IR por sus siglas en inglés Integrated Reporting). Respecto a dicha estrategia afirman:

Integrated Reporting has recently been presented as a guide for organizations whose sustainability, financial and corporate governance reports are prepared separately by multiple contributors. On the basis of materiality, the goal of IR is to present the information in a concise manner, link strategy and sustainability dimensions with value creation, focus the organization's risks and create explicit links that

allow integrated thinking^[46] (Macias, Farfan-Lievano, 2017; IIRC, 2013).

Eso se relaciona con el que las organizaciones están cada vez más presionadas a reportar y hacer pública la información con respecto a los impactos sociales y ambientales que generan (Brown y Dillard, 2015). Y, han surgido debates sobre qué tan beneficioso es para una compañía sumarse al reporting integrado, y se cree que esto podría facilitar el camino de transición hacia la sostenibilidad. Incluso para algunos el reporting integrado es una herramienta poderosa para incorporar la sostenibilidad en las empresas y los mercados de capital.

Para Klerk y Villiers (2012), al combinarse la información financiera y el reporting integrado corporativo (en inglés: CRR Corporate Responsibility Reporting), se logra una mejor valoración de mercado que si solo se analiza la información financiera, por lo que las empresas con mayor CRR son más propensas a elevar los precios de sus acciones, a diferencia de aquellas que no participan de la publicación del manejo de temas sociales y ambientales.

Con el fin de ilustrar la exitosa adopción del *reporting* integrado, Macias y Farfan-Lievano (2017) decidieron adelantar un estudio en seis empresas colombianas que se caracterizan por ser líderes en sus respectivos sectores económicos, todas han incursionado en una expansión agresiva durante la última década, tienen alta demanda de capital y hacen parte del selecto grupo de empresas colombianas interesadas en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), el Global Compact y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas corporaciones son: Cementos Argos, Empresa de Energía de Bogotá,

[44] Un buen gobierno corporativo abordará el impacto de la sostenibilidad en la cultura organizacional (traducción propia del original en inglés)

[45] Un buen gobierno corporativo abordará los aspectos financieros de la sostenibilidad (traducción propia del original en inglés)

[46] El Reporting Integrado (IR) se ha presentado recientemente como una guía para las organizaciones cuyos informes de sostenibilidad, finanzas y gobierno corporativo son elaborados por separado y a los que contribuyen varios agentes. Sobre la base de la materialidad, el objetivo de IR es presentar la información de manera concisa, vincular las dimensiones de la estrategia y la sostenibilidad con la creación de valor, enfocar los riesgos de la organización y crear vínculos explícitos que permitan que se dé un pensamiento integrado (traducción propia del original en inglés).

Empresas Públicas de Medellín, Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P., Grupo Nutresa y Ocesa. Sin embargo, para el ejemplo he decidido enfocarme en Nutresa, una de las multilaterales más importantes de la región cuya participación de mercado es de al menos un 60%.

La implementación del *reporting* integrado (IR) en Nutresa empezó en 2008 con la implementación de un Reporte de Sostenibilidad, que se conocería cuatro años después como Reporte de Sostenibilidad Anual. Desde el año 2014 se ha presentado un *Integrated Report* y dentro de las razones que llevaron a la compañía a adoptar este marco de referencia están: la contribución a la buena reputación, el que CEO pueda evaluar su impacto en la estrategia, y estar a la par con la tecnología. Los beneficios de implementar IR en Nutresa son básicamente: nuevas conexiones entre la administración interna y la creación de valor, identificación de nuevos riesgos para la organización, y adopción interna del pensamiento integrado. Los resultados son un claro ejemplo de que el reporting integrado como estrategia sostenible forja conexiones profundas entre la gestión y administración ambiental, social y la creación de valor (Macias, Farfan-Lievano, 2017). Realizar esta estrategia también le ha permitido a Nutresa tener un impacto en la compensación para los empleados. Aquellos que estén comprometidos con los objetivos de sostenibilidad y de *reporting* integrado se ven recompensados en sus ingresos. En cuanto al futuro de esta estrategia, Nutresa espera comunicar aún más a sus grupos de interés, incluidos los inversionistas, su trabajo en sostenibilidad, y espera seguir trabajando con el GRI utilizando sus lineamientos para construir sus reportes (Macias, Farfan-Lievano, 2017).

5. Comentario Final

Después de revisar la literatura respecto a la definición de sostenibilidad y su contextualización en el sector de los negocios, es posible concluir que son cada vez más las empresas que se atreven a innovar en estrategias sostenibles para obtener beneficios como: aumentar el precio de su acción, mejorar su reputación, producir de manera responsable y generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente.

Implementar una estrategia sostenible conlleva a un liderazgo fuerte y competente, por eso el desarrollo de una estrategia enfocada en la sostenibilidad debe de ser cuidadosamente pensada y analizada en la junta directiva de la empresa, o a través del concepto de gobierno corporativo, pues solo así es posible de transmitir a toda la organización basándose en metas claras.

El desarrollo sostenible a diferencia de otros términos como el de responsabilidad social, obliga a la cooperación entre el sector público y el privado, los dos deben cooperar para generar valor y satisfacer sus intereses. Las alianzas público privadas son un ejemplo de ello.

Para crear una estrategia sostenible, las empresas deben primero analizar sus programas o políticas de responsabilidad social y utilizar los mismos parámetros que las llevaron a definir su modelo de negocio, esto les posibilita identificar dónde están las fuentes de oportunidad, dónde es posible innovar y cómo se pueden desarrollar ventajas competitivas.

Referencias

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2016). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071-1083. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability. An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433-448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>
- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24, 284-300.
- Bansal, T., & DesJardine, M. (2015). Don't confuse sustainability with CSR. *Ivey Business Journal*, 1-3.
- Bhupendra, K., & Sangle, S. (2015). What drives successful implementation of pollution prevention and cleaner technology strategy? The role of innovative capability. *Journal of Environmental Management*, 155(15), 184-192. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.03.032>
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-1156. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1313>
- Cantele, S., & Zardini, A. (2018). Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability-financial performance relationship. *Journal of Cleaner Production*, 182, 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.016>
- Cardoso, W., Benedito, J., Celso J., Almeida, C., & Giannetti, B. F. (2017). Process of strategy formulation for sustainable environmental development: Basic model. *Journal of Cleaner Production*, 166, 1295-1304. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.12>
- Cici, C., & Ranghieri, F. (2008). *Recommended actions to foster the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)*. Inter-American Development Bank.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dangelico, R., & Devashish, P. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471-486. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0434-0>
- Delmas, M., & Toffel, M. (2004). Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209-222. <https://doi.org/10.1002/bse.409>

- Devereaux, P., & Zandbergen, P. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *The Academy of Management Review*, 20(4), 1015-1052. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280034>
- Doane, D., & MacGillivray, A. (2001). *Economic Sustainability*. The business of staying in business. The SIGMA Project.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability*. John Wiley & Sons.
- Eccles, R., Miller, K., & Serafin, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43-50.
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy e bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- Epstein, M., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
- Fundación Aquae. (s.f.). *Estadísticas sobre el agua a nivel mundial 2017*. <https://www.fundacionaquae.org/wiki-aquae/datos-del-agua/estadisticas-agua-nivel-mundial-2017/>
- Galpin, T., & Whittington, J. L. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48. <https://doi.org/10.1108/02756661211242690>
- Giovanoni, E., & Fabietti, G. (2014). What is sustainability? A review of the concept and its applications. En C. Busco, M. Frigo, A. Riccaboni, & P. Quattrone (Eds.), *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability* (pp.21-40). Springer International Publishing Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_2
- Hamilton, G. (2007). *Public-private partnerships for sustainable development*. United Nations Economic Commission for Europe.
- Hart, S. (1995). A natural resource based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. (2016). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics*, 149, 411-432. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Journeault, M. (2016). The integrated scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, 182, 214-229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074>
- Kald, M., Nilsson, F., & Rapp, B. (2000). On strategy and management control: The importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, 11(3), 197-212. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00161>

- Kates R., Clark, W., Corell R., Hall, M., Jaeger, C., Lowe, I., McCarthy, J, Joachim, H., Bolin, B., Dickson, N., Faucheux, S., Gallopin, G., Grubler, A., Huntley, B., Jager, J., Jodha, N., Kasperson, R., Mabogunje, A., Matson, P., Mooney, H., Moore, B., O’Riordan, T., & Svedin, U. (2001). *Sustainability Science*. American Association for the Advancement of Science.
- Kibert, C., Thiele, L., Peterson, A., & Monroe, M. (2018). *The ethics of sustainability*. John Wiley & Sons.
- Klassen, R. (2001). Plant-level environmental management orientation: The influence of management views and plant characteristics. *Production and Operations Management*, 10(3), 257-275. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2001.tb00374.x>
- Klerk, M., & De Villiers, C. (2012). The value relevance of corporate responsibility reporting: South African evidence. *Meditari Accountancy Research*, 20(1), 21-38. <https://doi.org/10.1108/10222521211234200>
- Kolk, A. (2008). *Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals’ reporting practices*. Wiley Online Library.
- Koppenjan J., & Enserink B. (2009). Public-Private partnerships in urban infrastructures: Reconciling private sector participation and sustainability. *Public Administration Review*, 69(2), 284-296. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01974.x>
- Ladera Sur. (2017, Mayo 17). Las impactantes cifras de la contaminación plástica en nuestros océanos. *Ladera Sur*. <https://laderasur.com/articulo/las-impactantes-cifras-de-la-contaminacion-plastica-en-nuestros-océanos/>
- Lamboglia, R., Fiorentino, R., Mancini, D. & Garzella, S. (2018). From a garbage crisis to sustainability strategies: The case study of Naples’ waste collection firm. *Journal of Cleaner Production*, 186, 726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.151>
- La República. (2016, Marzo 09). Medellín, lista para ser primera ciudad con informe de sostenibilidad. *La República*. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/medellin-lista-para-ser-primera-ciudad-con-informe-de-sostenibilidad-2357481>
- Lo, S., & Sheu, H. (2007). *Is corporate sustainability a valueincreasing strategy for business?* Journal compilation Blackwell Publishing.
- Lloret, A. (2016). Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research*, 69(2), 418-425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.047>
- Lumley, S., & Armstrong, P. (2004). Some of the nineteenth century origins of the sustainability concept. *Environment, Development and Sustainability*, 6(3), 367-378. <https://doi.org/10.1023/B:ENVI.0000029901.02470.a7>
- Macias, H., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: Multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 605-628. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0099>
- Malmborg, F. (2003). *Conditions for regional public-private partnerships for sustainable development – Swedish perspectives*. John Wiley & Sons.

- Marin-Burgos, V., Clancy, J., & Lovett, J. (2014). Contesting legitimacy of voluntary sustainability certification schemes: Valuation languages and power asymmetries in the Roundtable on Sustainable Palm Oil in Colombia. *Ecological Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.07.017>
- Mulder, P. & Van Den Bergh, J. (2001). Evolutionary economic theories of sustainable development. *Growth and Change*, 32(99-038/1), 110-134. <https://doi.org/10.1111/0017-4815.00152>
- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), 30-37. <https://doi.org/10.1109/EMR.2013.6601104>
- ONU Mujeres. (s.f.). Hechos y cifras: Acabar con la violencia contra mujeres y niñas. *ONU Mujeres*. <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017, Septiembre). Más de la mitad de los niños y adolescentes en el mundo no está aprendiendo. UNESCO <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs46-more-than-half-children-not-learning-2017-sp.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Datos y cifras. OIT. <http://www.oit.org/global/topics/child-labour/lang--es/index.htm>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Preuss, L. (2009). Addressing sustainable development through public procurement: the case of local government. *Supply Chain Management*, 14(3), 213-223. <https://doi.org/10.1108/13598540910954557>
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D., (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Rabeea, M. O., & Khalid, A. M. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129(5), 289-296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.679>
- Ricart, J., Rodríguez, M., & Sánchez, P. (2004). Sustainability in the boardroom: An empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index Leaders. *Corporate Governance*, 5(3), 24-41. <https://doi.org/10.2139/ssrn.672202>
- Ring, I. (1997). Evolutionary strategies in environmental policy. *Ecological Economics*, 23(3), 237-249. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(97\)00582-X](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(97)00582-X)
- Rotheroe, N., & Richards, A. (2007). Social Return on investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 31-48. <https://doi.org/10.1108/17508610780000720>
- Salzmann, O., Ionescu-Simers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>

- Sánchez García, J. L., Díez Sanz, J. M. (2018). Climate change, ethics and sustainability: An innovative approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(2), 70-75. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.12.002>
- Schaltegger, S., & Wagner, M., (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2006.010098>
- Senge, P. Dow, M. & Neath, G. (2006). Learning together: New partnerships for new times. *Corporate Governance the international journal of business in society*, 6(4), 420-430. <https://doi.org/10.1108/14720700610689531>
- Sharma, S., & Ruud, A. (2003). On the path to sustainability: *Integrating social dimensions into the research and practice of environmental management*. John Wiley & Sons.
- Tapera, J. (2014). The importance of strategic management to business organizations. *Research Journal of Social Sciences & Management*, 3, 122-131.
- Thompson Jr., A., Strickland III, A. J., & Gamble J. E. (2007). *Crafting & executing strategy* (15th Edition). McGraw-Hill Irwin.
- Thompson Jr., A., Strickland III, A. J., & Gamble J. E. (2007). *Crafting & executing strategy* (17th Edition). McGraw-Hill Irwin
- Welsh, H. (2018, Junio 26). CSR is dead: Long live sustainability as corporate strategy. *Green Biz*. <https://www.greenbiz.com/article/csr-dead-long-live-sustainability-corporate-strategy>
- Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*, 196, 569-582. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.03.057>

REVISIÓN DE LITERATURA: SOSTENIBILIDAD Y ESTRATEGIA

Juan Sebastián Castillo Pinto

Introducción

La sociedad actual enfrenta grandes retos sociales, entre ellos están la pobreza, el hambre, la contaminación, el agotamiento de los recursos naturales, y la empresa puede ser un actor clave si se integra la sostenibilidad a la estrategia corporativa (Fundación SERES y PwC, 2016). La realidad amenaza la permanencia del ser humano y de las empresas en el planeta, ya que como exponen Porter y Kramer (2011) la sociedad y los negocios se necesitan mutuamente. La sociedad necesita que las empresas sean exitosas para la creación de puestos de trabajo, riqueza y oportunidades para los ciudadanos, y los negocios requieren de la comunidad para que demande sus productos. Los autores señalan que las organizaciones del siglo XXI deben unir fuerzas y crear sinergias para lograr respuestas coordinadas y crear valor compartido, que les permita obtener beneficios económicos y sociales. Esto solo es posible si las empresas definen estrategias de largo plazo, enfocadas tanto en la creación de valor económico como valor social para todos sus grupos de interés (Porter y Kramer, 2011).

En otras palabras, las organizaciones deben apuntar a la sostenibilidad, para lo cual se exige que transformen todos sus procesos, en lo institucional, sociocultural, organizacional y, por supuesto, en lo tecnológico (Hurtado et al., 2015). Estos autores enfatizan en que las empresas deben comenzar a desarrollar sus objetivos a través de un modelo de colaboración con todos los actores implicados, de no ser así en el largo plazo no existirán condiciones favorables para su crecimiento. Es más, el ritmo actual de consumo de materias primas está comprometiendo la capacidad del planeta, y esto amenaza la disponibilidad de recursos y la calidad del medioambiente (Prieto-Sandoval et al., 2017).

La sostenibilidad corporativa es considerada la evolución natural y necesaria de la Responsabilidad Social Corporativa (Pinillos y Fernández, 2011) “la RSC está vinculada básicamente a la filantropía como palanca de construcción y mejora de imagen” (p. 5) y busca servir como palanca para crear valor en el *core business* de las empresas, por lo que se asume como un *must have* desde una perspectiva estratégica, al contribuir desde sus negocios a la solución de las problemáticas sociales a través de su cadena de valor. Como explica la Fundación SERES

y PwC (2016) “el papel de la empresa en la sociedad ha evolucionado desde una visión filantrópica y altruista hacia una visión estratégica que integra la acción social en la estrategia del negocio” (p. 9).

De acuerdo con la United Nations Global Compact (2015), la realidad evidencia que las empresas del siglo XXI deben ser sostenibles o corren el riesgo de desaparecer. Como consecuencia de esta visión estratégica de responsabilidad empresarial, se ha difundido la incorporación de buenas prácticas hacia los grupos de interés y toda la cadena de valor, dado que fenómenos como el cambio climático, exigen nuevos modelos de crecimiento porque los modelos de crecimiento ilimitado implementados por las organizaciones en la actualidad, no son sostenibles en el largo plazo (Hurtado et al., 2015).

La preocupación por los problemas sociales y ambientales ha incrementado la regulación y las demandas por parte de los grupos de interés, y presiona a las empresas a mitigar sus impactos y a elevar su contribución a la sociedad mediante estrategias de sostenibilidad corporativa (Engert y Baumgartner, 2016). Teixeira y Junior (2019) advierten que la sostenibilidad está transformando las características de los negocios del siglo XXI de tal manera que una mayoría de empresas van a necesitar integrar la sostenibilidad dentro de su estrategia de negocio, ya que la literatura de modelos de negocios sostenibles ha hecho esfuerzos por demostrar la relación entre la sostenibilidad y el desempeño del negocio. Así, destacan que la sostenibilidad puede fortalecer las ventajas competitivas de las empresas, incentivar estrategias de innovación y aumentar la productividad de las compañías. Sin embargo, aunque las organizaciones reconocen la importancia crítica de la sostenibilidad, la mayoría de ellas prácticamente no se involucra en su gestión, debido a la vaga comprensión de los fundamentos de la sostenibilidad y la duración incierta para recibir los rendimientos de la inversión (Nawaz y Koc, 2018).

En la práctica, la implementación de estrategias de sostenibilidad corporativa se ha convertido en un reto para las empresas, debido a que las circuns-

tancias varían, por lo que no todas las estrategias se adecúan a todas las empresas (Engert y Baumgartner, 2016). Bonn y Fisher (2011) consideran que la sostenibilidad corporativa es el elemento faltante en la estrategia corporativa y que sus retos deben ser tenidos en cuenta en las decisiones estratégicas.

La presente revisión de la literatura relacionada con la sostenibilidad, como componente fundamental de la estrategia corporativa, se basa en aportes teóricos publicados por diferentes autores. Realiza un recorrido desde los primeros enfoques hasta casos exitosos de sostenibilidad corporativa en América Latina. Permite conocer los distintos aportes relacionados con la sostenibilidad, explica cómo lograrla, sus implicaciones, la dificultad para integrarla a la estrategia, sus ventajas, su necesidad dentro de la estrategia y los retos de las organizaciones en el siglo XXI.

1. Constructo Teórico

La sostenibilidad como concepto se ha venido construyendo desde hace mucho tiempo, y ha cobrado mayor relevancia en las últimas tres décadas (United Nations Global Compact, 2015), debido a los desafíos que enfrenta el desarrollo global (Teixeira y Junior, 2019; Searcy y Elkhawas, 2012). Por lo tanto, es fundamental para el futuro, tanto de las organizaciones como de la sociedad en general (Perez-Batres et al., 2011; Searcy y Elkhawas, 2012). A continuación, se muestra la evolución del concepto basado en la interpretación que grandes organizaciones mundiales le han dado desde sus inicios, además de otros conceptos y modelos que han surgido y se han integrado para dar un significado más completo a lo que se ha llamado la Sostenibilidad Corporativa (Polanco et al., 2016; Engert y Baumgartner, 2016).

En primer lugar, es necesario mencionar la existencia de una variedad de prácticas de gestión

empresarial para abordar la sostenibilidad, tales como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la Sostenibilidad Corporativa (SC), la Ciudadanía Corporativa (CC), la Triple Línea Base (TLB), el Desempeño Social Corporativo (DSC); todos estos términos hacen referencia a algunas iniciativas de sostenibilidad que pueden adoptar las empresas para su gestión corporativa, como maneras de asumir las responsabilidades sociales, económicas y ambientales frente a los grupos de interés (Hurtado et al., 2015).

También es importante hacer referencia a la teoría expuesta por United Nations Global Compact (2015), acerca del tipo de vinculación o compromiso que tiene cualquier organización con la responsabilidad social, y su alcance dentro de su estrategia corporativa. Desde esta perspectiva es posible graficar la evolución de la aplicación de la responsabilidad en las empresas en tres grupos, tal como se observa en el Gráfico 1.

United Nations Global Compact (2015) explica cada grupo y su forma de ver la responsabilidad social de la siguiente manera: el primer grupo, llamado caritativo o filantrópico, hace referencia a las empresas que se enfocan primero en realizar su actividad económica, y luego, si es posible, efectúan aportes a la sociedad de manera voluntaria. La responsabilidad social se entiende como externa al negocio,

es decir, el concepto se relaciona con prácticas de caridad desinteresada, tales como ayuda en obras sociales y donaciones “y le puede generar beneficios como buena imagen y reputación, cumplimiento del rol asignado, reconocimiento por su aporte social y/o tranquilidad moral” (p. 27). En cuanto al segundo grupo, el operacional, se trata de organizaciones que integran las prácticas de responsabilidad social al interior de las empresas y en sus operaciones, procesos y relaciones con diversos grupos de interés. Sus prácticas son emergentes porque se componen de una visión más contemporánea de la responsabilidad social:

un componente transversal de la operación del negocio, la cual le permite ya sea conseguir mejores relaciones con sus grupos de interés, obtener licencia para operar, construir diferenciadores o ventajas competitivas, disminuir riesgos de operación y mantener la continuidad de la operación del negocio (p.27).

El tercer grupo, conocido como extendido, es catalogado como una evolución de la responsabilidad social, que se ha convertido en tendencia, con propuestas innovadoras de las organizaciones, “con base en las condiciones que la globalización y los



Fuente: United Nations Global Compact (2015, p.27)

Gráfico 1. Enfoques de RSE.

esquemas de mercado imponen a la empresa y a la sociedad” (p. 27). Este grupo amplía las prácticas de responsabilidad, que van desde el interior de la empresa a toda la cadena de suministro y los bienes y servicios que la operación produce, con el propósito de reducir los impactos en la cadena de valor y mejorar las relaciones con las partes interesadas.

Por su parte, Garriga y Melé (2004) plantean que existen cuatro alternativas para abordar la responsabilidad social en una organización, de acuerdo con la motivación y los estímulos que incitan a las empresas para abordar las responsabilidades sociales frente a la sociedad. Las cuatro alternativas están basadas en: teorías éticas (las que se enfocan en contribuir en la construcción de una buena sociedad, actuando de manera ética); políticas (las que se centran en el poder que tienen las empresas, y en cómo usarlo de manera responsable); instrumentales (aquellas que buscan maximizar los beneficios económicos, el valor para los inversionistas y el desarrollo de ventajas competitivas, en el largo plazo) e integrativas (este grupo de teorías analiza cómo las empresas integran las demandas sociales, ya que dependen de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento).

1.1 Construcción teórica del concepto de sostenibilidad corporativa

Desde la segunda mitad del siglo XX ha tenido lugar un largo debate sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Garriga y Melé, 2004). En 1953, Howard Bowen publicó el libro titulado “Social Responsibilities of the Businessman”, y fue a partir de ese momento que la literatura pasó de hablar sobre responsabilidad social de los negocios a Responsabilidad Social Corporativa (como se citó en Garriga y Melé, 2004). Luego, en los años sesenta se empieza a tener conciencia de la contaminación, se vincula a la actividad industrial como principal causa, razón por la cual se buscó su solución a través de tecnologías que mitigaran los efectos, es decir, técnicas

end of pipe (Bermejo, 2005), métodos implementados en las industrias para remover contaminantes a lo largo de los procesos productivos. No fue sino hasta la década de los ochenta donde se comenzó a vincular al sistema económico como el causante de los problemas ambientales de todo el mundo, tales como la contaminación de los océanos, la destrucción de la capa de ozono, entre otros, durante el Informe de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, llevado a cabo en 1987 (Brundtland, 1987). El concepto que surgió de ese informe definía al desarrollo sostenible como aquel que “Satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1987, p.43).

La práctica del desarrollo sostenible se convirtió en el principio base para el desarrollo mundial a largo plazo, y en un desafío para los gobiernos, con el fin de lograr el desarrollo económico, social y al mismo tiempo, preservar el medioambiente (United Nations, s.f.a). Sin embargo, hasta ese año, 1987, no hay hallazgos significativos en la literatura que evidencien la planeación estratégica en las instituciones para alcanzar la sostenibilidad.

No fue sino hasta 1992, en Río de Janeiro, que la comunidad internacional discutió acerca de las medidas concretas a asumir para poner en práctica el desarrollo sostenible, mediante el Programa 21 que se llevó a cabo en la Cumbre de la Tierra de Río, con planes de acción para lograr el desarrollo sostenible a nivel nacional, regional e internacional (United Nations, s.f.a). En 2002 se reunieron una vez más los líderes mundiales en Johannesburgo, Sudáfrica, en la famosa Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, en la cual se logró aprobar el Plan de Aplicación de Johannesburgo, un plan de acción de diez puntos, uno de los cuales correspondiente al cambio de patrones no sostenibles de producción y consumo “buscaba incrementar la responsabilidad corporativa y la creación de incentivos para una producción más limpia” (United Nations, 2002, p. 38).

Posteriormente, en 2012 se celebra la Cumbre de la Tierra de Río +20, veinte años después de la

Cumbre de la Tierra. Se concentró en dos temas principales: (a) economía verde y (b) marco institucional para el desarrollo sostenible.

Tres años más tarde, en la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en septiembre de 2015 en Nueva York, los Estados Miembros de las Naciones Unidas adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que contempla 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) “durante 2015, y por primera vez en la historia, los líderes mundiales acordaron unánimemente el desarrollo sostenible como una visión para el futuro de la humanidad” (Ferrero de Loma-Osorio, 2018, p. 25). Los 17 ODS son:

(a) erradicar la pobreza, (b) hambre cero, (c) salud y bienestar, (d) educación de calidad, (e) igualdad de género, (f) agua potable y saneamiento, (g) energía limpia y accesible, (h) trabajo decente y crecimiento económico, (i) industria, innovación e infraestructura, (j) reducir la desigualdad, (k) ciudades y comunidades sostenibles, (l) consumo y producción responsables, (m) acción por el clima, (n) la vida bajo el agua, (o) la vida en la tierra, (p) instituciones fuertes de paz y justicia, (q) asociaciones para lograr el objetivo (United Nations, s.f. b).

Ese mismo año se celebró el Acuerdo de París, donde cada nación se comprometió a definir y revisar lo que en este evento se denominó Contribuciones Determinadas Nacionalmente, con el fin de evitar el calentamiento global. Según Ferrero de Loma-Osorio (2018), estos dos foros lideran la construcción del desarrollo sostenible mediante compromisos sustanciales, complementarios y totalmente integrados, “ya que los ODS no pueden lograrse y sostenerse si el cambio climático no está bajo control” (p. 31).

Existen otras organizaciones no gubernamentales que han abordado la sostenibilidad, como la Organización Internacional de Normalización, o ISO (por sus siglas en inglés), quien creó y divulgó en 1996 la ISO 14000, un conjunto de estándares de administración ambiental desarrollados como consecuencia del éxito de la ISO 9000, como respuesta a la creciente preocupación del mundo por el medioambiente. Según Aba y Badar (2013), una compañía que obtiene la

certificación ISO 14000 minimiza los impactos negativos sobre el medioambiente y está comprometida con la mejora constante de su comportamiento frente al mismo, mediante el establecimiento de un sistema que administra dicho impacto. Esta certificación busca, además, facilitar las relaciones con los grupos de interés, como la comunidad y las Organizaciones no Gubernamentales.

Es importante señalar que la ISO 14000 no especifica los niveles de contaminación permitidos para una empresa, o cuánta contaminación debería eliminar, sino que “las series ISO 14000 integran una lista completa de precisas prácticas de administración, una plantilla para cualquier empresa que desee establecer su propio sistema y así abordar los asuntos ambientales” (Wayne, 2000, p. 59) y provee una estructura que establece líneas de autoridad sobre los asuntos del medioambiente.

Los siete componentes base de la serie ISO 14000 son: (a) declaración escrita de la política ambiental; (b) Identificación de los aspectos ambientales relevantes en las operaciones de la empresa; (c) fijación de metas y objetivos de auto-perfeccionamiento; (d) establecimiento de planes y procedimientos para cumplir metas y objetivos; (e) Adopción de programas de entrenamiento y procedimientos de documentación; (f) implantación de un sistema periódico de revisiones y de auditorías de administración; (g) establecimiento de métodos para la comunicación interna y externa de la información ambiental. Si bien es cierto que la adopción de la ISO 14000 es voluntaria, es una condición necesaria para participar en los mercados internacionales (Wayne, 2000, pp. 59 - 60).

Adicionalmente, la ISO ha desarrollado otras normas como la ISO 26000, publicada en 2010, conocida como la “Guía sobre responsabilidad social”, que sirve como indicador global en la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social, en organizaciones del sector público y privado (ISO, 2010).

También está la Iniciativa de Reporte Global o GRI (por sus siglas en inglés), una institución independiente que colabora con el Programa de las Na-

ciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). De acuerdo con GRI (s.f. b), esta iniciativa se encarga de desarrollar los estándares para elaborar informes de sostenibilidad, así como de fomentar el uso de estos y su implementación a nivel global. Además, colabora con los gobiernos, los mercados de capitales y los reguladores de mercado en el desarrollo de políticas, y busca propiciar entornos más favorables para el reporte de la sostenibilidad. EL GRI ayuda a los gobiernos y empresas a medir y comunicar su impacto en fenómenos críticos de sostenibilidad, tales como el cambio climático, los derechos humanos, el gobierno corporativo y el bienestar social. El GRI incentiva a crear beneficios económicos, sociales y ambientales, mediante acciones reales, teniendo en cuenta múltiples grupos de interés. Esta institución fue pionera en 1997 en crear y divulgar el primer estándar mundial para el reporte de sostenibilidad. De hecho, KPMG (2017) calculó que el 93% de las 250 corporaciones más grandes del mundo utilizan estos lineamientos en la elaboración de los informes de su desempeño en el tema de sostenibilidad, y sus estándares son empleados en los informes en más de 100 países (GRI, s.f. b). Los informes con los estándares GRI soportan empresas tanto grandes como pequeñas, públicas o privadas. Estos les permiten tener ganancias, al mismo tiempo que protegen al medioambiente y se beneficia a la sociedad, a través de mejores puestos de trabajo, un menor daño sobre el medioambiente con mejores prácticas en la cadena de valor, acceso a agua potable, menor trabajo infantil y una mayor igualdad en la escala de género (GRI, s.f. b).

Otro instrumento es el Pacto Global (o Global Compact, en inglés): creado en 1999 por las Naciones Unidas, catalogado como la iniciativa de Sostenibilidad Corporativa más grande del mundo, ya que cuenta con 13,453 participantes en más de 170 países (United Nations Global Compact, s.f. a). Según United Nations Global Compact (s.f. a), el Pacto Global trabaja de la mano con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) y con el pacto de París, y hace un llamado a las empresas para que alineen sus estrategias con los principios

universales en cuanto a derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción, con el fin tomar acciones que conlleven a avances en estos temas sociales. Así, el Pacto Global introduce y traduce los ODS de las Naciones Unidas hacia todos los negocios, con el propósito de cumplir con dichos objetivos para el 2030, fecha acordada como plazo en la agenda del Pacto de París (United Nations Global Compact, s.f. a).

De acuerdo con United Nations Global Compact (s.f. a), el Pacto Global busca que el sector privado sea un agente clave de transformación, por eso quieren mostrar, mediante los reportes, su impacto en la economía y sociedad, para así potencializar el sector privado de manera sostenible, concentrándose en cuatro áreas clave:

- 1) Prácticas responsables en los negocios y liderazgo, para promover los principios y valores de las Naciones Unidas en la comunidad global de los negocios,
- 2) Los ODS como marco de referencia, con el fin de contribuir de manera real con la agenda de 2030,
- 3) Ser una plataforma global y local, mediante el desarrollo de la Plataforma de las plataformas, en donde se recopilarán las mejores prácticas, herramientas e iniciativas de organizaciones similares para reducir la duplicación e incrementar el impacto, trabajando de la mano con las redes locales que servirán como apoyo para el trabajo de la organización,
- 4) Impacto, medición y desempeño. A partir de ahí, el Pacto Global pretende abordar todos los aspectos de la Sostenibilidad Corporativa: el medio ambiente, el aspecto social, la gobernabilidad, el desarrollo sostenible, los mercados financieros, y la cadena de valor.

A partir de entender que la sostenibilidad comienza con un sistema de valores y un enfoque basado en principios para hacer negocios, el Pacto Global utiliza 10 principios base con los cuales sustenta su creación (United Nations Global Compact, s.f. b):

- 1) Los negocios deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente;
- 2) Asegurarse de no ser cómplice en abusos de derechos humanos;
3. Las empresas deben defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
- 4) La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
- 5) la abolición efectiva del trabajo infantil;
- 6) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación;
- 7) las empresas deben respaldar un enfoque preventivo ante los desafíos ambientales;
- 8) emprender iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental;
- 9) fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente;
- 10) los negocios deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluida la extorsión y el soborno (United Nations Global Compact, 2014, p. 11)

Así, en este punto la sostenibilidad se encuentra vinculada con la estrategia corporativa, la cual es definida por Andrews (1980) como el modelo de decisiones que determina los objetivos y metas de una empresa, y que genera las principales políticas y planes que definen el alcance de los negocios, es decir, es la guía de la corporación. Por otro lado, Galbreath (2014) expone que la estrategia se centra en comprender y abordar los problemas que afectan la capacidad de una empresa para cumplir su misión, de modo que los productos y/o servicios que se produzcan, tengan la capacidad de satisfacer las necesidades del mercado y así desarrollar una ventaja competitiva.

Según Polanco et al. (2016), el concepto de sostenibilidad corporativa surge en el siglo XXI con la

intención de “integrar la ética, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible desde el punto de vista del desempeño empresarial (p. 183)”. Para entender este concepto, los autores se basan en dos términos: el desempeño presente y futuro de la empresa. El desempeño presente envuelve la minimización impactos negativos, el desarrollo sostenible y el desempeño financiero del negocio, y sus interacciones en el tiempo. Por su parte, Polanco y Ramírez (2017) proponen estudiar la sostenibilidad corporativa a partir de considerar las dimensiones de esta y sus interacciones en el tiempo:

- Economía: estructura de costos y beneficios del negocio, teniendo en cuenta también el valor monetario de sus externalidades.
- Sociedad: compromiso de la empresa y la comunidad, buscando el desarrollo de la comunidad.
- Medio ambiente: evaluar el impacto de residuos, el consumo de recursos naturales, la contaminación, etc.
- Interacción economía-sociedad: desarrollo socioeconómico derivado de la creación de valor compartido entre la empresa y la sociedad.
- Interacción economía-medio ambiente: óptimo uso de recursos naturales, mecanismos de compensación de las externalidades negativas.
- Interacción sociedad-ambiente: educación de la sociedad para un consumo sostenible y la formación empresarial para la producción sostenible (p. 183).

Con respecto al desempeño futuro, Schneider y Meins (2012) afirman que este depende de la gobernanza, variable que afecta directamente la estructura, la cultura y la estrategia organizacional, además del desempeño presente. Polanco et al. (2016) afirman que hay factores internos y externos que afectan la implantación de la sostenibilidad. Dentro de los internos destacan el liderazgo, la rentabilidad, la precaución y la cultura corporativa. En relación con los factores externos, las demandas, expectativas y

necesidades de los grupos de interés son de vital importancia, así como el aspecto político.

A continuación se mencionan otras aproximaciones al concepto de la sostenibilidad corporativa. Amini y Bienstock (2014) afirman que si una organización quiere ser sostenible en el largo plazo debe considerar todos los contextos en lo que está envuelta: el económico, el social y el ambiental. Por otro lado, Elkington (1998) propone una aproximación de Triple Bottom Line (TBL), mediante la cual promueve la idea de que, si una empresa quiere tener éxito en el largo plazo, debe de ser sostenible en sus tres dimensiones (social, ambiental y económico), en vez de enfocarse exclusivamente en la sostenibilidad económica del corto plazo. De la misma manera, Cajiga (2009) señala que las empresas son cada vez más conscientes de sus responsabilidades, no solo frente a los accionistas de generar utilidades, sino también de lo que sus acciones puedan ocasionar sobre el medioambiente y las comunidades.

Dyllick y Hockerts (2002) definen la sostenibilidad corporativa como atender las necesidades presentes y futuras de los inversionistas y grupos de interés de una compañía.

Por su parte, Porter y Kramer (2006) mencionan la importancia de integrar los esfuerzos en materia de sostenibilidad a la estrategia del negocio, para que la logre ser exitosa. Es más, para que una estrategia de sostenibilidad sea efectiva, debe integrarse a la estrategia organizacional, a las metas, los incentivos y los sistemas de evaluación (Hallstedt et al., 2010; Michelon et al., 2013).

De igual forma, las empresas que integran la sostenibilidad a su estrategia y cultura, pueden lograr una ventaja competitiva, ya sea mediante la reducción de costos y/o la generación de ingresos, lo que le permite un mejor desempeño financiero (Schönborn et al., 2019). Igualmente, teniendo en cuenta que la presión social afecta la estructura de las organizaciones (Tolbert y Zucker, 1996) y que las corporaciones adquieren legitimidad social al adherirse a las reglas de las instituciones existentes muchas corporaciones

están institucionalizando la sostenibilidad, con el fin de asegurar su legitimidad social y su continuidad en el largo plazo (Perez-Batres et al., 2011).

Perez-Batres et al. (2011) exponen la teoría de los grupos de interés, según la cual las organizaciones tienen responsabilidades no solo con inversionistas, sino con múltiples grupos e individuos con capacidad de afectar la consecución de las metas de las organizaciones. Por lo tanto, la responsabilidad corporativa frente a empleados y grupos de interés externos, acompañada de un liderazgo participado, son considerados cruciales para el éxito de una organización (Schönborn, 2010). Además, los clientes valoran a las empresas sostenibles más que a las que no lo son (EAE Business School y Harvard Deusto Business Research, 2014).

1.2. De Sostenibilidad a valor compartido

Porter y Kramer (2011) afirman que el capitalismo debe reinventarse, y lo catalogan como el sistema que da origen a muchos problemas sociales, económicos, medioambientales, entre otros, donde unos pocos se benefician a costa de los demás. También advierten que poco a poco el mundo ha sido testigo de esto, y es por eso que los políticos han propuesto políticas que terminan por debilitar la competitividad y no favorecen el crecimiento económico. Por otro lado, señalan que el problema está en el enfoque de las empresas, a las cuales solo les interesa crear liquidez y rentabilidad, y dejan a un lado las necesidades de los clientes y grupos de interés, donde precisamente yace la clave para el éxito en el largo plazo. Al final, se supone que la sociedad se ve compensada en la eficiencia económica, pero en la práctica esto no ocurre, lo máximo que se evidencia es que las empresas llevan a cabo programas de responsabilidad social, pero esto no ataca el problema de fondo, por eso Porter y Kramer (2011) advierten la necesidad de un nuevo modelo. En consecuencia, estos autores plantean la creación de valor compartido, que permite crear

valor económico, pero al mismo tiempo la actividad económica está creando valor para la sociedad, al abordar sus necesidades y retos, así los negocios se vinculan con el progreso social.

La creación de valor compartido es un modelo que permite a la sociedad solucionar sus problemas, crear valor para todos, avanzar más rápido, al mismo tiempo que las empresas también crecen a un ritmo mayor que en el capitalismo tradicional (Porter y Kramer, 2011). Así, estos autores sugieren que el papel del gobierno en este proceso es de vital importancia, pues la creación de valor compartido va estrictamente ligada al cumplimiento de las leyes y de los estándares de ética impuestos en la sociedad. Porter y Kramer (2011) sugieren que se requiere de una regulación que ponga fin a las conductas de explotación y prácticas injustas, y que incentive a las compañías a invertir en la creación de valor compartido en vez de aumentar sus ganancias en el corto plazo, mediante: objetivos sociales medibles, precios que reflejen el verdadero costo de los recursos, estándares de desempeño sin determinar los métodos para alcanzarlos, plazos a empresas para rediseñar y desarrollar nuevos productos y procesos, información acerca de las deficiencias de las comunidades y comparaciones con otras comunidades. También destacan que se precisa de reportes oportunos y auditorías. A pesar de que se requiere del gobierno y la ley para incentivar la creación de valor compartido, esta ola de pensamiento encaja dentro de la teoría de la mano invisible de Adam Smith, pues se trata de un efecto de bola de nieve mediante la creación de relaciones interdependientes en industrias colaborativas (Porter y Kramer, 2011).

Este nuevo modelo implica un cambio en la concepción que se tiene de la regulación, los métodos, los clientes, la productividad, los proveedores, en fin, una revolución en la forma como se proyectan los negocios, y conlleva a la construcción de nuevas prácticas que las compañías deben acoger (Porter y Kramer, 2011). Sin embargo, estos autores señalan que los cambios ofrecen beneficios, tales como: acceso a una gran cantidad de nuevos mercados que han sido pasados por alto, a nuevas oportunidades

para disminuir costos e incrementar la productividad cuando se abordan las necesidades sociales humanas. Una vez las empresas conocen los beneficios económicos de estas prácticas sostenibles, seguirán comprometidas en el tiempo, además de que este proceso implica la colaboración entre todos, lo que crea una interdependencia que servirá de base para el nuevo modelo económico (Porter y Kramer, 2011).

Este enfoque social-económico, aunque no solucionará todos los problemas de la humanidad, si pretende aprovechar al máximo los recursos, conocimientos, habilidades de los actores de la sociedad, lo cual permitirá a más personas tener acceso a un hogar digno, entre otros bienes, necesarios para satisfacer sus necesidades.

2. Sostenibilidad y Estrategia Corporativa

A pesar de que los CEO reconocen la importancia de abordar las expectativas de los grupos de interés para lograr una ventaja competitiva, la dificultad yace en cómo construir políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la estrategia del negocio (Galbreath, 2014). Es más, este autor resalta el hecho de que la mayoría de empresas no saben anticipar de qué manera los fenómenos sociales afectarán su estrategia corporativa, y enfatiza en que muchas estrategias de RSC no están conectadas con los propósitos fundamentales de la estrategia.

De acuerdo con Galbreath (2014), la estrategia es la base para la creación de una empresa, el posicionamiento, el nivel de competitividad y su supervivencia. En este sentido, plantea que la estrategia debe modificarse para adaptarse a las condiciones del mercado, lo que implica cambios en la misión, en la forma de abordar mercados y los problemas, las necesidades de los clientes, la utilización de recursos, y la ventaja

competitiva de la empresa, para poder así crear valor para todas las partes interesadas y así integrar la responsabilidad social en el contexto de la estrategia. Por ejemplo, The Body Shop tiene como parte de su misión, el fabricar cosméticos que no haga daño a los animales, reflejando que la responsabilidad social es parte de su misión (Galbreath, 2014).

Por otra parte, es fundamental definir qué significa la sostenibilidad para la organización y como se va a promover su implementación (EAE Business School y Harvard Deusto Business Research, 2014). Una vez se haya determinado cuál será la aproximación, los valores y principios de la sostenibilidad, el siguiente paso es identificar los grupos de interés y los temas de sostenibilidad que se pretenden abordar (Nawaz y Koc, 2018). Después, definir el propósito, la misión, la visión, y su implicación ante las necesidades de sus grupos de interés (Fundación SERES y PwC, 2016). Luego, se decide a través de que enfoque se abordará la sostenibilidad.

De acuerdo con EAE Business School y Harvard Deusto Business Research (2014), estas son algunas vías para implementar la sostenibilidad en una empresa: desarrollar una estrategia de sostenibilidad corporativa integrada conforme con la estrategia de negocios para mejorar el rendimiento empresarial y, al mismo tiempo, el impacto social y medioambiental; comparar el desempeño sostenible por sector y respecto a las mejores empresas de los diferentes ámbitos; determinar los programas, herramientas, procesos de medición, incentivos y objetivos; y crear escenarios de planificación estratégica para evaluar el impacto de cambiar las actitudes de los consumidores, así como las decisiones de sostenibilidad de los competidores, el coste de las materias primas, el transporte y la energía, entre otras cosas. Es por ello que la sostenibilidad implica cambios en el sistema corporativo, en cuanto a:

- La operación y producción: materiales, tecnologías, desarrollo de productos. Implementar prácticas como el reciclaje.
- Gestión y estrategia: competitividad, productividad y la ética empresarial.

- Sistema organizacional: cultura, estilos de liderazgo, gestión del conocimiento, gestión del talento humano (evitar rotación), gestión del cambio e innovación. Se necesita la consolidación de una estructura interna que indique el propósito y a la dirección hacia donde deben ir encaminadas las acciones, creando una cultura de sostenibilidad
- Abastecimiento y mercadeo: cadena de suministro, clientes, consumidores y compras. Evaluar la efectividad de la cadena de suministro.
- Evaluación y comunicaciones: reporte y gestión del riesgo (Polanco et al., 2016, p. 184).

Polanco et al. (2016) también señalan que una empresa que desee incorporar la sostenibilidad en los negocios, debe cuidar la relación entre estrategia, estructura y cultura organizacional. Por eso, el liderazgo y los valores de la alta administración son determinantes en la implantación de la sostenibilidad en cualquiera de estos tres elementos. Igualmente, la paradoja de administrar la economía, el medioambiente y la sociedad, exige un liderazgo audaz que puede transformar los riesgos en oportunidades (Nawaz y Koc, 2018, p. 1269). Cuando estos autores hablan acerca de un liderazgo audaz, hacen referencia a la capacidad de los líderes de convencer sobre su visión de la sostenibilidad y de demostrar su pasión por ella.

2.1 Estrategia de sostenibilidad corporativa: integrada y acorde con la estrategia del negocio

No existe un método único para la gestión de la sostenibilidad, sino muchas técnicas que pueden adecuar las organizaciones de acuerdo con sus necesidades. Por ejemplo (Nawaz y Koc, 2018) señalan que el método Balance Scorecard (BSC) ha sido empleado por empresas como Dupont, General Electric, Hewlett-Packard, Unilever, Coca-cola and

Shell Canadá, mientras que The Commercial Group, Halcrow y Boots UK han utilizado la técnica Management Control Systems (MCS). Por otro lado, Fedex, Nike y Tesco buscan el desarrollo sostenible a través del Triple Bottom Line (TBL).

Engert y Baumgartner (2016) señalan que no existe práctica o herramienta alguna que pueda denominarse como la mejor o la estándar, pues la estrategia de sostenibilidad depende en gran medida de la actividad, la situación en la que se encuentre la empresa, el entorno en el que se desarrolle y sus especificidades, y todas estas circunstancias son muy variables.

Por consiguiente, según KPMG (s.f.), cada empresa debe analizar cómo afecta su entorno y cómo es afectada por el mismo, cuáles son los temas más importantes tanto para ella como para sus grupos de interés, y los riesgos y oportunidades que conlleva la gestión de la sostenibilidad en la compañía. Esto implica un diálogo con los diversos grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, trabajadores, y la sociedad en general), con el objetivo de identificar, priorizar y dar respuesta a las necesidades y demandas de estos, ya que esta relación puede influir en el éxito futuro de la empresa (Granda y Trujillo, 2011).

A partir de ahí, la organización debe establecer unos objetivos multidisciplinarios que tengan en cuenta preocupaciones sociales, ambientales y económicas, con lo cual, la alta dirección desarrollará una estrategia que integre dichos objetivos (Nawaz y Koc, 2018). A su vez, la estrategia de gestión de la sostenibilidad debe integrarse a la estrategia corporativa (Porter y Kramer, 2006; Hallstedt et al., 2010; Michelon et al., 2013; Engert y Baumgartner, 2016) y ajustarse a las circunstancias de la compañía. Es esencial que la estrategia de sostenibilidad corporativa encaje con la estructura, la estrategia, la cultura y los procesos de la organización.

Lo primero que deben hacer las empresas es identificar quiénes hacen parte de sus grupos de interés, proceso en el que deben involucrarse todos los departamentos (Fundación SERES y PwC, 2016; Engert y Baumgartner, 2016). No existe una regla

general que defina quiénes son los grupos de interés por sector, pues cada compañía los define según su criterio, lo que dependerá en gran parte del éxito en la incorporación de la sostenibilidad, pues debe identificar a todos los afectados directa o indirectamente por sus operaciones (tal como se observa en la Tabla 1). Para esto, el GRI exige dentro de sus reportes informar acerca de:

- La relación de grupos de interés que la organización ha incluido.
- La base para la identificación y selección de los grupos de interés con los que la organización se compromete.
- Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos, y categorías de grupos de interés
- Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria (Granda y Trujillo, 2011, p. 74).

2.2 Informes de sostenibilidad corporativa

Las corporaciones están bajo una creciente presión de los grupos de interés, lo que les exige considerar los impactos sociales y ambientales de sus operaciones, esto ha llevado a muchas empresas a implementar una serie de iniciativas de sostenibilidad (Searcy y Elkhawas, 2012). Además de ser cada vez más diversificadas, las partes interesadas se han vuelto más persistentes acerca de la necesidad de transparencia y responsabilidad en términos de RSE. Como respuesta, muchas empresas nacionales, extranjeras y multinacionales ahora publican sus informes de sostenibilidad (Paun, 2018, p. 926). Es más, los inversionistas están viendo la sostenibilidad como

Tabla 1

Evaluación de materialidad basado en la guía GRI G4 para una empresa del sector energético colombiano

Temas materiales	Grupos de interés
Energías renovables y eficiencia energética	Clientes, proveedores, mercado
Recursos naturales y biodiversidad	Comunidad, mercado
Gestión del agua y cambio climático	Clientes, comunidad
Desempeño financiero	Proveedores, trabajadores, inversionistas
Crecimiento	Clientes, comunidad, proveedores, inversionistas
Gestión de riesgos	Comunidad, proveedores, mercado, trabajadores, inversionistas
Ética y transparencia	Clientes, proveedores, comunidad, mercado, trabajadores
Desarrollo regional (incluye generación de empleo y fortalecimiento institucional)	Comunidad

Fuente: Polanco et al. (2016, p.188).

un factor clave para el éxito empresarial y existe una tendencia a invertir en las industrias con mejor desempeño en sostenibilidad (Knoepfel, 2001).

Al respecto, Searcy y Elkhawas (2012) señalan la importancia de identificar las empresas líderes en materia de sostenibilidad, para lo que requiere medidas objetivas del desempeño en sostenibilidad. Estos autores señalan que las calificaciones, los premios y los índices de sostenibilidad, sirven para que las empresas con mejores prácticas se destaquen, y para que los grupos de interés tengan confianza en la información revelada.

Searcy y Elkhawas (2012) también señalan que la técnica de reportar proporciona claridad conceptual a las compañías en temas de sostenibilidad, les permite evaluar su desempeño en cuanto al proceso, ser más conscientes de los problemas sociales y ambientales, y tomar como referencias prácticas las estrategias implementadas por otras empresas Ade-

más, los estándares internacionales permiten conseguir confiabilidad y legitimidad frente a los grupos de interés, la cual es una de las barreras al momento de implementar la sostenibilidad, y permite mejoras en temas de gobernanza (Perez-Batres et al., 2011). Así, si el objetivo es institucionalizar y legitimar el desarrollo sostenible, la ruta preferible parecería ser una en la que se revisen las instituciones internacionales (Dunning y Lundan, 2008, p. 732).

Searcy y Elkhawas (2012) destacan algunos índices globales de sostenibilidad vinculados a los mercados financieros, como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI,) el FTSE4 Good Index, y el MSCI ESG (Environmental, Social and Governance) Index. Existen otros rankings, como el Global 100, que premia las 100 corporaciones más sostenibles del mundo. También iniciativas para reportar acerca de las prácticas de sostenibilidad, como el GRI o el Global Compact, las que incluyen parámetros que permiten a las empresas medir y comunicar su impacto en el tema

de sostenibilidad (Paun, 2018; Runhaar y Lafferty, 2009), además de visualizar y priorizar las áreas de mejora (Asif et al., 2013).

Por su parte, el GRI (s.f. a), afirma que divulgar información acerca del desarrollo sostenible de una compañía fomenta la responsabilidad, ayuda a identificar y manejar riesgos, permite aprovechar nuevas oportunidades, agilizar procesos, reducir costos, mejorar la eficiencia, y termina por influir en la estrategia y en la política de largo plazo. Además, permite construir confianza y mejorar la reputación de las organizaciones, al evitar que se impliquen en fallas ambientales, sociales o de gobernabilidad.

Para empezar a reportar bajo estándares GRI, las organizaciones deben emplear la serie 100 (101,102 y 103). Adicionalmente, escogen los estándares que consideren pertinentes sobre el impacto social, ambiental o económico, pero no es obligatorio. La serie 200 está vinculada a temas económicos, la serie 300 a asuntos ambientales y la serie 400 se emplea para cuestiones sociales. De esta manera, las empresas pueden medir y publicar reportes públicos sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales, la manera cómo los administran, e indicar si está contribuyendo de manera positiva o negativa en el desarrollo sostenible (GRI, s.f. b). El marco de referencia, GRI cuenta con 79 indicadores sobre la dimensión social, económica y del medioambiente, además de 15 indicadores suplementarios (Asif et al., 2013).

También está el Pacto Global de la ONU, definido por Runhaar y Lafferty (2009) como una iniciativa para los negocios que se comprometen a alinear sus operaciones y estrategias con los diez principios universales del pacto en temas de derechos humanos, trabajo, medioambiente y la lucha anticorrupción. De esta manera, contribuyen al cumplimiento de los diecisiete Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) (Runhaar y Lafferty, 2009).

Una vez se adhieren al Pacto, deben informar el avance que han tenido en la implementación de estos principios y las acciones que han desarrollado para contribuir a los ODS, dentro de su estrategia

(Cajiga, 2009). Para Colombia, como afirma Gómez (2011), conviene examinar la misión y visión de las empresas porque suelen no estar vinculadas con los principios mínimos del Pacto. Lo ideal es que los países incentiven a que las empresas incorporen en sus estrategias, el cumplimiento de los principios, tanto en sus lugares de trabajo como en su cadena de suministro y zona de influencia más amplia, lo que les permitirá operar de manera más responsable, disminuir costos, mejorar la eficiencia y productividad, y volverse más competitivas (Cajiga, 2009).

Matsumura et al. (2013) plantean que los reportes permiten a los grupos de interés externos entender el verdadero valor de las organizaciones, y sus activos tangibles como los intangibles. Por consiguiente, el reporte de sostenibilidad bajo estándares internacionales tiene alguna influencia sobre el precio de la acción de las empresas debido a la reputación creada. Además, pueden contribuir a mejorar la imagen de los responsables frente a la comunidad y los grupos de interés, lo cual conlleva a beneficios económicos, por ejemplo, las firmas pueden percibir un aumento en los ingresos o lograr trabajadores más comprometidos con la compañía.

Con respecto al uso de los estándares internacionales, Polanco et al. (2016) exponen que se puede hacer uso de varios de estos con un fin complementario, lo que depende de cuál se alinea más con la estrategia empresarial. Además, (Perez-Batres et al., 2011) afirman que, a través de estos parámetros, se busca integrar las problemáticas sociales y ambientales en los objetivos del negocio, llevar un seguimiento de la implementación de la estrategia y mejorar la gobernanza corporativa, es decir, la relación entre la empresa y los diversos grupos de interés

De acuerdo con Polanco et al. (2016), esto es una responsabilidad que recae sobre la alta administración, ya que debe tomar decisiones que permitan su aplicación, lo que modifica la estrategia del negocio, la estructura y la cultura de la organización, con el fin de alinear a la compañía a los estándares internacionales. De ahí que la capacidad de liderazgo

de los directivos y los valores infundidos dentro de la organización serán determinantes para el éxito o fracaso de la incorporación de la sostenibilidad en la empresa (Engert y Baumgartner, 2016).

Así, los reportes de sostenibilidad generan beneficios en las organizaciones tales como: una mayor lealtad por parte de los clientes, mejor contabilidad, mayor credibilidad y transparencia, acceso a capital, reducción de riesgos y costos, comportamiento más ético, e incremento de la productividad (Paun, 2018). Cabe señalar que las empresas deben definir y medir su desempeño económico si quieren ser una fuente de creación de valor (López et al., 2007).

2.3 Herramientas de gestión de sostenibilidad: Gestión la sostenibilidad a través de sistemas integrados o autónomos

Muchas organizaciones están implementando sistemas estandarizados de gestión (MSs, por sus siglas en inglés), en respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, con el objetivo de integrar la sostenibilidad en la organización (Rebelo et al., 2016). Al respecto, Asif et al. (2013) proponen un modelo autónomo de gestión para la sostenibilidad denominado PDCA (Plan-Do-Check-Act, por sus siglas en inglés) o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, por sus siglas en español). Está basado en el ciclo de Deming, y los requerimientos para el sistema integrado de administración debe venir de los grupos de interés, los cuales se priorizan y se abordan mediante un programa de gestión de metas.

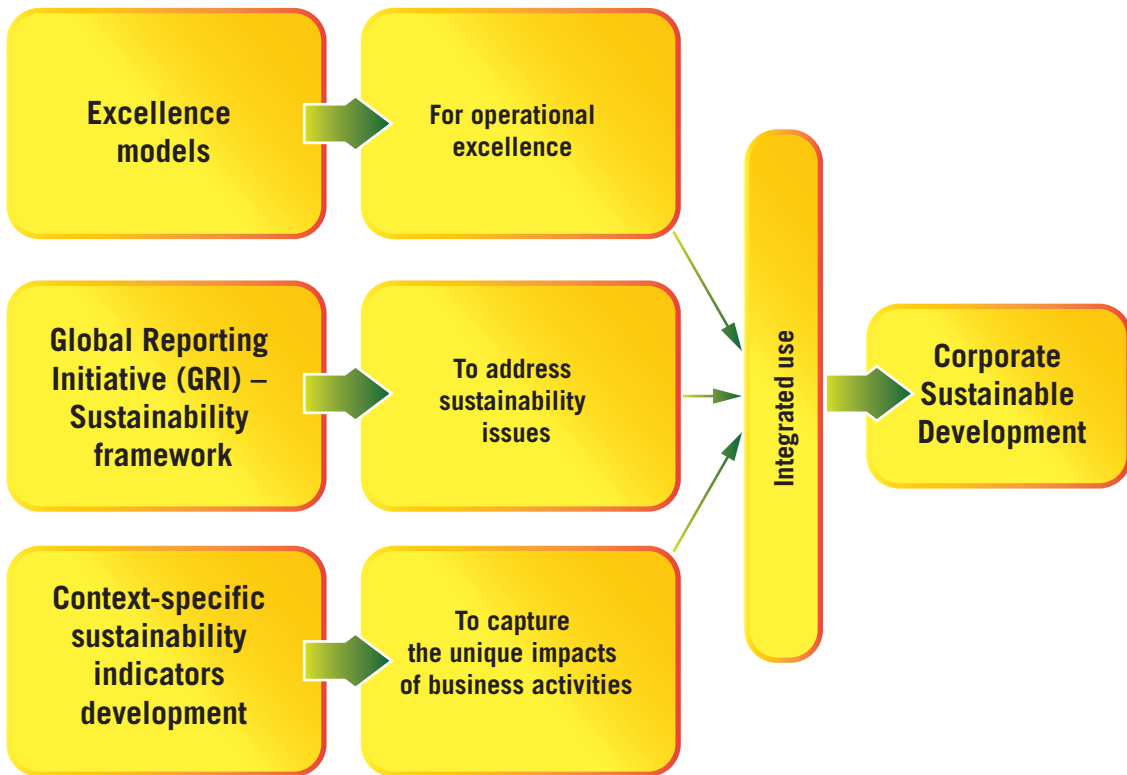
Con respecto a las fases de este proceso, Asif et al. (2013) explican lo más importante de cada etapa: (a) la etapa de “planificar” implica un escaneo del contexto en el que se encuentra la empresas y de los

requerimientos de los grupos de interés, por lo que la organización puede entender con claridad el ambiente interno y externo ; (b) en la fase de “hacer”, la compañía debe ajustar su misión, los valores, la cultura, el comportamiento deseado del negocio, los sistemas de administración, es decir, su infraestructura y estrategia, con el fin de abordar los requerimientos de los grupos de interés y facilitar la implementación y la consecución de los objetivos organizacionales.

Además, debe haber un manual que provee una guía acerca de cómo la administración alcanzará los objetivos de sostenibilidad; (c) durante el período de “verificar”, se deben medir y evaluar los cambios implementados por la organización, a través de seguimiento (mediante indicadores), auditoría y benchmarking, con el propósito de identificar y responder a los desafíos de la implementación de la sostenibilidad, y poder atender las necesidades y demandas cambiantes de los grupos de interés; (d) en la etapa del “actuar”, se debe comunicar a los grupos de interés, las prácticas de sostenibilidad que se están llevando a cabo, mediante reportes anuales, juntas directivas con inversionistas, información en páginas web, entre otras. También se hace necesaria la integración de aprendizajes y la innovación para la mejora continua (Asif et al., 2013).

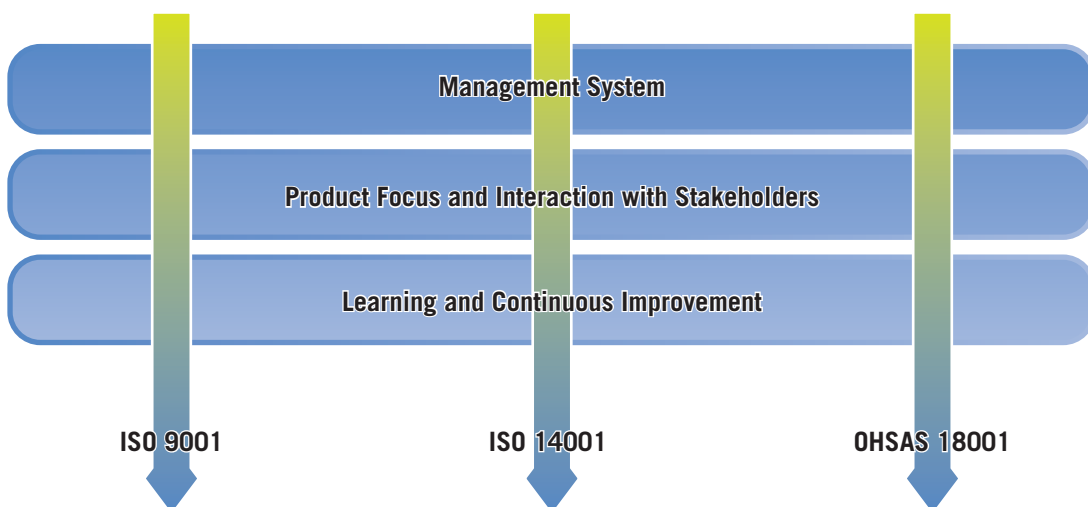
Por otro lado, Asif et al. (2011) integraron el balance de lo económico, lo social y lo ambiental mediante un enfoque triple, como se observa en el gráfico 2, en un esfuerzo por integrar la calidad con la sostenibilidad. Así mismo, MacDonald (2005) plantea la integración de los objetivos de sostenibilidad con los requerimientos de la ISO14001. Por otra parte, Jørgensen (2008) sugiere una gestión mediante conexiones transversales entre diferentes estándares, tal como se muestra en el gráfico 3, en vez de utilizar un solo estándar autónomo.

Lo anterior está soportado por Ejdyś y Matuszak Flejszman (2010), quienes muestran la relación entre el concepto de control total de calidad y el concepto de sostenibilidad, pues la ISO9001 aborda los objetivos económicos, la ISO14001 los ambientales, y la OHSAS18001 las metas sociales.



Fuente: (Nawaz y Koc, 2018, p. 1259).

Gráfico 2. Enfoque que integra la calidad a la gestión de sostenibilidad.



Fuente: (Jørgensen, 2008, p. 1075)

Gráfico 3. Integración de los estándares y tipos de cambios organizacionales.

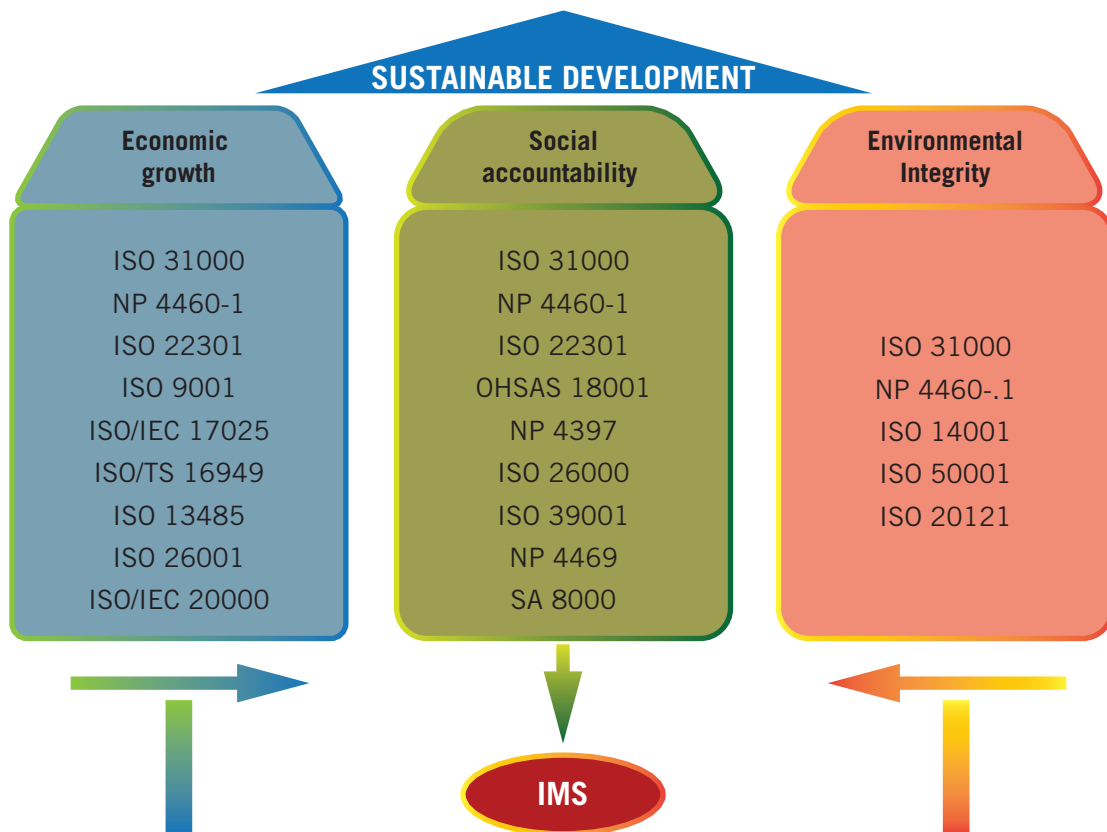
Por otra parte, Rebelo et al. (2016) suministran la posibilidad de relacionar algunos estándares para lograr el desarrollo sostenible, con lo que se obtiene un Sistema Integrado de Gestión (IMS, por sus siglas en inglés), tal como se muestra en el Gráfico 4.

Hurtado et al. (2015) relacionan la importancia de la norma de gestión ambiental ISO 14001, la norma de gestión de calidad ISO 9000, la certificación de prácticas sociales SA 8000, la guía de responsabilidad social ISO 26000, SGE-21 y rendición de cuentas 1000, la OHSAS 18001, la ISO 50001. Por ejemplo, la incorporación de la norma ISO 26000 puede ser muy útil en los procesos estratégicos de gestión empresarial, ya que proporciona elementos necesarios para la formulación e implementación de la estrategia corporativa (Polanco et al., 2016).

Sin embargo, Hurtado et al. (2015) advierten que los estándares actuales no son suficientes para diseñar, implementar y evaluar la estrategia, porque consideran que son estándares generales, dado que no contemplan las características específicas de cada empresa. Sin embargo, es necesario que las empresas alineen los estándares con sus estrategias, para poder adoptar estas herramientas de gestión de la sostenibilidad corporativa (Polanco et al., 2016).

De igual manera, a pesar de la variedad de maneras para gestionar la sostenibilidad, ya sea mediante un sistema integrado o uno autónomo, lo esencial son:

los valores de sostenibilidad de la organización, el compromiso y el liderazgo, el cumplimiento de los temas de sostenibilidad,



Fuente: (Rebelo et al., 2016, p. 101).

Gráfico 4. Contextualización del modelo IMS y el Desarrollo Sostenible.

el involucramiento de los grupos de interés, la formulación a corto y largo plazo de objetivos, la integración multidisciplinaria, la contextualización, la innovación, la administración adaptativa y la evaluación continua, el seguimiento, los reportes, el aprendizaje y la mejora continua (Nawaz y Koc, 2018, p. 1264).

En relación con la evaluación de la sostenibilidad, cada sistema de gestión debe tener un mecanismo central para dirigir el impulso del desarrollo en la dirección deseada y aplicar métodos como: EIA (“Environmental Impact Assessment”), SIA (“Strategic Impact Assessment”), TBL (“Triple Bottom Line”), IA (“Integrated Assessment”), y SA (“Sustainability Assessment”) (Nawaz y Koc, 2018, p. 1265).

2.4. Planificación estratégica

Teixeira y Junior (2019) plantean que la planificación estratégica en la integración de la sostenibilidad de una organización, permite agregar y desarrollar información para guiar el plan operativo, los actores involucrados y sus responsabilidades, la participación de los grupos de interés, la asignación de recursos, la estipulación de riesgos, la reducción de los impactos ambientales y sociales, para finalmente desarrollar una ventaja competitiva. Estos autores proponen que la etapa de planificación de la estrategia debe establecer que la sostenibilidad es un objetivo igual de importante que los demás objetivos organizacionales, por lo tanto, debe estar integrado a la misión, a los valores de la empresa y a la estrategia corporativa. De esta manera, se planean acciones que posibilitan la integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio.

Por su parte, United Nations Global Compact (2010) exhibe que muchas empresas en la actualidad han alcanzado una posición estratégica a causa de la sostenibilidad, lo cual obedece a la

naciente conciencia sobre las ventajas de incorporar la sostenibilidad, que permite reducir riesgos y generar mayor valor. “Como consecuencia natural de esta visión estratégica, ha llegado la ampliación de las buenas prácticas hacia los diversos grupos de interés, incluidos los socios comerciales y toda la cadena de valor” (United Nations Global Compact, 2010, p. 12).

Melkonyan et al. (2019) plantean un escenario donde la presión de los consumidores y las políticas de gobernanza global pueden llegar a ser un desencadenante para que el sector de logística/cadenas de suministro implemente estrategias de innovación y sostenibilidad: “Para abordar este escenario, los proveedores de servicios de logística deberán ampliar su portafolio de negocios, para convertirse en proveedores líderes en servicios de sostenibilidad” (p. 146). Estos autores advierten que, si las regulaciones del gobierno y los requerimientos de los consumidores frente a la sostenibilidad no son fuertes, se dará una innovación enfocada principalmente en indicadores de desempeño económico, tales como las relaciones costo-eficiencia, tiempo-eficiencia, mediante nuevas técnicas, con el propósito de enfrentar la alta competencia en el sector.

De ahí que Melkonyan et al. (2019) sugieran que las empresas deban analizar de todas las operaciones del negocio y tomar decisiones que lleven a mitigar los efectos negativos e impulsar acciones positivas en temas de sostenibilidad. En consecuencia, la planificación estratégica conlleva a la búsqueda de eficiencias operacionales mediante la gestión de riesgos e impactos, midiendo el impacto que tendría cambiar las actitudes de los consumidores, el sistema de producción actual, el costo de los materiales, los residuos que generan, entre otras cosas, al generar mayor valor. Por otro lado, la Fundación SERES y PwC (2016) ponen en evidencia que la empresa debe integrar nuevos modelos de sostenibilidad en su cadena de valor, para poder responder a nuevos retos sociales.

Suministro Responsable. United Nations Global Compact (2010), señala que existen empresas que asumen la responsabilidad no solo en la operación del negocio, y también la integran en la cadena de suministro y los productos y servicios que generan. De manera que “realizan esfuerzos premeditados por transferir y mejorar las competencias desarrolladas en el interior de su propia compañía a su cadena de suministro” (United Nations Global Compact, 2010, p. 29). Es así como se ha difundido el denominado *suministro responsable*, en el que se rediseña la cadena de suministro para administrar los impactos y estimular la gobernanza, a fin de incorporar la sostenibilidad, y así “crear, proteger y cultivar el medioambiente a largo plazo, el valor social y económico para todas las partes interesadas que participan en llevar productos y servicios al mercado” (United Nations Global Compact, 2010, p. 5).

United Nations Global Compact (2015) describe los cuatro niveles de compromiso con proveedores, de la siguiente manera: (a) establecimiento de expectativas de sostenibilidad para la cadena de suministro: instaurar lo que se espera en términos de sostenibilidad en cuanto a los proveedores y comunicarles estas demandas a través de un código de conducta, esperando que cumplan con las normas mínimas en aspectos ambientales y sociales; (b) sistema de supervisión y auditorías para evaluar el cumplimiento respecto a los códigos, y las expectativas que la compañía ha implementado; (c) rehabilitación y creación de la capacidad de proveedores: se debe incentivar la mejora continua, a través de la rehabilitación en caso de incumplimiento, la inversión en las capacidades de administración de los proveedores mediante capacitaciones, y la terminación de relaciones con proveedores en caso de incumplimiento repetitivo; (d) asociación:

El objetivo último de esta etapa con los proveedores es que se apropien de la sostenibilidad, la cual que se produce cuando se integran en su misión, estrategia y toma de decisiones de valor, impacto y retorno de la inversión de las condiciones laborales y ambientales responsables. En

concreto, las empresas deben compartir la información comercial relevante con los proveedores, construir relaciones de largo plazo, crear incentivos para la sostenibilidad, esperar mejoras en los sistemas de gestión de la sostenibilidad, fomentar y recompensar la transparencia, ser sensible a cómo sus propias prácticas pueden afectar la capacidad de los proveedores para satisfacer las expectativas de sostenibilidad. Del mismo modo, los proveedores deben: demostrar un compromiso ejecutivo, incorporar la sostenibilidad en la planificación estratégica y valoración, demostrar mejora continua y proactivamente comunicar los retos y el progreso de la RSE de las empresas (United Nations Global Compact, 2015, p. 37-38).

Así mismo, United Nations Global Compact (2015) también destaca algunas tendencias en cuanto al suministro responsable, tales como:

El comercio justo. Se busca eliminar intermediarios innecesarios, al permitir a los productores obtener mayores ingresos, lo que implica pagarles precio justo, ayudarles en el financiamiento y crear relaciones comerciales de largo plazo (United Nations Global Compact, 2015).

La logística inversa. “Incluye una serie de procesos que involucran la devolución de productos, la reparación, el desmantelamiento, la restauración, el reciclaje, la remanufactura y la eliminación de productos usados o al final de su vida útil; la implementación de una red de logística inversa es una decisión estratégica” (Liao, 2018, p. 145). Es un proceso que busca recuperar productos y materiales, para recuperar valor o como servicio de posventa (Luttwak, 1971).

El análisis de ciclo de vida (ACV). es una metodología que examina el impacto ambiental de los productos o servicios durante todas las etapas de su ciclo de vida, las cuales son interdependientes,

lo que conlleva a la acumulación de los impactos a lo largo de las etapas. Las empresas que implementan esta práctica buscan establecer un sistema que les permita medir la energía que se necesita para elaborar un producto, las materias primas que utiliza y los desechos que genera, con el fin de buscar oportunidades que disminuyan los impactos negativos, mediante ajustes y el rediseño (United Nations Global Compact, 2015).

Economía circular. También existen otros paradigmas que pretenden abordar la sostenibilidad corporativa, como la economía circular.

La economía circular es un paradigma de actuación que ha evolucionado a partir del concepto de sostenibilidad y su aplicación en la economía, la sociedad y el cuidado necesario del ambiente que nos rodea. Así, la Economía Circular se ha convertido en un paradigma que busca el desarrollo sostenible, proponiendo diferentes estrategias en toda la cadena de producción y uso de los productos y servicios (Prieto-Sandoval et al., 2017, p. 85).

De acuerdo con estos autores, es un modelo que busca generar beneficios económicos al mismo tiempo que protege al medioambiente y previene la contaminación, además de ser una alternativa frente al modelo lineal que existe actualmente en nuestro sistema económico, donde se aborda la sostenibilidad como un objetivo desde una perspectiva lineal.

La EC establece que la sostenibilidad no es posible sin un cambio de modelo productivo, y se apoya en el principio de las 3 Rs (reducir, reusar, reciclar), en el diseño sostenible de los productos y en cambiar la manera en que las industrias extraen, transforman y distribuyen los productos y/servicios (Prieto-Sandoval et al., 2017). La EC consiste en un flujo cíclico, con cinco campos de acción, descritos de la siguiente manera:

1. **Extraer:** en el marco de la EC, el término “extraer” se refiere a la forma en que las industrias toman recursos del entorno, por tanto, las empresas deben intentar hacer un uso más eficaz y responsable de los recursos biológicos y técnicos. Esto implica que las empresas pueden seleccionar los proveedores y los materiales que utilizan, de acuerdo con criterios medioambientales que disminuyan su impacto en la naturaleza.
2. **Transformar:** tan pronto se obtienen los recursos, se debe procurar el desarrollo de las mejores prácticas tecnológicas e innovaciones ecológicas (eco-innovaciones) para que tanto el producto o servicio como su proceso se realicen de la manera más sostenible posible.
3. **Distribuir:** esta fase tiene que ver con la forma en la que el producto o servicio se entrega al cliente. Las empresas deben garantizar la trazabilidad de sus productos y de manera eficiente reducir el impacto ambiental, tanto en rutas, como embalajes, como, a través de distintas prácticas, como la logística inversa.
4. **Usar:** en cuanto el producto está a disposición de los consumidores u otras empresas, la EC propone reducir el impacto de la energía asociada al uso del producto o la eficiencia del propio producto. La eficiencia del producto o servicio puede ser mejorada a través de la reutilización como producto de segunda mano o la reparación. Por tanto, las organizaciones deberían innovar en modelos de negocio, especialmente en dos vías; la primera, puede ser permitiendo a los clientes devolver el producto después de su uso, para así extender su ciclo de vida a través de servicios de post-venta o mantenimiento. La segunda, puede ser promoviendo el modelo de “Sistema de servicio del producto”,

que significa ofrecer el uso de los bienes tangibles a través de servicios, de tal manera que la propiedad y gestión del bien la mantiene el productor o distribuidor del servicio. En este campo de acción la innovación en el modelo de negocio debe estar correctamente alineada con los canales de distribución y comunicación con el cliente para que la generación de valor sea óptima y se cierre el ciclo de materiales y energía.

5. Recuperar: Por último, en la EC, los residuos pueden ser recuperados de dos maneras: como un recurso biológico que puede ser devuelto a la biosfera o como un recurso técnico que puede ser reincorporado a un proceso industrial (Prieto-Sandoval et al., 2017, p. 90).

Valor Compartido. El valor compartido se define como el conjunto de políticas y prácticas que mejoran, realzan e impulsan la competitividad de las compañías, pero al mismo tiempo promueve el avance social y económico de las comunidades donde trabajan estas empresas (Porter y Kramer, 2011). Se debe agregar que, “el valor compartido no es la responsabilidad social, la filantropía o incluso la sostenibilidad, sino una nueva forma de lograr el éxito económico” (p. 4). Hay que mencionar además que se trata de una propuesta de expansión de valor y no de redistribución de valor, en donde solo se “comparte” el valor creado por la firma Porter & Kramer (2011). Los autores lo evidencian mediante un estudio realizado sobre los cultivadores de cocoa en Costa de Marfil, que un enfoque de comercio justo (redistribución) puede incrementar los ingresos de los agricultores en un 10% - 20%, mientras que mediante inversión en valor compartido puede elevarlos hasta en un 300%.

Para implementar este nuevo modelo proponen apreciar más a fondo las necesidades sociales, entender mejor las bases de la productividad y el entorno del negocio, redefinir el propósito de la empresa hacia la creación de valor compartido, y el apoyo de

los gobiernos. Como resultado, este modelo conecta a las empresas con el progreso social, y de esto pueden surgir nuevas maneras de atender necesidades, aumentar eficiencia, crear diferenciación y expandirse hacia nuevos mercados. Existen tres maneras de crear valor compartido, las cuales conforman un círculo vicioso: reconcebir los productos y mercados, redefinir la productividad dentro de la cadena de suministro, y construir una industria colaborativa en las regiones donde operan (Porter y Kramer, 2011, p. 7). Estos autores explican estas tres maneras de la siguiente forma:

Cambio de concepción en cuanto a productos y mercados. Porter y Kramer (2011) hacen uso de un ejemplo para explicar este cambio: las empresas tradicionales de alimentos han dejado de preocuparse por el sabor y la cantidad, han cambiado su estrategia para enfocarse en el valor nutricional, lo que les permite incrementar las ganancias dado que las personas se ven motivadas a comprar sus productos porque obtienen beneficios como una vida más saludable y un ambiente más ecológico. Por otro lado, si se atiende a las comunidades más necesitadas en países en vía de desarrollo o a las comunidades no tradicionales en naciones desarrolladas, pueden surgir grandes y nuevas oportunidades, debido al volumen de estas poblaciones. Los autores exponen el ejemplo de Thomson Reuters, que ha desarrollado un nuevo servicio mensual para agricultores cuyo ingreso promedio es de 2,000 dólares anuales, mediante el cual ofrece por cinco centavos de dólar cada 15 días, información meteorológica y de precios sobre sus cosechas. Este servicio ha permitido aumentar las ganancias de estos agricultores más de un 60%. Así, la explotación continua y constante de las necesidades de la sociedad conduce al hallazgo de nuevas oportunidades, sin embargo, para servir a un segmento anteriormente subvalorado, se deben rediseñar los productos y los métodos de distribución.

Redefinición de la productividad en la cadena de suministro. De acuerdo con Porter y Kramer (2011), toda cadena de suministro afecta inevitablemente una variedad de asuntos sociales, como los

recursos naturales, la salud, la seguridad, entre otras. Cuando sus actividades crean problemas sociales, comúnmente conocidos como “externalidades”, surgen algunos costos para las empresas. Estos autores plantean que estos costos se deben evitar, no solo porque afectan a la sociedad, sino porque al evitarlos pueden generarse mayores ganancias. Entonces, al inventar nuevas maneras de operar que aborden problemáticas sociales, se crea valor compartido. Hay diferentes maneras de hacerlo: implementar nuevas tecnologías, reutilizar recursos, hacer más eficientes los procesos y mejorar la calidad. A raíz de esto, los sistemas logísticos se están rediseñando, por ejemplo, se están acortando las distancias con los proveedores y distribuidores, maximizando la eficiencia de las rutas, tercerizando y reubicando plantas y tiendas, entre otras.

Así mismo, las empresas han comenzado a entender que contratar con proveedores de bajo costo no es sostenible en el largo plazo, ya que se sacrifica la calidad de los productos. De ahí que las empresas pueden ayudar a sus proveedores a incrementar su calidad y productividad, compartiéndoles tecnología y/o suministrándoles financiación, lo cual permitirá a largo plazo que se fortalezcan y su impacto en el medioambiente disminuya. Porter y Kramer (2011) lo muestran a través del caso de Nestlé con sus proveedores de café en África y América Latina, a quienes les enseña prácticas sostenibles de cultivo, les permite acceder a créditos bancarios y les paga mejor a los cultivos de café de mejor calidad, de esta manera se ha incrementado la calidad y la cantidad de la producción de granos de café en estas regiones. También se debe rediseñar la productividad de los empleados, por ejemplo, mediante estrategias como salarios justos con beneficios. Un ejemplo de esto es Johnson & Johnson, que ha implementado un programa para ayudar a los empleados a dejar de fumar, lo cual le ha permitido ahorrar costos relacionados con el plan de salud (Porter y Kramer, 2011).

Construcción de una industria colaborativa en las regiones donde operan.

Porter y Kramer (2011) plantean la necesidad de que las compañías identifiquen las deficiencias en cuanto a logística, proveedores, canales de distribución, etc., que afectan negativamente el crecimiento y la productividad, y crear “redes” de apoyo, en las que participen compañías que se dedican a lo mismo, proveedores, y otras instituciones, lo que permitiría aumentar la productividad e innovación en el radio de acción donde están ubicadas. Lo anterior da lugar a una logística más eficiente dada la colaboración entre los actores, en el que cada uno aporta en lo que está mejor dotado. Es así como si no hay una buena red de transporte, los costos de producción se incrementarán. Por consiguiente, si las compañías no trabajan de la mano con sus comunidades, los problemas sociales incrementarán sus costos de manera directa o indirecta. La industria colaborativa creará mercados justos y transparentes, evitará los monopolios que explotan a los trabajadores, que los proveedores no reciban pagos justos, es decir, todo lo que conlleva a una disminución en la productividad. La industria colaborativa incentiva a los proveedores a mejorar su calidad y eficiencia y bajo este modelo los proveedores locales tienen mayor poder de adquisición. Porter y Kramer (2011) socializan el caso de Yara, la compañía de fertilizantes minerales más grande del mundo, que ha invertido más de 60 millones de dólares en la construcción de vías y puertos, en conjunto con los gobiernos locales y el gobierno de Noruega, ante la falta de una red de transporte en Mozambique y Tanzania, que impedía a los granjeros acceder a fertilizantes. Esto ha generado más de 350,000 nuevos empleos. Al final Yara se verá beneficiado porque tendrá más clientes dadas las facilidades de acceso a sus productos, y los agricultores podrán disminuir costos en sus cosechas. La industria colaborativa no solo se puede dar en países en vías de desarrollo, también en naciones desarrolladas mediante grupos colaborativos en lo que respecta a tecnología y ciencias.

De acuerdo con Porter y Kramer (2011), los beneficios y las oportunidades de este nuevo enfoque están apenas por descubrirse, y depende de las compañías explotar este campo, mediante el cambio de su estrategia y la forma de hacer las cosas. Se está constituyendo una nueva ola de innovación y crecimiento en los negocios, que permite que el éxito de las compañías vaya necesariamente de la mano del éxito de las comunidades donde operan, por lo que las compañías se enfocarán en ganancias que también generen beneficios sociales.

3. Integración de la Sostenibilidad en el Proceso De Inversión

RobecoSAM (2015) plantea que el mundo espera un aumento de la demanda, por parte de los inversionistas, de estrategias a largo plazo que integren criterios económicos, sociales y ambientales en sus portafolios, es decir, decisiones de inversión cada vez más influenciadas por las consideraciones de sostenibilidad.

Por otro lado, este autor considera que el análisis financiero empleado en la valoración de una compañía será incompleto sino se toman en cuenta los factores materiales no financieros, tales como la escasez de recursos, el cambio climático o el envejecimiento de la población, que modifican continuamente el entorno competitivo de los negocios. Así mismo, las empresas pueden potenciar su capacidad de generar valor para los accionistas en el largo plazo, si se adaptan a estos entornos cambiantes, con la intención de reconocer y responder a los desafíos y oportunidades de sostenibilidad (RobecoSAM, 2015).

Como resultado, RobecoSAM creó una evaluación de sostenibilidad corporativa:

con el propósito de generar información adicional sobre el potencial de creación de valor y de mitigación de riesgos de las empresas, asegurando que la evaluación se centre en criterios de sostenibilidad que son financieramente relevantes para el desempeño corporativo, la valoración y la selección de valores (RobecoSAM, 2015, p. 1).

RobecoSAM (2015), busca determinar qué factores económicos, sociales o ambientales a largo plazo, pueden tener un impacto importante para el crecimiento, costo, riesgo o el rendimiento financiero futuro. Para cada criterio, buscan capturar y evaluar los siguientes elementos:

1. Conocimiento de la importancia de estos factores para su éxito financiero.
2. Determinación del potencial del impacto financiero, de su exposición a estos factores de sostenibilidad.
3. Implementación de estrategias para gestionar estos riesgos de sostenibilidad o para capitalizar las oportunidades relacionadas, de manera consistente con el modelo de negocio.
4. Medición de los resultados en relación con los Indicadores de Rendimiento (KPI) establecidos, para evaluar la efectividad de su estrategia de sostenibilidad.
5. Validación o auditoría externa de los resultados declarados.
6. Comunicación transparente de sus estrategias de sostenibilidad corporativa, y en qué medida se han cumplido los objetivos establecidos (RobecoSAM, 2015, p. 7).

4. Prácticas de Referencia en Sostenibilidad Corporativa en América Latina

De acuerdo con (United Nations Global Compact, 2015), Backus, Banco Pichincha y Ecopetrol, son algunas empresas que sirven como referencia en la incorporación de la sostenibilidad corporativa, y lo exponen de la siguiente manera:

4.1 Backus – empresa cervecera en el Perú

Es una de las empresas líder en el sector cervecero en el Perú, con más de 130 años de experiencia, cuenta con 5 plantas productivas y 43 centros distribución dentro del país. Conforme a United Nations Global Compact (2015), Backus tiene una estrategia de Desarrollo Sostenible fundamentada en 10 prioridades basadas en las expectativas de los grupos de interés, los retos y oportunidades globales y locales.

El enfoque utilizado es generación de valor compartido mediante el programa “Progresando Juntos con pequeños productos de maíz” (MAD), para atender una de las 10 prioridades que tienen: el Fortalecimiento de la Cadena de Valor. Backus ha dejado de importar maíz amarillo, aunque el precio local no sea competitivo y la calidad local sea inferior, y está impulsando a productores locales a que hagan parte de su cadena de valor, a través de acceso directo al mercado con precios justos, cultivos sostenibles y de buenas prácticas agrícolas, asistencia técnico-productiva, la inclusión social y financiera, y la mejora de la calidad de vida.

La campaña empezó en 2008, y en 2013 los productores locales del Valle de Jequetepeque se asociaron en una Cooperativa de servicio. Con esto, los agricultores han incrementado su productividad en 25%, entre otros beneficios. Por otro lado, Backus también se ha visto beneficiado mediante el fortalecimiento de su imagen corporativa y ahora tiene proveedores locales que le brindan maíz de mayor rendimiento que el importado. Además, hay que resaltar que hay más actores beneficiados en este programa, como empresas microfinancieras involucradas o empresas que suministran insumos (United Nations Global Compact, 2015).

4.2 Banco Pichincha - Ecuador

Este banco creó el proyecto “Programa de Gestión Responsable con Proveedores”, y tomó como referencia las buenas prácticas de responsabilidad social reflejadas en los 10 Principios del Pacto Mundial, y se convirtió en signatario del Pacto Mundial desde el 2011. Según United Nations Global Compact (2015), para el Banco Pichincha la responsabilidad social tiene un valor estratégico, y es uno de los pilares que conforma el marco estratégico corporativo, ejecutado mediante un modelo de gestión sostenible. Este modelo se basa en la relación con grupos de interés (y los proveedores son uno de los actores clave) y un estudio de materialidad entre las diferentes áreas del banco.

La entidad busca que sus valores corporativos, estándares de gestión y el cumplimiento de las normas, se encuentren a lo largo de su cadena de suministro. El objetivo es fidelizar a sus proveedores, a quienes consideran muy importantes para ofrecer un mejor servicio al cliente, elemento clave de su estrategia corporativa. El objetivo del proyecto es establecer relaciones sostenibles con los proveedores y la promoción de los 10 principios a través de toda su cadena de valor.

La implementación del proyecto contó con cinco fases. En la primera se buscó identificar los proveedores prioritarios y socializar con ellos, de acuerdo a qué tan imprescindibles eran y a su impacto en las operaciones del banco. Después, solicitó a los 70 proveedores prioritarios realizar un autoanálisis socioambiental a su gestión. El banco necesitaba saber qué tan lejos están sus proveedores de su modelo de gestión sostenible, en cuanto a estándares de trabajo, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional, ética y transparencia. Luego, desarrolló un plan de acción para cada proveedor, con el fin de alinear los comportamientos de los proveedores con los valores corporativos y su modelo de gestión de RSE. Hay que recalcar que la comunicación fue muy importante en este punto, incluso se firmó un acta de compromiso. Luego, realizó auditorías a los proveedores para evaluar el cumplimiento del plan de acción, y proporcionó soluciones a los incumplimientos detectados. Por último, el banco desarrolló un plan de capacitación con proveedores, con el fin de promover la sostenibilidad en estas empresas y establecer compromisos de largo plazo.

4.3 Ecopetrol - Colombia

United Nations Global Compact (2015) presenta la experiencia de esta empresa de sociedad mixta dedicada al sector de hidrocarburos, la cual creó en el 2006 un proyecto denominado “Por una Cadena de Abastecimiento Sostenible”, como estrategia de suministro responsable, con la cual buscó atender sus necesidades operacionales, al mismo tiempo que promover el desarrollo social, económico y ambiental en su proceso de abastecimiento. En este programa se emplea el Análisis del Ciclo de Vida (ACV); con la promoción de la competitividad mediante mejores bienes y servicios, la innovación, la seguridad en los procesos, y la disminución de los efectos negativos sobre el medioambiente. Todo esto le permite a la compañía ser sostenible en su cadena de abastecimiento en el largo plazo, y cumplir con su estrategia corporativa de operaciones sanas,

limpias, y rentables, y operar únicamente en regiones donde generen valor compartido.

United Nations Global Compact (2015) también destaca el plan piloto (2009-2012), que utilizó una estrategia fundamentada en el Green Public Procurement (GPP) de la Unión Europea, la cual señala que la cadena de suministro debe estar orientada a la disminución del impacto ambiental, a través de la estrategia de producción y consumo sustentable.

Entre los cambios implementados por la organización están la incorporación del ecoetiquetado, el análisis de ciclo de vida de los productos, la promoción de la producción y el consumo sostenible, la huella de carbono y el uso eficiente de recursos naturales como el agua y la energía.

En definitiva, Ecopetrol busca en el largo plazo asegurar el suministro de bienes y servicios que cuenten con certificaciones ambientales, además de incorporar los criterios ambientales de Green Supply Chain en la compra de suministros.

Referencias

- Aba, E. K., & Badar, M. A. (2013). A review of the impact of ISO 9000 and ISO 14000 Certifications. *The Journal of Technology Studies*, 39(1), 42-50. <https://doi.org/10.21061/jots.v39i1.a.4>
- Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.016>
- Andrews, K. (1987). The concept of corporate strategy. En J. N. Foss (Ed.), *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press.
- Asif, M., Searcy, C., Garvare, R., & Ahmad, N. (2011). Including sustainability in business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 773-786. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.585784>
- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of cleaner production*, 56, 7-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.034>
- Bermejo, R. (2005). *La gran transición hacia la sostenibilidad: principios y estrategias de economía sostenible*. Los libros de la catarata.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of business strategy*, 32(1), 5-14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>
- Brundtland, G. H. (1987). World Commission on Environment and Development. *Environmental Policy and Law*, 14(1), 26-30. [https://doi.org/10.1016/S0378-777X\(85\)80040-8](https://doi.org/10.1016/S0378-777X(85)80040-8)
- Cajiga, J. (2009). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Cemefi - Centro Mexicano para la filantropía. https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- EAE Business School & Harvard Deusto Business Research. (2014). *Sostenibilidad Corporativa: un reto para las empresas del siglo XXI*. Retos Directivos. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/sostenibilidad-corporativa-un-reto-para-las-empresas-del-siglo-xxi/>
- Ejdys, J., & Matuszak Flejszman, A. (2010). New management systems as an instrument of implementation sustainable development concept at organizational level. *Technological and economic development of economy*, 16(2), 202-218.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.

- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy—bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of cleaner production*, 113, 822-834. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.094>
- Ferrero G., & Loma-Osorio, G. (2018). Los objetivos desarrollo sostenible y el Acuerdo de París. *Tiempo de paz*, 128, 24-34.
- Fundación SERES & PwC. (2016). *La empresa ante los nuevos retos sociales*. Fundación SERES. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/assets/informe-retos-sociales.pdf>
- Galbreath, J. (2014). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127. <https://doi.org/10.1108/09555340910940123>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_4
- Gómez, D. (2011). *El pacto global de las Naciones Unidas: sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad*. Prolegómenos - Derechos y Valores.
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76.
- Global Reporting Initiative. (2016). *Direccionando la sostenibilidad desde el directorio. El caso latinoamericano*. GRI. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Direccionando%20la%20Sostenibilidad%20desde%20el%20Directorio.pdf>
- Global Reporting Initiative. (s.f.a). *Benefits of reporting. Información general*. GRI. <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/reporting-benefits.aspx>
- Global Reporting Initiative. (s.f.b). *Getting started with the GRI standards. Información general*. GRI. <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/>
- Hallstedt, S., Ny, H., Robert, K.H., & Broman, G. (2010). An approach to assessing sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 18(8), 703-712.
- Hurtado, C., Arimany-Serat, N., Ferràs, X., & Mejide, D. (2015). Estrategia Corporativa en el ámbito de la Sostenibilidad. *Intangible Capital*, 12(1), 167-197. <https://doi.org/10.3926/ic.691>
- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000. ISO https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Jørgensen, T. H. (2008). Towards more sustainable management systems: Through life cycle management and integration. *Journal of cleaner production*, 16(10), 1071-1080. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.06.006>
- Knoepfel, I. (2001). Dow Jones sustainability group index: A global benchmark for corporate sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 6-15. [https://doi.org/10.1016/S1066-7938\(00\)00089-0](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(00)00089-0)

- KPMG. (s.f.). Diseño e Implementación de Estrategias de Sostenibilidad. Información general. KPMG. <https://home.kpmg/co/es/home/services/advisory/risk-consulting/cambio-climatico-y-sostenibilidad/definicion-evaluacion-de-estrategia-en-sostenibilidad-y-analisis-de-materialidad.html>.
- Liao, T. Y. (2018). Reverse logistics network design for product recovery and remanufacturing. *Applied Mathematical Modelling*, 60, 145-163. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2018.03.003>
- López, M. V., García, A., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
- Lozano, R. (2002). Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14-26. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>
- Luttwak, E., & Koehl, S. L. (1971). *A dictionary of modern war*. Harper & Row.
- MacDonald, J. P. (2005). Strategic sustainable development using the ISO 14001 Standard. *Journal of cleaner production*, 13(6), 631-643. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.06.001>
- Matsumura, E. M., Prakash, R., & Vera-Muñoz, S. C. (2013). Firm-value effects of carbon emissions and carbon disclosures. *The Accounting Review*, 89(2), 695-724. <https://doi.org/10.2308/accr-50629>
- Melkonyan, A., Krumme, K., Gruchmann, T., Spinler, S., Schumacher, T., & Bleischwitz, R. (2019). Scenario and strategy planning for transformative supply chains within a sustainable economy. *Journal of Cleaner Production*, 231, 144-160. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.222>
- Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81-94.
- Nawaz, W., & Koc, M. (2018). Development of a systematic framework for sustainability management of organizations. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1255-1274. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.011>
- Paun, D. (2018). Corporate sustainability reporting: An innovative tool for the greater good of all. *Business Horizons*, 61(6), 925-935. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.07.012>
- Perez-Batres, L. A., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2011). Institutionalizing sustainability: An empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations global compact guidelines. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 843-851. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.06.003>
- Pinillos, A. A., & Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-21.
- Polanco, J., & Ramírez, F. (2017). *La evaluación de la sostenibilidad en la empresa. Una investigación aplicada a hidroeléctricas*. Sello Editorial Universidad de Medellín.
- Polanco, J., Ramírez, F., & Orozco, M. (2016). Incidencia de estándares internacionales en la sostenibilidad corporativa: una perspectiva de la alta dirección. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 181-192.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84, 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Ormazabal, M. (2017). Economía circular: relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 15, 85-95.
- Rebelo, M. F., Santos, G., & Silva, R. (2016). Integration of management systems: Towards a sustained success and development of organizations. *Journal of cleaner production*, 127, 96-111. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.011>
- RobecoSAM. (2015). Measuring Intangibles. RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment Methodology. https://www.robecosam.com/media/8/5/e/85e6c4d5a1fa267a053852e834e26d0c_measuring-intangibles-csa-methodology_tcm1012-15705.pdf
- Runhaar, H., & Lafferty, H. (2009). Governing corporate social responsibility: An assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications industry. *Journal of business ethics*, 84(4), 479-495.
- Schneider, A., & Meins, E. (2012). Two dimensions of corporate sustainability assessment: Towards a comprehensive framework. *Business Strategy and the Environment*, 21(4), 211-222. <https://doi.org/10.1002/bse.726>
- Schönborn, G. (2010). Value performance: On the relation between corporate culture and corporate success. *Zeitschrift für Psychologie*, 218(4), 234-242. <https://doi.org/10.1027/0044-3409/a000033>
- Schönborn, G., Berlin, C., Pinzone, M., Hanisch, C., Georgoulas, K., & Lanz, M. (2019). Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success. *Sustainable Production and Consumption*, 17, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.08.008>
- Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production*, 35, 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.022>
- Teixeira, G. F. G., & Junior, O. C. (2019). How to make Strategic Planning for Corporate Sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421-1431.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. S. (1996). The institutionalization of institutional theory. En S. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications (pp. 175-190). London and Thousand Oaks.
- United Nations Global Compact. (2010). *Sostenibilidad de la cadena de suministro. Una guía práctica para la mejora continua*. Recuperado de https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2019/05/SupplyChain-Rep_ES.pdf

- United Nations Global Compact. (2014). *Guide to Corporate Sustainability*. UNGC. https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf
- United Nations Global Compact. (2015). *Administración Responsable de la Cadena de Suministro*. UNGC. https://pactglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/03/Administracion_Cadena_Suministro_Responsable.pdf
- United Nations Global Compact. (s.f.a). *Who we are*. Información general. UNGC. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>
- United Nations Global Compact. (s.f.b). *The ten principles of the UN global compact*. Información general. UNGC. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- United Nations Global Compact. (s.f.c). *Our Global Strategy*. Información general. UNGC. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/strategy>
- United Nations. (2002). *Sobre la aplicación del programa 21*. Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas. UN. <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/resumen.htm>
- United Nations. (s.f.a). *Desarrollo Sostenible*. UN. <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- United Nations. (s.f.b). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. UN. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Wayne, A. L. (2000). ISO 14000: un sistema de administración ambiental con oportunidades para contadores y otros consultores. *Revista Contaduría y Administración*, 198, 55-65.

REVISIÓN DE LITERATURA: FACTORES AMBIENTALES, SOCIALES Y GOBIERNO CORPORATIVO (ASG) Y VALOR DE LA EMPRESA

Daniela Posada Londoño

Introducción

El auge de las nuevas tecnologías y de la divulgación de información de prácticas ambientales, sociales y gubernamentales demuestra la importancia que hoy se da a la sostenibilidad empresarial. “De acuerdo con la iniciativa de la Bolsa de Valores Sostenibles (SSE) de las Naciones Unidas (ONU), se espera que todas las grandes empresas divulguen la información y su impacto de las prácticas ambientales y sociales para el 2030 como máximo” (SSE, 2015, como se citó en Li et al. 2017, p. 1). No obstante, de acuerdo con (Li et al., 2017) se ha incrementado el interés por la transparencia de los factores de *Environmental, Social, and Governance* (ESG por su sigla en inglés) en las compañías.

Las empresas que revelan ESG pueden ser más atractivas para los accionistas e inversionistas y la relación entre las empresas y sus múltiples partes interesadas será de un beneficio financiero a largo plazo. Existen cinco argumentos planteados por Li et al. (2017) que respaldan el argumento planteado:

El primero se basa en que la práctica de ESG es muy diferente a la contabilidad, ya que provee aspectos importantes sobre los datos financieros. En los últimos 20 años se ha demostrado un incremento en cuanto al requerimiento de presentar informes integrales generados por las compañías, con el fin de alentar a proporcionar más información no financiera. Por ende, se logra un mejor entendimiento en cuanto a la esencia del negocio. La práctica de ESG involucra el uso de materias primas, lo que implica relacionarse con los organismos reguladores, la comunidad, e influenciar en el negocio a largo plazo. Por estas razones, es muy importante y necesaria una estrategia bien planificada.

Respecto al segundo, la mejora de las prácticas de gestión interna a partir de la divulgación de ESG puede conducir a una mayor relación con múltiples partes interesadas que hacen negocios con esas empresas (Dhaliwal et al., 2011; Vilanova et al., 2009; como se citó en Li et al., 2017). La divulgación de las prácticas de ESG aumenta el valor de la empresa a largo plazo. Esto se debe principalmente a la creación de un ciclo de retroalimentación positiva: aumentar la transparencia en los asuntos ESG

en la empresa. De esta manera los incentivos del administrador incrementan con el fin de mejorar los mecanismos de control internos, para cumplir con las regulaciones y atender los intereses de las diferentes partes interesadas (Cheng et al., 2014, como se citó en Li et al. 2017)

Tercero. Con la disponibilidad de datos ESG se reduce la información asimétrica entre las empresas y las partes relacionadas, de tal manera que se fortalecen las relaciones con partes interesadas importantes. Esto conduce a un mejor funcionamiento operacional mediante el consumo, la inversión, y el comportamiento laboral favorable, etc., y se traduce en mayor valor de la empresa (Lit et al., 2017, p. 60).

Cuarto. Los fondos de responsabilidad social y los fondos de activos convencionales consideran las dimensiones ESG cuando toman decisiones de inversión (Duuren et al., 2016, como se citó en Li et al., 2017). Muchos gerentes convencionales también usan factores ESG, particularmente para evaluar el riesgo. Cuanto más transparente es la información ESG divulgada, mejores decisiones de inversión toman estos gerentes y se produce un mayor crecimiento en el valor de la firma.

1. Factores ASG y Visión de Largo Plazo

Por último, la divulgación del ESG se asocia con una mejor participación de los interesados, lo que reduce las decisiones miopes. Benabou y Tirole (2010, como se citó en Li et al., 2017) reportan que ESG ayuda a las empresas a adoptar una perspectiva a más largo plazo, así se deja de lado el comportamiento oportunista que conlleva el corto plazo y se aumenta el valor de las empresas a largo plazo.

Con el fin de investigar estos efectos, Li et al. (2017) realizaron un estudio a 350 compañías lista-

das en el índice de Financial Times Stock Exchange de 2004 a 2013. La base de datos fue creada con Bloomberg, que provee contabilidad y datos de divulgación de ESG como variable principal, y Boardex que provee información de gobierno corporativo. El aspecto de divulgación de ESG está basado en tres dimensiones: social, ambiental y gubernamental. Los puntajes de ESG indican la calificación que los analistas de Bloomberg otorgan al grado de transparencia y responsabilidad de los informes de la compañía sobre los tres pilares de las estrategias ESG, el desempeño y las actividades relacionadas. Al analizar los resultados del estudio se pudo comprobar que “las compañías que divulgan las prácticas de ESG tienen un mayor impacto positivo sobre el valor de la firma” (Li et al., 2017, p. 67).

La mayoría de la literatura explora las relaciones entre el valor de la firma y las prácticas de ESG. Sin embargo, los resultados varían debido a preocupaciones de medición o restricciones de datos, y a que hace falta especificar un modelo. Los estudios tempranos se enfocaron principalmente en eventos sociales y éticos. “Los inversionistas reaccionan menos negativamente a las compañías con más información ambiental divulgada que aquellas con menos información proporcionada, cuando ocurre un desastre industrial en la industria química.” (Blaconniere y Paatern, 2014, como se citó en Li et al., 2017, p. 5).

2. Revelación de Información ASG

Estudios más recientes se enfocaron de manera más general en la divulgación de ESG. Por ejemplo, con una muestra de compañías canadienses “encuentran una asociación negativa inesperada entre la divulgación de ESG y el valor del mercado” (Richardson y Welker, 2001, como se citó en Li et al., 2017, p. 5). En cambio, con una muestra de compañías de

la Unión Europea y norteamericanas, las compañías aumentaron el valor de la firma al reducir el riesgo de la información. Lo mismo ocurrió con una muestra de compañías francesas, alemanas y canadienses, donde se encontró una relación positiva (Cormier, Magnan, 2007, como se citó en Li et al., 2017).

Existen dos caminos principales de investigación integrada de ESG. El primero es la relación positiva y “sugiere que las habilidades de gestión de las empresas con buen desempeño de ESG son transferibles o están sinergizadas en las actividades del mercado corporativo” (Li et al., 2017, p. 5), es decir, las partes interesadas infieren que una compañía con buenas prácticas de ESG, también es capaz de tener un buen desempeño cuando compite en el mercado. Las partes interesadas recompensarán la buena gestión a través de la inversión, el consumo y una mayor productividad (Li et al., 2017, p. 66).

Los estudios basados en la teoría de las partes interesadas indican que la confianza mutua y la cooperación reducen los costos implícitos y explícitos para la negociación y la contratación, y desempeñan un papel en la gestión de monitoreo, al reducir significativamente la probabilidad de que los gerentes se comporten de manera oportunista impulsándolos a adoptar una orientación a largo plazo (Li et al., 2017, p. 66).

A diferencia de lo mencionado, dos líneas de estudio han explorado la relación negativa entre las prácticas corporativas de ESG y el desempeño financiero. Un aspecto es que:

los gerentes que practican actividades de ESG descuidan el costo de oportunidad de las acciones de ESG y, en consecuencia, sacrifican actividades que serían más rentables para la empresa, a medida que pasa el tiempo tales actividades de ESG resultan en un desempeño financiero bajo” (Li et al. 2017, p. 66).

El otro aspecto se basa en la teoría de los costos de la agencia, según la cual los gerentes se involu-

crarán en las prácticas de ESG para sus propios intereses personales porque no es fácil monitorear este comportamiento para los accionistas, lo cual implica que los gerentes que dirigen los recursos hacia proyectos sociales no logran poner esos recursos a su uso productivo más alto y, con el tiempo, no logran maximizar el rendimiento financiero de la empresa (Schuler, Cording., 2006, como se citó en Li et al., 2017, p. 6).

Al analizar y explicar las dos líneas de estudios, la relación positiva se puede interpretar por sinergias positivas o fondos disponibles. Se puede observar un marco teórico más completo, ya que incorpora los aspectos de oferta y demanda de los participantes en el mercado, sugiere que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el desempeño financiero están asociados entre sí de manera positiva. En particular, se encontró que la responsabilidad social puede inducir a menores rendimientos de las acciones, pero no necesariamente disminuir su valor en el mercado, estas conclusiones fueron respaldadas por 68 estudios empíricos, examinados por Li et al. (2017).

La compañía con una mejor RSC puede atraer a clientes que valoran ese tipo de gastos, por lo tanto, están dispuestos a pagar más por lo que producen y por el bienestar de los empleados, ya que esto aumenta la productividad. Incluso inversionistas que esperan un rendimiento financiero más bajo quedan con la satisfacción de comprar acciones en compañías que realizan gastos sociales (Li et al., 2017, p.62). Además, se puede ver la RSC como un medio para aumentar su satisfacción personal (Li et al., 2017, p.62). Al reportar y divulgar ESG se espera un crecimiento en las ventas, una mayor fuerza de atracción de empleados talentosos y una reducción del costo de capital. De esta manera, la divulgación de ESG mejorará la creación de valor a largo plazo” (Patterson, 2017, como se citó en Li et al. 2017, p. 7).

En cuanto a la teoría de fondos disponibles, aunque las compañías puedan desear comportarse como un “buen ciudadano corporativo”, las que no tienen suficientes recursos financieros no pueden darse el lujo de participar en actividades sociales.

“Al manejar de manera sabia lo económico, luego lo legal y luego el dominio ético, los gerentes pueden enviar recursos hacia su contribución caritativa” (Carroll, 1979, como se citó en Li et al. 2017, p. 8). Compañías tales como Anheuser-Busch, Coca-Cola, Eli Lilly, Philip Morris, Target, etc., dedican una parte de sus ingresos antes de impuestos a varios proyectos caritativos (Li et al., 2017, p.68).

En conclusión, el nivel de divulgación de ESG se asocia positivamente con el valor de la firma y, en cuanto a la interacción, entre mayor sea el poder del CEO y la divulgación de ESG, estará proporcionalmente más relacionada con el valor de la firma. Los hallazgos del estudio demuestran que revelar ESG puede mejorar el valor de la firma al demostrar transparencia, responsabilidad y mejorar la confianza de las partes interesadas. La relación entre la divulgación de ESG y el valor en la firma cuando el CEO da mayor poder a la divulgación, genera mayor interés.

Según Fatemi et al. (2017) “El valor de la empresa se puede ver directamente afectado por las actividades de ESG y su valoración y divulgación con respecto a estas” (p. 1). Antes se presumía que las inversiones en ambiente y en responsabilidad social que excedían los estándares mínimos, se consideraban como costos adicionales que reducían el valor de la empresa. Sin embargo, en investigaciones recientes se considera que las actividades de ESG son un incremento potencial en el valor de la firma (Fatemi et al., 2015; Malik, 2015; Porter, como se citó en Li et al., 1991; Porter y Kramer, 2011; Porter y Van Der Linde, 1995; Roberts, 2004; Li et al., 2017).

Las actividades ambientales y sociales no solo mejoran las capacidades como equipo y el potencial para atraer empleados calificados, también la reputación de las empresas frente a los interesados.

Según el KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting (2011, como se citó en Fatemi et al., 2017), en 1,996 tan solo 300 firmas a nivel mundial elaboraban reportes de ESG, en el 2014 ese número aumentó a más de 7,000 firmas. Muchas de ellas han adoptado las guías de Global Reporting Initiative (GRI) y The International Inte-

grate Reporting Council (Khan et al., 2016, como se citó en Fatemi et al. 2018). Según la teoría neoclásica Friedman (1970), la única responsabilidad social de la empresa se encontraba en la maximización de los beneficios y en que los pagos de actividades de ESG no excedieran sus costos. Como se menciona anteriormente, esta teoría ha ido cambiando a través del tiempo.

3. Evolución de la Responsabilidad Social Corporativa

Existen varios estudios que demuestran una asociación positiva entre las prácticas de ESG y las medidas no financieras de desempeño tales como eficiencia en procesos, reducción de material, consumo de energía, motivación de empleados, atracción de los empleados a la firma, lealtad por parte de los clientes, efectividad publicitaria y reputación de la marca, satisfacción de clientes y demás: “La responsabilidad social corporativa (CSR), es mucho más que un costo, una restricción o una acción caritativa, puede ser una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva” (Porter y Kramer, 2006, como se citó en Fatemi et al., 2018, p. 2).

En un estudio realizado en 53 países por Ghoul et al. (2015, como se citó en Fatemi et al., 2018), se concluye que existe una relación positiva entre el rendimiento de ESG y el valor de la firma, especialmente en países con instituciones débiles de apoyo al mercado. Se confirma que las actividades de ESG mitigan fallas de mercados asociadas con vacíos institucionales. Como se mencionó anteriormente, existen varias maneras de reportar ESG, aunque muchas firmas se adhieren al Global Reporting Initiative (GRI), y a la Iniciativa para Informes Integrados (IIR), que ha intentado establecer un estándar con su

marco internacional. También existen métodos más convencionales para hacer tales revelaciones y métodos no tradicionales que las firmas utilizan cada vez más (g websites and social media), sin embargo, los informes de ESG sobre el rendimiento y valoración de la empresa pueden reflejar motivos diversos (e.g., Eberle et al., 2013; Holder-Webb et al., 2009; Reilly y Hynan, 2014, como se citó en Fatemi et. al., 2018).

De acuerdo con Akerlof (1970, como se citó en Fatemi et al., 2018), las empresas con un rendimiento ESG positivo optan por informar extensamente sobre sus actividades de ESG, y aquellas con un rendimiento negativo informarían lo más mínimo. Por ende “un buen rendimiento ESG genera publicidad favorable y un mayor valor de la empresa (o un menor costo de capital) solo si tienen una cobertura de medios favorable” (Cahan et al., 2015, como se citó en Fatemi, et. al., 2018, p. 3).

Las controversias de ESG, como comportamientos sociales sospechosos y escándalos por daños en productos, tienen que ver con lo social, ambiental y de gobierno corporativo. Estas controversias ponen a una empresa bajo el foco y llaman la atención de los inversionistas, por ende, pueden llegar a cuestionar el futuro de una compañía, su reputación y su valor. Las noticias negativas, relacionadas con la ESG, son relevantes para el valor del mercado.

Existe poco consenso sobre la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa (CSR) en el valor del mercado. Mientras algunos argumentan que un buen desempeño social promueve el valor de la empresa, disminuye los costos y el riesgo idiosincrásico (Oikonomou et al., 2012; McWilliams y Siegel, 2001, como se citó en Aouadi et al., 2016), otros consideran iniciativas de CSR como un desperdicio de recursos y una herramienta que es utilizada por los gerentes para extraer beneficios privados de los accionistas (Friedman, 2002; Barnea y Rubin, 2010; Groening y Kanuri, 2013, como se citó en Aouadi et al., 2016).

Las implicaciones financieras del mal desempeño social permanecen poco claras. Aouadi y Marsat (2016) basan este estudio en cómo las controversias de ESG influyen el valor de la firma a través del

control social y la legitimidad. Los actores del negocio son los agentes del control social, y la RSC puede aportar al valor de una firma a través de la construcción de relaciones positivas con los actores económicos. No obstante, noticias e historias que ilustren la atención corporativa de varios actores económicos, a través de la promoción y la protección activa de sus intereses, ayudarán a las empresas a reducir y controlar costos a largo plazo (Donaldson y Preston 1995; Freeman, 1984; Godfrey et al., 2009; Kaperczyk, 2009, como se citó en Aouadi et al., 2016).

Previos estudios realizados demuestran que un mejor gobierno corporativo se asocia con el valor de la firma (Brown y Caylor, 2006; Cremers y Nair, 2005; Bebchuk y Weisbach, 2010, como se citó en Aouadi et al., 2016). Por el contrario, una mayor atención de los medios hacia las controversias corporativas desencadena un mayor escepticismo de los actores y percepciones de hipocresía corporativa, lo que conduce a una menor credibilidad (Du et al., 2010; Maignan y Ralston, 2002, como se citó en Aouadi et al. 2016). En consecuencia, la teoría mencionada anteriormente, basada en aportar valor a la firma mediante los actores económicos como agentes de control social, y la RSC, pueden proporcionar un canal a través del cual la información ESG se puede conectar con el valor de la firma.

La legitimidad es “una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables y apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas valores, creencias y definiciones” (Suchman (1995, como se citó en Aouadi et al. 2016, p. 1029) Cuando existe una percepción con respecto a la carencia de legitimidad aceptable, las empresas que tienen controversias encuentran su legitimidad organizacional cuestionada (Palazzo y Scherer, 2006, como se citó en Aouadi et al. 2016). En respuesta a la amplia cobertura negativa en los medios sobre las controversias de ESG, así como sobre el crecimiento en el nivel de los actores económicos hacia la sensibilidad de los problemas de ESG, alteran la identidad corporativa y la reputación, por lo cual se ve afectado el valor de la firma. (Donaldson y Preston 1995, como se citó en

Aouadi et al., 2016).

En los últimos 25 años, se ha podido observar un crecimiento exponencial en el número de compañías que miden y reportan datos ambientales, sociales y gubernamentales, tales como: emisiones de carbón, consumo de agua, manejo de empleados, programas anticorrupción y demás. “En 1990, menos de 20 compañías revelaban información de ESG, el número de compañías que tratan temas de sostenibilidad o tienen reportes integrales ha incrementado a 9000 en el 2016” (Grewal et al., 2017, como se citó en Zedh-Amel et al., 2018, p. 87). Estudios recientes han documentado que la información de ESG está asociada con efectos económicamente significativos, específicamente a menores restricciones y costos de capital.

En un estudio dirigido por Amel-Zadeh y Serafeim (2018), se explica por qué y cómo los inversionistas utilizan la información de ESG, el cual permitió observar que “un impedimento importante en cuanto al uso de ESG, es la falta de estándares para reportar estos” (Zadeh-Amel et al., 2018 p. 87).

En los últimos años, se ha visto un crecimiento exponencial en el número de compañías que miden y reportan ESG, al igual que en el interés de los inversionistas por estos. La información de ESG es valiosa y relevante para el futuro comportamiento (*performance*) financiero (Grewal et al., 2017, como se citó en Zedh-Amel et al., 2018).

La primera parte del estudio se basó en identificar lo que motiva a los inversionistas a utilizar ESG data. La mayoría respondió que las razones eran básicamente financieras y pocos mencionaron motivaciones éticas. La segunda parte consistió en identificar las barreras o limitaciones para utilizar información de ESG. Se encontró que la barrera principal es la falta de estándares y de cuantificación de ESG data. No obstante, para aquellos inversionistas que utilizan ESG data, Zedh-Amel realizó una encuesta en el 2018 para identificar cómo utilizan ESG data en su proceso de inversión. Los principales hallazgos indican que la información que provee ESG se usa para acoplarse con compañías y para evaluar modelos.

En conclusión, el estudio identificó que los inversionistas se ven más motivados a utilizar ESG data por los beneficios financieros. La información de ESG les sirve como material para inversión, sin embargo, su uso varía en cada país. No obstante, un gran número de inversionistas utilizan ESG data por demanda del cliente (Amel-Zadeh y Serafeim, 2018).

4. Inversión Bajo Factores ASG

Los inversionistas incorporan muy poco el tema de sostenibilidad en sus estrategias para portafolios. Sin embargo, se ha logrado observar un crecimiento en cuanto a evaluación de compañías en diferentes industrias que consideran los riesgos de ESG (Cormier y Magnan, 2007; Lydenberg, 2013; Mengze y Wei, 2015; Park y Ravenel, 2013; Zeidan et al., 2015). Existen diferentes casos tales como: BP's Deep Water Horizon (Kling et al., 2012; Nousia, 2011, como se citó en Zeidan et al. 2015) en los cuales se demuestra que las compañías enfrentan un riesgo de pérdida significativa debido al mal manejo social y ambiental. Sin embargo, existen compañías que están empezando a considerar los temas de ESG como una oportunidad. Un ejemplo es Unilever, “la estrategia de Unilever está basada en la suposición de que manejar los temas de ESG proactivamente tendrá un efecto positivo en el flujo de caja y en el valor de la firma” (Zeidan, Heiko 2015, p. 335).

Existen evidencias que demuestran una ventaja en la creación de valor en la firma utilizando los temas de ESG. La primera, se basa en la literatura de valor compartido, donde se argumenta que “las estrategias de negocio deberían considerar a la sociedad, al igual que al gobierno corporativo, ya que esto realza su competitividad a largo plazo” (Porter y Kramer, 2011; Prahalad y Hart, 2002; Spitzack y

Chapman, 2012; Spitzbeck et al., 2013; Zeidan et al., 2015, p. 330). Segundo, “los temas de ESG conllevan a la innovación sostenible con el fin de crear nuevas plataformas de crecimiento y utilidades para el futuro de una compañía” (Nidumolu et al., 2009; Zeidan et al., 2015, p. 330). Tercero, Eccles y Serafeim (2013) argumentan el surgimiento de nuevas evidencias sobre las estrategias sostenibles, que prueban que estas llevan a un rendimiento financiero a largo plazo. Por último, “está emergiendo la atención de los mercados financieros hacia el papel que juegan los temas de sostenibilidad en una compañía” (Richardson, 2009; Scholtens, 2006; Scholtens, 2009; Soana, 2011; Weber, 2014; Zeidan et al., 2015, p. 330).

A inicios del siglo XXI, varios investigadores analizaron la relación entre el rendimiento financiero y de sostenibilidad. La principal conclusión parte de que la sostenibilidad no influye de manera negativa, y en los mejores escenarios no tiene un gran impacto en el rendimiento financiero de una empresa (Amato y Amato, 2012; Mănescu, 2011; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky y Schmidt, 2003; Paine, 2003; Vogel, 2005; Zeidan et al., 2015). Sin embargo, Zeidan y Heiko (2015) argumentan que el mal manejo de la sostenibilidad puede llevar a la pérdida de valor en la firma y que la mayoría de los reportes financieros no incorporan información ambiental. Siguiendo esta idea, sin lugar a dudas algunas compañías, especialmente las multinacionales, se están moviendo hacia la incorporación de la sostenibilidad en su estrategia corporativa (Grayson et al., 2014; Porter y Kramer, 2011; Zeidan et al., 2015). En conclusión, la relación que existe entre las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (CSR) y el rendimiento financiero generan valor en una firma, el cual si se quiere ver se debe incorporar el ESG como parte de su estrategia.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, de acuerdo con Zeidan y Heiko (2015) se puede argumentar que debe darse una relación entre las prácticas de sostenibilidad y el valor de la firma, de hecho, existe evidencia de modelos de evaluación que incorporan ESG, como el GRI (Global Reporting

Initiative), una medida importante de cumplimiento con regulaciones ambientales y sociales y estándares que son seguidos por grandes compañías públicas.

Otra ventaja que se puede ver en la metodología de ESG es que, si bien hecha, incluye una perspectiva interna y evalúa las decisiones estratégicas por el equipo gerencial.

Por último, se argumenta que ESG es una buena manera de convertir lo material en temas de sostenibilidad porque mide cómo las compañías se ven afectadas por y responden hacia los temas de la sostenibilidad basándose en el GRI, y aunque pocos lo hagan, “es el mejor estándar que es leíble y accesible públicamente” (Hanson, 2013; Zeidan et al., 2015).

5. Métricas Alrededor de los Factores ASG

Actualmente se considera que las ventajas para crear valor en una firma competitiva a largo plazo están ligadas a la adopción de responsabilidad social. Esta idea se basa en el estudio en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), uno de los índices asociados al mercado financiero basado en indicadores sociales, ambientales y sociales. El DJSI incluye el 10% de las firmas que pertenecen al DJGI las cuales son líderes en sus sectores y se basan en la sostenibilidad corporativa.

Las empresas están empezando a adoptar prácticas de RSC relacionadas con un desarrollo sostenible. “Las firmas e inversionistas reconocen que invertir de acuerdo con los principios de sostenibilidad tienen la capacidad de crear valor a largo plazo” (López et al. 2007, p. 296). Los principios mencionados anteriormente crean un elemento diferenciador en cuanto a la inversión en portafolios debido a que las partes interesadas creen que “las prácticas

acreditadas en responsabilidad social corporativa conllevan a un buen rendimiento económico para una firma en específico” (López et al., 2007).

Según Gladwin et al. (2007), a corto plazo la firma solo puede utilizar los recursos existentes para las prácticas de sostenibilidad, porque el tiempo es insuficiente para obtener financiación adicional. Sin embargo, en el largo plazo se puede hacer una predicción con respecto a los recursos que van a ser necesarios para las prácticas de sostenibilidad. Por ende, es posible obtener financiación adicional, lo único que cambia con respecto al corto plazo, es que se puede ver afectado por la diferenciación, el uso de nuevas tecnologías y los cambios graduales que van surgiendo en la cultura corporativa, para los cuales la firma tendrá que invertir.

Las compañías se están volviendo más conscientes de que el desarrollo sostenible se está convirtiendo en una dimensión cultural en los negocios. Por ende, las firmas necesitan legitimidad para no desaparecer y la única forma para esto es “crear una armonía entre el sistema de valor de una corporación y la sociedad” (Lindblom, 1994; en López et al. 2007, p. 288). Adicionalmente, los factores ambientales, naturales, económicos, sociales, culturales y políticos están relacionados, por ende, no se pueden dejar aislados del concepto de responsabilidad social corporativa.

La idea que hay detrás de los índices Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y Domini Social Index es que las prácticas de sostenibilidad constituyen un elemento potencial para la creación de valor, del cual los accionistas se ven beneficiados. Estos índices son semejantes a los índices de sostenibilidad más utilizados como el GRI y el Global Compact. La idea es que las firmas deben revelar cierto tipo de información social, económica y ambiental para poder ser evaluadas en cada dimensión. De alguna manera son más transparentes aquellas firmas que utilizan estos índices.

El estudio realizado por López et al. (2007) entre 1998 y 2004, se basa en la recopilación de información de 110 firmas con actividad en Europa,

de tamaño y estructura de capital similar, donde 55 han pertenecido al DJSI y 55 al DJGI, que no han sido incluidas en el DJSI. En el análisis se incluyen variables de crecimiento de las ganancias antes de impuestos (PBT), la evolución del negocio mediante el crecimiento del ingreso (REV), activos, capital, margen de utilidades, retorno de ganancias (ROE), retorno de activos (ROA) y costo de capital (KMPC).

Primero, analizaron si existe relación directa entre el rendimiento corporativo y la práctica de RSC. En el primer periodo, 1999-2001, cuando no existían diferencias entre las firmas que revelan información o no existía información de sostenibilidad, los resultados arrojados fueron una relación negativa, es decir que el valor agregado no es significativo. Mientras que en el largo plazo, cuando sí existían diferencias entre las firmas, los resultados arrojaron una relación positiva. La principal diferencia entre la aplicación de prácticas de sostenibilidad por el DJSI, versus el DJGI, se puede ver en la ganancia (los indicadores de ganancia), debido a que no hay diferencia significativa en los ingresos, dado que esta se ve en los costos y en la manera que son explotados los recursos (López et al., 2007, p. 285). Sin embargo, el estudio demuestra que las diferencias mencionadas solo ocurren durante un periodo de tiempo específico y después se vuelven menos significativas.

En conclusión, tanto los inversionistas como las firmas creen que las estrategias que conllevan criterios de sostenibilidad tienen la capacidad de crear valor a largo plazo. Por esta razón, han ido apareciendo índices relacionados con el mercado financiero para medir la sostenibilidad. Los elementos afectados por la adopción de estas estrategias están relacionados con la actividad operacional y se incluyen en las ganancias. El efecto de las prácticas de sostenibilidad en los índices de rendimiento presenta una relación negativa durante los primeros años en los que se aplican, dado que las firmas no tenían provisiones para conseguir activos para las prácticas de sostenibilidad. Sin embargo, a largo plazo las empresas deben utilizar sus recursos actuales, lo cual implica una asignación diferente de estos o un aumento de gastos (López et al., 2007, p. 285).

Los resultados de este estudio demuestran que las diferencias mencionadas solo se ven reflejadas por un periodo de tiempo específico. Los gastos en los que incurren las empresas como consecuencia de sus acciones socialmente responsables puede ponerlos en una desventaja económica respecto a otros. López et al. (2007) consideran que será necesario examinar un periodo de tiempo más largo para observar si las prácticas adquieren continuidad y empiezan a influenciar el rendimiento corporativo de manera positiva. También se considera que el gobierno se podría involucrar de alguna manera como dando incentivos financieros para las prácticas de sostenibilidad. Por último, los cambios culturales están exigiendo normas relacionadas con la RSC, lo cual se puede considerar como otra manera de entender las metas de los negocios y los nuevos objetivos.

6. Creación de Impacto Alrededor de la Sostenibilidad

El impacto del rendimiento social corporativo en el desempeño financiero ha sido estudiado en los negocios. En el publicado por Crifo et al. (2015) se observa el impacto social responsable e irresponsable que tiene la divulgación de las prácticas corporativas en la financiación privada de capital. El estudio se basa, principalmente, en el potencial de las prácticas de ESG y sostiene que la reacción del mercado hacia la divulgación de la RSC está orientada hacia las ganancias.

Por lo tanto, comprender cómo perciben los inversionistas el rendimiento social corporativo en términos de creación de valor es crucial. Ahora, es convencional emparentar la RSC con buenas prácticas ambientales, sociales y corporativas (ESG) y

con malas prácticas de ESG. Esto se puede ver en los principios para invertir responsablemente de las Naciones Unidas que definen “invertir responsablemente” como “un enfoque de la inversión que reconoce explícitamente la relevancia para el inversionista de los factores de ESG, la salud y estabilidad del mercado a largo plazo” (UNPRI, en Crifo et al. 2015, p. 169).

El objetivo es proporcionar una medida cuantificable con respecto a si la divulgación de la responsabilidad social es recompensada por los inversionistas en términos de valor de la empresa y de atractivo de la inversión. La literatura destaca que los inversionistas socialmente responsables pueden perseguir dos tipos de objetivos: el objetivo económico racional de maximizar la riqueza, y el objetivo social, es decir, lo ético y la responsabilidad (Renneboog et al., 2008; en Crifo et al., 2015). Debido a esto, se analiza cómo los inversionistas pueden tener una sólida justificación para saber si comprometer a la empresa en un camino responsable, creará o destruirá su valor de mercado y si facilitará o no su acceso a capital.

El valor de la empresa añade una gran cantidad de información sobre los activos y flujo de efectivo del pasado, actuales y futuros de una compañía, tanto intangibles como tangibles.

Existen muchos factores que no están disponibles para los investigadores, los cuales se entrelazan en la realidad en la construcción de valor en la compañía, esto dificulta aislar el análisis empírico de la contribución extrafinanciera. Por esta razón, una primera aproximación consiste en analizar las empresas que cotizan en bolsa, cuyos valores resultan de un mercado de valores.

El entorno experimental en el cual basan su estudio Crifo et al. (2015) permite simplificar el contexto de la inversión y controlar la información que fundamenta el valor de la firma para enfocarse en el impacto de la información de ESG. Por lo tanto, al utilizar esa metodología se garantiza la estimación del impacto de las prácticas de ESG en el valor de la firma. Debido a que el objetivo del estudio es proveer

resultados experimentales con altos niveles de validez, la solidez de la metodología está basada en la experiencia de los participantes y en el realismo de los casos.

El estudio involucra a inversionistas de capital privado porque son altamente eficientes en maximizar el valor del accionista, mediante la evaluación y monitoreo de las compañías que seleccionan, realizándolo mejor que una institución financiera. Además, incluyen en su evaluación y decisión de inversión criterios no financieros identificados como la esencia de un negocio a largo plazo, como la calidad de gestión o el gobierno (Crifo et al., 2015). Por último, muchos empresarios acuden a inversionistas de capital privado porque son los que tienen acceso a capital. Analizar si las prácticas de ESG, responsables e irresponsables, importa a estos inversionistas en términos de valor en la empresa y decisiones de inversión, es un asunto esencial cuando se analiza el retorno de capital de inversión privado.

La hipótesis planteada por Crifo et al. (2015) menciona la teoría financiera del portafolio y la teoría clásica de la firma, que incluyen restricciones no financieras que no van a beneficiar el rendimiento financiero. Mientras que la teoría social de la firma, propone que el rendimiento financiero de las inversiones socialmente responsables, es superior a cuando se invierte de manera convencional porque incluye información que es más relevante y permite tomar mejores decisiones (Chegu et al., 2011, como se citó en Crifo et al., 2015). Las políticas corporativas se categorizan según los tres pilares de la RSC, que son: ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) (Crifo et al., 2015, p.170).

La primera hipótesis se basa en que las prácticas de ESG no proveen información relevante a los inversionistas. Basado en las teorías mencionadas, la segunda hipótesis planteada por Crifo et al. (2015) es la mala valoración. El metaanálisis de Frooman concluye que “las prácticas sociales corporativas irresponsables tienden a ser penalizadas en términos del valor en el mercado” (Crifo et al., 2015, p.171). Sin embargo, no existe la suficiente

evidencia para demostrar que el valor en el mercado de las compañías cuyas prácticas son responsables se ven beneficiadas.

De igual manera, en los estudios realizados por Johnson (2003) se observa que las compañías que actúan de manera irresponsable son castigadas por los inversionistas, pero las que actúan de manera responsable no se ven beneficiadas. Existe una tercera hipótesis a la cual llaman asimetría, que se basa en la comparación de buenas y malas prácticas de ESG. “La acción social positiva y negativa son construcciones empíricas y conceptualmente distintas, por ende, no deben ser combinadas” (Mattingly y Berman, 2006, como se citó en Crifo et al. 2015). Además, se basa en la parcialidad de los inversionistas, es decir, en “la parcialidad cognitiva en la que las personas reaccionan de manera diferente hacia una elección particular, dependiendo de si se presenta como una pérdida o ganancia” (Crifo et al., 2015, p.172). Las personas tienden a evadir el riesgo en una estructura positiva y a buscar riesgos en una negativa.

El último aspecto que incluye esta hipótesis es la “existencia de una prima de riesgo por irresponsabilidad social” (Crifo et al., 2015, p. 172). Las prácticas de ESG no solo puede llegar a mitigar el riesgo ambiental, ya que este riesgo puede incluir un riesgo en un producto, en una práctica comercial o un riesgo asociado con la calidad de vida en el trabajo: “Se puede relacionar con el riesgo del litigio, la confianza de los inversionistas y otras ventajas intangibles que pueden llegar a afectar en un futuro el rendimiento financiero” (Crifo et al. 2015, p.172).

La hipótesis planteada implica que los inversionistas sobreponderan la mala información de ESG sobre la buena en su valoración de la compañía, porque incorporan una prima de riesgo siempre que las malas prácticas de ESG se divulgan independientemente del impacto real de la mala práctica de ESG en el flujo de caja (Crifo et al., 2015).

El diseño del estudio abarca cuatro tratamientos basados en tres estudios de casos ficticios construidos con inversionistas profesionales de capital privado.

Cada tratamiento tiene dos estudios de casos y evalúa el desempeño en términos de factor, signo y calidad de diferentes conjuntos extrafinancieros. Los tratamientos combinan estudios de casos para probar de forma independiente las decisiones de los inversionistas cuando se enfrentan a los niveles de rendimientos extrafinancieros.

El mecanismo de incentivos utilizados está dirigido a obtener la valoración de los inversionistas dependiendo de la información que se recibe acerca de las prácticas corporativas socialmente responsables. Este debe de ser compatible con los incentivos en el sentido de que los inversionistas revelen su verdadera valoración de la firma. El desafío es construir un mecanismo de incentivos que sea compatible con los incentivos cuando en realidad los inversionistas no pueden comprar compañías. En consecuencia, utilizan subastas de primer orden en las que cada inversionista envía una subasta sin haber visto las demás. El inversionista que gana recibe premios monetarios e incentivos de reputación.

En el estudio realizado por Crifo et al. (2015), de acuerdo con las trescientos treinta observaciones, los resultados resaltan que la divulgación del rendimiento no financiero de ESG es importante para el financiamiento de capital. En el experimento se controla la heterogeneidad para el inversionista, y se puede observar que las valoraciones y decisiones de inversión se pueden ver impactadas por el factor ESG y la calidad de la divulgación de las prácticas corporativas.

Lo que se hace en el estudio es cuantificar hasta qué punto sucede esto. Los resultados del perfil del participante revelan que son profesionales y experimentados en capital privado, el 48% ha recibido algún tipo de entrenamiento en el manejo de ESG, además, son neutrales al riesgo y menos adversos al riesgo que los participantes comunes.

Los resultados de las pruebas de rango con signo Wilcoxon indican que la divulgación de buenas y malas prácticas de ESG tienen un impacto en la valoración de la empresa, independientemente de su

factor, signo y calidad. Las buenas políticas de ESG no incrementan significativamente la decisión de inversión, excepto por lo ambiental. Los resultados del estudio confirman que solo las malas prácticas de ESG cambian significativamente en el momento de la decisión de invertir. Además, confirman la asimetría mencionada anteriormente, ya que apoyan la existencia de una prima de riesgo y la variación en la valoración del inversionista es mayor cuando reciben información negativa en lugar de que cuando reciben información positiva.

Un primer elemento que resalta el experimento realizado por Crifo et al. (2015) es que la mayoría de los inversionistas integró información extrafinanciera en las herramientas financieras estándar. Por ende, estimaron el costo de mejorar el manejo de sistemas de gestión ambiental e impactar ese costo en el plan de negocio y los flujos de caja futuros. Además, se puede ver que el contenido de la sostenibilidad corporativa es importante para los inversionistas. Entre los factores de ESG, el gobierno corporativo se destaca por tener un fuerte impacto en la valoración de la empresa y la decisión de inversión, ya que es un asunto específico para los inversionistas de capital privado.

Esto se debe principalmente a que los inversionistas están involucrados en el gobierno corporativo de la compañía cuando no tienen todo el control. Para la industria de capital privado, la capacidad de evaluar adecuadamente el desempeño extrafinanciero de una empresa objetivo podría constituir una herramienta de negociación en etapas de adquisición para reducir su costo y aumentar la rentabilidad de la inversión.

Los resultados implican que una de las consecuencias para los empresarios es que probablemente las prácticas sociales irresponsables evitan el acceso a la financiación de capital privado, especialmente cuando representan un riesgo que amenaza a la esencia del negocio (Crifo et al. 2015, p.172).

7. Consideraciones Finales

Dejando de lado los problemas principales del negocio, las empresas que son irresponsables en lo social tienen la misma probabilidad de lograr financiamiento que las responsables. Sin embargo, el bajo rendimiento extrafinanciero se utiliza para disminuir la valoración de la empresa, lo cual significa que aumenta el costo del capital para los empresarios y se destruye el valor de sus accionistas (Crifo et al., 2015, p.173).

Mejorar las prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo podría permitir la protección del precio de la compañía y el acceso al capital privado. Incluso, el rendimiento social podría ser pagado por los inversionistas si se refuerza el atractivo de la compañía. Finalmente, el enfoque de cuantificación utilizado por los inversionistas, implica la necesidad de implementar indicadores para evaluar y monitorear el desempeño social, ambiental y de gobierno por parte de los empresarios.

Crifo et al. (2014) abordaron la pregunta principal del impacto en la divulgación de buenas y malas prácticas de ESG en la financiación del capital privado. Proveen evidencia de que los empresarios que no manejan asuntos de ESG tienden a tener un acceso más limitado a capital privado, con un costo más alto de capital, lo cual penaliza a los accionistas mediante la destrucción del valor de la empresa. De hecho, cuando los resultados revelan que cuando se controla la heterogeneidad de los inversionistas la divulgación de políticas sociales irresponsables disminuye el precio de una empresa en un 11%, 10% y 15%, respectivamente, para los factores de ESG.

Los autores mencionan tres caminos que se abren al ver los resultados. Un primer camino surge del experimento enfocado en la fijación de precios, en el que descartan los temas de derechos de control, varios participantes del experimento destacaron que las malas prácticas de ESG podrían llevar

a comprobaciones debidas reforzadas en lugar de cambiar el precio. Un segundo camino está dedicado a abordar el tema de las fuentes que conducen a la asimetría del impacto en la divulgación de buenas y malas prácticas de ESG (Crifo et al. 2015, p.169).

En conclusión, Crifo et al. (2014) plantean una serie de diseños experimentales con un alto nivel de validez que serían interesantes de construir para probar: primero, el impacto de las prácticas buenas y malas de ESG cuando las noticias buenas y malas son perfectamente simétricas, en términos de distribuciones esperadas en los resultados. Esto daría respuesta sobre si las noticias buenas y malas tienen un impacto diferente en la valoración firme de los inversionistas cuando las distribuciones de los resultados esperados son idénticos. Y segundo, en caso de asimetría, qué preferencias están en la fuente de estas asimetrías, si la aversión al riesgo es mayor cuando el riesgo se relaciona con resultados no sustentables o si la aversión al riesgo es menor en el dominio de pérdidas, o ambos. (Crifo et al. 2015, p.175).

ESG Integrating and the Investment Management Process: Fundamental Investing reinvented Duuren, Plantinga, Scholtens (2015) investigan cómo los gerentes integran factores, ambientales, sociales y de gobierno (ESG) en sus prácticas de inversión. La inversión de ESG se enfoca en diferentes actividades que no son dimensiones financieras del rendimiento de una acción. Específicamente, relacionan el impacto en la compañía de lo ambiental, social y de gobierno. “La contabilidad de ESG en el proceso de inversión ha sido etiquetado como inversión socialmente responsable (SRI)” (Dureen et al., 2015, p. 525).

El estudio se concentra especialmente en cómo los profesionales enfrentan los problemas de ESG y surgen tres hallazgos. El primero es que muchos gerentes han adoptado características de inversión responsable en su proceso de inversión. El segundo es que, en muchos aspectos, la inversión de ESG se asemeja a la inversión fundamental. El tercero es que el domicilio del gerente del portafolio tiene un impacto diferente en invertir responsablemente, por

ejemplo, los norteamericanos tienden a ser escépticos en cuanto a sus beneficios, mientras que los europeos son completamente optimistas.

En Dureen et al. (2015), Eurosif (2014) se define la integración de ESG como “la inclusión explícita por parte de los gerentes del ESG, los riegos y oportunidades en el análisis financiero tradicional y las decisiones basadas en un proceso sistemático e investigación apropiada de fuentes” (p. 526). Además, se dividen las actividades realizadas por los gerentes en tres categorías. La primera, integración no sistemática del ESG: investigación y análisis puesto a disposición de los analistas y los administradores de fondos de ESG. La segunda, consideración sistemática, inclusión de investigación de ESG y análisis en calificaciones financieras y valoraciones por analistas y gerentes. La tercera, restricciones obligatorias de inversión basadas en índices financieros y valoraciones derivadas de investigación y análisis en ESG (Dureen et al., 2015, p. 525).

Incorporar los factores de ESG en una estrategia de inversión se ha convertido en un servicio distinto para muchos proveedores de servicios de inversión. Ya que, es un alcance que se enfoca en dimensiones no financieras del rendimiento de una acción, incluyendo el impacto de la compañía en el ambiente, social y gubernamental.

La integración de ESG agrega una carga innecesaria en el proceso de inversión al imponer restricciones costosas. Dureen et al. (2015) afirman que la inversión en ESG conlleva a una gran promesa, incluso más grande que la que una vez estuvo implícita en la inversión activa. La inversión activa es una inversión estratégica dirigida a superar el índice del mercado que tiene como base un riesgo ajustado.

Mientras que la inversión activa solo implica una expectativa de retornos positivos al riesgo, la inversión de ESG promete un mejor mundo. Se argumenta que la inversión en ESG es muy similar a la inversión fundamental. Y, aunque la inversión en ESG pone un fuerte énfasis en las dimensiones no financieras del desempeño corporativo, en realidad ofrece una selección de valores en pantalla.

Dureen et al. (2015) realizaron una encuesta en la que la pregunta principal para las compañías era si los factores de ESG juegan un rol en el proceso de inversión, de la cual pueden salir cuatro respuestas. La primera, dónde no se incluye la integración de prácticas de ESG, la segunda, dónde creen que la integración de ESG está implícitamente incorporada en lo financiero o lo tienen en su mente. La tercera clase de respuesta es cuando utilizan explícitamente información cualitativa y cuantitativa, y la cuarta es cuando usan tanto la información cualitativa como la cuantitativa y tienen políticas y procedimientos para la integración de ESG. En la encuesta también se pregunta si integran ESG en sus procesos y cómo lo integran. (Dureen et al., 2015, p.529).

De esta manera, la encuesta permite identificar si la información de ESG está pensada para la inversión universal, para la valoración de compañías, para manejar riesgos y demás. Con el fin de comparar la importancia de los factores, a través de una pregunta de selección múltiple se pregunta si existen guías de inversión diferentes para lo ambiental, social y de gobierno corporativo.

En promedio 2.46 fue el puntaje en una escala de 5 puntos que indica la relevancia de la cantidad de dinero gastado en investigación de ESG. (Dureen et al., 2015, p. 527).

Se encontró que la mayoría del grupo de inversionistas ha comprado acciones adicionales debido a la información relacionada con ESG. “51% de los gerentes no vendieron ni una acción debido a una señal positiva de ESG y 39% no compraron ni una acción debido a una señal positiva” (p.33). Estos resultados pueden ser interpretados de dos maneras, ESG es un “juego” de inversión con una frecuencia baja de comunicado de noticias o los inversionistas de ESG se están perdiendo las señales de ESG. En cuanto las respuestas relacionadas con el impacto percibido de la integración de ESG en el riesgo esperado ajustado en el rendimiento superior de un fondo mutuo, la mayoría de las respuestas indica un impacto positivo a corto y a largo plazo, a mayor nivel de integración de ESG, mayor impacto positivo:

“El proceso del manejo de inversión es provisionado en gran medida por la información que los inversionistas requieren con el fin de evaluar las oportunidades individuales de inversión”. (Dureen et al., 2015, p. 529). Por esta razón, en el estudio se considera importante saber qué tipo de información de ESG necesitan los gerentes. Como el tiempo de los inversionistas puede ser menor y limitado que el de un analista, estos buscan este tipo de información a partir de lo que ven en los índices de ESG. “La necesidad por la información, incrementa con el nivel de integración de ESG” (Dureen et al., 2015, p. 530).

Por lo tanto, la integración de ESG se puede ver caracterizada por una fuerte necesidad de información específica. ESG incorpora diferentes factores, se pregunta si el inversionista tiene instrucciones detalladas sobre cómo lidiar con cada una de esas dimensiones. Los resultados arrojaron que el 60% de ellas las tienen con respecto al gobierno corporativo, mientras que el 43% tienen instrucciones detalladas en cuanto a los factores ambientales y sociales.

Así mismo, el estudio pretendió identificar si los gerentes utilizan “*red flagging*” es decir, el proceso de monitoreo intensivo y la exclusión de acciones involucrados con problemas serios de tiempo ambiental, social o de gobierno corporativo. Con respecto a esta pregunta, el 58% de los inversionistas utilizan “*Red flagging*” sin embargo no es la estrategia más utilizada en la construcción del portafolio (Dureen et al., 2015, p. 529).

El domicilio del gerente afecta la manera cómo perciben las consecuencias de la responsabilidad social al invertir. En promedio, los gerentes que viven en Estados Unidos no comparten la creencia de que existe una relación positiva entre la responsabilidad social y el rendimiento, mientras que los europeos si lo consideran y a largo plazo (Dureen et al., 2015, p. 532).

La primera percepción es que una grande mayoría de gerentes son signatarios del PRI de las Naciones Unidas, lo que indica que el tema del SRI se extiende mucho más allá del dominio del grupo de directivos que se etiquetan o comercializan

explícitamente como socialmente responsables. (Dureen et al., 2015, p. 532). También, muchos gerentes utilizan la información de ESG en su proceso de inversión.

Finalmente, se concluye que los inversionistas de ESG tienden a preferir analizar las compañías individuales sobre el análisis a nivel industrial y, en cuanto a las dimensiones sociales, ambientales y de gobierno corporativo, el enfoque más fuerte es gobierno corporativo.

Referencias

- Amal, A., & Sylvain, M. (2016). Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data. *Journal of Business Ethics*, 151, 1027-1047. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3213-8>
- Amel-Zadeh, A., & Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG Information: Evidence from a Global Survey. *Financial Analyst Journal*, 74, 87-103. <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>.
- Crifo, P., Forget, V., & Teyssier, S. (2015). The price of environmental, social and governance practice disclosure: An experiment with professional private equity investors. *Journal of Corporate Finance*, 30, 168-194. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.12.006>
- Dhaliwal, D., Zhen Li, O., Tsang, A., & Yang, Y. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The Initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86, 59-100. <https://doi.org/10.2308/accr.000000005>
- Duuren, E., Plantinga, A., & Scholtens, B. (2015). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *The Journal of Business Ethics*, 138(3), 525-533. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2610-8>
- Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
- Li, Y., Gong, M., Zhang, X., & Koh, L. (2018). The impact of environmental, social and governance disclosure on firm value: The role of CEO power. *The British Accounting Review*, 50, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.007>
- López, M., García, A., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75, 285-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>.
- Zeidan, R., & Spitzbeck, H. (2015). The Sustainability Delta: Considering Sustainability Opportunities in Firm Valuation. *Sustainable Development*, 23(6), 329-342. <https://doi.org/10.1002/sd.1594>

REVISIÓN DE LITERATURA: FACTORES AMBIENTALES, SOCIALES, GOBIERNO CORPORATIVO (ASG) Y VALOR DE LA EMPRESA

Jaime Andrés Castaño Carroll

Introducción

Como consecuencia de la pérdida de confianza y seguridad por parte de los negocios y las compañías, los diferentes estudios y análisis realizados en torno a la situación de las empresas en distintos campos en todo el mundo, han arrojado recientemente un panorama crítico con respecto al capitalismo.

Esto ha llevado a que los diferentes líderes empresariales y los políticos se vean en la necesidad de adoptar medidas preventivas para disminuir el riesgo económico, que en opinión de muchos, a su vez atentan y demoran el crecimiento y desarrollo de las compañías en sus diferentes campos de acción. Por ende, se ha llegado a concluir que las empresas se encuentran en una especie de “estancamiento” (Porter y Kramer, 2011) que ha llevado a tomar nuevas medidas y a realizar cambios en los propósitos y metas de los negocios a nivel mundial, y a replantear y redefinir su operación con miras al desarrollo sostenible, la aplicación de la RSC, la creación de valor compartido y el uso de los criterios ESG (Porter y Kramer, 2011).

De igual manera, el modelo capitalista tradicional, junto con la negligencia de los humanos frente a los problemas ambientales, sociales y de gobernanza, ha hecho que tengamos que afrontar día a día un sin número de situaciones críticas, como afirma la Organización Mundial de la Salud (s.f.):

i. sobrepoblación, ii. cambio climático- destrucción de ecosistemas, iii. pérdida de biodiversidad, v. desigualdad y pobreza extrema, v. exceso de contaminación- ciclos de fósforo y nitrógeno, vi. agotamiento de recursos, vii. calentamiento global y deterioro de la capa de ozono, viii. racismo y ix. Indiferencia (p. 1).

Por otro lado, según un gran número de académicos, durante las últimas décadas el sistema capitalista tradicional ha gobernado nuestro planeta de una manera bastante significativa. Nos hemos dedicado a pensar que la mejor manera de alcanzar el éxito económico es mediante el consumo y la producción masiva de bienes y servicios, sin considerar las consecuencias negativas en términos tanto sociales como ambientales, que ello conlleva a corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, es correcto pensar que es hora de cambiar el modelo capitalista tradicional, hacia un modelo mucho más innovador, completo, transparente y justo, que tenga en cuenta tanto las necesidades de las industrias, empresas, compañías y negocios, como las de las comunidades y la sociedad en general. Para esto, es indispensable un sistema económico que permita a las empresas con mente abierta lanzarse hacia un mundo nuevo de oportunidades y retos emocionantes.

Igualmente, varias industrias ven la necesidad de que este nuevo modelo de capitalismo se inicie con un cambio en la mentalidad en las organizaciones y empresas por parte de sus inversionistas, directivos, empleados y funcionarios. Tradicionalmente, y durante mucho tiempo, las empresas han trabajado a partir de sus intereses individuales, sin importar la sociedad y el bien común, por esto es importante que el cambio de mentalidad provoque una alineación entre la estrategia y los objetivos de las organizaciones con los conceptos de sostenibilidad, RSE y estándares ESG y así logren generar un mayor valor (*firm value*).

A continuación, se presentará una revisión sobre la literatura enfocada en los temas de ESG y Valor de Empresa, en la que se expondrán distintos puntos de vista, comparaciones y definiciones académicas de los autores y empresas de carácter público y privado que se han dedicado a desarrollar los temas expuestos.

1. Conceptos y Definiciones

En los últimos tiempos, los diferentes autores y entidades, tanto de carácter privado como público, han emitido una gran cantidad de conceptos, estudios y opiniones acerca de los conceptos de ESG y *firm value*.

En las siguientes páginas se expondrán numerosos conceptos, definiciones y comparaciones de fuentes académicas, para asimilar y comprender los dos temas principales de este trabajo.

Según Morgan Stanley Capital Internacional (MSCI), ponderador estadounidense de fondos de capital de inversión, el término ESG es sinónimo de inversión sostenible, inversión socialmente responsable e inversión relacionada con la misión o valor de las empresas (MSCI, s.f.).

Koppenjan y Enserink (2009) abordan varias definiciones de sostenibilidad, en las que reconocen un concepto que abarca todo lo relacionado con actividades de carácter social que influyen en la infraestructura urbana, en los servicios públicos y en el bienestar de la sociedad en general.

Por su parte, MSCI (s.f.) define ESG como la consideración de factores ambientales, sociales y de gobernabilidad, junto con factores financieros en el proceso de toma de decisiones de inversión.

Rotterdamse Beleggings Consortium (2019) considera que los estándares ESG hacen referencia al uso de diferentes factores ambientales, sociales y de gobernabilidad para evaluar qué tan avanzadas están las empresas y los países en sostenibilidad. Esta firma holandesa afirma que una vez adquiridos suficientes datos sobre estas tres métricas, se pueden integrar al proceso de inversión, y decidir qué acciones o bonos comprar.

En comparación, la compañía estadounidense ADEC Innovations, menciona que los estándares ESG se usan principalmente para describir las áreas que caracterizan una inversión sostenible y éticamente responsable (ADEC Innovations, s.f.).

Financial Times define ESG como “un término genérico utilizado en los mercados de capital e inversionistas para evaluar el comportamiento corporativo y determinar el desempeño financiero futuro de las compañías” (Financial Times, s.f., p. 1). Sobre los estándares ESG plantea que “son un subconjunto de indicadores de desempeño no financieros que incluyen temas de gobernabilidad corporativa, éticos y

sostenibles, como la gestión de la huella de carbono de una empresa y la garantía de que existen sistemas para garantizar la rendición de cuentas” (Financial Times, s.f., p. 1).

Se aprecia una tendencia a relacionar los estándares ESG con el concepto de inversión responsable, ya que tal y como menciona (CSR and Sustainable Development Commitments Media Platform, 2019), ESG abarca inversiones que apuntan a tener retornos positivos y un impacto a largo plazo en las personas, el planeta y el rendimiento del negocio, algo que concuerda con las definiciones de la firma holandesa Robeco y con la compañía estadounidense ADECO Innovations.

A su vez, las tres entidades están de acuerdo en que este tipo de estándares identifica los riesgos y oportunidades potenciales de las inversiones, más allá de las valoraciones técnicas que se puedan analizar internamente, puesto que el ESG tiene el potencial de mejorar el análisis financiero tradicional de las compañías, principalmente porque estas empresas tienen más probabilidades de mantenerse en el largo plazo (CSR and Sustainable Development Commitments Media Platform, 2019)

Docekalová (2012), en uno de sus estudios que mide la evaluación del desarrollo sostenible para las empresas en el extranjero, afirma que existe una serie de gobernanza ambiental, social y corporativa; indicadores (ESG) que reflejan el proceso de cambios en el desarrollo de la empresa dentro del período de tiempo especificado (Docekalová, 2012). Lo anterior revela un panorama en el que las características de los estándares ESG aplica para las empresas a nivel global y que, en paralelo, es importante definir la medición de estos en un tiempo específico.

Ahora bien, según la Federación Europea de Asociaciones de Analistas Financieros (EFFAS) (2007),

ESG is a generic term used in capital markets. Often, it is erroneously equated with terms like Corporate Responsibility or Sustainability. However, when mainstream capital markets look at ESG, two focal

points immediately emerge: risk caused by (bad) ESG performance and business opportunities based on proactive ESG performance. Corporate Responsibility reports from corporates address several stakeholder groups, not just investors and financial analysts (European Federation of Financial Analysts Societies, 2007, p.2).

Es en esta definición donde se confirma la primera discrepancia entre las fuentes analizadas, puesto que se menciona que el término de ESG no debe entenderse como sostenibilidad o responsabilidad social corporativa, pues sus principales características van enfocadas al análisis de riesgo y cálculo de oportunidades del negocio en relación con los estándares ambientales, sociales y de gobernanza de las organizaciones o empresas.

Lo anterior exige abrir un paréntesis para aclarar los conceptos de sostenibilidad y RSE, con el objetivo de seguir profundizando en el significado del ESG brindado por la literatura.

El concepto de responsabilidad social empresarial surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60 (Ministerio de Educación Nacional, 2006), y va más allá de las prácticas puntuales o comunes, motivadas por el marketing, la alta dirección, las relaciones públicas, etc.

Según Sánchez García y Díaz Sanz (2018), la RSE está relacionada directamente con el concepto de sostenibilidad, quienes definen a esta última como la capacidad de hacer que un objeto, sistema o actividad perdure en el tiempo (2018), lo que se entiende como uno de los objetivos de la responsabilidad social.

según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2016) la RSE, también conocida como RSC, está relacionada con “los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes” (p.1). Esta relación hace referencia a los distintos gru-

pos de interés de las compañías, es decir, clientes, proveedores, socios, consumidores, medioambiente, comunidades, gobierno y la sociedad en general y “corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible” (p.1).

Por su parte, Bowen (1953) define de la siguiente manera el concepto de responsabilidad social, “las obligaciones de los empresarios para impulsar las diferentes políticas corporativas para la toma de decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad en general” (p. 6).

Adicionalmente, Vergara y Vicaría (2009) afirman que las empresas y organizaciones de la actualidad se ven en la necesidad de generar mayores niveles de bienestar para la sociedad en general, por lo que el concepto de RSE ha tomado fuerza. Sin embargo, el modelo actual de RSE se ha ido ajustando a las necesidades más relevantes de las compañías, es decir:

las organizaciones le apuestan a un esquema de rentabilidad económica basado en la gestión de sus rentas, y en muchos casos, hacen de la responsabilidad social un esquema de reforzamiento de sus deberes empresariales que son indispensables de cumplir, dejando de lado la capacidad de impacto social que podrían generar sus operaciones al articularse estratégicamente al cumplimiento de sus objetivos y al relacionamiento con su entorno, con resultados que aportarían índices significativos de rentabilidad sociocultural, y consecuente transformación social (p.11).

Davis (1960), por su parte, plantea que el único objetivo de las empresas es lograr enriquecimiento de carácter lucrativo, algo totalmente equivocado, ya que debe buscarse un equilibrio o balance entre el poder y la RSE con la sociedad, pues si

considerar que lo único importante es el enriquecimiento hace ver el concepto de RSE estrictamente relacionado con el mundo empresarial. Igualmente, las responsabilidades sociales de los hombres de negocios deben estar alineadas con el alcance de su poder social.

Bowen (1953) afirma que los conceptos de responsabilidad social corporativa (RSC) e inversión sostenible iniciaron en 1950.

Por su parte, Ojala (2019) sostiene que dichos conceptos existen desde los 80 y hace especial énfasis en que el libro de Bowen (1953) sobre responsabilidades sociales del hombre de negocios llevó a los inversionistas en general a estar interesados en invertir en empresas que se alinean a estos (Ojala, 2019). Y agrega que lo que buscan los inversionistas con la inversión responsable, la RSE y la aplicación de los criterios ESG, es apoyar a las empresas con programas sólidos de diversidad e inclusión, comprar acciones en empresas que se preocupan por la el concepto y, sobre todo, ayudar al correcto cuidado del medioambiente y a las diferentes causas cívicas.

Sin embargo, Lins et al. (2017) afirman que las empresas que ejecutan de una mejor manera las prácticas relacionadas con la RSE, tienden a incrementar el valor de sus acciones, un 7% más que las que no manejan un enfoque de responsabilidad social.

Con respecto al concepto de sostenibilidad, Giovannoni y Fabietti (2014) sustentan que a finales del siglo pasado su internacionalización tomó fuerza gracias a los efectos del cambio climático y a la desigualdad, problemáticas que han puesto el desarrollo de las empresas (sostenibles) a mediano y largo plazo, como tema de discusión.

Si bien, en muchas ocasiones la literatura confunde responsabilidad social corporativa (RSC) con la sostenibilidad, Brown et al. (1987) definen la sostenibilidad como las acciones que emplean las empresas, desde temas comunes como el apoyo a la vida, entendida como

el mantenimiento a largo plazo de la reserva de recursos biológicos y la productividad de los sistemas agrícolas, las poblaciones humanas estables, las economías de crecimiento limitado, un énfasis en la pequeña escala, la autosuficiencia y la calidad continua en el medio ambiente y los ecosistemas (Brown et al., 1987, p. 171).

Por otro lado, sobre el concepto de ESG, la firma privada número uno del mundo en servicios profesionales, Deloitte Touche Tohmatsu Limited (s. f.), afirma que el papel que juegan los riesgos ambientales, sociales y de gobernabilidad (ESG) es de gran relevancia a la hora de la creación de valor y protección de marca (Deloitte, s.f.). Adicionalmente, plantea que:

los riesgos ambientales, sociales y de gobierno (ESG) demandan cada vez más la atención de los directores financieros (CFO). Las empresas que no abordan estos temas pueden ser tomadas por sorpresa, ya que estos riesgos pre-financieros se vuelven centrales en la estrategia de negocio (Deloitte, s.f., p. 2)

Esto revela los estándares ESG con un enfoque mucho más financiero e interno en las organizaciones, lo que difiere en cierta medida con Financial Times (s.f.), donde es corriente afirmar que son un subconjunto de indicadores no financieros.

Al evaluar la importancia del correcto uso de los estándares ESG, (Goldman Sachs , 2015), en su reporte ESG del año 2015, hace referencia a la ESG como una medida tan necesaria como P/E, y afirma que:

In an ultra-connected world where transparency is the norm, investors have begun to appreciate that it is no longer practical to compartmentalize deeply held values and investment deci-

sions. From fiduciaries to family offices, they are increasingly integrating ESG principles — and doing it in a rigorous, risk-managed way that enables positive impacts alongside financial returns (Goldman Sachs , 2015)

Esto demuestra la relevancia de los temas ambientales, sociales y de gobernanza a nivel organizacional. Sin embargo, los estándares ESG como factor en la toma de decisiones de inversión adquieren cada vez más relevancia, de tal forma que en el Foro Económico Mundial de Davos, en 2018, como menciona ANDBANK (2019), se habló de la “Revolución ESG”, donde se destaca la máxima de que “la revolución sostenible tiene la magnitud de la revolución industrial y la velocidad de la revolución digital”, magnitud en el sentido de que en un tiempo no muy lejano será un proceso natural, normal, que abarcará cualquier decisión de inversión; y velocidad en el sentido de la urgencia de cambio y de hacer las cosas respetuosas con el medioambiente de una forma sostenible y duradera (ANDBANK, 2019).

Otro tema que surge de los estándares ESG, es la necesidad de integrar los criterios ambientales, sociales y de gobierno en el proceso de evaluación de activos de las empresas, puesto que es un tema ampliamente aceptado entre los inversores socialmente responsables, afirma Olmedo et al. (2017).

el desafío es integrar las preferencias de los inversionistas heterogéneos, no solo los inversionistas convencionales, sino también aquellos que son particularmente sensibles a los temas de sostenibilidad (inversionistas socialmente responsables), considerando que los inversionistas socialmente responsables no son necesariamente homogéneos (Olmedo et al., 2017, p. 1334).

Sin embargo, no todo lo relacionado con el término ESG es beneficioso y motivante para las organiza-

ciones, Mörth (2014) menciona que existe una presión generalizada sobre los bancos y las diferentes instituciones de carácter financiero para que las organizaciones asuman la responsabilidad del gobierno ambiental, social y corporativo en la gran mayoría de sus decisiones de inversión (Mörth, 2014).

Igualmente, el sector de financiamiento de proyectos de la banca internacional ha sido criticado desde mediados de la década de los 60, precisamente desde que se comenzó a hablar de RSE y estándares ESG, por préstamos que crean externalidades negativas en temas ambientales y sociales (Mörth, 2014).

Ahora bien, como se ha podido apreciar, los criterios ESG han ido tomando fuerza en el último tiempo, puesto que la inversión con conciencia social se ha generalizado, afirman (Uang y Ermey, 2018). Igualmente, varios estudios han demostrado que muchas personas tienen en cuenta los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Schroders, una firma de inversión mundial, informa que en los últimos cinco años, cerca del 70% de los inversionistas estadounidenses ha aumentado su asignación a las inversiones de ESG (Uang y Ermey, 2018). Sin embargo, esto va ligado a la capacidad financiera de las compañías, por ejemplo:

Algunos inversionistas tienen bolsillos profundos. En 2018, el 43% de los inversionistas institucionales de los EE. UU. (dotaciones, fundaciones y planes de pensiones) incorporaron factores ESG en su proceso de toma de decisiones, casi el doble del porcentaje en 2013 (p. 50).

Por otro lado, explorar métricas ambientales, sociales y de gobierno (ESG) para inversiones responsables, es algo relativamente nuevo (Ojala, 2019). Se ha comprobado que la inversión responsable y la responsabilidad social corporativa (RSC):

son conceptos nuevos para el mundo de la inversión; y también se menciona de acuerdo con Investopedia, que los crite-

rios ESG son un conjunto de estándares para las operaciones de una empresa que los inversionistas con conciencia social utilizan para evaluar las posibles inversiones (p. 59)

Por lo tanto, se evidencia un desacuerdo entre los planteamientos de Ojala y Bower (1953), este último considerado el padre de la responsabilidad social corporativa; y concordancia entre lo que exponen Uang y Ermey (2018) y Kotsantonis et al. (2016), en relación con el crecimiento de las compañías que realizan reportes ESG, puesto que:

el número de empresas públicas que informaron sobre la ESG aumentó de menos de 20 a principios de la década de 1990 a 8.500 en 2014. Además, a fines de 2014, más de 1,400 inversionistas institucionales que administran alrededor de \$ 60 billones en activos habían firmado los Principios de las Naciones Unidas para la Inversión Responsable (UNPRI) (p. 10).

Sin embargo, se identifica una contradicción en el planteamiento de (Kotsantonis et al., 2016), cuando afirman que las empresas con altos “puntajes ESG” siguen siendo consideradas por los distintos inversionistas como improbables para producir rendimientos competitivos para los accionistas.

Ahora bien, al hacer referencia a la medición de los criterios ESG, Do ekalová (2012), hace énfasis en que en los últimos años los inversionistas a nivel global prefirieron la importancia de indicadores ESG que muestran el desempeño a largo plazo de las empresas en las que invierten; a su vez, los recursos ESG utilizados muestran una tendencia muy universal y no hay duda de que las relaciones de estos influirán en las empresas y que el objetivo de los inversores es lograr un crecimiento sostenible y la prosperidad en el futuro.

2. Factores Ambientales

Para nadie es un secreto que en la actualidad los temas de carácter ambiental son relevantes, debido a que nuestro planeta se ha venido deteriorando de manera significativa e irreversible.

Según el informe “Perspectivas del Medioambiente Mundial”, de la Organización de Naciones Unidas (2019), en el mundo se evidencia exceso de consumo, contaminación y desperdicio de alimentos, así como una crítica a los modelos de desarrollo económico por su impacto en el medio ambiente. A esto se suma que la ONU (2019) proyecta una sobrepoblación para el año 2050, de cerca de 10,000 millones de personas, frente a los 7,500 millones actuales, lo que provocará un impacto ambiental aún mayor en el planeta.

Igualmente, un estudio realizado por National Geographic (2019) menciona que uno de los temas más preocupantes a nivel ambiental en la actualidad es el agua, puesto que, si bien el 70% de la superficie del planeta es de agua, solo el 0.025% es potable. Además “tres de cada diez seres humanos (aproximadamente 2,100 millones de personas) no disponen de acceso a agua potable en sus hogares” (p. 1)

Sin embargo, existen muchos otros temas a nivel ambiental que deben ser tratados con extremo cuidado, como la pérdida de biodiversidad, la contaminación, la salud, la deforestación, la sobreexplotación de recursos, etc. (OMS, 2018).

Es por lo anterior, que los diferentes países del mundo para garantizar la protección ambiental y mejorar las condiciones del planeta han firmado el Tratado de París (aunque Estados Unidos salió); lo que impacta directamente a las diferentes organizaciones y empresas a nivel global, quienes se han dedicado a tratar temas ambientales relacionados con la sostenibilidad, la RSE y la aplicación de los estándares ESG.

En términos de ESG, la Rotterdamsch Beleggings Consortium (2019), plantea que los factores ambientales:

incluyen la contribución que una empresa o gobierno hace al cambio climático a través de las emisiones de gases de efecto invernadero, junto con la gestión de residuos y la eficiencia energética. Dados los esfuerzos renovados para combatir el calentamiento global, el recorte de emisiones y la descarbonización es cada vez más importante ().

Según el London Stock Exchange Group (2018), se reconoce que debemos usar los recursos de forma que se asegure la sostenibilidad y la rentabilidad a largo plazo del negocio, siempre y cuando se logre un impacto positivo en el medioambiente. Lo anterior es bastante importante, ya que si se asegura que nuestras propias operaciones sean eficientes, sostenibles y responsables, se podrá ir desarrollando productos y servicios que apoyan los objetivos ESG a través de las empresas. Y plantea las siguientes estrategias:

- Aumentar la eficiencia y reducir el consumo en áreas que incluyen energía, agua y uso de papel, Gestión de residuos y viajes de negocios.
- Asegurar que las consideraciones ambientales sean incorporadas en la política de compras de las empresas y decisiones de contratación, incluidos los nuevos desarrollos, proyectos y materiales.
- Compromiso con clientes, proveedores y socios comunitarios para promover las mejores prácticas ambientales (p. 31).

Por otro lado, Mitsubishi (2018) basa su estrategia sostenible en los tres pilares ESG, y sobre los factores de carácter ambiental menciona que los impactos del cambio climático se están volviendo mucho más grandes y severos año tras año y que el clima es ahora un factor fundamental en el medioambiente, la

sociedad, los animales, y toda persona involucrada en actividades de carácter empresarial (Mitsubishi Corporation, 2018).

Por lo anterior, se firmó el Tratado de París en el año 2015, donde se explica que no se trata de mitigar los posibles efectos negativos a nivel ambiental, por parte de los gobiernos, sino de que el sector privado los reduzca (2018). Por ende, es posible evidenciar que las compañías de carácter multinacional se están ocupando en la aplicación de los estándares ESG, en los que los factores ambientales juegan un papel fundamental.

A su vez, en los criterios ESG, Abberdeen Standard Investments (2018), cuenta que “los factores ambientales se relacionan con la forma en que una empresa se ve a sí misma con respecto a la conservación y sostenibilidad del medioambiente” (p. 2). Adicionalmente, esto tiene relación con que los tipos de riesgos y oportunidades ambientales incluyen el consumo de energía, la eliminación de residuos, el desarrollo de la tierra y la huella de carbono de una empresa, entre otros; de igual manera los riesgos y oportunidades pueden ser utilizados como métricas y lineamientos ESG.

3. Factores Sociales

Como plantea la firma Rotterdamsch Beleggings Consortium (2019), los aspectos sociales incluyen los derechos humanos, las normas laborales en la cadena de suministro, cualquier exposición al trabajo infantil ilegal y otros problemas de rutina, como la adhesión a la salud y seguridad en el lugar de trabajo. El puntaje social también aumenta si una empresa está bien integrada con su comunidad local y, por lo tanto, tiene una “licencia social” para operar con consentimiento

Al respecto, Abberdeen Standard Investments (2018), hace énfasis en que:

Social factors deal with a company's relationship with its employees and vendors. Risks and opportunities can include (but aren't limited to) a company's initiatives related to employee health and well-being, and how supplier relationships align with corporate values (p. 2).

En términos de criterios ESG, los factores sociales se basan principalmente en la relación de las organizaciones con sus distintos grupos de interés, especialmente con sus trabajadores. Igualmente, los factores sociales de las empresas deben enfocarse en el bienestar ocupacional de los empleados y deben procurar estar alineados con la estrategia y los valores de la empresa, para así alcanzar un mejor desempeño a nivel de ESG.

Alibaba (2018) expone otro enfoque de los factores sociales en su informe corporativo de ESG, en el que menciona que son siempre sobre personas “los talentosos”, que trabajan en las compañías y las personas de la sociedad en general (p. 10).

Dichos factores juegan un papel fundamental en términos de motivación y promoción de los valores corporativos, ya que “cuando se trata de personas, somos impulsados por nuestros valores fundamentales y nuestra pasión por utilizar nuestra tecnología para resolver los problemas de la sociedad” (Alibaba Group, 2018, p. 32); en otras palabras, influyen en la estrategia de la empresa, ayudan a que los diferentes grupos de interés se identifiquen con ella, e igualmente impulsan la tecnología.

Otro aspecto a evaluar, es cuando las empresas entienden los factores de carácter social de una manera general, que trasciende a los grupos de interés de mayor relevancia. Tal y como exponen Guzmán y Miranda (2012), pueden llegar a estar relacionados con el “acceso educativo en un país determinado, los problemas medioambientales en el mundo, los conflictos culturales entre las generaciones, etc.” (p. 336).

Sin embargo, el problema es que se quiere vincular los factores sociales a realidades generales, pero se carece de una definición desde el punto de vista de la compañía a nivel interno; es ahí donde Guzmán y Miranda (2012) difieren de Alibaba (2018), puesto que los primeros aceptan la determinación de factores sociales desde la realidad de la sociedad en general, y el segundo se basa en los grupos de interés más relevantes para las organizaciones.

4. Gobierno Corporativo

En los últimos años el tema de gobernanza en las compañías, también conocido como gobierno corporativo, ha cobrado popularidad debido a las diferentes crisis financieras del último tiempo (Grass et al., 2018), quienes afirman que la:

literatura en temas de gobernanza se ha ido ampliando de tal manera que ha llegado a calar no solo en el corazón de las empresas de países como Estados Unidos, sino también en las de países en vía de desarrollo, en particular los latinoamericanos, en donde se han visto reflejados buenos resultados (p. 74).

Esto plantea un panorama sobre la importancia de la gobernanza en las diferentes empresas que está estrictamente relacionado con los factores ESG.

Así mismo, Martínez et al (2018) mencionan que “el gobierno corporativo es un tema que gana importancia a medida que pasa el tiempo y las personas conocen el impacto que puede tener en las organizaciones cuando se le da una buena aplicación” (p. 109). Por lo que concuerdan con Grass et al. (2018), en términos de que la gobernanza ha

venido tomando fuerza, por lo que es posible inferir que se ve relacionado con el crecimiento del uso de los criterios ESG en las diferentes organizaciones a nivel global.

Según Lefort (2003) la gobernanza se basa en un conjunto de relaciones que se entablan entre los diferentes grupos de interés de las empresas, con el objetivo de garantizar que cada uno de ellos reciba lo justo y más acorde, lo cual es crucial para la promoción de incentivos que permitan la realización de las inversiones necesarias para su desarrollo.

Por otro lado, Larrea y Vargas (2009, como se citó en Grass et al., 2018) mencionan que el gobierno corporativo se basa en principios, normas y leyes que se refieren a la propiedad o posesión corporativa, su condición o administración, la estructura y facultades de los mismos, aplicables a las corporaciones, así como las medidas y prácticas tendientes a ejercer el objeto de las corporaciones y prolongar su desarrollo (p. 91).

Al hacer referencia a las empresas que más deben aplicar estándares ESG con respecto al tema de la gobernanza, son aquellas que se definen como corporaciones con posesión de carácter corporativo.

A su vez, como señala un estudio realizado por Amman et al. (2011), es importante contar con buenos índices de gobierno corporativo en las empresas, puesto que muestran que existe una relación fuerte y positiva entre el gobierno corporativo a nivel de empresa y la valoración de la misma.

Por otro lado, la gobernanza se puede definir como un conjunto de reglas o principios que tienen en cuenta los derechos, responsabilidades y expectativas de los diferentes grupos de interés en la gobernanza de las empresas. Igualmente, se puede usar un sistema de gobierno corporativo bien definido para equilibrar o alinear los intereses entre las partes interesadas que puede funcionar como una herramienta para apoyar la estrategia a largo plazo (Amman et al., 2011).

Otro tema presente en la literatura, relacionado con la gobernanza en las empresas, es el que

resaltan Guzmán y Trujillo (2017), quienes afirman que existen unos códigos de gobierno corporativo a nivel país y empresa que cuyo principal propósito es mejorar las prácticas de gobierno al interior de las empresas y generar la transparencia que requiere la rendición de cuentas con los diferentes grupos de interés.

Aquí es posible apreciar uno de los criterios ESG de la gobernanza, y es que en temas de gobierno corporativo se trata de llevar métricas y regulaciones, en este caso códigos, para su correcta ejecución y estandarización, algo que es llamativo para los inversores a nivel global.

Por otro lado, uno de los temas que desencadenó la necesidad de enfocarse en criterios ESG, especialmente en gobernanza con la creación de códigos, fueron las malas prácticas, las cuales pueden ser sustancialmente reducidas mediante la su implementación, mencionan (Grass et al., 2018):

estos no pueden adelantar la promoción universal de las mejores prácticas (Cuomo et al., 2015; Haxhi y Aguilera, 2014), de forma que exigirles a las compañías que adopten las medidas no necesariamente implica una mejora en términos de gobierno corporativo. En cambio, se debe crear un marco legal y financiero que regule mejor el desempeño de las empresas (Chen et al., 2011; Grass et al., 2018).

Con respecto a ese tema Guzmán y Trujillo (2017, como se citó en Grass et al., 2018) consideran que Colombia ha avanzado en temas de ley mercantil, puntualmente en la protección a los inversionistas minoritarios y en la elaboración de documentos que sugieren implementar prácticas de buen gobierno, lo cual se puede relacionar con la intención de aplicar el criterio ESG para gobernanza de una manera más efectiva.

Al profundizar en el tema de los códigos del gobierno corporativo, O'Shea (2005, como se citó en Grass et al., 2018), plantea que la mayoría de có-

digos abordan los siguientes campos: el balance de gerencia, la división de responsabilidades entre presidente de junta y CEO, asignación de nuevos gerentes, reportes financieros y los procesos de comunicación interna. Por otro lado, Aguilera y Cuervo (2004, citados en Grass et al., 2018), afirman que no se han hecho análisis profundos acerca del efecto del gobierno corporativo en la estructura de las empresas de familia, y del comportamiento de los gerentes y la familia frente a los sistemas de gobernanza.

Así mismo, la gobernanza parece haber aparecido por primera vez en la década del 60, muy cercana al surgimiento de los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC) planteados por Bowen (1953). El concepto deriva de una analogía entre el gobierno de ciudades, naciones o Estados, y el de compañías (Becht et al., 2005). A su vez, la gobernanza puede definirse como un sistema de mecanismos que genera beneficios en firmas privadas con oferta pública de su capital, para el reparto de utilidades entre los inversionistas o grupos de interés internos.

A su vez, Rotterdamsh Belleggings Consortium (2019) menciona que la gobernabilidad también puede referirse al estándar de gobierno de las naciones. Se mide los niveles de ESG utilizando la evaluación de sostenibilidad corporativa patentada por Robeco SAM para empresas y la clasificación de sostenibilidad de país para los gobiernos, para obtener los puntajes generales de ESG. Hay un cierto cruce entre los dos, especialmente para las empresas multinacionales.

Un estudio realizado por Husted y Sousa (2017), acerca de cómo los proyectos de sostenibilidad como proyectos colaborativos, internos o externos, afectan el desempeño corporativo ambiental, social y de gobierno (ESG), muestra que los proyectos de sostenibilidad de colaboración son los que logran alcanzar y optimizar los niveles más altos de rendimiento, en términos de criterios ESG, seguidos de los proyectos internos y luego de los proyectos subcontratados:

Usando modelos jerárquicos lineales y análisis de regresión, con datos de las bases de datos Sustainalytics y Bloomberg ESG para 459 empresas en nueve países diferentes, se encontró apoyo para los impactos comparativos de la gobernabilidad de la sostenibilidad en el desempeño de ESG. Se concluyó, que la gobernanza colaborativa produjo los mayores beneficios de rendimiento de ESG, sin embargo, las hipótesis de riesgo país no son compatibles en todos los casos (p. 93)

Por otro lado, aunque se demostró que la gobernanza es un factor bastante relevante, en términos del grado de contribución al rendimiento de ESG, este puede variar según el contexto institucional y la estrategia de cada empresa (Husted y Sousa, 2017).

Además, la gobernanza debe reportarse de una manera integrada, ya que lleva a la creación de una estrategia sostenible que tiene como característica principal conexiones profundas entre la gestión ambiental, social y el valor compartido (Macias et al., 2017).

Igualmente, es importante mencionar que tal y como expone Ararat (2017, como se citó en Grass et al., 2018) “En las economías emergentes son vitales la confianza y la reputación de las empresas, incluso llegando a compensar la debilidad institucional de los países donde se desempeñan” (p. 145), por lo que como parte fundamental de los criterios ESG, el gobierno corporativo brinda la confianza que buscan los inversionistas responsables, al darle mayor reputación a la empresas y más oportunidades de crecimiento en cuanto a futuras inversiones.

Adicionalmente, Reyes et al. (2017) ofrecen un panorama donde la gobernanza debe estar alienada al concepto de creación de valor compartido. Esto autores afirman que al crear valor compartido se genera una estrategia donde todas las partes involucradas se ven beneficiadas. Igualmente mencionan que en algunos casos la creación de este (valor compartido)

no es suficiente para que las organizaciones manejen casos donde las posturas conlleven a situaciones de negociación distributiva (gana-pierde).

En resumen, Abberdeen Standar Investments (2018, define los factores de gobierno corporativo dentro del ESG, como aquellos que incluyen “la estructura de toma de decisiones corporativas, la independencia de los miembros de la junta, el tratamiento de los accionistas minoritarios, la compensación de ejecutivos y las contribuciones políticas, entre otros” (p. 2).

Aunque estas amplias categorías son solo un punto de partida para una evaluación de riesgos ESG en profundidad, revelan información crítica sobre los valores y las prácticas de una empresa, así como una serie de riesgos potenciales que deben identificarse y gestionarse antes de invertir.

5. Valor de la Empresa

En la actualidad, uno de los factores o indicadores principales para conocer el estado y comportamiento de una organización o compañía, es el valor de empresa (Firm Value). Tal y como Rajhans y Kaur (2013) sostienen, al analizar la salud financiera de una empresa o tomar una decisión de inversión, el aspecto más importante es el valor, puesto que siempre cuanto es más grande o mayor el valor, mejor es la posición financiera de la empresa y mejores las perspectivas para los posibles inversores. Igualmente, la capitalización de mercado se ha tomado como un sinónimo del valor de la empresa en la literatura universal.

Ahora bien, otra forma de dar valor a una empresa, es mediante el capital social y la responsabilidad social corporativa (RSC). Lins et al. (2017) plantean que una de las formas para identificar, analizar y me-

dir el capital social es las diferentes actividades que desarrollan las compañías y empresas con respecto a los grupos de interés con los que se relaciona, lo que les otorga valor y un desarrollo sostenible más estable.

La RSE es una herramienta eficaz para evaluar qué tanto los negocios se encuentran comprometidos con el logro del desarrollo económico y el desarrollo social. Una empresa con un buen indicativo de uso de capital social, es aquella que trata de buscar tanto el éxito lucrativo y económico, como el correcto desarrollo de sus empleados, sus familias y la comunidad en general, a partir de entender que se debe tener una relación estrecha entre lo económico y lo social (Lins et al., 2017), de esta manera tendrá más valor y por ende será más atractiva para los inversionistas.

A su vez, el valor de empresa tiene relación directa con los temas de RSE en el sentido que mencionan Maignan et al. (2005). Al desarrollar una estrategia de responsabilidad social las organizaciones pueden generar un factor diferenciador muy importante frente a las demás compañías, lo que fortalece su imagen y reputación frente a los consumidores, inversionistas, como a los diferentes grupos de interés. Lo anterior, además de crear fidelización y aumentar la rentabilidad de la empresa, se desencadena en un incremento del valor de estas.

Adicionalmente, cuando cuando se hace referencia en la literatura a temas de valor de empresa, algunos autores hacen énfasis en el papel de las regulaciones para lograr el incremento de valor de una compañía. Tal y como expone Zaharieva (2014), la regulación es integral a la gestión actual del sistema económico a nivel global. Sin embargo, su papel está fuertemente influenciado por una serie de procesos que tienen lugar en todo el mundo, como la integración, la internacionalización, la regionalización y la globalización. Es decir, las regulaciones se convierten en un concepto global, al igual que la definición de valor de empresa.

Por otro lado, hoy en día el contexto ambiental con respecto a las emisiones de carbón, la contaminación, sobrepoblación, el derroche de recursos

naturales y sobre todo la falta de concientización por parte de la sociedad, ha hecho que el planeta se deteriore cada vez más y, por lo tanto, las empresas deben ejecutar un cambio lo más pronto posible, con el objetivo de mitigar los errores y generar aún más valor (Matsumura et al., 2014).

Matsumura et al. (2014), de la Universidad de Wisconsin-Madison, han tomado una postura sobre los efectos generados por el fenómeno de contaminación que hace énfasis especial en las emisiones de carbón con respecto al valor de las empresas y su desempeño. Mencionan que muchas compañías piensan que disminuir los niveles de emisión de carbón, aumentará sus costos de operación y tendrá un impacto de carácter negativo en sus niveles de producción y en las ventas.

Matsumura et al. (2014) plantean que en un mundo globalizado, tantos limitantes y problemas ambientales han hecho que cambie la mentalidad con respecto a que las empresas que producen más y a un costo menor son aquellas que logran el éxito económico, puesto que hoy tienen un valor mucho más alto las empresas que basan su operación pensando en las consecuencias ambientales y aplican una estrategia de crear valor mediante el correcto cuidado del medioambiente, y la correcta explotación de recursos. En resumen, es posible asociar el valor de empresa con el correcto manejo de los estándares ESG, donde se manejen los temas ambientales, sociales y de gobernanza bajo criterios y estándares definidos por parte de las distintas organizaciones.

Referencias

- Abberdeen Standar Investments. (2018). *The elements of ESG*. Thinking aloud. <https://www.aberdeenstandard.com/en/insights-thinking-aloud/article-page/the-elements-of-esg>
- ADEC Innovations. (s.f.). *What is ESG*. ADEC Innovations. <https://www.esg.adec-innovations.com/about-us/faqs/what-is-esg/>. 1-3.
- Aguilera, R., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376-387. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1773090>
- Alibaba Group. (2018). *Foundations for Sustainable Growth*. ESG Report 2018. Alibaba Group.
- Ammann, M., Oesch, D., & Schmid, M. (2011). Corporate governance and firm value: International evidence. *Journal of Empirical Finance*, 18(1), 33-56. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2010.10.003>
- ANDBANK. (2019, Febrero 8). *¿Qué es la Revolución ESG?*. ANDBANK. <https://www.andbank.es/observatorio-del-inversor/que-es-la-revolucion-esg/>
- Ararat, M., Black, B., & Burcin, B. (2017). The effect of corporate governance on firm value and profitability: Time-series evidence from Turkey. *Emerging Markets Review*, 30, 105-132. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2016.10.001>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Brown, A. L., Weinert, E., & Kluwe, R. H. (1987). Metacognition, executive control, self-regulation, and other more mysterious mechanisms. *American Journal of Educational Research*, 4, 170-189.
- Chen, V., Li, J., & Shapiro, D. (2011). Are OECD-Prescribed 'good corporate governance practices' really good in an emerging economy? *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 115-138. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9206-8>
- CSR and Sustainable Development Commitments Media Platform. (2019). *What is ESG?* CSR and Sustainable Development Commitments Media Platform. <https://e-csr.net/definitions/esg-what-is-it-definition-principles-and-examples/>
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2015). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 221-241. <https://doi.org/10.1111/corg.12148>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Deloitte. (s.f.). *Seek and you may find. Strategic Reputation Risk*. Deloitte.
- Docekalová, A. K. (2012). Construction of the Economic Indicator of Performance in Relation to the Environmental, Social and Corporate Governance Factors. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 60(4), 193-206. <https://doi.org/10.11118/actaun201260040195>

- Olmedo, E., Rivera-Lirio, J. M., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. Á. (2017). Integrating multiple ESG investors' preferences into sustainable investment: A fuzzy multicriteria methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1334-1345. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.143>
- European Federation of Financial Analysts Societies. (2007). *CESGA Programme Presentation*. European Federation of Financial Analysts Societies. <https://effas.net/education-and-qualification/certified-effas-environmental-social-and-governance-analyst-ceesga.html>.
- Financial Times. (s.f.). Aspects of ESG. *Financial Times*. <https://www.ft.com/stream/e11a1e80-32df-4443-a483-5bd64245c9cç>
- García, J. L. S., & Sanz, J. M. D. (2018). Climate change, ethics and sustainability: An innovative approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(2), 70-75. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.12.002>
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2014). What Is Sustainability? A Review of the Concept and Its Applications. En C. Busco, M. Frigo, Riccaboni A., P. Quattrone (Eds.), *Integrated reporting: Concepts and cases that redefine corporate accountability* (pp. 21-40). https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_2
- Goldman Sachs. (2015). *Capital with Purpose. Environmental, Social and Governance Report*. Goldman Sachs. <http://www.gs.com/esg-report>
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en sociedades cerradas*. Editorial Cesa.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2017). *Emisores de valores y gobierno corporativo: un análisis a las encuestas de Código País 2007-2014*. Editorial Cesa.
- Guzmán-Miranda, O., & Caballero-Rodríguez, T. (2012). La definición de factores sociales en el marco de las investigaciones actuales. *Santiago*, 128, 336-350.
- Haxhi, I., & Aguilera, R. (2014). Corporate governance through codes. En C. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management*. Oxford: Willey-Blackwell.
- Husted, B. W., & Sousa-Filho, J. M. (2017). The impact of sustainability governance, country stakeholder orientation, and country risk on environmental, social, and governance performance. *Journal of Cleaner Production*, 155, 93-102. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.025>
- Koppenjan J., & Enserink B. (2009). Public-Private partnerships in urban infrastructures: Reconciling private sector participation and sustainability. *Public Administration Review*, 69(2), 284-296. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01974.x>
- Macias, H., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: Multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 605-628. <https://doi.org/10.1108/ME-DAR-11-2016-0099>
- MSCI International. (s.f.). *ESG 101: What is ESG?* MSCI International. <https://www.msci.com/what-is-esg>. 2.
- Grass, I., Lafaurie, M., Martínez, S., Ochoa, M., & Visbal, I. (2018). *Recomendaciones a la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*. CESA.

- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>
- Larrea, M. G., & Vargas, G. S. (2009). *Apuntes de gobierno corporativo*. Universidad Panamericana, Editorial Porrúa y Escuela Libre de Derecho.
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa? *Cuadernos de Economía*, 40(120), 207-237. <https://doi.org/10.4067/S0717-68212003012000002>
- Lins, K., Servaes, H. & Tamayo, A. (2017). Social capital trust and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1821. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- London Stock Exchange Group. (2018). *Encouraging growth. Expanding Opportunities. Corporate Sustainability Report*. London Stock Exchange Group.
- Lumley, S., & Armstrong, P. (2004). Some of the nineteenth century origins of the sustainability concept. *Environment, Development and Sustainability*, 6(3), 354-381. <https://doi.org/10.1023/B:ENVI.0000029901.02470.a7>
- Becht, M., Bolton, P., & Roell, A. (2005). Corporate governance and control. En G. M. Constantinides, M. Harris, & R. M. Stulz (Eds.), *Handbook of the Economics of Finance* (pp. 1-109). Elsevier.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977. <https://doi.org/10.1108/03090560510610662>
- Matsumura, E., Prakash, R., & Vera-Munoz, S. (2014). Firm-Value effects of carbon emissions and carbon disclosure. *The Accounting Review*, 89(2), 695-724. <https://doi.org/10.2308/accr-50629>
- Ministerio de Educación Nacional. (2006, Enero 25). Buenas prácticas y estrategias de responsabilidad social. Ministerio de Educación Nacional. <https://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>
- Mitsubishi Corporation. (2018). *ESG Data Book*. Mitsubishi Corporation <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/esg/pdf/esgdata/2018/all.pdf>. 10-160.
- Mörth, U. (2014). Organizational legitimation in the age of governing by numbers: The case of regulatory partnerships on ESG Issues and financial decisions. *Globalizations*, 11(3), 369-384. <https://doi.org/10.1080/14747731.2014.898540>
- National Geographic. (2019, Marzo 15). *Datos interesantes del agua*. National Geographic. <https://www.nationalgeographic.es/photoquae/2019/03/11-datos-interesantes-sobre-el-agua>
- O'Shea, N. (2005). Corporate governance where we are and what's next. *Accountancy Ireland*, 37(6), 1-37.
- Ojala, M. (2019). Exploring environmental, social, and governance metrics for responsible investing. *The Dollar Sign*, 17, 58-60.
- Organización de Naciones Unidas. (2019). *Perspectivas del medio ambiente mundial*. United Nations Environment Programme. https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/27652/GEO6SPM_EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). 10 amenazas de la salud mundial. *Perspectivas del medio ambiente mundial*. Organización Mundial de la Salud <https://www.who.int/features/2018/10-threats-global-health/es/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Rajhans, R. K., & Kaur, K. (2013). Financial determinants of firm's value: Evidence from Indian firms. *Zenith International Journal of Business Economics & Management Research*, 3(2), 70-75. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.12.002>
- Reyes, G., Scholz, M., & Craig, N. (2017). Beyond the "Win-Win": Creating Shared Value Re-quires Ethical Frameworks. *California Management Review*, 59(2), 1-40. <https://doi.org/10.1177/0008125617695286>
- Rotterdamsch Beleggings Consortium. (2019). ESG Definition. Rotterdamsch Beleggings Consortium. <https://www.robeco.com/es/fortalezas/inversion-sostenible/glosario/esg-definition.html>
- Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Prada, J. (2015). Juntas directivas en el desarrollo del gobierno corporativo. CESA, CPC, IFC, World Bank Group, SECO.
- Uang, N. S., & Ermev, R. (2018). Values Investing. *Kiplinger's Personal Finance*, 116, 50-55.
- Vergara, M. P., & Vicaría, L. C. (2009). *Ser o aparentar: la responsabilidad social empresarial en Colombia: análisis organizacional basado en los lineamientos de la responsabilidad social empresarial*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Economics*, 7, 630-654. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357>
- Zaharieva, G. (2014). The Evolving concept of Regulation and Business. *SSRN Electronic Journal*, 24(1), 5-14. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2970188>

REVISIÓN DE LITERATURA: SOSTENIBILIDAD Y CADENA DE VALOR

María Paula Carrillo Flórez

Introducción

No es fácil encontrar publicaciones cuyo título o palabras clave sean sostenible o sostenibilidad antes de 1976, y es en 1980 cuando se produce una explosión de literatura relacionada con el tema (Caradonna, 2014). Este auge puede relacionarse con los desastres ecológicos ocurridos en esa época (Álvarez, 2009). Es así como la sostenibilidad pasa de ser un tema marginal a prioritario en la agenda de muchas organizaciones (The Economist Intelligence Unit, 2013).

Inicialmente, cuando se hablaba de sostenibilidad solo se tenía en cuenta el tema del medioambiente (Álvarez, 2009). Hoy en día la sostenibilidad va más allá, es un concepto que reúne temas medioambientales, sociales y económicos, donde existen muchos retos y, sobre todo, mucha información y fuentes por investigar y decantar (Caradonna, 2014). Implementar la sostenibilidad implica un cambio de pensamiento, y así como las empresas ganan de forma importante en reputación, también incurren en costos que antes ni se planteaban, además de las

investigaciones y estrategias necesarias para aplicarla correctamente (Wolf, 2014).

Este tema debe asumirse con la mayor responsabilidad por parte de los Estados, ya que a medida que pasa el tiempo si no se consideran seriamente los daños ambientales y las necesidades sociales y económicas, el riesgo de permanencia para las organizaciones se puede incrementar de forma exponencial (Hopewood, 2005). El año 2015 fue muy importante para la historia de la sostenibilidad, pues se produjeron dos hitos importantes: la Declaración de la Agenda Global de las Naciones Unidas y Paris COP 21.

En estas cumbres, la mayoría de los Estados se comprometió a controlar sus impactos negativos sobre el medioambiente y el cambio climático, y se acordó una transición hacia modelos de desarrollo sostenible y metas de reducción de carbono (Innove, s.f.). En los últimos años, las personas se han vuelto más conscientes del papel de las empresas en la sociedad y las consecuencias de sus actividades en el entorno (contaminación de ríos, tala de árboles, explotación laboral, etc.), al ejercer presión para que se apliquen más controles y se presenten públicamente

más reportes de sostenibilidad que eviten impactar negativamente su reputación (Álvarez, 2009).

La revisión de la literatura resumida en este texto, recoge principalmente una etapa que se podría denominar exploratoria, dado el poco conocimiento sobre sostenibilidad en la cadena de valor de las organizaciones, y busca cumplir con tres objetivos principales: introducir el concepto de sostenibilidad y cadena de valor; entender cómo las empresas están integrando la sostenibilidad a sus cadenas de valor y, por último, conocer y mencionar algunos de los retos que quedan por cumplir. Para realizar este documento se revisaron 50 fuentes bibliográficas de diferentes plataformas y bases de datos.

1. Conceptualizando la Sostenibilidad

Como se mencionó anteriormente, es importante aclarar dos conceptos clave: sostenibilidad y cadena de valor. El desarrollo sostenible es conocido como la satisfacción de las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras (Brundtland, 1987). Comúnmente se cree que la sostenibilidad es utilizar recursos de forma sostenible, sin embargo, según el Pacto Global, el concepto va más allá, implica aplicar y promulgar un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, estándares laborales y anticorrupción (Wolf, 2011).

La sostenibilidad tiene entonces tres pilares fundamentales: el primero es la parte económica, en la cual es fundamental que se incorpore el éxito financiero (Varsei, 2016). En segundo lugar está la parte social, que tiene en cuenta el contexto humanitario, una distribución justa de los recursos, igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos, justicia social, salud, bienestar mental, capacidad de vivir

una vida segura y significativa, acceso a la educación, igualdad de género, instituciones democráticas, buen gobierno y participación política (Haugh y Talwar, 2010). Por último, está el medioambiente, que trata del impacto de la organización en el entorno, el mantenimiento de los recursos y su salvaguarda, el manejo de los desperdicios, etc. (Colley, 2017).

Natural Step (s.f.), compara el problema de la sostenibilidad actual con un túnel que se va cerrando, sus paredes son, por un lado, los servicios y recursos y, por el otro, la demanda que hacemos sobre ellos. Los servicios están en declive y la demanda está en aumento (Innove, s.f.). Si esta situación sigue igual, el túnel se irá reduciendo cada vez más hasta llegar a un punto ciego donde no van a existir condiciones para la vida de todos. Para lograr la sostenibilidad y ampliar el túnel se necesitan profundos cambios detonados por creatividad e innovación que todos los seres humanos deben realizar (Innove, s.f.).

1.1. Sostenibilidad en el contexto corporativo

¿Por qué las empresas empiezan a implementar la sostenibilidad? Principalmente, se debe a presiones internas y externas o situaciones de mala reputación (Haugh y Talwar, 2010). Las presiones internas y externas son ejercidas desde tres fuentes: las partes internas interesadas, como empleados, clientes y proveedores; las partes interesadas externas como la legislación, los reglamentos y las organizaciones (el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, por citar una); y, por último, las fuerzas institucionales (Perez et al., 2012).

Para integrar la sostenibilidad en las empresas, debe saberse dónde, cómo y quién llevará a cabo esta responsabilidad, la empresa debe conocer sus puntos débiles, los factores que le han generado mala reputación y así buscar soluciones que le

permitan erradicar el problema. Un factor importante a tener en cuenta es que la sostenibilidad debe aplicarse en toda la empresa y no solo a pequeños grupos (Haugh y Talwar, 2010). Adicionalmente, las cadenas de valor empresariales deben desarrollar y respaldar una perspectiva de sostenibilidad más amplia, para garantizar que sus relaciones e interacciones con el consumidor, los negocios, la comunidad y el medioambiente, sigan siendo viables (Closs et al., 2011).

La sostenibilidad puede ser vista desde muchos ángulos. Hay quienes la ven como una oportunidad de negocio, otros, como un costo adicional, y también puede ser vista como un requisito legal o un factor ético y moral (Hart et al., 2005). Sin embargo, lo que se debe tener en cuenta es que la sostenibilidad es un objetivo a largo plazo, y que bien implementada genera a futuro retribuciones. Adicionalmente, aborda algunos de los impactos negativos de la globalización, contribuye al desarrollo económico, reduce la pobreza y protege el medioambiente (Hart et al., 2005).

Cabe mencionar que existen marcos reguladores determinados por organismos internacionales de sostenibilidad (Álvarez, 2009). Algunos de estos son:

1. La ONU: Organización de Naciones Unidas, es el organismo más activo en la elaboración y difusión de instrumentos. La Conferencia de Estocolmo (1972), fue la primera referencia importante en ese sentido, donde se centró la atención internacional en temas medioambientales (Álvarez, 2009). Las Naciones Unidas pueden tomar medidas sobre problemas que enfrenta la humanidad en el siglo XXI, como la paz y la seguridad, el cambio climático, el desarrollo sostenible, los derechos humanos, el desarme, el terrorismo, las emergencias humanitarias y de salud, la igualdad de género, la gobernanza y la producción de alimentos, entre otros (ONU, s.f.).
2. La OIT: Organización Internacional del Trabajo, reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros, a fin de establecer

las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas, y promover el trabajo decente de todos, mujeres y hombres (OIT, s.f.).

3. La OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa 36 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. La OCDE organiza un foro en el que los gobiernos pueden trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes (OCDE, s.f.).
4. La UE: Unión Europea, es la comunidad política que cuenta con diferentes objetivos como promover la paz, sus valores y el bienestar de sus ciudadanos; ofrecer libertad, seguridad y justicia sin fronteras interiores; favorecer un desarrollo sostenible basado en un crecimiento económico equilibrado y en la estabilidad de los precios, una economía de mercado altamente competitiva con pleno empleo y progreso social, y la protección del medioambiente; combatir la exclusión social y la discriminación; promover el progreso científico y tecnológico; reforzar la cohesión económica, social y territorial y la solidaridad entre los Estados miembros; respetar la riqueza de su diversidad cultural y lingüística; establecer la unidad monetaria y una unión económica con el euro, como moneda (UE, s.f.).
5. GRI: constituido en 1997 como una iniciativa de la organización no gubernamental CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente). El objetivo del primer informe fue dar a conocer información de la empresa desde la sostenibilidad. La misión principal del GRI es definir, medir y realizar un riguroso informe que incluya asuntos económicos, sociales y medioambientales (Álvarez, 2009). Desde los años 80 hay un interés creciente por parte de las empresas, en informar sobre temas de RSC; un 80% de las compañías del Global Fortune 250 y 69% de las N100 siguen el GRI para elaborar su informe (Zorio et al., 2015).

1.2. Cadena de Valor

Kaplinsky (2004) la define como “el rango completo de actividades que son requeridas para realizar un producto o servicio desde la concepción, a través de fases intermedias de producción, entrega a los consumidores finales y disposición final después del uso” (Wahl, 2014, p. 585). Este concepto fue introducido por Michael Porter, en 1985, para describir una serie de actividades de valor agregado. Esta serie consta de actividades primarias relacionadas directamente con la fabricación, ventas y distribución, y de actividades secundarias que respaldan actividades primarias, como planificación, finanzas, I + D y recursos humanos. El principal objetivo de la cadena es agregar valor y desarrollar productos diferenciadores al mercado, que generen una retribución a la empresa y aumenten su rentabilidad en cada etapa de la cadena (Fearne y García, s.f.).

El modelo de la cadena de valor que presenta Guajardo (2013) distingue cinco actividades primarias:

- a. Logística interna bilateral: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y auxiliares hasta su incorporación en el proceso productivo.
- b. Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en un producto final.
- c. Logística externa lateral: almacenamiento y recepción de los productos, y distribución del producto al consumidor.
- d. Marketing y ventas: actividades por medio de las cuales se da a conocer el producto.
- e. Servicio: actividades destinadas a mantener y realizar el valor del producto.

Y cinco actividades secundarias:

- a. Abastecimiento: almacenamiento y acumulación de artículos de mercadería. Insumos, materiales, etc.

- b. Infraestructura: actividades que prestan apoyo a toda la empresa (planificación, contabilidad, finanzas).
- c. Recursos Humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- d. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costo y valor (p. 8).

Por otro lado, se cuenta con una herramienta de diagnóstico para una mejora continua de la cadena, llamada “Análisis de la cadena de valor”: este diagnóstico permite desagregar actividades en las que una compañía se involucra, e identifica impactos (Soosay et al., 2012).

Este análisis permite obtener un tipo de inventario de problemas y oportunidades sociales que precisan investigarse, priorizarse y ser abordado. En otros términos, el análisis de la cadena de valor es “la evaluación multidimensional del desempeño de las cadenas de valor a través del examen de los flujos de productos, flujos de información y la gestión y control de la cadena” (Taylor 2005, p. 746).

Según Soosay et al. (2012), esta herramienta se enfoca en tres factores clave: primero, la dinámica de la información en la cadena de valor desde el consumo final hasta la producción primaria y los proveedores de insumos, y viceversa: cuán inclusivos, transparentes y receptivos son los flujos de información en la cadena. En segundo lugar, la creación y el flujo de valor, a los ojos del consumidor final: ¿cuántas actividades de producción y procesamiento realmente agregan valor?, ¿cuánta inversión se está haciendo en estas actividades críticas?, ¿cuántos son necesarios, pero no agregan valor?, ¿cuántos son innecesarios? Tercero, la naturaleza de las relaciones: ¿cuánta confianza existe entre las diferentes partes interesadas?, ¿cuál es la naturaleza de la comunicación dentro y entre las organizaciones?, ¿cómo se comparte el valor creado a lo largo de la cadena? (Soosay et al., 2012, p. 69).

2. Integrando la Sostenibilidad en la Cadena de Valor

Con estos conceptos claros y definidos, es posible avanzar hacia el segundo objetivo de esta revisión, la integración de la sostenibilidad en la cadena de valor. Es importante conocer que la herramienta de análisis que se expuso anteriormente se centra principalmente en la sostenibilidad económica. Por lo tanto, para que esta herramienta sea relevante en el contexto empresarial, debe enfocarse en perspectivas más sostenibles y de carácter tanto ambiental como social. Abordar, por ejemplo, factores externos como la salud, el daño ambiental y la pobreza (Fearne et al., s.f.). Cuando se crean cadenas de valor amigables con el medioambiente, las empresas descubren los beneficios económicos de aportar un grano de arena para cuidar el planeta (Nidumolu et al., 2009).

También, aprender a instaurar los mecanismos que vinculan las iniciativas de sostenibilidad con los resultados empresariales (Nidumolu et al., 2009). La gestión de los temas que tienen un impacto ambiental, se vuelven parte de las actividades cotidianas de la organización, lo que lleva a los ejecutivos a enfrentar otros retos por venir (Cifuentes y Giraldo, 2016).

La herramienta de diagnóstico implica una combinación de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos que cubren tres áreas distintas: valor del consumidor, cadena de valor e impactos ambientales (Soosay et al., 2012).

Esto permite tomar decisiones sobre la asignación de recursos en función de lo que los consumidores valoran (y lo que no valoran), y luego, priorizar esta asignación en función del impacto en la sostenibilidad comercial y ambiental de la cadena y sus productos. SVCA tiene el potencial de informar mejor las discusiones entre el gobierno y la industria al

proporcionar una base para evaluar la alineación entre la sostenibilidad y la ventaja competitiva (Soosay et al., 2012, p.75).

Mediante el análisis de cada eslabón de la cadena de valor, las empresas pueden desarrollar operaciones sostenibles. Primero, realizar cambios en las áreas de trabajo más comunes, como puede ser la cadena de suministro y después en los procesos menos obvios como los productos devueltos (en Estados Unidos la devolución de productos reduce la rentabilidad de la compañía en un 4% anual), (Nidumolu et al., 2009). En lugar de desechar estos productos, las empresas en esta etapa intentan recuperar parte del valor perdido reutilizándolos. Esto no solo puede convertir un centro de costos en un negocio rentable, sino que produce un cambio de actitud, ya que la compañía está más preocupada por prevenir el daño ambiental y reducir el desperdicio (Nidumolu et al., 2009).

2.1. Gestión de la Cadena de Valor de manera sostenible

Beske et al. (2014), resumen las prácticas comúnmente utilizadas en la gestión de la cadena de valor sostenible y discutidas en la literatura científica, y las ubican en cinco categorías. En primer lugar, la “orientación estratégica”, que indica la determinación de una empresa para abordar los valores sostenibles; en segundo lugar, la “continuidad”, que representa el aspecto estructural de las relaciones permanentes entre los actores, y por otro lado encontramos la “colaboración”, que describe la alineación técnica y logística de las actividades y los flujos de información.

El “riesgo”, adicionalmente, indica la mitigación de posibles peligros, incluidos los relacionados con la presión externa de las partes interesadas y, por último, la “proactividad”, que enseña la colaboración con las partes interesadas y la apertura a los cambios. Estas prácticas tienen como objetivo mejorar la productividad de la cadena de valor directa o indirectamente, para lograr mayores efectos sostenibles y mantener una empresa rentable.

La FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014), ha propuesto un enfoque orientador para analizar la sostenibilidad en las cadenas de valor de los alimentos y desarrollar estrategias y planes para mejorar la sostenibilidad en todas las actividades de la cadena de valor.

El enfoque se ajusta a los principios del concepto de valor compartido, al combinar un análisis de las necesidades y expectativas de los interesados con las prácticas efectuadas para lograr mejores resultados sostenibles. Se enfoca en los comportamientos de las grandes empresas, los cambios institucionales y las políticas, en lo que se considera una visión en gran parte de arriba hacia abajo. Al mismo tiempo, la literatura científica resalta la importancia de las acciones sostenibles a niveles micro, que requiere conocimiento y proactividad de las cadenas de valor individuales y sus actores (Hart et al., 2005, p. 464).

Hasta la fecha no existe ninguna herramienta para ayudar a diseñar modelos de negocios y definir estrategias de negocio en una cadena de valor sostenible de alimentos que sea comparable al BMC (canvas) por su simplicidad (Monastyrnaya et al., 2015).

Heikkurinen et al. (2012), proponen una plantilla para ayudar a los actores de la cadena de valor a definir una estrategia sostenible y un modelo de negocio, la cual debe abarcar los aspectos de un modelo de negocio convencional, es decir, la demanda del cliente, la arquitectura de una cadena de valor y una propuesta de valor. Además de la demanda del cliente, debe incluir los intereses de las partes interesadas que representan los tres pilares de la sostenibilidad. También la plantilla debe permitir que las demandas de las partes interesadas se alineen con la cadena de valor, para formular una propuesta de valor sostenible válida. Por otro lado, la estructura debe permitir demostrar los roles de los diferentes actores de la cadena de valor a lo largo del proceso de creación de valor sostenible compartido, en línea con el concepto de valor compartido (Monastyrnaya et al., 2015, p. 463).

Teniendo esto en cuenta, los autores Heikkurinen et al. (2012) argumentan, en esa misma línea, que la plantilla debe, además, ser flexible dado que las partes interesadas, las prácticas sostenibles o los indicadores pueden variar según el contexto. La estructura de la plantilla debe entonces permitir la flexibilidad, proporcionar directivas claras pero ajustables y debe, además, proporcionar instrucciones simples y fácilmente entendibles, que permitan una mejor comunicación entre los actores de la cadena de valor. Deben también tener una representación gráfica concisa, similar a la propuesta por BMC (canvas), para favorecer la comunicación eficiente del desempeño de sostenibilidad a otras partes interesadas (Heikkurinen et al. 2012, p. 466).

Adicionalmente, esta plantilla cuenta con un proceso de tres pasos para desarrollar una estrategia orientada hacia la sostenibilidad en la industria de alimentos (FAO, 2014). El primer paso consiste en sentar las bases para desarrollar una estrategia sostenible y un modelo de negocio orientado a resolver los problemas. Para lograr esto se requiere recopilar información sobre las necesidades de las partes involucradas para definir las dificultades de sostenibilidad que deben ser resueltas.

En el segundo paso, no solo se tiene en cuenta la sostenibilidad como el único factor para tomar decisiones, sino que se hace necesario sumar el esfuerzo y la colaboración de los actores de la cadena de valor. Los actores de la cadena deben reunirse e introducir los problemas identificados en el primer paso y proponer soluciones para contrarrestar los diferentes problemas.

El último paso es utilizado para tomar decisiones y asignar responsabilidades (Monastyrnaya et al, 2015). Una vez son observados estos pasos, la plantilla proporciona una base sólida para la misión, la estrategia y las tácticas que se llevarán a cabo a lo largo de la cadena de valor (FAO, 2014).

Otra herramienta que sirve para integrar la sostenibilidad diseñada por expertos de Deloitte, es la denominada "Sustainable Enterprise Value Map (SEVM)", la cual es utilizada para planear y medir los

resultados de las acciones de desarrollo sostenible a través de la cadena de valor de las compañías (Cholewa y Hermaniuk, 2016). SEVM ofrece una mirada más exacta de los nuevos planes de acción para el largo plazo, y permite visualizar las actividades en materia de sostenibilidad y su valor económico.

También lleva a explorar las funciones sostenibles en las que debe enfocarse para generar valor a los grupos de interés y, por último, observar los beneficios no económicos que genera esta estrategia sostenible (Deloitte, s.f). Todas estas acciones hacen que las empresas logren una ventaja competitiva en el mercado al obtener lealtad de los clientes, mejorar la eficiencia en su producción y definir las prioridades en términos de acciones sostenibles, gracias a los beneficios que todo esto trae para la organización (Cholewa y Hermaniuk. 2016).

Passareli (2012), coordinador del programa valor, el primer programa de responsabilidad social empresarial para la cadena de valor de grandes empresas de Argentina, propone cuatro pasos para integrar la sostenibilidad:

1. *Mapear*: muchas organizaciones no cuentan con un mapa extensivo y detallado de su cadena de valor, que les permita identificar y medir los impactos económicos, sociales y ambientales, y los riesgos que conlleva y, por otro lado, conocer los actores que participan en ella.
2. *Contar con una estrategia compartida*: de acuerdo con una encuesta realizada por PWC y APICS, el 37% de los responsables de operaciones dice que la principal barrera para una cadena de valor sostenible, es la falta de una estrategia coherente. Este factor puede ayudar a establecer metas en los proyectos y adicionalmente sirve para alinear las estrategias de toda la organización, pues la sostenibilidad no es responsabilidad de unas áreas en específico, sino que debe existir una corresponsabilidad en toda la compañía.
3. *Establecer objetivos y medir resultados*: otra de las barreras de la gestión sostenible de la cadena de valor es la falta de metas y herramientas para monitorear resultados.
4. *Capacitar*: la capacitación es un instrumento clave para alcanzar la sostenibilidad y lograr cambios en la cadena de valor. Tal es el caso de Henkel, que junto con Segufer, la empresa que forma parte de su cadena de valor, desarrolló un plan anual de capacitaciones enfocado en las políticas de RSE y prevención de accidentes laborales para reforzar la dimensión de prácticas laborales equitativas.

Por otro lado, Mutingi et al. (2014) presentan cuatro estrategias para gestionar la sostenibilidad en la cadena de valor que las empresas pueden adoptar a partir del análisis de las presiones internas y externas citadas anteriormente, estrategias que desarrollan un mejoramiento progresivo y un compromiso. La primera estrategia está centrada en el cumplimiento, y responde a regulaciones ambientales, a presiones de los clientes y de otros actores involucrados en la cadena, y representa el menor nivel de compromiso.

En segundo lugar está la estrategia Lean, la cual, a través de la minimización de residuos y del uso óptimo de los recursos relaciona el desempeño ambiental con la eficiencia operacional. Por ejemplo, hay empresas que esperan que sus proveedores adopten procesos sostenibles enfocados en la reducción de residuos y materiales.

La tercera estrategia se basa en la innovación, cuyo objetivo es estar al día con las regulaciones medioambientales mediante el diseño de productos y procesos sostenibles, y de tecnologías especializadas.

Finalmente, se cuenta con la estrategia del ciclo cerrado, que se presenta más que todo en empresas que mantienen relaciones colaborativas en la cadena de valor. Esto les permite integrarse con todos los actores involucrados desde la obtención de la materia prima hasta la logística inversa. Para esta estrategia los autores nos dan el ejemplo de Toyota, pues de acuerdo a su Toyota Recycling Vision, tuvieron como meta en el 2003 la recuperación del 95% de sus vehículos en 2015. La empresa superó la meta en 2011, al llegar a recuperar hasta el 99% de los carros (Mutingi et al., 2014).

Existe además una herramienta llamada SCOR, un modelo que consta de cinco partes: planeación sostenible, selección de proveedores, realización de actividades sostenibles, selección del tipo de transporte sostenible y economía circular (Monroe, 2017). Los autores ponderan la importancia del análisis del inventario en la cadena de valor de las compañías, pues mediante esta herramienta se puede hacer un análisis general acerca de los manejos del inventario en la compañía y a partir de la información recolectada, la empresa logra optimizar su cadena de valor (Monroe, 2017).

Es importante mencionar que existen cuatro tipos de relaciones entre las empresas y la cadena de valor sostenible (Vurro et al., 2014), tales son: las proactivas, las inactivas, las interactivas y las de intercambio.

Las compañías proactivas combinan una actitud cooperativa a lo largo de toda la cadena de valor (es decir, sostienen relaciones ascendentes y descendentes), con una fuerte orientación hacia la medición, el monitoreo y la minimización de los impactos sociales y ambientales asociados a los procesos de producción y distribución.

Las inactivas son aquellas caracterizadas por una baja orientación hacia los problemas sociales y ambientales y una actitud limitada hacia la colaboración en las prácticas de SC, tanto en sentido ascendente como descendente.

De otro lado, están las compañías interactivas que se centran exclusivamente en sus relaciones con los proveedores (es decir, las relaciones ascendentes), e interpretan la sostenibilidad en la cadena como una toma de decisiones conjunta dirigida a la innovación de productos y procesos. Aunque no implementan herramientas específicas relacionadas con la sostenibilidad ni dirigen la cadena de suministro hacia la producción de productos y servicios sostenibles, las empresas interactivas revelan un enfoque alternativo a la cadena de suministro sostenible, basado en procesos de aprendizaje conjunto con proveedores como los principales motores de la sostenibilidad. Aun cuando la mayoría de las empresas

se centra en los proveedores inmediatamente ascendentes y descendentes en la cadena de suministro, es importante que se empiece a tener en cuenta una gama más amplia de proveedores (Kim et al., 2014).

Por último, las compañías de intercambio tienden a centrarse en la sostenibilidad en sus relaciones con los distribuidores (es decir, las relaciones posteriores), interpretándola como una combinación de intercambio de información y prácticas de colaboración conjunta (Vurro et al., 2014).

2.2. ¿Por qué implementar una cadena de valor sostenible?

Existen diferentes motivos para apostar por una cadena de valor sostenible, como es el caso del aumento de regulaciones gubernamentales, locales y regionales que suponen costes por su incumplimiento (Schaltegger, 2011).

Además de dichos costes, existen también numerosos riesgos al no incluir criterios de RS en la gestión de la cadena de valor. Estos, entre otros, serían: riesgos de pérdida de reputación, riesgos legales y operacionales, corrupción, falta de licencia de operación ante la comunidad, los interesados y los gobiernos (Seklouli et al. 2010).

A continuación, se mencionarán algunos de los beneficios de una cadena de valor sostenible (Stanberg, 2010):

- *Aumento de la capacidad de los proveedores y fidelidad entre los actores:* en colaboración con los proveedores, la empresa compradora, en este caso la administración pública, asegura la puntualidad en los suministros y el cumplimiento de los requisitos de la producción.
- *Ayuda en la obtención de nuevos negocios y contrataciones públicas:* este punto estaría totalmente ligado al de la contratación pública responsable y de cómo se deben introducir cláusulas sociales en los pliegos de contratación para

garantizar productos y servicios responsables y sostenibles a la ciudadanía.

- *Innovación*: el cumplimiento de los nuevos retos éticos puede servir como motivación para la innovación de nuevos productos y servicios.
- *Acceso a inversores*: que la cadena de valor cuente con una propuesta responsable supone que la entidad es consciente de los riesgos presentes y futuros. Además, los inversores tienen cada día más en cuenta los indicadores de tipo social, medioambiental y de gobernanza.
- *Reducción de los costes y aumento en la eficiencia*: es un hecho que operar de manera sostenible limita los costes y reduce los recursos utilizados. Una mayor conciencia social y ambiental en la cadena de valor puede ahorrar recursos, eliminar o reducir los residuos generados y aumentar las ventajas competitivas.
- *Aumento de la productividad*: a lo largo de la cadena de valor, promover la utilización de métodos que ayuden a eliminar la discriminación, prevenir el acoso, asegurar un salario digno o mejorar la salud, entre otros, produce beneficios en la gestión de la AAPP (Standberg, 2010, p.10).

De acuerdo con la encuesta de sostenibilidad hecha por Deloitte (2016), en América Latina, la gestión de la cadena de valor es considerada la tendencia más relevante para los próximos años. Según esta fuente, un 72% de las compañías encuestadas desarrolla iniciativas concretas o tiene planeado realizarlas.

La responsabilidad extendida sobre la cadena de valor representa un verdadero desafío para las empresas, pero también es un espacio de oportunidad competitiva que posicionará en el mediano plazo a aquellas compañías que asuman un rol protagónico en la gestión sustentable de su negocio (Adril, 2016).

2.3. Algunos casos empresariales para considerar

Dado que integrar la sostenibilidad en la cadena de valor es un tema que ha venido en aumento, a continuación, se presentan algunos casos de compañías que han tomado la decisión de recorrer este camino.

El primer ejemplo es el de la industria automotriz, que cuenta con cuatro líneas básicas de producción: (a) procesamiento de las partes del vehículo, fase en la que se realiza el moldeado de la carrocería, estampado y tratamiento de esta, continuando con los procesos de pintado y sellado; (b) procesamiento del chasis; (c) procesamiento de los componentes como vidrios, llantas, espejos y accesorios; (d) ensamblaje, en esta etapa se integra el chasis, las partes metálicas y los demás componentes (Sutherland 2000).

Todos estos procesos requieren agua y energía, lo que genera emisiones en la atmósfera y residuos de distintos tipos, lo que depende del subproceso de producción de que se trate:

La huella hídrica de un automóvil durante todo su ciclo de vida asciende aproximadamente a 59.600 litros, de los cuales 5.600 corresponden a la producción de materiales, 900 a la producción de partes, 800 al ensamblaje, 52.000 a la fase de uso y 300 al final de la vida del mismo (Buenrostro, 2015, p. 23).

Por esta razón las empresas de esta industria han tomado diferentes medidas en su cadena de valor para hacerla sostenible.

En el caso del diseño y la manufactura, las compañías están utilizando políticas de uso de materiales reciclados y de impacto ambiental menor (Irajpour et al., 2012). Por ejemplo, el sistema de calidad Q1 de Ford indica que es imprescindible contar con un cumplimiento de estándares ambientales (Buenrostro, 2015).

Las ensambladoras participantes en este estudio cuentan con plantas de tratamiento de aguas residuales, entre 80% y 90% del agua que utilizan es reciclada, adicionalmente el uso de energía renovable ha sido incorporado en la fabricación de los vehículos y en el abastecimiento de las ensambladoras (Irajpour et al., 2012).

Nissan, por ejemplo, cubre el 50% de su demanda energética de la planta de Aguascalientes A1 con fuentes renovables. En 2012 implementó el uso del biogás para su proceso de manufactura y utiliza el metano que se genera a partir de la basura orgánica del relleno sanitario del municipio, con lo que cubre el 5% de la electricidad que exige dicha planta. Para el 45%, la planta se integró a un parque eólico en el estado de Oaxaca en 2013. Por su parte, Ford firmó en 2013 un acuerdo para la adquisición de energía solar para su planta de Hermosillo. De esta manera, y de acuerdo con la ensambladora, se optimizará la producción en un 30% y se evitará la emisión de 500.000 toneladas de CO₂ (Buenrostro, 2015, p. 23).

Otra actividad de la cadena de valor que las empresas de la industria automotriz están intentando mejorar y volver sostenible es la distribución de los vehículos, en esta etapa se genera contaminación y emisiones debido a que gran parte de la distribución se realiza por vía terrestre (IDRC, 2015).

Por lo tanto, empresas como DHL y Seglo están apoyando la distribución verde en la cadena de valor de la industria automotriz al utilizar tarimas de cartón reciclable en lugar de madera, además las empresas ensambladoras comparten los vehículos de transporte para los carros, de esta manera aprovechan mejor el viaje redondo para la distribución de los vehículos (Olivas Gastelum, 2012).

Las estrategias verdes aplicadas en la cadena de valor automotriz, idealmente podrían tener un impacto sustantivo en el crecimiento verde inclusivo, es decir, por un lado, sumar a la generación de nuevos empleos, a la transferencia de puestos de trabajo dentro de la cadena o nuevas habilidades verdes, a una mejora en las condiciones laborales y, por el

otro, propiciar que los grupos más vulnerables en la economía, como las pequeñas y medianas empresas, participen más ampliamente en la gestión verde (Buenrostro, 2015, p.25).

Así mismo, un estudio de una empresa que vende chocolate cultivado en Haití, que se acomoda perfectamente al modelo de emprendimiento sostenible de Dean y McMullen (2007), el cual busca contribuir a la sociedad y a la humanidad. El modelo de negocio de esta empresa consiste en cultivar vainilla, la cual se saca del árbol de cacao, mientras la vainilla florece se produce cacao simultáneamente. Esta empresa sabe la importancia que tiene para Haití su fauna y flora, por lo tanto, buscan proteger las plantaciones de cacao y hacer agricultura responsable.

Finalmente, Colley et al. (2017) afirman que, por medio de la innovación de los procesos de la cadena de valor de la compañía, en la que se integraron gobierno, agricultores y medioambiente, la empresa está realizando un modelo de emprendimiento sostenible que beneficia tanto a la empresa como a su entorno.

Otro caso en el que se ha implementado la sostenibilidad en la cadena de valor, es el de una pequeña empresa dedicada a cultivar hojas de té, las cuales son vendidas a la India a un precio más bajo del que obtiene este país por la exportación de las mismas a Europa (Sampson, 2017). Esta empresa utilizó una herramienta virtual creada por The International Trade Center (2017) llamada Sustainability Map, la cual permite a pequeñas y medianas empresas conectarse con los diferentes actores de su cadena de valor de manera global y eficiente.

Para esta empresa la herramienta fue de gran importancia pues le permite a la pequeña productora conectarse con los grandes compradores de Europa. De esta manera es como logra vender el producto a estos actores como un bien certificado y con un valor agregado (Sampson, 2017).

Importante citar el caso de la cadena de valor alterna para la producción de biodiesel y aceite vegetal, presentado en el marco del foro "Manejo Eficiente

de Residuos Grasos” en la sede empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, de Chapinero, en el año 2015. Este es un proyecto de valor 100% colombiano que busca disminuir la contaminación ambiental, generar más empleo y aprovechar al máximo los residuos grasos producidos en la cadena de alimentos. Tito Salcedo Díaz (2015), gerente de BIO D S.A, comentó que esta cadena inició en los cultivos sostenibles de aceite de palma de los llanos orientales, donde se envían frutos a las extractoras y posteriormente se genera una refinación, de esta manera se logra un aceite refinado, desodorizado, blanqueado, que puede ser utilizado como materia prima para la producción de biodiesel, o como aceite.

Después de su uso, el aceite vegetal es recolectado desde diferentes sectores donde se consume en unidades de transporte especializado, para posteriormente tratarlo con los más altos estándares de calidad. Luego es llevado a la planta de producción de BIO D S.A. en Facatativá. Se convierte en energía limpia y así se apoya el sector agrícola nacional. De esta forma la materia prima utilizada no compite con la cadena alimenticia, sino que pasa por ella, genera más valor y un balance más positivo en la huella de carbono y en la reducción de gases de efecto invernadero (Salcedo, 2015, p. 4).

Para realizar esta cadena, es de vital importancia la cooperación entre todos los actores involucrados, lo cual abarca, desde el cultivo de la palma, hasta la refinación y el uso de manera sostenible (CCB, 2015) “Por ende, el gran reto que tiene la cadena consiste en sostener dicha sinergia con el fin de promover el consumo de aceite de palma 100% colombiano en las frituras e implementar buenas prácticas empresariales en el manejo eficiente de los recursos” (Salcedo, 2015, p. 6).

La Cámara de Comercio de Bogotá, con el Premio Valor Compartido “reconoce a aquellas empresas que solucionan problemáticas específicas, que generan beneficios económicos y que presentan y potencian proyectos innovadores que se puedan ampliar y replicar” (CCB, 2015). Davivienda, con su solución Daviplata, busca resolver la problemática en

la que solo el 42% de los colombianos tengan acceso a los servicios del sector financiero. El caso más reciente de creación de valor compartido en Davivienda es la implementación de un ecosistema sin efectivo en el municipio antioqueño de Concepción y la utilización del dinero electrónico para todas sus transacciones. En este caso, es notoria la manera de concebir los productos y el mercado, lo que descubre nuevas oportunidades de negocio que generan impacto y contribuyen a la solución de problemas y necesidades en forma alineada con las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (CCB, 2015).

Una parte importante de la cadena de valor es la dirección de recursos humanos, en donde se encargan principalmente de la búsqueda, contratación y motivación del personal, por lo que el lugar y el ambiente de trabajo es muy importante (Isaksson et al., 2010). En muchas empresas están empezando a realizar *Home Office*, que consiste en alentar a los empleados a trabajar desde sus casas, esto lo realizan, pues esto motiva al personal y reduce tiempo y costos

Realizar el trabajo en casa reduce tiempos de viaje, costos de viaje y uso de energía (Maia et al., 2017). Regularmente, un promedio de 21% a 50% de los empleados en las grandes empresas trabaja a distancia (Nidumolu et al., 2009).

De los 320,000 empleados de IBM el 25% trabaja a distancia, lo que lleva a un ahorro anual de \$ 700 millones solo en costos de bienes raíces. AT&T estima que ahorra \$ 550 millones al año como resultado del trabajo a distancia. La productividad aumenta entre un 10% y un 20%, y la satisfacción laboral también aumenta cuando las personas trabajan a distancia hasta tres días a la semana (Nidumolu y Rangaswami, 2009).

Según ComunicaRSE (2018), el papel que juega la dirección de recursos es de gran importancia, “hoy la gestión de los derechos humanos en la cadena de valor es la prioridad número uno de las empresas (...)” (p. 8). Otros temas en este campo son la inclusión laboral de la mujer y su empoderamiento

para acceder a puestos directivos, la diversidad en el mercado laboral y la lucha contra el trabajo forzado (La República, 2018, p. 8).

Existe una teoría de responsabilidad corporativa moral sostenible, que recalca la importancia que tienen los empleados (Ha-Brookshire, 2015). Si la organización transmite confianza y transparencia se presume que estos trabajan mejor, y por el contrario, si los colaboradores perciben hipocresía, tendrán una actitud negativa frente a la empresa y su trabajo (Ha-Brookshire, 2015). Esto significa que la sostenibilidad se emplea internamente para mejorar la conciencia y el compromiso de los empleados (Searcy, 2014).

3. Retos por Cumplir

Es el momento de abordar los retos por cumplir en cuanto a temas de sostenibilidad, y su integración a la cadena de valor. En muchos casos las brechas se dan por falta de información o incluso por desinterés de las empresas (Donovan et al., 2017). Sin ir muy lejos, el Objetivo del Desarrollo Sostenible # 17, menciona que se deben construir alianzas para el desarrollo sostenible (Morali et al., 2013). Como lo hemos visto a lo largo de esta revisión de literatura, todavía las empresas no cuentan con la suficiente comunicación con todos los actores de la cadena de valor y hay desafíos que no pueden ser resueltos por solo uno de ellos, porque se requiere de la unidad y el apoyo de todos (Tannous y Yoon, 2018).

Sin lugar a dudas, las empresas que más han implementado este tema son las grandes compañías (Vigneau et al., 2015). Sin embargo, es indispensable tener en cuenta que en Colombia las Pymes representan un 90% (El Espectador, 2018) y muchas de ellas no se preocupan por la sostenibilidad sino por consolidarse y lograr ser más grandes en cuanto a ventas y tamaño se refiere.

Otro reto por cumplir es que en muchas empresas la sostenibilidad es un tema que solo se considera en algunas áreas de la organización, por lo que se requiere que las empresas sean conscientes del valor de la sostenibilidad para toda la organización, y que de lograr integrarla se traducirá en el largo plazo en beneficios tanto monetarios como de reputación e imagen (Tannous et al., 2018).

Por ejemplo, cuando en el sector de alimentos sale al mercado un producto no solo es importante que el empaque sea sostenible, la sostenibilidad debe estar presente en todo el proceso de producción (Monastyrnaya et al., 2015).

En la actualidad, pese a haber disminuido la visión de la sostenibilidad como un costo adicional, un buen número de empresas sigue sin comprender a cabalidad los beneficios de la implementación y aplicación de prácticas sostenibles, e insiste en considerarla como un costo o simplemente una presión para mejorar la imagen (Donovan et al., 2017). A largo plazo las empresas que en el diseño de su modelo de negocio incorporan la sostenibilidad, no como una meta, sino como un principio de la compañía, obtienen una posición de ventaja competitiva. Su integración les permite acceder a nuevos mercados y complacer a aquellos clientes exigentes en cuanto al compromiso con este tema (The Economist Intelligence Unit, 2013).

Adicionalmente, las empresas deben establecer un plan de acción medible con metas alcanzables, pero también retadoras. Lo más importante para la mayoría de negocios y para sus accionistas, es el beneficio económico, por lo tanto, se sugiere contar con indicadores que midan la sostenibilidad y forjen un seguimiento del plan sostenible que pueda representarse en números para la tranquilidad de las empresas y de sus accionistas. Así se logra un equilibrio que asegura a la organización perdurar en el tiempo, en un ambiente competitivo a nivel internacional (Zapata, 2016).

Respecto a la financiación, según un estudio del Pacto Mundial, existe un interés creciente de los inversores por las iniciativas ambientales y, aunque to-

avía es insuficiente, se espera un aumento progresivo en el futuro (Covantis, 2013). Para suplir esta falta de financiación, se producen colaboraciones con ONGs para alcanzar objetivos ambientales, así como acuerdos con otras empresas o con universidades, como recoge una encuesta llevada a cabo por The Economist y Coca-Cola Enterprises (2013).

Por lo demás, el mundo está entrando en una era de cambio climático potencialmente extremo. Los efectos potenciales, como el aumento de las inundaciones, la erosión costera, la menor calidad y cantidad de agua potable, los incendios forestales, la extinción de especies, entre otros, podrían amenazar las infraestructuras de transporte, los recursos naturales y las materias primas, de modo que se afectaría dramáticamente la capacidad de las cadenas de suministro para abastecer a todo el mundo (Beamon, 2008).

Además, se necesita mejorar el diseño y la implementación de la transparencia, pues estamos en una era de la información donde aquella impacta directamente en temas ambientales, políticos y de gobernanza. Esta transparencia empodera a los consumidores, pero debe tenerse en cuenta que algunos actores de los mercados están utilizando esta información para objetivos no beneficiosos (Mol, 2013).

Un ejemplo de cómo hacer que las organizaciones se sumen a iniciativas que facilitan la gestión de la sostenibilidad, se encuentra en “Ciclo Siete Semana por la Sostenibilidad”, una iniciativa liderada por Portafolio Verde y conformada por 22 países, que consiste en una semana cargada de experiencias que enseña cómo dejar un mejor mundo para las futuras generaciones. El desafío de esta organización es:

mostrarle al mundo que a través de diferentes experiencias se puede generar conciencia y hacer un fuerte llamado a la acción que permita impactar positivamente los ecosistemas de Iberoamérica, ciudades, organizaciones, colegios, universidades y a todas las personas interesadas en el Desarrollo Sostenible (Ciclosiete, 2018).

A raíz de esta semana, empresas como Orbis, Ecopetrol, Bancolombia y diferentes universidades, programaron una semana interna que incluyó diferentes actividades relacionadas con sostenibilidad, y permitió generar conciencia tanto internamente como en sus diferentes públicos de interés (Ciclosiete, 2018).

En la actualidad los hospitales contribuyen en gran medida a los daños ambientales y sociales del planeta, debido a la gran cantidad de recursos que consumen y al mal manejo de desechos. Por esta razón, Block (2016) expone que deben realizarse estrategias de sostenibilidad en el sistema de salud, enfocadas en tres dimensiones: reducir la huella ecológica, mejorar resultados económicos y, por último, educar y comprometer a los grupos de interés, a través de apoyo y financiación.

4. Consideraciones Finales

Para finalizar, es claro que la sostenibilidad está cada vez más presente en el día a día de las empresas y que estas enfrentan una creciente demanda por parte de sus diferentes grupos de interés, los cuales les exige responsabilidad en los impactos sociales y ambientales que generan como consecuencia de sus actividades productivas (Vurro et al., 2014). Adicionalmente, deben presentar una rendición de cuentas de la gestión.

Para cumplir a los accionistas y a los grupos de interés, la compañía debe necesariamente tomar en cuenta su cadena de valor, así garantiza el éxito del negocio, pues como se menciona a lo largo del documento, la cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial que genera valor al producto final (Seklouli et al., 2010).

Como plantea Deloitte, 2018:

Integrar la cadena de valor en la gestión sostenible de la compañía mediante un trabajo colaborativo, es una poderosa herramienta para la reducción de riesgos, muy útil para alcanzar resultados beneficiosos para ambas partes. Sin un apropiado seguimiento a su cadena de valor, las empresas tienen un “punto ciego” que potencialmente podría implicar un riesgo, tanto en su gestión como en su reputación (p. 2).

Resulta evidente, que integrar la sostenibilidad en la cadena de valor es un aspecto clave, y requiere de diferentes herramientas:

Una primera es el análisis de la cadena de valor: que permite un diagnóstico al desagregar las actividades e identificar impactos y opciones de mejora (Soosay et al., 2012).

La segunda herramienta es las cinco categorías expuestas por Beske et al. (2014), las cuales tienen como objetivo lograr mayores efectos sostenibles y mantener una empresa rentable al mejorar la productividad de la cadena de valor.

En tercer lugar está la plantilla diseñada por Heikkurinen et al. (2012), la cual ayuda a los actores involucrados a definir una estrategia de valor sostenible y un modelo de negocio.

Expertos de Deloitte diseñaron otra herramienta “Sustainable Enterprise Value Map” para planear y medir los resultados de las acciones sostenibles a través de la cadena de valor (Cholewa y Hermaniuk, 2016).

La siguiente herramienta mencionada es la serie de cuatro pasos propuesta por el coordinador del Programa Valor en Argentina, los cuales son: mapear, contar con una estrategia compartida, establecer objetivos, medir resultados y, por último, capacitar (Passarelli, 2012).

También se cuenta para analizar las presiones internas y externas, con las cuatro estrategias propuestas por Mutingi et al. (2014) para gestionar la sostenibilidad en la cadena de valor.

Existen numerosas empresas que implementan prácticas sostenibles en su cadena de valor, sin embargo, todavía queda mucho por descubrir, mejorar e implementar. Aunque la literatura haya mejorado significativamente en temas de sostenibilidad y SSCM, la que existe sobre integración de principios de sostenibilidad en la cadena de valor es muy fragmentada (Morali y Searcy, 2013).

La cadena de valor sostenible es el punto principal a trabajar en la sostenibilidad para generar el mayor impacto, dado que una cadena de valor sostenible protege la reputación de la compañía, reduce costos, mejora la productividad y mejora la coordinación (InFocus, 2017). Adicionalmente, dar atención a la cadena de valor es el paso hacia el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa, pues considera todos los aspectos para producir el producto y entregarlo al cliente (Sharma, s.f.).

Finalmente, es importante tener presente que el desarrollo sostenible no es un aspecto con el cual solo los gobiernos deben comprometerse, la sociedad debe empezar por adoptar nuevos hábitos de consumo y buscar la manera de mejorar su relación con el planeta. Las empresas, por su parte, deben mejorar sus métodos de producción, pues los excesos de estos métodos son los que nos han traído hasta este punto de declive (Innove s.f.). Aunque hoy en día este aspecto ha mejorado, aún queda mucho camino por recorrer. Un estudio realizado por Gomes y Cagica (2011) concluye que se requiere un mayor involucramiento de la comunidad, pues no se tiene conciencia sobre la cadena de valor y no hay entrenamiento en términos de sostenibilidad.

Referencias

- Amal, A., & Sylvain, M. (2016). Do ESG controversies matter for firm value? Evidence from international data. *Journal of Business Ethics*, 151, 1027-1047. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3213-8>
- Álvarez, I. (2009). Las memorias de sostenibilidad: un instrumento para la gestión de la sostenibilidad. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 38(144), 677-697.
- Asociación de Dirigentes de Relaciones del Litoral – Adril. (2016). *Claves para gestionar la sostenibilidad en la cadena de valor*. Adril. <https://www.adril.org.ar/claves-para-gestionar-la-sostenibilidad-en-la-cadena-de-valor/>
- Beamon, B. (2008). Sustainability and the future of supply chain management. *Operations and Supply Chain Management*, 1(1), 4-18. <https://doi.org/10.31387/oscm010003>
- Buenrostro, R. P. (2015). *Cadenas de valor y sostenibilidad en América Latina. El caso de la cadena automotriz de México*. Red Latn.
- Block, J. (2016). Managing natural resources in value- based care. *Physician Leadership Journal*, 3, 18-22.
- Caradonna, L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press.
- Cifuentes, J., & Giraldo, A. (2016). Cadenas de valor y sostenibilidad en Latinoamérica, sector de energía eléctrica en Colombia. En S. M. Vera (Ed.), *Cadenas de valor y sostenibilidad en latinoamérica* (pp 208-234). Universidad Autónoma de México.
- Colley, M., Fretwell, C., & Bourdeau, B. (2017). From social entrepreneurship to sustainable entrepreneurship: Improving the value chain and marketing Haitian chocolate. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(2), 20-38.
- Cholewa-Wójcik, A., & Hermaniuk, T. (2016). Evaluating sustainable value of the packaging sector using SEVM (The Sustainable Enterprise Value Map) Tool. *Handel wewnetrzny*, 360(1), 5-15.
- Closs, D., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: The role of supply chain management. *Journal of the academic market science*, 39(1), 101-116. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0207-4>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Premio valor compartido 2015*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2015/Marzo/Premio-Valor-Compartido-2015>
- Cámara de Comercio de Bogotá (CCB). (2015). *Casos de éxito*. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/Fortaleza-su-empresa/Por-necesidad/Iniciativas-de-Valor-Compartido/Casos-de-exito>.
- Deloitte. (2018). *Cadena de valor sostenible*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/cl-sustentabilidad-brochure.pdf>
- Donovan, J., Stoian, D., & Ferris, S. (2017). Towards leaner and more effective value chain development. *Enterprise Development and Microfinance*, 28(1-2), 1755-1978. <https://doi.org/10.3362/1755-1986.2017.28-1ED>

- Redacción Economía (2018, Marzo 16). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-financiamiento-articulo-744870>
- Fearne, A., & Garcia, M. (2012). Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis. *Supply Chain Management*, 17(6), 575-581. <https://doi.org/10.1108/13598541211269193>
- Guajardo, A. (2013). *Los impactos de la sostenibilidad en la cadena de valor de la organización*. CapasitaRSE: formando liderazgos responsables.
- Gomes da Costa, M., & Cagica, C. (2011). The sustainability of tourism supply chain: A case study research. *Tourismos: An international multidisciplinary journal of tourism*, 6(2), 393-404.
- Ha-Brookshire, J. (2017). Toward moral responsibility theories of corporate sustainability and sustainable supply chain. *Journal of Business and ethics*, 145(2), 227-237. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2847-2>
- Haugh, H., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384-396. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2010.53791822>
- Hart, S., Milstein, M., & Caggiano, J. (2005). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable Development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38-52. <https://doi.org/10.1002/sd.244>
- InnoVe. (s.f). *Empresas y ODS: una guía para empezar*. InnoVe: un mundo posible.
- InFocus. (2017). Supply chain management: A case study of a dedicated supply chain for bananas in the UK grocery market. *Supply Chain Management*, 1(2), 38-42.
- Irajpour, A., Alavi, G., & Hajimirza, M. (2012). Evaluation of the most effective criteria in green supply chain management in automotive industries using the fuzzy DEMATEL method. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2, 8952-8961.
- Isaksson, R., Johansson, P., & Fischer, K. (2010). Detecting supply chain innovation potential for sustainable development. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 425-442. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0516-z>
- Kim, K., Jeong, B., & Jung, H. (2014). Supply chain surplus: Comparing conventional and sustainable supply chains. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 26(1-2), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s10696-012-9163-2>
- Benítez, P. K. (2018, Enero 11). Los cinco temas clave en la agenda de la sostenibilidad en los próximos años. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/los-cinco-temas-clave-en-la-agenda-de-la-sostenibilidad-en-los-proximos-anos-2587791>
- Maia, D., Petre, R., Jackson, F., & Hadarits, M. (2017). A review of sustainability enhancements in the beef value chain: State of the art and recommendations for future improvements. *Animals*, 7(26), 7-26. <https://doi.org/10.3390/ani7030026>

- Mol, A. (2013). Transparency and value chains sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 107, 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.012>
- Morali, O., & Searcy, C. (2013). A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 635-658. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1539-4>
- Monastyrnaya, E., Yannou-Le Bris, G., Yannou, B., & Petit, G. (2015). A template for sustainable food value chains. *The International food and agribusiness management review*, 20(4), 461-476. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2015.0061>
- Monroe, R. (2017). Analyzing inventory and primary resources in the supply chain: integrating supply chain, analytics, and sustainability. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(2), 85-90.
- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M (2009). Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 87(9), 57-64. <https://doi.org/10.1109/EMR.2013.6601104>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. (s.f). *¿Qué es la OCDE?* OCDE. Recuperado de <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- Organización Naciones Unidas. (s.f). *¿Qué hacemos?* ONU. Recuperado de <https://www.un.org/es/sections/what-we-do/index.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f). *Acerca de la OIT*. OIT. Reuperado de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>
- Perez, A., Miller, V. V., Pisani, M. J., & Henriques, I. (2012). Why do firms engage in national sustainability programs and transparent sustainability reporting? *Management International Review*, 52(8), 107-136. <https://doi.org/10.2307/41411021>
- Salcedo, T. (2015). Cadena de valor sostenible. *Biocombustibles*, 136, 1-7.
- Sampson, G. (2017). A gateway to sustainable consumption, production and trade. *Sustainability Adviser, International Trade Centre*, 4, 34-36.
- Searcy, C., & Buslovich, R. (2014). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 149-169.
- Seklouli, A. (2010). *Sustainable Supply Chain Management: State of the Art, international conference on software*. Knowledge, Information Management and Applications.
- Soosay, C., Fearne, A., & Dent, B. (2012). Sustainable value chain analysis – a case study of Oxford Landing from “vine to dine”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 68-77. <https://doi.org/10.1108/13598541211212212>
- Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. *Society and Economy*, 33(1), 15-28. <https://doi.org/10.1556/SocEc.33.2011.1.4>
- Sharma, V., & Giri, S. (s.f) 27). Sustainability evaluation of supply chain and value chain activities. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 2(1), 28-32.

- Standberg, L. (2010). *La responsabilidad social corporativa en la cadena de valor*. La Caixa, IESE Business School.
- Tannous, K., & Yoon, S. (2018). Summarizing risk, sustainability and collaboration in global supply chain management. *International Journal of Supply and Operations Management*, 5(2), 192-196. <https://doi.org/10.22034/2018.2.7>
- The Economist Intelligence Unit. (2013). *Sustainability insights: Learning from business leaders*. Coca Cola Enterprises.
- Unión Europea. (s.f). *Qué es la UE*. UE. Recuperado de https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_es
- Varsei, M. (2016). Sustainable supply chain management: A brief literature review, *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 411-419. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0129>
- Vurro, C., Russo, A., & Costanzo, L. (2014). Sustainability along the value chain: Collaborative approaches and their impact on firm performance. *Symphony Emerging Issues in Management*, 2, 30-44. <https://doi.org/10.4468/2014.2.04vurro.russo.costanzo>
- Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2015). How do firms comply with international sustainability standards? Processes and Consequences of Adopting the Global Reporting Initiative. *Journal Business ethics*, 131(5), 469-486. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2278-5>
- Wahl, A., & Bull, G. (2014). Mapping research topics and theories in private regulation for sustainability in global value chains. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 585-608. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1889-6>
- Wolf, J. (2011). Sustainable supply chain management integration: A qualitative analysis of the german manufacturing. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 221-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0806-0>
- Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 317-328. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1603-0>
- Zapata, A. (2016, Febrero 16). 4 retos para avanzar en los objetivos de desarrollo sostenible. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2016/02/18/planeta_futuro/1455818338_104124.html
- Zorio-Grima, A., García-Benau, M., & Sierra-García, L. (2015). Aseguramiento del informe de sostenibilidad en España y Latinoamérica. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 25(10), 85-102. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n1spe.53361>

REVISIÓN DE LITERATURA: SOSTENIBILIDAD Y REVELACIÓN DE INFORMACIÓN

Natalia Melo Ruíz

1. Responsabilidad Social Corporativa

Bowen (1973), considerado el padre de la responsabilidad social corporativa (RSC), partió del supuesto de que las empresas más grandes concentraban una gran cantidad de poder y, por ende, sus decisiones afectaban la vida de las personas. A partir de este evento nació el cuestionamiento acerca del tipo de responsabilidades que deberían ser asumidas por los empresarios según su capacidad de impactar a la sociedad. Bowen (1953) definió la RSC como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas, para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (p. 6). A pesar de que esta definición fue dada hace más de sesenta años, actualmente continúa vigente como parte central de la discusión sería alrededor de este tema (Carroll, 1999).

El concepto ha cobrado inclusive mayor importancia con los años. Esto ha generado que la literatura

en torno al tema se enriquezca bastante. La década de 1960 fue muy importante para la estructuración del concepto de RSC, uno de cuyos escritores más reconocidos fue Keith Davis, quien lo define como las decisiones y acciones de hombres de negocios tomadas por razones que van más allá del interés económico o técnico directo de la empresa (Davis, 1970, p. 70).

Tanto Davis como Bowen recalcan la importancia del papel que juega el empresario en su entorno al desempeñar un rol de liderazgo. Davis (1970) afirma que las responsabilidades sociales de las personas de negocios deben estar acordes con su poder social. El autor señala que la creencia de que la única responsabilidad de las empresas es hacer dinero es equivocada, y que la idea del balance entre poder y responsabilidad ha estado presente en las civilizaciones más antiguas de la historia; por tanto, no debería ser ajena al mundo empresarial (Davis, 1970). Sin embargo, no desconoce el hecho de que los objetivos económicos de una empresa son prioritarios, de lo contrario se perdería por completo su razón de existencia (Davis, 1970). Esta visión resulta interesante, pues tiene una gran implicación: si una empresa quiere ser poderosa, deberá ser responsable con la

sociedad. Desde este punto de vista, la RSC no es solo un deber, sino también una herramienta muy útil para los empresarios.

2. Regulación de las empresas

Davis (1970) sostiene que evitar responsabilidades a medida que aparecen conducirá a la pérdida de poder empresarial a manos de las regulaciones gubernamentales. Por ejemplo, durante el primer cuarto del siglo XX, las empresas mantuvieron una posición de indiferencia frente a los despidos masivos de los trabajadores que estaban siendo reemplazados por máquinas. Por tal razón, las empresas perdieron poder frente a los gobiernos, los cuales empezaron a manifestarse a través de leyes que implementaron políticas de compensación por desempleo, cláusulas de antigüedad, indemnizaciones, etc. Hoy en día, las empresas que en un inicio negaron su responsabilidad, están en la obligación de pagar los costos del desempleo (Davis, 1970).

Resulta interesante analizar si la predicción realizada por este autor hace casi 50 años se ha seguido cumpliendo. Davis (2018) afirma que, en el caso de Estados Unidos, durante el periodo anterior a la crisis financiera que se presentó entre 2007 y 2011, una gran cantidad de empresas que cotizan en bolsa reportaron sus ganancias erróneamente con el objetivo de favorecer el precio de mercado de sus acciones. Adicionalmente, estas empresas han violado las leyes de inmigración para contratar mano de obra indocumentada, y también han incumplido las leyes ambientales frente al manejo de desechos y emisiones contaminantes a la atmósfera, a ríos y lagos (Davis, 2018).

A raíz de este tipo de comportamientos, presentados en el mundo empresarial, los gobiernos se han

visto en la obligación de regular las empresas con más fuerza a través de leyes e instituciones que las controlan permanentemente. En el caso específico de los Estados Unidos, existen organizaciones como la Environmental Protection Agency (EPA)^[47], la Federal Trade Commission (FTC)^[48], la Food and Drug Administration (FDA)^[49], la Securities and Exchange Commission (SEC)^[50], la Ley Sarbanes Oxley^[51], entre otras. Todas tienen en común que, a través de un conjunto de normas, buscan regular la forma en que las empresas y los individuos operan para corregir las fallas del mercado (Zaharieva, 2014). Este ejemplo prueba que la afirmación de Davis se cumple con exactitud aún en la actualidad. Esto no significa que el mundo empresarial haya perdido su poder, pues es evidente que sigue influenciando de gran manera a la sociedad; sin embargo, hoy en día hay una gran cantidad de organizaciones y legislaciones que vigilan a las empresas y, por ende, su autonomía se ha reducido significativamente. Al respecto, Bowen (1953) sostiene que es cada vez más obvio que una libertad de elección y delegación de poder, como el ejercicio de las personas de negocios, difícilmente podría continuar sin asumir cierto nivel de responsabilidad social.

[47] Regula aspectos como la eliminación de materiales de desecho, restricciones a las emisiones de gases de efecto invernadero, contaminantes y otras sustancias dañinas para la tierra, el agua y la atmósfera.

[48] Es una organización que se encarga de prevenir y eliminar prácticas que afecten el libre comercio, como los monopolios, la fijación de precios, la publicidad fraudulenta, entre otras.

[49] Es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, medicamentos, cosméticos, aparatos médicos, productos biológicos y derivados sanguíneos.

[50] Es una agencia del Gobierno de Estados Unidos que tiene la responsabilidad principal de hacer cumplir las leyes federales de los valores y regular la industria de los valores, los mercados financieros de la nación, así como las bolsas de valores, de opciones y otros mercados de valores electrónicos.

[51] Ley que tiene el propósito de monitorizar a las empresas que cotizan en bolsa de valores. Su finalidad es evitar fraudes y el riesgo de una bancarrota, al proteger al inversionista.

Blomstrom y Davis (1966) afirman que la responsabilidad social es la obligación que tiene una persona de considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social. En el contexto empresarial, esto implica un esfuerzo por considerar las necesidades e intereses de personas que pueden verse afectadas por las acciones empresariales. Esta definición, al igual que las anteriores, evidencia el reto que deben asumir las empresas que quieren ser socialmente responsables. En primer lugar, significa que los intereses deben trascender el factor económico. En segundo lugar, implica que el proceso de toma de decisiones de una empresa se torne significativamente más complejo, puesto que se toma en cuenta su efecto potencial sobre los distintos actores sociales.

Aunque esta aproximación al mundo de los negocios supone esfuerzos mucho más grandes, el concepto de RSC parece estar encaminado a dejar de ser más una opción para las empresas para convertirse en un deber:

Actualmente se le exige más que nunca a las empresas que asuman responsabilidades más amplias con la sociedad. En efecto, se les pide que contribuyan más a la calidad de vida de los estadounidenses y no simplemente suministrar cantidades de bienes y servicios. Mientras exista una sociedad de negocios, su futuro dependerá de la calidad de la respuesta de la administración a las expectativas cambiantes del público (Johnson, 1971, p. 16).

Aunque la afirmación de Johnson se limita al contexto estadounidense, es evidente que este fenómeno se ha ido replicando en muchos lugares del mundo. Porter y Kramer (2011) afirman que las empresas alrededor del mundo son percibidas por las personas como entidades que se enriquecen a expensas de la comunidad. Por esta razón, subrayan la necesidad de crear un “capitalismo más sofisticado” (p.16) que contenga un propósito social. Según los autores, esto permitirá reconciliar a la sociedad con la empresa.

3. Evidencia científica del efecto de la RSC en las empresas

El impacto social de las empresas ha sido objeto de un debate recurrente en la literatura más extensa sobre negocios y administración, y más recientemente en textos sobre contabilidad (Moser y Martin, 2012). López et al. (2007) realizaron una investigación para determinar si el desempeño de las empresas se ve afectado por la implementación de prácticas que son consideradas socialmente responsables. Lo anterior, a través del estudio de la correlación que hay entre la RSC y algunos indicadores contables durante el periodo comprendido entre 1998 y 2004. En el estudio se seleccionaron dos grupos de 55 empresas europeas: el primer grupo corresponde a empresas pertenecientes al Dow Jones Sustainability Index (DJSI)^[52] y el segundo, al Dow Jones Global Index (DJGI)^[53].

Los resultados obtenidos muestran que el vínculo entre los indicadores de desempeño y la RSE es negativo; por ende, el efecto de las prácticas de sostenibilidad en los indicadores de desempeño es negativo durante los primeros años en que se aplican (López et al., 2007). Según los autores, la explicación de este fenómeno radica en la explotación de los recursos ya que, inicialmente, las empresas no hicieron provisiones presupuestarias para nuevos activos con prácticas de sostenibilidad.

Para que las nuevas políticas de sostenibilidad se reflejen en los presupuestos, es necesaria una visión a largo plazo; únicamente si las prácticas de RSE se integran en las decisiones estratégicas tomadas en los negocios, se lograrán consecuencias

[52] Índice mundial que valora las buenas prácticas de las empresas bajo criterios sociales, medioambientales y económicos.

[53] Índice más representativo de la actividad accionaria en los Estados Unidos. Mide el comportamiento de una canasta de 30 acciones transadas en la Bolsa de Nueva York

positivas. Sin embargo, según aclaran los autores, la adopción de una filosofía corporativa responsable tendrá repercusiones fundamentalmente cualitativas, por ejemplo, en la reducción del impacto ambiental, el aumento de la satisfacción de los empleados, la retención de talento, la mejora de la reputación de la empresa y el desempeño de un papel pleno y positivo en la comunidad local. Tales cambios sociales y corporativos no siempre tendrán un efecto cuantitativo en los indicadores económico-financieros (López et al., 2007).

Orlitzky et al. (2003) realizaron un metaanálisis de 52 estudios con el objetivo de medir la relación entre el desempeño social corporativo (CSP) y el desempeño financiero corporativo (CFP). Según el estudio, la evidencia que se había presentado hasta el momento para comprobar dicha correlación estaba muy fraccionada y por tanto no tenía suficiente credibilidad. Este estudio recopila 30 años de investigación, lo cual le permite contar con una muestra de 33.878 observaciones (Orlitzky et al., 2003).

Los resultados del *metaanálisis* muestran una asociación positiva entre la CSP y la CFP en todas las industrias y en los contextos de estudio. Esto rechaza las nociones desarrolladas por los economistas neoclásicos, quienes afirmaban que la CSP es necesariamente inconsistente con la maximización de la riqueza de los accionistas (Friedman 1970). Frooman (1997) realizó un metaanálisis de 27 casos de estudio que han medido la reacción del mercado de valores ante comportamientos socialmente irresponsables e ilícitos. El autor proporciona evidencia empírica para demostrar que dichos comportamientos tienen un efecto negativo sobre la riqueza de los accionistas.

Resulta interesante la comparación de estos dos estudios, pues mientras que el primero sostiene que los beneficios de adoptar prácticas responsables son netamente cualitativos (López et al., 2007), el segundo indica que existe una fuerte relación entre el desempeño social y financiero de la empresa (Orlitzky et al., 2003). Esta contradicción entre ambos estudios demuestra cómo se pueden beneficiar las

empresas desde distintos ángulos por la implementación de la RSC.

Lins et al. (2017) enfocaron su investigación en la medición del desempeño de las empresas durante la crisis financiera de 2008, con el objetivo de determinar si había alguna diferencia en el comportamiento de las empresas con altos niveles de capital social, lo cual se mide a través de las prácticas de RSC. Los resultados obtenidos mostraron que las empresas con altos niveles de RSC tuvieron rendimientos sobre las acciones entre 4% y 7% por encima de aquellas con bajos niveles de RSC. Además, estas empresas experimentaron mayor rentabilidad, crecimiento y ventas por empleado.

Según los autores, una de las principales razones que explican los resultados obtenidos es la confianza. La crisis financiera expuso la importancia que tiene este concepto para el buen funcionamiento y la estabilidad financiera de las empresas (Lins et al., 2017). La actual crisis financiera surge de un colapso catastrófico en la confianza. Los mercados financieros dependen de la confianza, y esa confianza se ha erosionado (Stiglitz, 2008).

La hipótesis que presentan los autores, comprobada a lo largo del texto, sostiene que los grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc.) son más propensos a responder de una forma positiva y ayudar a empresas con altos niveles de capital social durante periodos de inestabilidad económica. Los beneficios también se materializan para los accionistas, pues las empresas con altos niveles de RSC, al ser percibidas como organizaciones más confiables, reciben valoraciones premium por parte de los inversionistas durante períodos de crisis financiera (Lins et al., 2017).

Desde la perspectiva de los accionistas, es posible afirmar que la decisión de invertir en acciones no se basa únicamente en el análisis de riesgo-beneficio, sino que este es en sí mismo un acto de "fe" o confianza en que la información que se tiene para tomar la decisión es verdadera y refleja de forma fiable la realidad de la empresa (Guiso et al., 2008).

4. Revelación de la información

Las empresas publican informes de RSC para proporcionar información sobre los impactos económicos, ambientales y sociales causados por sus actividades (Global Reporting Initiative, 2015). En el segmento anterior se mostraron ejemplos de cómo se pueden beneficiar las compañías al incorporar la RSC; a continuación se subraya la importancia del concepto de *revelación de información* para que las empresas puedan disfrutar de dichos beneficios.

Anteriormente, los inversionistas con orientaciones medioambientales y sociales eran los más interesados en la divulgación de la información de RSE de una empresa. Sin embargo, los inversionistas convencionales ahora usan este tipo de información en sus valoraciones (Gordker y Mertins, 2018). Hoy en día, la inversión sostenible es un segmento del mercado de capitales en constante crecimiento (Eurosif, 2012). Teniendo en cuenta que el desempeño de la RSC está cobrando una importancia significativa para la toma de decisiones de los inversionistas, se han realizado investigaciones para demostrar que los informes de RSE pueden minimizar la asimetría de la información entre la administración de la empresa y las partes externas interesadas, como posibles inversores (Kinney 2000).

Patten (2002) realiza un estudio para examinar si existe relación entre las revelaciones ambientales del Informe anual de divulgación ambiental de 1990 (que contiene una muestra de 131 empresas de EE.UU.) y su desempeño ambiental según los datos de emisión de sustancias tóxicas de 1988. El estudio demuestra que existe una relación significativa entre el desempeño ambiental y la divulgación ambiental, donde los niveles más altos de emisiones tóxicas (ajustados para el tamaño de la empresa) se asocian con niveles más altos de divulgación ambiental. Este hallazgo apoya el argumento de que el nivel de divulgación tiene una relación directa con la exposición

que una empresa enfrenta al entorno social y político (Patten, 2002).

Jizi et al. (2016) realizaron una investigación que busca extraer conclusiones sobre si la divulgación de la RSE, que comunica la participación de las empresas y el nivel de compromiso con la sociedad, implica una mejora en los precios de las acciones de los bancos. La decisión de analizar los bancos se basa en el hecho de que el comportamiento de estas entidades juega un papel fundamental en la evaluación del riesgo de inversionistas y clientes, además de influir en la confianza pública en el sistema bancario (Jizi et al., 2016). Para ello, se usó una muestra de bancos comerciales americanos durante los dos años siguientes a la crisis financiera que detonó en 2008.

Los resultados que arroja esta investigación muestran que el contenido informativo de la divulgación de CSR es apreciado por los participantes del mercado. Además, se puede ver el interés de los inversionistas y la consideración de la divulgación de CSR al valorar activos. Los resultados que obtuvieron los autores sugieren que la participación de la gerencia y la comunicación de sus actividades de RSE a través de un mejor contenido de divulgación es una herramienta potencial para aumentar el valor agregado que se le ofrece a los accionistas (Jizi et al., 2016).

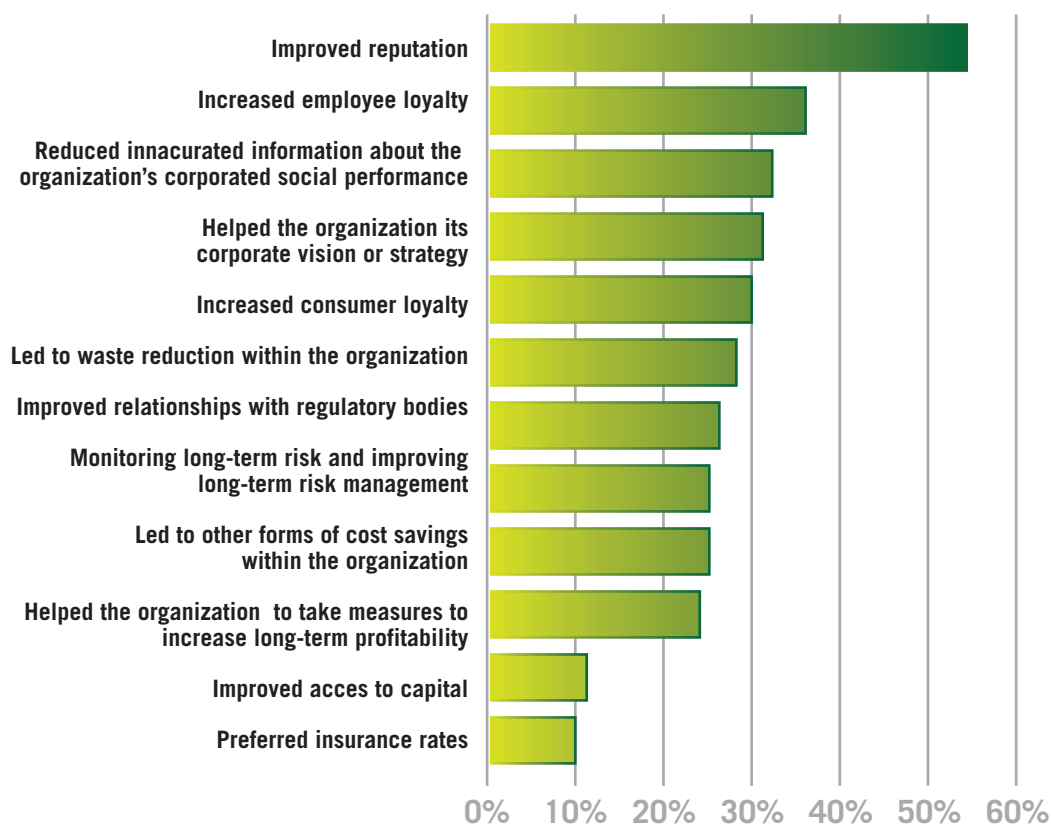
Existen distintos métodos y estándares que buscan compilar la información financiera y la de RSC para divulgarla de manera consistente, y uno de los formatos más utilizados es el informe integrado (IR, por sus siglas en inglés) (Godker y Mertins, 2018). Algunos investigadores, como Baboukardos y Rimmel (2016) han examinado de forma empírica la importancia de la información contable revelada en el IR. Su análisis revela que, al conectar la información financiera de una empresa con información no financiera previamente desvinculada de sus recursos humanos, sociales y naturales, el coeficiente de valoración de las ganancias aumenta significativamente. De igual forma, la importancia del valor de los activos netos disminuye (Godker y Mertins, 2018).

Según los autores, esto se debe a que el enfoque integrado de los informes permite a los inversionistas y otros participantes del mercado identificar o evaluar de manera más confiable los riesgos actuales y futuros de una empresa asociados con la sostenibilidad o los problemas financieros.

Ahora bien, es importante tener en cuenta la calidad de la información que se publica en los informes, ya que la confiabilidad de la información de CSR divulgada refleja qué tan bien se captura el rendimiento real de RSC de las empresas a través de las divulgaciones corporativas (Godker y Mertins, 2018). Dado que los inversionistas desean una mayor confiabilidad de las revelaciones de RSC (O'Dwyer et al., 2005), un creciente número de publicacio-

nes ha explorado cómo los inversionistas incorporan la confiabilidad de las revelaciones de CSR al procesar la información y actuar en consecuencia (Godker y Mertins, 2018).

Lackman et al. (2012) sostienen que la mayoría de los inversores profesionales valoran mucho la información ambiental, pero aún no la incorporan en sus decisiones de inversión debido a la falta de calidad de la divulgación. Su análisis revela reacciones positivas a una evaluación externa objetiva de la información de sostenibilidad. Según la encuesta realizada en 2013 por el Boston College for Corporate Citizenship y Ernest Young, estas son las formas en que los reportes de sostenibilidad proporcionaron mayor valor:



Fuente: Boston College for Corporate Citizenship y Ernst & young, 2013.

Gráfico 1. Formas en que los informes de sostenibilidad proporcionan mayor valor

5. Respuesta de los consumidores frente a la RSC

Hasta el momento se ha hecho énfasis en la importancia de la RSC para los inversionistas. Sin embargo, Bhattacharya y Sen (2004) afirman que uno de los grupos de interés que parece ser particularmente susceptible a las iniciativas de RSC de una empresa son los clientes. Los sondeos del mercado sugieren que existe una relación positiva entre las acciones de RSE de una empresa y las reacciones de los consumidores a esa compañía y sus productos (Bhattacharya y Sen, 2004). Además, existen cifras que demuestran que cada vez hay más conciencia entre los consumidores sobre los productos que compran. Por ejemplo, la encuesta de Ciudadanía Corporativa de 2002 realizada por Cone Communications encontró que el 84% de los estadounidenses dice que es probable transitar a una marca asociada con una buena causa, en caso de que el precio y la calidad sean similares.

Li et al. (2018) realizaron una investigación que explora el impacto de una estrategia de renovación de la RSE sobre la lealtad del cliente, la reputación de la marca y la identificación del cliente con la compañía, con el caso de estudio de Starbucks como referencia. Los autores explican que el mercado chino es considerado el mayor mercado emergente de consumo. Por tal razón, se ha convertido en uno de los mercados más competidos del mundo. En el caso de las cafeterías (*coffee shops*), la intensa competencia nacional (*Sculpting in Time Café, Hello Coffee*) e internacional (*Starbucks, Pacific Coffee*) ha hecho que las marchas utilicen estrategias agresivas de mercadeo para asegurar la lealtad de los clientes.

Este mercado tiene una particularidad; su competencia está muy estandarizada, lo cual hace que sea difícil lograr una diferenciación suficiente para

que un cliente prefiera una marca por encima de otra. La investigación ha demostrado que obtener la lealtad del cliente a través de la RSE es un enfoque de marketing eficaz (Li et al., 2018). Al implementar la RSE, una empresa puede diferenciar su negocio de la competencia a través de una identificación más sólida del cliente con su marca, lo que resulta en una mayor lealtad del cliente (Maignan et al., 2005; Swimberghe y Wooldridge, 2014). Por esta razón, Starbucks decidió renovar su estrategia de RSE.

Los resultados de la investigación muestran que, si la empresa tiene una baja reputación, al renovar y actualizar sus actividades de RSE, los consumidores pueden sospechar que está realizando estas actividades sobre la base del interés propio. En este caso, las actividades de RSE se consideran una estrategia de marketing para mejorar el atractivo de la marca, lo cual reduce el sentido de identidad del consumidor con la marca. Por otro lado, en el caso de las empresas con una sólida reputación de marca (como Starbucks), los consumidores están más inclinados a pensar que sus actividades de RSE son altruistas, lo cual puede aumentar la identificación del cliente-empresa y, con ella, asegurar la lealtad del cliente (Li et al., 2018).

Los hallazgos de esta investigación coinciden con las afirmaciones de López et al. (2007), quienes sostienen que en el mercado globalizado actual, la búsqueda de elementos diferenciadores que concedan una ventaja competitiva es fundamental para las empresas. Estas ventajas permitirían a las organizaciones sobrevivir al tiempo que obtienen tasas de rentabilidad aceptables y equilibrio económico (López et al., 2017). Ante la dificultad para lograr la diferenciación de productos, dado el aumento de la competencia, las iniciativas de RSE son un medio innovador para fortalecer las relaciones con los clientes. Al comprender las reacciones de los consumidores a la RSE, las empresas pueden desarrollar estrategias de RSE que sean óptimas, no solo desde una perspectiva normativa, sino también empresarial (Bhattacharya y Sen, 2004).

La información presentada en este apartado permite ver que la RSE puede ser mucho más que un costo, una restricción o una acción caritativa: también puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventajas competitivas (Porter y Kramer, 2006). Debido al aumento de las regulaciones gubernamentales, la exposición a las críticas, la responsabilidad y la atención del consumidor a los problemas sociales, el número de industrias y empresas cuya ventaja competitiva involucra propuestas de valor social, está en constante crecimiento (Dyda, 2008).

6. Valor Compartido

Es evidente que el concepto de Creación de Valor Compartido (CVC) ha atraído la atención de ejecutivos, consultores y académicos de manera extraordinaria y positiva (Jones y Wright, 2018). Una prueba de esto es la gran cantidad de publicaciones que se han hecho en los medios de comunicación más importantes del mundo y en publicaciones de negocios como *The New York Times*, *The Economist*, *The Guardian* y *Forbes* (Crane et al., 2014).

Porter y Kramer son los referentes más reconocidos en el tema de valor compartido. Su primer texto sobre este tema sostiene que, aunque la labor de las fundaciones es positiva, podría ser aún mejor al trabajar estratégicamente. En la propuesta de los autores, las fundaciones deben mantener la mentalidad estratégica de los negocios. Afirmar también que las fundaciones deben guiarse por tácticas como especializarse en un número reducido de desafíos, elegir una posición única, diferenciarse de la competencia, establecer objetivos primarios y medir el rendimiento (Porter y Kramer, 1999).

A lo largo de las últimas décadas, estos autores han escrito distintos documentos donde indagan acerca del valor compartido. Porter y Kramer

(2011) definen este concepto como la creación de valor económico de tal forma que, simultáneamente, se genere un valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. La visión de corto plazo que tienen las empresas, que implica la generación de utilidades de forma inmediata, impide que el mundo empresarial logre un impacto positivo en la sociedad en la que opera y, además, permite ignorar los aspectos fundamentales que generan éxito a largo plazo. Además, la percepción de las personas sobre las empresas se ha visto fuertemente afectada, pues son percibidas como organizaciones que se enriquecen a expensas de la sociedad (Porter y Kramer, 2011).

En este contexto, el valor compartido es presentado como una herramienta que puede ser usada por las empresas para adquirir legitimidad a través de la creación de un capitalismo más sofisticado. Es necesario un cambio en la forma en la que se gestionan las empresas, su papel en la sociedad y cómo se percibe el “valor” en el ambiente de los negocios (Barton, 2011). En el mundo actual hay una clara tendencia que, de alguna manera, dará forma al futuro de las corporaciones en todo el mundo: están empezando a darse cuenta de que deben hacer lo correcto por la sociedad y el medioambiente, y acelerar su propia estrategia corporativa (Cadman, 2012). El gerente que actúa a través de CSV está mejor equipado para cumplir su papel en nombre de su compañía en su compromiso con la sociedad que el gerente que se aferra a una concepción estrecha del capitalismo (Reyes et al., 2017).

Denning (2011) considera que la CVC no es una verdadera respuesta al problema de imagen que tiene el capitalismo. Una solución real implica la adopción del capitalismo 3.0, sumada a una profunda revolución en el pensamiento de la gestión, centrada en “deleitar a los clientes” y redefinir los roles de gestión, los mecanismos de coordinación, los valores y las comunicaciones para que todos y todo en la empresa esté orientado hacia el logro de este objetivo.

Crane et al. (2014) señalan que, gracias al hecho de que empresas líderes como Nestlé y Coca-Cola estén adoptando este concepto, la CVC ya ha demostrado su potencial para impulsar una comprensión más amplia de la responsabilidad corporativa entre las principales empresas. Sin embargo, en contraposición a la gran acogida que ha tenido el concepto de CVC, los autores afirman que este no es original, que ignora las tensiones entre los objetivos sociales y económicos, que es ingenuo acerca de los desafíos del cumplimiento empresarial y que se basa en una visión superficial del papel de la corporación en la sociedad.

Con respecto al primer argumento, los autores resaltan la similitud que tiene el valor compartido con los conceptos existentes de RSE, gestión de los grupos de interés e innovación social. Además, afirman que Porter y Kramer (2011) no proporcionan una guía para todas las situaciones en las que los resultados sociales y económicos no se alinean para todos los grupos de interés.

Otros críticos del concepto sostienen que, a pesar de su impacto significativo tanto en la práctica gerencial como en la investigación académica, existe una mala utilización generalizada de CSV en varios de los campos de investigación debido a la falta de claridad en su definición y en la manera en que debe operar el valor compartido. Reyes et al. (2017) afirman que, aunque la CVC funciona bien como marco de trabajo para las situaciones que implican un gana-gana para los negocios y para la sociedad, este concepto no proporciona las herramientas necesarias para que los gerentes se enfrenten a situaciones legítimas en las que se presentan casos de perder-ganar o de ganar-perder. Los gerentes necesitan reforzar la CVC con marcos éticos y normativos para que estén mejor posicionados en la aplicación del concepto.

7. Creación de Valor Compartido

Porter y Kramer (2011) afirman que hay tres formas de crear valor compartido. La primera es replantear los productos y los mercados (*reconceiving*). Los autores resaltan que el hecho de que las compañías empiecen a concebir soluciones para las necesidades de las comunidades menos privilegiadas, es una oportunidad de negocio grande, ya que los beneficios sociales pueden ser grandes y las empresas pueden tener buenas ganancias. Esta idea coincide con lo planteado por Prahalad (2005), quien habla acerca del modelo de negocio inclusivo que se basado en la idea de servir a las personas en condición de pobreza de manera rentable.

El autor sostiene que los mercados que se encuentran en la parte más bajan de la pirámide económica son, fundamentalmente, nuevas fuentes de crecimiento para las empresas multinacionales. Esto se debe a que los mercados se encuentran en etapas tempranas de desarrollo y, por tanto, el crecimiento puede ser extremadamente rápido (Prahalad, 2005).

Los modelos de negocio inclusivo permiten a las empresas aumentar sus ganancias a través de la inversión de la compañía en la comunidad. Los beneficios se refieren principalmente a la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, acceder a redes locales de producción y distribución, acceder a materias primas y mejorar las relaciones con los actores locales (Michelini y Fiorentino, 2012).

La segunda forma de crear valor compartido es a través de la redefinición de la productividad en la cadena de valor (Porter y Kramer, 2011). El concepto de cadena de valor se entiende como todas las actividades que implican el proceso de creación de un producto desde la concepción hasta el mercado. Incluye el desarrollo de los productos, las diferentes fases de producción, la extracción de materias primas, la producción y el ensamblaje de sus componentes, la distribución, la comercialización e

incluso el reciclaje (Pietrobelli y Rabelotti, 2006). Por lo tanto, la cadena de valor de una compañía se convierte en una gran oportunidad de crear valor compartido, pues las externalidades que se generan en ella pueden causar costos internos para la compañía (Porter y Kramer, 2011).

En la actualidad, los problemas de la cadena de suministro sostenible incluyen el comercio de carbono, el tratamiento de residuos, el consumo de recursos y la subcontratación (Chaabane et al., 2011). Por ende, la gestión sostenible de las cadenas de suministro puede crear ventajas competitivas (Reuter et al., 2010).

La tercera forma de crear valor compartido es a través del desarrollo de clústeres locales. Debido a que el éxito de las empresas se ve directamente afectado por el apoyo de otras empresas y por la infraestructura a su alrededor, la productividad y la innovación están directamente relacionados con los clústeres (Porter y Kramer, 2011). Desde la década de 1990, la teoría de los clústeres se ha convertido en un concepto importante para promover crecimiento e innovación a nivel nacional y regional (Sölvell, 2015; Huggins e Izushi, 2015). Las industrias ubicadas en regiones cercanas o con un entorno de clúster fuerte experimentan mayores tasas de crecimiento del empleo (Resbeut y Gugler, 2015). Los clústeres fuertes también fomentan el crecimiento de los salarios, el número de establecimientos y el desarrollo de patentes (Delgado et al., 2010). Además, no solamente son importantes para el crecimiento de las industrias existentes, sino también para la creación de nuevas industrias en una región (Delgado et al., 2010).

Spitzeck y Chapman (2012) afirman que las condiciones básicas de una estrategia de valor compartido se pueden resumir de la siguiente manera: remitirse a las políticas corporativas y/ o prácticas operativas; mejorar la competitividad de la empresa; mejorar las condiciones sociales en las comunidades; establecer los proyectos estratégicos que generen mayor impacto en relación con las inversiones y usar métricas claras relacionadas con las demandas de los grupos de interés.

8. Evidencia científica

Uno de los planteamientos principales de Porter y Kramer (2011) es que las empresas que apliquen los principios del valor compartido se verán beneficiadas económicamente. Por esta razón, Jones y Wright (2018) realizaron un estudio empírico para medir la veracidad de esta afirmación a partir de 26 indicadores de desempeño sostenible. Se analizaron 300 empresas pertenecientes al ASX (Australian Securities Exchange)^[54] durante un periodo de cinco años (2008-2012). Los resultados de este estudio demuestran que existe una fuerte asociación entre la creación de valor compartido y el desempeño financiero (Jones y Wright, 2018, p. 1111). Sin embargo, el principal hallazgo de este estudio es que las empresas que previamente tienen éxito financiero son las que realizan actividades de creación de valor compartido. Por tanto, no se pudo evidenciar que el valor compartido genere éxito financiero por sí mismo (Jones y Wright, 2018).

Los hallazgos de los autores sugieren que las empresas exitosas ven las actividades de CSV como una forma de aprovechar mejor su rendimiento financiero en la creación de nuevas capacidades, productos, mercados, y maneras más eficientes de manejarlo. Esto implica que se tiene una percepción de que la creación de valor es algo que las empresas exitosas deberían estar haciendo (Jones y Wright, 2018, p. 1936).

Florin y Schimdt desarrollaron un modelo de proceso de estrategia para empresas híbridas (que ocupan un lugar intermedio entre organizaciones sin fines de lucro y con fines de lucro) centradas en la innovación del modelo de negocio para la creación de valor compartido. Un elemento clave de los diseños de modelos de negocios innovadores es su capacidad para adaptarse en entornos inciertos (Florin y Schmidt, 2011). Esta flexibilidad estratégica es lo que ofrece a las empresas híbridas el potencial de

[54] Es la principal bolsa de valores en Australia.

ser excepcionalmente eficaces para gestionar la paradoja estratégica de crear simultáneamente valor público y privado (Smith et al., 2010).

Las empresas híbridas deben utilizar dos conjuntos diferentes de propuestas de creación de valor: una propuesta de valor del cliente, para los clientes que pagan por un producto o servicio de valor para ellos, y una propuesta de valor pública para organizaciones, comunidades e individuos que reciben beneficio social o ambiental (Austin et al., 2006). A través de un estudio cualitativo, Florin y Schmidt (2011) lograron entender que, a pesar de las dificultades para obtener financiación y reconocimiento del concepto de empresas híbridas, los emprendedores se sentían satisfechos, pues su motivación era dirigir un negocio con una misión social. Además, este modelo les permitió tener flexibilidad para innovar.

Referencias

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory & practice*, 47, 1-22. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300003>
- Baboukardos, D., & Rimmel, G. (2016). Value relevance of accounting information under an integrated reporting approach: A research note. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(4), 437-452. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.04.004>
- Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. *Harvard business review*, 92, 84-91.
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Boston College for Corporate Citizenship, Ernest Young. (2013). *Value of sustainability reporting: A study by the Center for Corporate Citizenship and Ernst & Young LLP*. Recuperado de <<http://www.confluencellc.com/uploads/3/7/9/6/37965831/valueofsustainabilitysummary.p>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Cadman, R., & Bildfell, D. (2012). Putting shared value into practice. *Stanford Social Innovation Review*, 1, 13-24.
- Carroll, A. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. University of Georgia.
- Chaabane, A., Radmudhin, A., & Paquet, M. (2011). Designing supply chains with sustainability considerations. *Production Planning & Control*, 22(8), 727-741. <https://doi.org/10.1080/09537287.2010.543554>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "Creating Shared Value". *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Davis, M. (2018). Government regulations: Do they help business? En P. Harris, & C. Fleisher(Eds.), *The SAGE Handbook of International Corporate and Public Affairs*. SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473957916>
- Delgado, M., Porter, M., & Stern, S. (2010). Clusters, Convergence and Economic Performance. *Research Policy*, 43(10), 17-26. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1695011>
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137, 231-267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>
- Denning, S. (2011, Diciembre 20). Why shared value can't fix capitalism. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/12/20/why-shared-value-cant-fix-capitalism/#6c5ad64144d1>

- Dyda, D. (2008). Jobs change lives: Social capital and shared value exchange. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 29, 147-156.
- Eurosif. (2012). *European SRI Study 2012*. Recuperado de https://www.eurosif.org/wp-content/uploads/2014/05/eurosif-sri-study_low-res-v1.1.pdf
- Florin, J., & Schimidt, E. (2011). Creating shared value in the hybrid venture arena: A business model innovation perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165-197. <https://doi.org/10.1080/19420676.2011.614631>
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase profits*. New York Times.
- Frooman, J. (1997). *Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies*. Business and Society.
- Garcia, A., López, M., & Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 285-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9253-8>
- Global Reporting Initiative. (2015). *G4 sustainability reporting guideline*. Global Reporting Initiative.
- Godker, K., & Messins, L. (2018). CSR disclosure and investor behavior: A proposed framework and research agenda. *Behavioral Research in Accounting*, 30(2), 37-53. [10.2308/bria-51976](https://doi.org/10.2308/bria-51976)
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2008). Trusting the stock market. *The Journal of Finance*, 63(6), 2557-2600. <https://doi.org/10.2139/ssrn.811545>
- Jizi, M., Nehme, R., & Salama, A. (2016). Do social responsibility disclosures show improvements on stock price? *The Journal of Developing Areas*, 50(2), 77-95. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0075>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont. Wadsworth.
- Jones, S., & Wright, C. (2018). Fashion or future: does creating shared value pay? *Accounting and Finance*, 58(4), 1063-1109. <https://doi.org/10.1111/acfi.12432>
- Lackmann, J., Ernstberger, J., & Stich, M. (2012). Market reactions to increased reliability of sustainability information. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 111-128. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1026-3>
- Li, Y., Liu, B., & Huan, T.C. (2018). Renewal or not? Consumer response to a renewed corporate social responsibility strategy: Evidence from the coffee shop industry. *Tourism Management*, 72, 170-179. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.031>
- Lins, K., Servaes, H. & Tamayo, A. (2017). Social capital trust and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1821. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977. <https://doi.org/10.1108/03090560510610662>

- Michelini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577. <https://doi.org/10.1108/17471111211272129>
- Moser, D. V., & Martin, P. R. (2012). A broader perspective on corporate social responsibility research in accounting. *Accounting Review*, 87(3), 797-806. <https://doi.org/10.2308/accr-50139>
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Patten, D. M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: A research note. *Accounting, Organization and Society*, 27(8), 763-773. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00028-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00028-4)
- Pietrobelli, C., Rabelotti, R., & Giuliani, E. (2006). Upgrading in global value chains: Lessons from Latin American clusters. *World Development*, 33(4), 549-573. [10.1016/j.worlddev.2005.01.002](https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.01.002)
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77
- Porter, M., & Kramer, M. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 77, 121-131. <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84, 78-92.
- Reyes, G., Scholz, M., & Craig, N. (2017). Beyond the "Win-Win": Creating Shared Value Re-quires Ethical Frameworks. *California Management Review*, 59(2), 1-40. <https://doi.org/10.1177/0008125617695286>.
- Resbeut, M., & Gugler, P. (2015). Impact of clusters on regional economic performance: A methodological investigation and application in the case of the precision goods sector in Switzerland. *Competitiveness Review*, 26(2), 188-209. <https://doi.org/10.1108/CR-09-2015-0078>.
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03189.x>
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2), 448-461. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Spitzeck, H. & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 12(4), 499-513. <https://doi.org/10.1108/14720701211267838>
- Stiglitz, J. (2008). The Fruit of Hypocrisy. *The Guardian*.

- Swimberghe, K. R., & Wooldridge, B. R. (2014). Drivers of customer relationships in quick-service restaurants: The role of corporate social responsibility. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 354-364. <https://doi.org/10.1177/1938965513519008>
- Turker, D. (2008). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Zaharieva, G (2014). The evolving concept of regulation and business. *Business Management*, 24(1), 5-17. [10.2139/ssrn.2970188](https://doi.org/10.2139/ssrn.2970188)

REVISIÓN DE LITERATURA: SOSTENIBILIDAD Y CADENA DE VALOR

Pablo Peñaloza Torres

1. Contextualización del Análisis

Este escrito tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura existente sobre la sostenibilidad, específicamente en relación con la cadena de valor. Está dividido en tres partes: una introducción, seguida del cuerpo principal del escrito, en donde se analiza la información en torno al tema de estudio; y, finalmente, un examen de las aplicaciones de la sostenibilidad en la cadena de valor a través de ejemplos, industrias y herramientas pertinentes.

La sostenibilidad como concepto

La sostenibilidad es uno de los temas que más fuerza ha tomado en los últimos años en el ámbito empresarial, y su desarrollo es muy reciente. Es un término que apareció a finales de los años 70 y

comienzos de los 80, pero fue en los años 90 cuando realmente se empezó a ver un aumento en la literatura relacionada con la sostenibilidad. Antes de 1970, ningún libro en la teoría anglosajona incluía en su título la palabra *sustainability* (sostenibilidad); a partir de 1980 se generó un incremento en la literatura, hasta alcanzar la cifra aproximada de 5.000 libros con la palabra en su título a finales de los años 90. Este aumento en la importancia de la sostenibilidad se debe a los problemas actuales en temas ambientales, sociales y económicos a los que estamos enfrentados todos los seres humanos (Caradonna, 2014).

Según los científicos, el cambio climático podría generar efectos destructivos como el aumento de inundaciones y la erosión costera, una disminución en la cantidad y la calidad del agua potable y de los alimentos, un aumento de tormentas e incendios forestales, la extinción de especies de plantas y animales, y la destrucción de los ecosistemas. Los efectos negativos del cambio climático alterarán por completo la capacidad de las cadenas de suministro global, de manera que ya no podrán abastecer a todo el mundo, en parte, debido al daño a la infraestructura para el transporte, la dificultad para la

extracción de recursos naturales y materias primas, y los cambios en el asentamiento humano. Además de todo esto, las predicciones de la ONU reportan que para el 2050 habrá aproximadamente 9,2 millones de personas, lo que hace esta problemática ambiental, social y económica aún más preocupante (Beamon, 2008).

Giddings et al., (2002) opinan que los problemas socioeconómicos se ven reflejados en la enorme pobreza de buena parte de la humanidad, y la desigualdad de muchos países en los que existe una brecha económica muy grande entre quienes más ganan y quienes menos tienen. Los problemas ambientales y socioeconómicos generan una preocupación sobre un futuro saludable para la humanidad. Para generar un cambio se necesita entender que la humanidad depende del medioambiente en el que vive; esto significa que la sociedad existe y sobrevive gracias al entorno en el cual crea una economía y le brinda bienestar a la comunidad (Giddings et al., 2002). Uno de los objetivos de la sostenibilidad es detener un sistema económico que gasta sin pausa muchos de los recursos finitos del planeta, aumenta la desigualdad social en muchas partes del mundo, y está causando un colapso en los sistemas financieros globales. Todo esto ocurre debido al crecimiento económico que se da a expensas de los recursos esenciales de los ecosistemas (Caradonna, 2014).

Estar enfrentados a esta problemática actual genera un gran foco de atención al tema de la sostenibilidad, pero antes de empezar a hablar sobre la sostenibilidad en la cadena de valor primero hay que entender rápidamente en qué consisten ambos conceptos.

Para Morali y Searcy (2013), la sostenibilidad es entendida como la capacidad de suplir las necesidades sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para atender las suyas. Otra definición se desarrolla a partir de tres ejes, denominados “la triple alianza”, los cuales buscan un equilibrio y una interconexión entre lo ambiental, lo social y lo económico (Caradonna, 2014). La dimensión

económica está relacionada con la provisión de bienes y servicios de forma continua, sin exceso de deuda y con la capacidad de satisfacer las demandas de los sectores de la economía. Por otro lado, la dimensión ambiental contempla el manejo de recursos de una manera estable, que permita preservarlos y velar por la biodiversidad. Por último, la dimensión social está relacionada con una preocupación por el bienestar de la comunidad; para esto se busca igualdad de oportunidades, buena salud mental, condiciones justas de trabajo, seguridad, entre otros factores que generen desarrollo social (Caradonna, 2014).

Según Ha-Brookshire, las empresas pueden alcanzar la sostenibilidad de dos maneras. La primera, como un “deber moral perfecto” –a partir de los principios de Emmanuel Kant (1991)–, es decir, que se debe cumplir en todas las situaciones, sin excepción; y el segundo, como un “deber moral imperfecto”, en el que cada empresa escoge cuándo y cómo se realiza (Ha-Brookshire, 2017, p. 228). Es decir, para lograr una verdadera sostenibilidad corporativa, las empresas deben verla como un deber moral perfecto, tener objetivos sostenibles claros y una estructura bien definida.

Caradonna (2014) menciona las cinco verdades de la sostenibilidad en la publicación académica “Sustainability: a History”: (a) cualquier sociedad que continúe utilizando recursos críticos de manera insostenible colapsará; (b) el crecimiento de la población o el crecimiento de las tasas de consumo de recursos no pueden mantenerse; (c) para ser sostenible, el uso de recursos renovables debe tender hacia una tasa menor o igual a la tasa de reposición natural; (d) para ser sostenible, el uso de recursos no renovables debe tender hacia una tasa de disminución mayor o igual a la tasa de agotamiento; (e) la sostenibilidad requiere que las sustancias introducidas en el medioambiente por actividades humanas se minimicen y se vuelvan inocuas para las funciones de la biósfera (Caradonna, 2014).

Según el Pacto Global de las Naciones Unidas, la sostenibilidad no consiste únicamente en el uso de recursos naturales de forma sostenible; el desarrollo sostenible implica también aplicar y difundir un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, estándares laborales y anticorrupción (United Nations en Wolf, 2014). Por último, la sostenibilidad se emplea internamente para mejorar la conciencia de los empleados y el compromiso como una herramienta interna (Searcy y Bulsovuch, 2014).

La cadena de valor como concepto

Por otro lado, la cadena de valor, según Kaplinsky (2004) es “el rango completo de actividades que son requeridas para realizar un producto o servicio desde la concepción, a través de fases intermedias de producción, entrega a los consumidores finales y disposición final después del uso” (p. 582). La gerencia de la cadena de valor (SCM) involucra los procesos de extracción, producción, transporte y reciclaje de materiales y productos, los cuales tienen impacto en las tres dimensiones de la sostenibilidad: económico, ambiental y social (Varsei, 2016).

Para entender aún mejor el concepto, la Supply Chain Management abarca la integración de los procesos clave en las empresas desde el primer proveedor hasta el consumidor final con el objetivo de generar el mayor valor agregado posible para el cliente y los grupos de interés de la empresa (Jiménez y Lorente, 2001). Para complementar la literatura y entender la composición de la cadena de valor, cabe señalar el análisis que hace Porter de la cadena de valor para clasificar sus actividades en primarias y secundarias. Las primarias son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios (Porter, 1998). Las secundarias, que atraviesan todos los procesos primarios, son: abastecimiento, tecnología, recursos humanos e infraestructura (Porter, 1998).

Grupos de interés

Luego de explicar los dos conceptos principales, es posible ampliar la revisión de la literatura sobre los grupos de interés de las empresas y las presiones que estos ejercen sobre la implementación de la sostenibilidad en la cadena de valor.

En el mundo actual, la sostenibilidad ha cobrado gran importancia y las compañías son cada vez más presionadas para ser totalmente transparentes con sus grupos de interés, específicamente en términos sociales, ambientales y económicos (Bizoi, 2016). Para empezar, según Varzandeh et al. (2014), existen principalmente seis criterios impulsores dentro de la cadena de suministro sostenible y la interacción de una empresa desde los proveedores, productores hasta los clientes. Estos son: inventario, instalaciones, transporte, información, abastecimiento y manejo de precios (Varzandeh et al., 2014). En la interacción de la cadena de valor es necesario que las empresas tengan el conocimiento suficiente y que controlen las actividades de sus proveedores, del uso final de sus productos para asegurar una cadena de valor sostenible (Varzandeh et al., 2014).

Al respecto de los grupos de interés, Dehnhns et al. (2017) dicen que existen dos grupos de interés muy importantes para las empresas: sus proveedores y sus clientes. Las empresas confían en ellos para sobrevivir, además de estar al tanto de qué tan conscientes son sus proveedores de sus responsabilidades sociales y ambientales. Controlar los procesos de los proveedores locales es una tarea complicada para la empresa, y aún más para los proveedores internacionales. Pero antes de esto, la empresa debe implementar la sostenibilidad en su propia estructura para luego empezar a ayudar a sus proveedores a través de un control sostenible (Dehnhns et al., 2017). El proceso de controlar a los proveedores y estar al tanto de su actividad se denomina colaboración entre los grupos de interés de la empresa, lo cual logra mejorar el desempeño sostenible de la cadena de valor y trae algunas ventajas como mayor productividad, innovación y competitividad, menos riesgo, entre otras (Dehnhns et al., 2017).

Hay dos factores importantes adicionales relacionados con este proceso en los cuales la empresa debe enfocarse y mejorar; estos son el manejo de las presiones externas por parte de los grupos de interés y una administración sostenible de la cadena de valor (Wolf, 2014). Los dos contribuyen a un mejor rendimiento sostenible de la empresa. Si los comparamos para deducir cuál trae más beneficios a la empresa, es claro que una mejor administración de la cadena de valor es preferible, debido a que de este modo la empresa recibe beneficios, mientras que de la otra forma únicamente se reduce el riesgo de no satisfacer a los grupos de interés (Wolf, 2014).

Por otro lado, la literatura explica la importancia de hacer coincidir la percepción de valor sostenible de los consumidores con los procesos que realiza la compañía para generar un valor sostenible en el producto. A lo largo de la cadena de valor se deben realizar evaluaciones sostenibles; una buena gestión de la cadena de valor consiste en articular lo que el consumidor percibe como valor con las actividades de la empresa. Esta presión de los consumidores implica que la empresa realice cambios por medio de asignar recursos de forma más efectiva a las áreas más prioritarias para lograr una ventaja competitiva sostenible en la empresa (Soosay et al., 2012).

Existen tres conceptos adicionales que hacen parte de la cadena de valor global sostenible, y cuya optimización permite una ventaja competitiva: riesgo reputacional, sostenibilidad y colaboración (Tannous y Yoon, 2018). El riesgo reputacional es la posibilidad de perder negocios únicamente a partir de la credibilidad de los actores de nuestra cadena de valor. La sostenibilidad está relacionada con la generación de prácticas que mejoren la comunicación, la entrega, la medición, la flexibilidad, la efectividad sostenible y la coordinación entre actores. Por último, la colaboración implica una interacción efectiva tanto a nivel interno como externo con todos los actores presentes en la cadena de valor de la empresa.

Otro factor que influye en los grupos de interés tiene que ver con los elementos de la sostenibilidad que pueden ser utilizados a través de procesos de

mercado o fuera de mercado. Estos elementos tienen un efecto directo en el éxito de los negocios. Los factores de mercado influyen directamente en los costos o los ingresos, como las certificaciones de emisiones o el ahorro de energía debido a una producción más eficiente. Los factores fuera de mercado, por otro lado, son los que no influyen directamente en costos e ingresos, como el trabajo infantil de los subcontratistas. Los problemas fuera de mercado pueden llegar a afectar con más fuerza a la empresa, de manera indirecta, en términos económicos (Schaltegger, 2010).

Los factores mencionados impulsan una buena gestión de la sostenibilidad vigilada por los grupos de interés, la cual debe abarcar tanto problemas de mercado como fuera de mercado para lograr un mejor rendimiento de la empresa (Schaltegger, 2010). Por otro lado, Hart et al., (2003) señalan que uno de los grupos de interés más importantes de las empresas son los accionistas. Los autores explican que la mejor manera de crear valor sostenible para la empresa es vincular la sostenibilidad empresarial con la creación de valor específicamente de los accionistas. De esta forma, las problemáticas globales pueden ser afrontadas desde una perspectiva de negocios. Gracias a esto, se pueden identificar estrategias y prácticas que se aproximan a un mundo sostenible y al mismo tiempo le dan valor al accionista.

2. Sostenibilidad y Cadena de Valor

Después de reconocer la importancia de los grupos de interés y la forma en que estos presionan las decisiones de las empresas, el vínculo entre sostenibilidad y cadena de valor se hace más evidente, para entender cómo las empresas pueden realizar actividades sostenibles. Algunas fuentes señalan que la administración de la cadena de valor tiene una gran importancia a nivel general en temas cen-

trales como los objetivos de desarrollo sostenible pactados en la ONU para el año 2030. La cadena de valor sostenible es el lugar de trabajo ideal para generar el mayor impacto, pues protege la reputación de la compañía, reduce costos, mejora la productividad y mejora la coordinación entre áreas (Dehnhns et al., 2017).

Es importante tener en cuenta la relación entre la creación de valor agregado y el daño ambiental; ambos elementos se originan en la cadena de valor. La ética de las empresas debe extenderse a toda la cadena de suministro; desde el primer proveedor hasta el último cliente, es necesario tener una ética definida, debido al gran impacto potencial de la cadena de suministro sobre el desarrollo sostenible (Isaksson et al., 2010). Además, mantener una cadena de valor eficiente es crucial para todas las empresas. Para lograrlo, las empresas deben coordinar sus operaciones con consideraciones de sostenibilidad (Vishal y Sunil, 2013). Darle prioridad a la cadena de valor es un paso fundamental hacia el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa, pues esta considera todos los pasos para la producción y la distribución (Vishal y Sunil, 2013).

La gestión sostenible de la cadena de suministro integra el pensamiento ambiental en el diseño del producto, la obtención y selección de materiales, los procesos de fabricación, la entrega del producto final a los consumidores y la gestión del residuo después de su vida útil. Además de los problemas ambientales, existen otros dos aspectos esenciales de la cadena de suministro sostenible: económico y social. Estos están directamente involucrados con el mantenimiento de la organización en el mercado competitivo (Sekhari et al., 2010).

El concepto de la cadena de suministro integrada implica la articulación entre los objetivos de las diferentes áreas funcionales y los grupos de interés de la cadena dentro de un mismo grupo de objetivos para entregar el mayor valor agregado posible al cliente (Wolf, 2011). En la actualidad, la mayoría de las empresas se centran únicamente en los proveedores que se encuentran inmediatamente por encima

o por debajo en la cadena de suministro (Kim et al., 2014). Sin embargo, mediante una gestión sostenible, la competitividad obligará a las empresas a que cooperen en mayor medida entre sí en toda la cadena de suministro de manera más eficiente. Adicionalmente, una gestión de la cadena de valor sostenible aumenta la innovación, reduce el riesgo, genera eficiencia, y ayuda a retener el personal, el cual se torna más productivo (Dehnhns et al., 2017).

En la literatura aparecen dos conceptos adicionales: la gestión de la cadena de suministro ambiental y la cadena de suministro sostenible. La gestión de la cadena de suministro ambiental corresponde al conjunto de políticas, acciones y relaciones de gestión ambiental de la cadena de suministro formadas en respuesta a preocupaciones relacionadas con el diseño, la adquisición, la producción, la distribución, el uso, la reutilización y la disposición de los bienes y servicios de una empresa (Zsidisin y Siferd, 2001). La cadena de suministro sostenible es aquella que no solo se preocupa por obtener ganancias para alcanzar su potencial, sino que también es responsable ante sus consumidores, proveedores, sociedades y entornos mediante tecnologías innovadoras estratégicas, tácticas y gestión (Kim et al., 2014).

Abdala et al. (2018), explican la importancia de la sostenibilidad en la actualidad en especial a través de la noción de “la triple alianza sostenible” (ambiental, social y económico). Los autores introducen además dos conceptos adicionales relacionados: gerencia de cadena de suministros sostenible y gerencia de suministros sostenibles (Abdala et al., 2018). La primera es la integración de los procesos necesarios desde el inicio de la producción de un bien hasta el momento de entrega al cliente. Este proceso debe garantizar una cadena de valor sostenible. El segundo concepto se refiere a la manera en que la empresa escoge a sus proveedores bajo el criterio de que sus actividades sean sostenibles; la empresa debe procurar contratar proveedores con esta característica o trabajar con los que ya tiene para mejorar la sostenibilidad de cada proveedor.

Además de estas definiciones, hay otro concepto que se ha tornado necesario en la actualidad, el cual integra la sostenibilidad y la cadena de valor: la logística inversa (Feitó et al., 2016), la cual comprende prácticas de gestión para devolver los productos y materiales previamente utilizados a los mismos procesos de fabricación para que puedan volver a ser utilizados. También implica llevar estos productos o materiales de vuelta a los mercados para ser utilizados nuevamente, con el objetivo de lograr una ventaja competitiva, y una reducción de los costos y del impacto ambiental. Para ello, es necesario que la cadena de valor integre la logística inversa en las empresas, lo cual implica tener en cuenta la locación de los centros de recolección, las plantas de procesamiento y un transporte óptimo, tanto para devolver los productos a los puntos de fabricación como para llevarlos nuevamente al mercado.

El tamaño de las empresas es otro factor a tener en cuenta al hablar de la sostenibilidad en la cadena de valor. A pesar de que las empresas grandes están más al tanto y son las más beneficiadas, las empresas pequeñas realizan más auditorías sostenibles, pues el tamaño reducido de su cadena de valor le permite actuar de manera sostenible con más facilidad (Varzandeh et al., 2014).

Las empresas buscan enfocarse en la estrategia más apropiada; según la importancia de los actores en su cadena de valor y el tipo de relación que tienen con esta, el enfoque puede beneficiar más a los proveedores o a los distribuidores (Vurro et al., 2014). Las empresas que comprenden la importancia de las estrategias sostenibles deben alentar a los demás actores que intervienen en su cadena de valor para que las practiquen.

Cabe resaltar que hoy en día las empresas están reduciendo sus costos sin medir los impactos negativos que esto les puede traer a los *stakeholders* y a su cadena de valor. Al contrario, también existen empresas más enfocadas en la sostenibilidad, que están dedicadas a implementar mejores códigos de conducta y colaboración con los actores

de su cadena de valor para generar confianza y reducir el uso del poder en la cadena de valor. Adicionalmente, mediante unas pruebas de regresión, Vurro et al. (2014) demostraron que la colaboración y la orientación a la sostenibilidad en la cadena de valor importan en el rendimiento de la cadena de valor, tanto *downstream* como *upstream*, es decir una colaboración sostenible con proveedores y distribuidores.

Donovan, Stoian y Ferris (2017), señalan la importancia del sector privado en el desarrollo de VCD (Value Chain Development), discusión en la que se concluye que el sector privado debe estar más involucrado en el VCD y que las entidades encargadas de este proceso deben recibir apoyo de dicho sector. En esta publicación se explora cómo las agencias de desarrollo diseñan e implementan un sistema de apoyo para los pequeños productores en temas de VCD. Los autores concluyen que la estrategia más sostenible para los pequeños productores se logra cuando el sector privado los apoya.

Ahora, según la perspectiva de las grandes compañías en cadenas de valor donde los pequeños productores son su mayor fuente, es fundamental que haya acciones enfocadas en la sostenibilidad para toda la cadena, con el objetivo de mejorar los esfuerzos de los pequeños productores y obtener un beneficio mutuo. Según el mismo texto, la certificación en los pequeños productores también resulta crucial (Donovan et al., 2017).

Para entender mejor el tema de las certificaciones, Ruben (2017) expone que las certificaciones en los *commodities* les permiten contar con un estándar de calidad mínimo y una buena reputación en el mercado por parte de los grupos de interés. Para los pequeños productores puede ser más complicado al principio debido a los costos implicados, pero a largo plazo es beneficioso para los productores obtener certificaciones en sus productos. Los beneficios de hacerlo son: 1) Mejorar la relación con los actores de la cadena de valor del sector a largo plazo 2) Una colaboración entre el agricultor y los demás actores de la cadena garantiza un mejor

producto, lo que permite generar más ganancias para todos y 3) Se evidencia la credibilidad que tiene el agricultor certificado para pedir un préstamo a una institución bancaria (Ruben, 2017).

Para concluir el análisis sobre la integración de la sostenibilidad en la cadena de valor es pertinente incluir un tema que, pese a que no cuenta con mucha literatura, también es muy importante: la integración de los factores blandos en la cadena de valor. Para facilitar la comprensión, Aldana-Bernal y Bernal-Torres (2018) separan los factores blandos en tres grandes grupos: capital social, cultura organizacional y gestión del conocimiento.

La idea es generar una cadena de valor que contenga estos elementos en todas las áreas de la empresa. Para esto, los autores exponen un modelo de negocio compuesto por factores blandos, factores duros, la empresa, el direccionamiento estratégico, los grupos de interés de la cadena de valor, y el flujo, con una competitividad sostenible como resultado. A partir del análisis de este modelo se puede concluir que la cadena debe de ser coordinada para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. La integración consiste en la interacción con otras organizaciones para generar valor a todos sus grupos de interés. Este nuevo modelo logra integrar los factores blandos a la gestión estratégica de la empresa (Aldana-Bernal y Bernal-Torres, 2018).

Un análisis de la sostenibilidad en la cadena de valor no estaría completo sin incluir un tema adicional, de igual importancia, relacionado con los informes y los entes que dan las pautas globalmente para estos. A continuación, se explican estos temas junto con la transparencia de revelación de información.

Desde los años 70, existe un interés creciente por parte de las empresas de informar sobre temas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El 80% de las compañías del Global Fortune 250 siguen los parámetros del GRI para elaborar su informe de gestión sostenible (KPMG, 2011). Además, en los últimos años, cada vez más empresas son

conscientes de la responsabilidad con el entorno ambiental y social, e informan al respecto en sus reportes de gestión sostenible (Zorio et al., 2015). La transparencia se entiende como la divulgación de información, normalmente relacionada con temas ambientales y de sostenibilidad. Sin embargo, la transparencia tiene un impacto mucho más grande en el mundo. El World Business Council for Sustainable Development (2002) define los reportes de sostenibilidad como reportes públicos hechos por las compañías para informar a sus *stakeholders* internos y externos sobre la situación de la compañía y actividades económicas, medioambientales y sociales.

Actualmente existen marcos reguladores internacionales que se encargan de impulsar la sostenibilidad a nivel mundial y de propiciar la planificación para que sus miembros (ONU, OIT, OCDE, UE, entre otros) cumplan con las condiciones de sostenibilidad (Álvarez, 2009). Los mecanismos de control y las prácticas de gestión son vigilados por muchos organismos, entre cuyas publicaciones más importantes se encuentran: Clarkson Centre of Business Ethics, Global Compact, la Guía y principios de Nippon Keidanren, el Libro Blanco Corporativo sobre RSC de Keizai Doyukai, The Global Sullivan Principles of Social Responsibility, ISO 26000 (su objetivo es fomentar el compromiso voluntario de la RSC y proporcionar orientación sobre conceptos, definiciones y métodos de evaluación), British Standard 7750 (procura que las empresas investiguen los efectos ambientales de sus actividades, decidan cuáles son los más importantes y establezcan objetivos y metas para reducirlos); y uno de los más importantes, el GRI (Álvarez, 2009).

Para explicar un poco más sobre la importancia del GRI, Vigneau et al. (2015), examinan los efectos de la adopción del GRI en las prácticas de gestión de una empresa al comparar las aplicaciones previstas y reales de las directrices del GRI y sus efectos en los procesos organizativos. Según los autores, el GRI es un elemento clave en el proceso de mejora de las actividades de informes sostenibles. Existe una tendencia a discutir la importancia

de seguir las pautas del GRI, pero las discusiones se centran únicamente en cómo usarlas, lo que deja por fuera el debate de si se deben usar o no. A menudo las empresas dependen de las pautas GRI, por lo que se han convertido en un aspecto que se da por sentado en los informes de RSE de las empresas, ya que el proceso de producción de un informe de RSE se considera una necesidad y el uso de las pautas se percibe como obligatorio (Vigneau et al., 2015).

Frente al tema de la transparencia, los aspectos más reportados por las empresas fueron las emisiones, las aguas residuales y los desechos. Otros temas igualmente importantes como la cadena de valor y ética no eran contemplados (Bîzoi, 2016). También se reconoce la necesidad de mejorar el diseño y la implementación de la transparencia en la actualidad, debido a los seis *drawbacks* o problemas que estudia Mol (2015): (a) las pequeñas compañías se encuentran en desventaja frente a las grandes, al momento de llenar los requerimientos para la transparencia; (b) la transparencia funciona únicamente cuando esa información está al alcance del grupo de interés que debe recibirla; (c) la transparencia puede generar una vigilancia hacia la empresa y disminuir su control del consumidor; (d) en la actualidad existe tanta información que es difícil comprobar su veracidad; (e) € la transparencia únicamente es útil si se comprueba la veracidad de la información suministrada; (f) es difícil calcular el alcance real de la transparencia al generar beneficios para el cliente o el medioambiente (Mol, 2015).

Para terminar, Dehnhns et al. (2017) conformaron un panel enfocado en la sostenibilidad para discutir el concepto de greenwashing. Es decir, utilizar información confusa en los reportes para parecer más sostenibles. Los panelistas explican que llevar a cabo esta práctica se ha tornado cada vez más complicado debido a los avances en la tecnología y a los controles que existen sobre las empresas. Además, las empresas que no divulgar su información voluntariamente levantan sospechas de esconder algo que tarde o temprano puede salir a la luz (Dehnhns et al., 2017).

3. Algunos Casos Empresariales a ser Considerados

Para terminar el análisis de la sostenibilidad en la cadena de valor, se presentan a continuación algunas publicaciones académicas con ejemplos exitosos en la implementación de la integración de la sostenibilidad en la cadena de valor, tanto en empresas como en industrias.

La primera publicación se centra en el sector hospitalario, y hace énfasis en el mal cuidado que los hospitales le dan al uso de los recursos naturales (agua, energía, desecho de materiales, entre otros), lo cual genera grandes daños ambientales y sociales. Un manejo sostenible de este recurso generaría un mayor valor para el sector de la salud. Block (2016) expone las estrategias a implementar en el sistema de salud, enfocadas en el cumplimiento de las tres dimensiones de la sostenibilidad. Estas estrategias consisten en reducir la huella ecológica, mejorar los resultados económicos, educar y comprometer a los grupos de interés, y asegurar apoyo y financiación.

De acuerdo con un estudio citado en el texto, el sector de la salud enfoca cada vez más sus esfuerzos en lograr un mejor manejo ambiental de sus recursos y desechos. Además, los hospitales estaban contratando un nuevo cargo denominado coordinador de sostenibilidad, el cual les permite a los hospitales diseñar una estrategia sostenible acorde a los grupos de interés. Además, esto permite mejorar la coordinación para tomar mejores decisiones y así medir los avances a través de indicadores de rendimiento de las actividades sostenibles (Block, 2016).

Otra publicación analiza los efectos de la sostenibilidad en la cadena de valor con un enfoque en el sector textil, uno de los sectores que más repercusión tiene en el mundo en temas de sostenibilidad,

debido al alto impacto ambiental y social que representa (Kumar et al., 2017). Este sector es uno de los más vigilados debido a las malas condiciones laborales de sus empleados, a la gran utilización de agua que se necesita en etapas de producción y a la gran cantidad de desechos que produce (Kumar et al., 2017).

Cada día se necesitan más recursos para producir las grandes cantidades de ropa que se demandan en la actualidad. Además, el cliente quiere conocer el origen y los métodos de elaboración de sus productos. Por esto, la sostenibilidad es una oportunidad para que las empresas puedan mejorar su imagen corporativa (Kumar et al., 2017). Para aproximarse a la sostenibilidad, el sector debe implementar estrategias de trazabilidad, debido a que muchas empresas no saben de dónde vienen las materias primas con las que fabrican sus productos o las condiciones en que son fabricados. Esta información ayuda a que las empresas sean transparentes con el consumidor.

La trazabilidad, en términos ambientales, permite conocer y medir la calidad de los materiales usados, la cantidad de energía y agua utilizada para su fabricación, la huella de carbono y la contaminación posterior a su venta. En términos sociales, por otro lado, permite conocer las condiciones en que se fabrican los productos. La industria textil ha sido fuertemente criticada por las condiciones laborales de las fábricas. Estos escándalos son ocasionados por la complejidad de la cadena de valor del sector textil, la cual se ve presionada para reducir los costos de mano obra en países que lo permitan. De esta manera, las empresas que venden el producto final no se ven obligadas a atender las condiciones de los trabajadores que fabrican sus productos. Adicionalmente, la trazabilidad es de gran ayuda al momento de encontrar productos de contrabando, uno de los grandes problemas de esta industria. A pesar de esto, llevar a cabo este proceso no es fácil, debido a los altos costos que debe pagar la empresa para implementarlo en toda la cadena de valor y dada la dificultad de asegurar la información proveniente de los actores de la cadena de valor (Kumar et al., 2017).

La siguiente publicación se centra en la sostenibilidad en la industria del café, la cual cuenta con una cadena de valor reconocida por su alta complejidad, debido a las complicadas relaciones entre sus participantes (productores, *traders* locales y exportadores). Los productores resultan ser los menos beneficiados en la cadena de valor (Cerutti y Büchi, 2018). Esto ocurre debido a la asimetría en la distribución de la información al interior de la cadena. Algunas empresas han notado estos problemas y están haciendo lo posible por darles más participación de las decisiones a los productores, junto con ayudas para mejorar la producción.

La publicación mencionada analiza el caso de una empresa de café italiana enfocada en la generación de beneficios por parte de su cadena de valor, tanto para la empresa como para los grupos de interés, especialmente los productores. La empresa implementa estrategias sostenibles en su cadena de valor con dos objetivos principales: aumentar la calidad y la cantidad de café producido por medio de buenas prácticas agrícolas, y mejorar la calidad de vida de los productores. Para lograrlo, implementaron actividades de cooperación: conformaron un grupo de aproximadamente 20 productores, quienes se reúnen periódicamente a intercambiar información valiosa sobre técnicas de cultivo y mejora de procesos (Cerutti y Büchi, 2018).

En la India, surgió una organización para pequeños agricultores con el objetivo de realizar los estudios de suelo y de calidad necesarios para que puedan producir un mejor café. Adicionalmente, la empresa realiza asesorías en recursos humanos y gobernanza para una mejor estructura de las organizaciones que producen su café. De esta manera, hace un homenaje a sus productores con un calendario anual en el que los caficultores son vistos como los héroes del planeta, para ilustrar que todos podemos aportar en la búsqueda de los objetivos de desarrollo sostenible. A partir de estas actividades se ven beneficiados todos los actores de la cadena de valor, por lo que resultan fundamentales (Cerutti y Büchi, 2018).

Otra publicación académica muestra el ejemplo de un emprendimiento en Haití, basado en el modelo de emprendimiento sostenible de Dean y McMullen. Según ellos, la sostenibilidad cuenta con tres pilares fundamentales: emprendimiento ambiental, emprendimiento social y emprendimiento económico. Así, busca contribuir a la sociedad y a la humanidad mientras se tiene un negocio rentable. (Dean y McMullen, 2007).

El emprendimiento nace de la iniciativa de tres jóvenes que buscaron una plantación apetecida en el mercado que igualmente le diera el mayor beneficio posible a sus productores (Colley et al., 2017). Para esto, se decidieron por plantar vainilla, la cual necesita de un árbol base para crecer, que en este caso corresponde al cacao. La empresa colabora con los productores para que le agreguen valor a la semilla del cacao para que los haitianos logren producir más ganancias (Colley et al., 2017). Esta empresa se amolda a la teoría de Dean y McMullen porque conoce la importancia que tiene para Haití la fauna de su territorio. Por esto, busca proteger las plantaciones de cacao por medio de agricultura responsable (emprendimiento ambiental). Además, les da herramientas a los agricultores para que puedan generar valor agregado a la semilla del cacao y mejorar las condiciones de vida de la comunidad (emprendimiento social). Además, la empresa descubrió la oportunidad y la monetizó con el objetivo de generar ganancias y de aportar a la comunidad (emprendimiento económico).

Al respecto del sector de energía, hay varias publicaciones con información valiosa. La primera de ellas (Sadhukhan et al., 2016) explica que la bioeconomía está tomando cada vez más fuerza, especialmente en Europa, donde se busca utilizar de manera sostenible los desechos para crear una economía basada en biorrefinería. En la actualidad se extraen recursos fósiles finitos que dañan el medioambiente; mediante la ingeniería se logra una extracción sostenible de combustibles fósiles, y se consiguen energías sostenibles no fósiles, de mayor importancia.

Dentro de la biorrefinería encontramos productos con base de madera, pasto, fruta, aceites, agua y desechos.

Los beneficios de enfocarse en la biorrefinería están relacionados con el ahorro de combustibles fósiles y la disminución de la huella de carbono, la recuperación de energía, el reciclaje de recursos, la protección del medioambiente debido a la reducción de desechos y la sostenibilidad industrial. Es una técnica que recién comienza a probarse, por lo que necesita avances en su implementación, expuestos, por ejemplo, en la conferencia de biorrefinería, donde expertos en el tema comparten sus avances y logros. La biorrefinería tiene el potencial de suplir la demanda de energía mientras mitiga el impacto del cambio climático. Para esto es necesario que existan avances tecnológicos, de innovación y de sostenibilidad que hagan de la biorrefinería una técnica sostenible en todo el mundo (Sadhukhan et al., 2016).

Otra publicación (Mathu, 2018) introduce la industria del carbón, específicamente en Sudáfrica, y explica su importancia en la economía de este país, en donde se ha empezado a producir de manera sostenible. Luego de un estudio sobre industria energética de Sudáfrica se pudo concluir que la diversificación de energías tendrá un enorme beneficio para el país, debido a que ya no dependerá exclusivamente de una sola fuente de poder. De este modo, en casos de apagones, por ejemplo, la población tendrá fuentes secundarias para conseguir energía. Las empresas también se verán beneficiadas, debido a que los precios pueden ser más convenientes para su cadena de valor sostenible. De esta manera, se ha generado conciencia al realizar estos cambios en la cadena de suministro de energía del país, desde el gobierno hasta las empresas. Queda claro que Sudáfrica es uno de los países que más emisiones de carbón produce, por lo que es necesario adelantar un plan de desarrollo nacional para diversificar la cadena nacional de suministro de energía y hacerla más sostenible.

4. Herramientas

Para finalizar, vamos a encontrar algunas de las herramientas existentes en la literatura para el tema de la sostenibilidad en la cadena de valor. La primera es la denominada The Sustainable Enterprise Value Map (SEVM) usada para planear y medir los resultados de las acciones de desarrollo sostenible a través de la cadena de valor de las compañías. Para ilustrar los usos de esta herramienta, Cholewa y Hermaniuk (2016) la aplicaron al sector de empaques, cuyo impacto socioambiental es importante, por lo que las empresas que pertenecen a este deben diseñar estrategias sostenibles.

La SEVM es una plantilla que permite una mirada más precisa de los nuevos planes de acción para el largo plazo. De esta manera, es más fácil visualizar las actividades en materia de sostenibilidad y su valor económico, además de explorar las funciones sostenibles en las que debe enfocarse la empresa para generar valor a los grupos de interés, y visualizar los beneficios no económicos que genera la estrategia. Estas acciones permiten que las empresas logren una ventaja competitiva en el mercado al ganar más lealtad del cliente, mejoren la eficiencia en su producción y definan sus prioridades en torno a la sostenibilidad (Cholewa y Hermaniuk, 2016).

La siguiente es una herramienta virtual creada por The International Trade Center y denominada Sustainability Map. Esta herramienta le permite a las pequeñas y medianas empresas conectarse con diferentes actores de su cadena de valor alrededor del mundo de forma más eficiente (Sampson, 2017). Para su aplicación, la publicación presenta el caso de una pequeña empresa que cultiva hojas de té, las cuales son vendidas a la India por un precio muy bajo comparado con el precio de exportación ofrecido a los grandes compradores en Europa. El gran beneficio de esta herramienta es que le permite a la pequeña productora conectarse con los grandes compradores en Europa que bus-

can productos con certificaciones de calidad y de producción sostenible. De esta manera, la productora recibe el precio Premium al venderlo como un producto certificado de más valor y directamente al comprador que paga el mejor precio. Además, la herramienta ofrece una modesta asesoría a las pequeñas y medianas empresas al respecto del proceso de certificación e indica las acciones ideales para mejorar sus estándares y conseguir las certificaciones correspondientes.

Para el caso específico de la cadena de valor del sector alimentos, Monastyrnaya et al. (2017) presentan una herramienta a los actores de la industria de alimentos, para cuya utilización es necesaria la cooperación de los grupos de interés y los actores del sector. Al momento de utilizarla se requiere seguir los siguientes pasos: identificar la necesidad sostenible en la que se busca mejorar (alineada con los intereses de los *stakeholders*), desarrollar las prácticas sostenibles en la cadena de valor (encontrar soluciones e implementarlas en procesos de la cadena de valor), y formular una propuesta de valor sostenible. Esta herramienta también permite ilustrar gráficamente la sostenibilidad en la cadena de valor para lograr una mejor comunicación y transparencia de información.

Según los autores, la sostenibilidad deberá estar presente en el futuro del mercado, dada la alta demanda de la producción de alimentos debida al aumento de la población. Además, es necesario alinear los intereses de los *stakeholders* con las acciones de la cadena de valor para que, a través de acciones conjuntas, se logre un mejor resultado. Para esto, es evidente la necesidad de un mecanismo alineado de colaboración entre los actores de la cadena de valor. La ventaja de esta herramienta está relacionada con la posibilidad que existe en la actualidad de desarrollar un modelo de sostenibilidad. Dado dicho modelo no se ajusta a las necesidades del sector de alimentos, surgió la necesidad de alinear los intereses de los *stakeholders* con la teoría de la triple alianza y el proceso de la cadena de valor en la industria. Cabe resaltar que después de una prueba, fue posible concluir

que la herramienta no mide el rendimiento de la estrategia sostenible, sino que permite identificar a los actores que intervienen en ciertos temas de interés específicos en la cadena de valor del sector alimentos (Monastyrnaya et al., 2017).

Otro tema recurrente en la literatura es el tema de Big Data y Analytics. A continuación, encontramos cuatro publicaciones académicas que hacen una introducción al tema y explican la importancia de la tecnología en la implementación de la sostenibilidad.

La primera introduce los conceptos de Big Data Predictive Analytics (BDPA) y de Absorptive Capacity (AC). BDPA es el proceso de manejar, procesar y analizar un alto volumen de datos con velocidad, veracidad y variedad. Además, tiene potencial para generar valor al interior de la empresa, medir rendimientos y generar ventajas competitivas. La AC se considera complementaria a la BDPA, pues es la capacidad de absorber información y utilizarla para generar cambios en la cadena de valor y producir un crecimiento sostenible (Rodríguez y Da Cunha, 2018). Los autores llaman la atención sobre un proceso de referencia que consta de cuatro partes interconectadas, y que busca implementar la tecnología en las empresas para obtener resultados sostenibles.

El primer elemento, el *input*, está compuesto por los llamados “drivers”, es decir, los motivantes internos y externos de la compañía para adoptar actividades sostenibles en su cadena de valor. El segundo elemento es la utilización de nuevas tecnologías, como el BDPA, la cual genera un impacto positivo en todas las áreas de la compañía al almacenar y procesar información relevante de cada área. El tercer elemento es la relevancia en la innovación de la cadena de valor y la sostenibilidad. Esto implica generar cambios importantes en las partes del proceso en las que sean necesarios. Mediante las herramientas tecnológicas del segundo elemento, las empresas logran mejorar en términos sociales, ambientales y económicos en las áreas que involucren un impacto verdadero. Y el úl-

timo elemento es la capacidad de la empresa para asimilar la información recolectada y generar valor según los resultados encontrados (Rodríguez y Da Cunha, 2018).

La siguiente publicación (Monroe, 2017) estudia la importancia que tiene el componente analítico en las decisiones relacionadas con la cadena de valor y con el inventario, el activo más importante en la cadena de valor. Monroe hace referencia a un modelo que corresponde al área de logística, llamado SCOR, considerado como el punto de partida logístico para la evaluación de una iniciativa sostenible, que incluye aplicaciones analíticas. Este modelo consta de cinco partes: planeación sostenible (*Plan*), selección de proveedores (*Source*), actividades sostenibles (*Make*), selección del tipo de transporte sostenible (*Deliver*) y economía circular (*Return*). La empresa puede recoger grandes cantidades de información valiosa durante cualquiera de las etapas, con el objetivo de tomar decisiones que lleven a un funcionamiento sostenible gracias a la tecnología de analítica de los datos.

El autor de dicho texto recalca la importancia de analizar tecnológicamente el inventario en la cadena de valor de las compañías, además de otros componentes igualmente importantes. La información recolectada en el inventario permite a la empresa obtener un mejor manejo sostenible de su cadena de valor. Con respecto a este tema, Bhusan et al. (2017), señalan que la tecnología es una pieza clave para mejorar los procesos de la cadena de valor de una compañía, al monitorear y mejorar sus inventarios, el tiempo de los procesos, la satisfacción del cliente y toda la información relevante al respecto.

Para terminar, Sergiivna (2016) expone la importancia de los sistemas que manejan información en la toma de decisiones que aumenten la sostenibilidad y la eficiencia en las cadenas de valor. Estos sistemas cobran gran importancia en momentos de incertidumbre en los que la información no es suficiente o resulta irrelevante. La administración de una cadena de valor es un proceso complejo que

se lleva a cabo con cierto nivel de incertidumbre durante todas las etapas, desde el proceso de compra hasta la venta. La planeación de la cadena de valor es más efectiva cuando mejoran los sistemas encargados de manejar información relevante y suficiente. Las ventajas de desarrollar un flujo de información aplicado con sistemas tecnológicos son: toma de decisiones más acertadas, generación de alternativas de contingencia en momentos de incertidumbre, análisis y comprensión de la cadena de valor como un sistema complejo, y optimización de la información relevante en los procesos de la cadena de valor.

Referencias

- Abdala, E. C., de Oliveirag, E. J., & Cezarino, L. O. (2018). Triple bottom line in green supply chain management: A chemical industry study. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 15(1), 162-172. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2018.v15.n1.a15>
- Aldana-Bernal, J. C., & Bernal-Torres, C. A. (2018). Factores blandos en la gestión de integración de las cadenas y/o redes de abastecimiento: aproximación a un modelo conceptual. *Información Tecnológica*, 29(2), 103-114. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000200103>
- Álvarez, I. (2009). Las memorias de la sostenibilidad: un instrumento para la gestión de la sostenibilidad. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 38(144), 677-697.
- Bízoi, A. C. (2016). Ethics and sustainability - "The Silver Lining" of supply chains. *Review of International Comparative Management / Revista de Management Comparat International*, 17(3), 250-261.
- Block, D. J. (2016). Health care sustainability: managing natural resources in value-based care. *Physician Leadership Journal*, 3(3), 18-21.
- Bhushan, A., Zanwar, A., Jain, N., & Rao, P. H. (2017). Technological integration and sustainable initiatives to bring in efficiency in supply chain in Indian multi-brand retail. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 6(1), 51-60. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=122819671&lang=es&site=eds-live>
- Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press.
- Cerutti, M., & Büchi, G. (2018). Sustainability and supply chain empowerment: The Lavazza case. *Symphony: Emerging Issues in Management*, 1, 39-47. <https://doi.org/10.4468/2018.1.03cerutti.buchi>
- Cholewa, A., & Hermaniuk, T. (2016). Evaluating sustainable value of the packaging sector using SEVM (The Sustainable Enterprise Value Map) tool. *Handel Wewnêtrzny*, 1, 5-15. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=117113872&lang=es&site=eds-live>
- Colley, M., Fretwell, C., & Bourdeau, B. (2017). From social entrepreneurship to sustainable entrepreneurship: Improving the value chain and marketing Haitian chocolate. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(2), 20-38. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=127653331&lang=es&site=eds-live>
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50-76. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Dehinhns, L., Househam, A., Johnson, C., & Whelan, T. (2017). Supply chain management: A case study. *The CPA Journal*, 87(7), 38-41.

- Donovan, J., Stoian, D., & Ferris, S. (2017). Editorial: Towards leaner and more effective value chain development. *Enterprise Development & Microfinance*, 28(1/2), 1–5. <https://doi.org/10.3362/1755-1986.2017.28-1ED>
- Feitó, M., Cespón, R., & Rubio, M. A. (2016). Modelos de optimización para el diseño sostenible de cadenas de suministros de reciclaje de múltiples productos. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 24(1), 135-148. Recuperado de <https://search-ebscohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&d-b=a9h&AN=113186593&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable development*, 10(4), 187-197. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1002/sd.199>
- Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308-317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.004>
- Ha-Brookshire, J. (2017). Toward moral responsibility theories of corporate sustainability and sustainable supply chain. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 227-237. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1007/s10551-015-2847-2>
- Hart, S. L., Milstein, M. B., & Caggiano, J. (2003). Creating sustainable value. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194>
- International Global Sustainability Services – KPMG. (2011). *KPMG international survey of corporate responsibility reporting 2011*. KPMG International Global Sustainability Services.
- Isaksson, R., Johansson, P., & Fischer, K. (2010). Detecting supply chain innovation potential for sustainable development. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 425-442. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0516-z>
- Jiménez, J. B., & Lorente, J. J. C. (2001). Environmental performance as an operations objective. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1553-1572. <https://doi.org/10.1108/01443570110410900>
- Kant, I. (1991). *The metaphysics of morals*. Cambridge University Press.
- Kaplinsky, R. (2004). Spreading the gains from globalisation. *Problems of Economic Transition*, 47(2), 74-115. <https://doi.org/10.1080/10611991.2004.11049908>
- Kim, K., Jeong, B., & Jung, H. (2014). Supply chain surplus: Comparing conventional and sustainable supply chains. *Flexible Services & Manufacturing Journal*, 26(1/2), 5-23. <https://doi.org/10.1007/s10696-012-9163-2>
- Kumar, V., Agrawal, T., Wang, L., & Chen, Y. (2017). Contribution of traceability towards attaining sustainability in the textile sector. *Textiles & Clothing Sustainability*, 3(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s40689-017-0027-8>
- Mathu, K. (2018). Energy mix as a driver of sustainability in the South African energy supply chain. *Journal of Business Diversity*, Vol 18(2), 67-77 <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p1632>

- Mol, A. P. J. (2015). Transparency and value chain sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 107, 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.012>
- Monastyrnaya, E., Le Bris, G. Y., Yannou, B., & Petit, G. (2017). A template for sustainable food value chains. *International Food & Agribusiness Management Review*, 20(4), 461-475. <https://doi.org/10.22434/IFA-MR2015.0061>
- Monroe, R. W. (2017). Analyzing inventory and primary resources in the supply chain: Integrating supply chain, analytics, and sustainability. *Journal of Strategic Innovation & Sustainability*, 12(2), 85-90. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=e-do&AN=127653337&lang=es&site=eds-live>
- Morall, G., & Searcy, C. (2013). A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 635-658. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1539-4>
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Rodríguez, L., & Da Cunha, C. (2018). Impacts of big data analytics and absorptive capacity on sustainable supply chain innovation: A conceptual framework. *LogForum*, 14(2), 151-161. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2018.267>
- Ruben, R. (2017). Impact assessment of commodity standards: Towards inclusive value chains. *Enterprise Development & Microfinance*, 28(1/2), 82-97. <https://doi.org/10.3362/1755-1986.16-00020>
- Sadhukhan, J., Martinez-Hernandez, E., & Ng, K. S. (2016). Biorefinery value chain creation. *Chemical Engineering Research and Design*, 107, 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.cherd.2016.02.026>
- Sampson, G. (2017). A gateway to sustainable consumption, production and trade. *International Trade Forum*, 4, 34-36. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=fth&AN=128591969&lang=es&site=eds-live>
- Schaltegger, S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success. *Society and Economy*, 33(1), 15-28. <https://doi.org/10.1556/SocEc.33.2011.1.4>
- Searcy, C., & Buslovich, R. (2014). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 149-169. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1701-7>
- Sekhari, A., Ratan, S., Rahman, M., Bouras, A., & Ouzrout, Y. (2010, Agosto). *Sustainable supply chain management: State of the Art*. International Conference on Software, Knowledge, Information Management and Applications, Paro, Bhutan.
- Sergivna, L. I. (2016). Ensuring effective supply chain management under uncertainty. *Economic Processes Management*, 1(3), 24-28. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=120552255&lang=es&site=eds-live>
- Soosay, C., Fearne, A., & Dent, B. (2012). Sustainable value chain analysis – a case study of Oxford Landing from “vine to dine.” *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 68-77. <https://doi.org/10.1108/13598541211212212>

- CPA Journal. (2017). Supply Chain Management: A Case Study. *CPA Journal*, 87(7), 38-41. Recuperado de <https://search-ebSCOhost-com.cvirtual.cesa.edu.co/login.aspx?direct=true&db=fth&AN=123973105&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Tannous, K. A., & Yoon, S. (2018). Summarizing risk, sustainability and collaboration in global supply chain management. *International Journal of Supply & Operations Management*, 5(2), 192-196. <https://doi.org/10.22034/2018.2.7>
- Varsei, M. (2016). Sustainable supply chain management: A brief literature review. *Journal of Developing Areas*, 50(6), 411-419. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0129>
- Varzandeh, J., Farahbod, K., & Zhu, J. (2014). An empirical investigation of supply chain sustainability and risk management. *ASBBS Annual Conference: Las Vegas*, 21(2), 772-778.
- Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2015). How do firms comply with international sustainability standards? Processes and consequences of adopting the global reporting initiative. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 469-486. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2278-5>
- Vishal, S., & Sunil, G. (2013). Sustainability evaluation of supply chain and value chain activities. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 2(1), 28-32.
- Vurro, C., Russo, A., & Costanzo, L. A. (2014). Sustainability along the Value Chain: Collaborative Approaches and their Impact on Firm Performance. *Symphony: Emerging Issues in Management*, 2, 30-44. <https://doi.org/10.4468/2014.2.04vurro.russo.costanzo>
- Wamba, S. F., & Akter, S., (2015). Big data analytics for supply chain management: A literature review and research agenda. En *lecture notes in business information processing* (pp. 61-72). https://doi.org/10.1007/978-3-319-24626-0_5
- Whal, A., & Bull, G. (2014). Mapping research topics and theories in private regulation for sustainability in global value chains. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 585-608. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1889-6>
- Wolf, J. (2011). Sustainable supply chain management integration: A qualitative analysis of the german manufacturing. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 221-235. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0806-0>
- Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 317-328. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1603-0>
- World Business Council for Sustainable Development – WBCSD. (2002). *Sustainable development reporting: Striking the balance*. World Business Council for Sustainable Development.
- Zorio, A., García, M. A., & Sierra, L. (2015). Aseguramiento del informe de sostenibilidad en España y Latinoamérica. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 25, 85-102. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n1spe.53361>
- Zsidosin, G. A., & Siferd S. P. (2001). Environmental purchasing: A framework for theory development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(1), 61-73. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(00\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00007-1)

REVISIÓN DE LITERATURA: VALOR COMPARTIDO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Victoria Cepeda Navarro

1. Entendiendo la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se define como las acciones que promueven algún beneficio social más allá de los intereses de la empresa y lo que exige la ley (McWilliams y Siegel, 2001). Las actividades de RSC no solo afectan a las partes interesadas de una inversión, como los accionistas y los propietarios titulares, sino también a las partes interesadas que no invierten, como los clientes, la comunidad, las redes sociales, organizaciones, y otros (Buchanan et al., 2018).

La implementación de las medidas de responsabilidad social está determinada por las necesidades de la sociedad, las expectativas públicas y las capacidades empresariales de satisfacer las problemáticas sociales. Con el fin de cumplir dichas expectativas, las empresas deben practicar la RSC desde una perspectiva estratégica y económica para que

las operaciones de las empresas contribuyan pragmáticamente al desarrollo social a largo plazo (Chen et al., 2018). Esto es posible a través de la implementación de la RSC, donde las actividades de la cadena de valor se transforman al integrar los objetivos y las competencias del negocio para beneficiar a la sociedad, generar retornos triples y crear valor compartido (CSV) para incentivar la innovación y el crecimiento económico (Font et al., 2016).

La RSC es cada vez más importante al momento de hacer negocios, por lo que las empresas están asignando porciones significativas de sus presupuestos para invertir en este tipo de actividades (Di Giuli y Kostovetsky, 2014). No se puede estipular con certeza el valor exacto invertido en estas actividades, sin embargo, según los hallazgos de Hong y Kostovetsky (2012), la inversión en RSC por parte de las grandes entidades estadounidenses puede encontrarse alrededor de los cientos de millones de dólares.

Existe mucho escepticismo frente a las razones que llevan a las empresas a tomar iniciativas de RSC. En la mayoría de los casos, los consumidores atribuyen una motivación egoísta a la empresa, pues concluyen que estas no incorporan iniciativas de RSC

de manera voluntaria, sino que buscan un beneficio adicional (Campbell y Kirmani, 2000). Sin embargo, Slack (2012) defiende que la brecha entre los mitos y la realidad de la RSC existe por su falta de integración en los modelos de negocio de las compañías.

Según la teoría de agencia, los gerentes de una compañía tienden a invertir en exceso en las actividades de RSC con el fin de aumentar su reputación y ser reconocidos como socialmente responsables a expensas de los accionistas. Los problemas de agencia surgen como resultado de la pérdida de propiedad y control por parte de los gerentes, con respecto a las reclamaciones residuales en la empresa. Por tanto, se considera que las iniciativas de RSC representan desviaciones costosas de los recursos de una empresa debido a los conflictos de interés entre directivos y accionistas (Buchanan et al., 2018). Sin embargo, según Jo y Harjoto (2011, 2012), el compromiso con la RSC se puede utilizar como un mecanismo para lograr una mejor comunicación entre las partes internas y externas de una empresa, con lo que se reduce el conflicto de intereses entre los gerentes y aquellas partes interesadas que no invierten en el negocio.

2. Motivaciones e Impactos de la Responsabilidad Social Corporativa

Existe un efecto significativo en el manejo que los gerentes dan a los rendimientos de la RSC de las empresas, el cual influye a su vez en las carreras de estos directivos. Al tener el deber fiduciario de aumentar el valor de los accionistas, el desempeño financiero debe de ser el factor principal para medir el desempeño de los CEO (Graffin et al., 2013). Sin embargo, como se ha demostrado, el rendimiento de

la RSC tiene un efecto creciente en el desempeño financiero de la empresa al afectar el apoyo de las partes interesadas a las firmas. Por tanto, el desempeño de la RSC se ha convertido en un medio importante para que las juntas directivas interpreten las contribuciones de los directores ejecutivos al promover el cumplimiento de las firmas (Hubbard et al., 2017). Hong et al. (2016) demuestran que muchas firmas de Estados Unidos S&P 500 incluyen la RSC en los contratos de compensación para el director ejecutivo, lo que proporciona una evidencia directa de que las juntas directivas evalúan dichos cargos en función de su desempeño de CSR.

Según Sprinkle y Maines (2010), las organizaciones buscan invertir en este tipo de actividades principalmente para cumplir con las expectativas de las partes interesadas, pero también con intenciones altruistas, con el fin de motivar y retener a los empleados y para atraer clientes a comprar productos y servicios de la empresa. En concordancia con estas razones, Weber (2008) argumenta que la implementación de RSC genera relaciones positivas en cinco áreas clave de la empresa: efecto favorable en la imagen y reputación de la organización; efecto positivo en la motivación, retención y reclutamiento de los empleados; ahorro de costes; aumento de ingresos por mayores ventas y participación de mercado; y reducción o gestión de riesgos dentro de la empresa.

Igualmente, Polonsky y Jevons (2009) argumentan que las posibles razones por las cuales las organizaciones desempeñan actividades de RSC más allá de sus aportes a la sociedad, también tienen que ver con un mejor desempeño financiero, una mayor contribución al valor de mercado, un impacto provechoso en las partes interesadas de la sociedad, una conexión con los consumidores, y una mayor calidad del producto. También mencionan razones internas, como un mayor compromiso de los empleados y una reducción de la rotación de empleados, como se mencionó anteriormente.

Efectivamente, según Bhattacharya y Sen (2004), la participación de las empresas en iniciativas de RSC genera resultados positivos e inmediatos

como el boca a boca, la resiliencia a la información negativa de la empresa, y la creación de conciencia por parte de los consumidores con respecto al compromiso de la empresa. De igual forma, según Feldman y Vasquez-Parraga (2013), las actividades de RSC conducen a una mejor reputación corporativa y un mejor desempeño financiero de la organización.

Está comprobado que las reacciones de los consumidores hacia los productos y servicios ofrecidos por compañías responsables son favorables, y que con ello se genera atracción y retención de clientes (Feldman y Vasquez-Parraga, 2013). Según algunas encuestas, los consumidores han manifestado que sus compras son influenciadas por la reputación de una empresa en términos de RSC (Castaldo et al., 2009). Igualmente, una mejora en la imagen de marca, surgida como consecuencia de la comercialización de productos impulsada por la RSC, ayuda a la organización a mejorar sus ventas e ingresos (Carroll y Shabana, 2010).

Los usuarios evalúan la responsabilidad de las empresas en áreas destacadas de la empresa (económica, legal, ética y filantrópica), según sus actividades de RSC (Feldman y Vasquez-Parraga, 2013). Para este caso, los consumidores utilizan criterios de compensación entre las características del producto responsable socialmente y las características tradicionales del producto, como el precio, la calidad, la falta de información y el dominio de la marca corporativa. Cuando se trata de clientes escépticos, su participación es mayor, por lo que cuestionan y analizan en mayor detalle todos los aspectos relativos a las iniciativas de RSC (Marín et al., 2015). Por tanto, en caso de no cumplir con las expectativas, se tiene menor consideración con la empresa y la evaluación se caracteriza por atribuciones negativas (Marín et al., 2015).

Sin embargo, la evaluación resulta positiva si los criterios evaluados son efectivos y los usuarios desarrollan una percepción y una conciencia positiva sobre las actividades de RSC. Así lo afirman Park et al., (2014), quienes sugieren que las prácticas éticas y filantrópicas de RSC tienen un impacto posi-

vo en las evaluaciones de reputación corporativa del consumidor. Esto es porque este tipo de actividades forman y estimulan las creencias de los clientes en torno a la idea de que la organización se adhiere a altos estándares éticos y se preocupa por el bienestar de la sociedad.

En una investigación realizada por Mahadeo et al. (2011), se indagó acerca de una posible relación entre la divulgación de principios de RSC en una empresa, su tamaño y su nivel de apalancamiento. Los resultados muestran que el tamaño explica las variaciones en las divulgaciones sociales generales, mientras que el apalancamiento se relaciona positivamente con los cambios en las divulgaciones ambientales, de salud y seguridad.

La filantropía corporativa ayuda a las empresas a ganar legitimidad sociopolítica, en primera instancia por medio del apoyo de los interesados, incluidos empleados, proveedores y clientes, entre otros; así como por la colaboración de los funcionarios del gobierno, al permitirles acceso a recursos políticos críticos para el desarrollo de la empresa (Wang y Quian, 2011). Además, de esta manera disminuyen la probabilidad de una acción legal, regulación o legislación contra la empresa y los costos que podrían traerle (Chava, 2014).

Se puede conocer el capital moral de una compañía por medio de la evaluación del desempeño de sus actividades filantrópicas (Godfery, 2005). Este concepto arroja un resultado que permite a los grupos de interés (empleados, proveedores, socios), así como a la comunidad involucrada, conocer a qué tipo de actividades sociales se dedica la entidad. En consecuencia, al adquirir una reputación general como buen miembro de la sociedad, los interesados desarrollan un compromiso afectivo con la corporación. En el caso de los empleados, el apego emocional los motiva a continuar trabajando con dedicación, y para los proveedores y socios se crea un compromiso de actuación favorable (Godfery, 2005). Por esto, al participar en actividades de RSC aumenta la buena voluntad de una empresa y mejora su imagen en la comunidad (Saiia et al., 2003).

Una reputación positiva genera valor económico debido a que “los consumidores generalmente asumen que los productos de una entidad confiable y honesta serán de alta calidad” (McWilliams y Siegel, 2006, p. 120). Lamberti y Lettieri (2009) están de acuerdo en que, si los clientes se percatan de las implicaciones éticas del comportamiento de la organización, la organización mantendrá ciertos estándares de calidad y podrá incluso mejorar su reputación corporativa. Según Pérez et al. (2013), construir una reputación favorable en las empresas es de suma importancia; por ejemplo, en el caso del sector de servicios debido a la naturaleza intangible del producto y a la necesidad de generar confianza.

La relación entre las partes interesadas y los empleados se puede entender ampliamente en el contexto de la RSC. Esto se debe a que define en gran medida la manera cómo la compañía trata a sus empleados y cómo asegura entornos de trabajo más amigables para satisfacer las necesidades y deseos de sus asalariados (Lee y Kim, 2016).

La RSC genera un aumento en el valor de la empresa y ayuda a identificar varios canales a través de los cuales la RSC puede generar beneficios financieros (Lee, y Kim, 2016). Los ejemplos incluyen, pero no se limitan, a la generación de capital moral, donde se obtienen mayores contribuciones por parte de los accionistas para generar un desempeño financiero beneficioso. Esto se suma al aumento en el rendimiento de las acciones de la empresa y la disminución del riesgo sistémico (Kim y Kim, 2014). Los precios de las acciones reaccionan de la misma manera que las noticias sobre RSC de la empresa (Krüger, 2015). Es decir, cuanto más alto sea el desempeño social corporativo de una empresa, menor será su riesgo financiero (Orlitzky y Benjamín, 2001).

Adicionalmente, una reputación corporativa óptima repercute en la atracción de inversionistas y clientes extranjeros (Bayoud y Kavanagh, 2012). Esta información es compatible con los hallazgos de los autores Cheng et al. (2014), quienes sugieren que la RSC está asociada con menores restricciones de capital, ya que las empresas socialmente responsables

son reconocidas por su transparencia y esto genera vínculos más estrechos con las partes interesadas, lo que las hace más atractivas para los inversionistas y logra una mayor inyección de capital.

Según et al. (2018), existe evidencia empírica que demuestra que las actividades de RSC ayudan a reducir la asimetría de la información en las compañías. Así mismo, las empresas con una cultura de RSC logran una ventaja competitiva al reducir sustancialmente los costos o al generar beneficios que mejoran el rendimiento financiero (Schönborn et al., 2018). Este argumento es sustentado por un metaanálisis realizado por Orlitzky et al. (2003), en el que se argumenta que la filantropía corporativa tiene una relación positiva con el desempeño financiero corporativo. Adicionalmente, se habla de una influencia positiva significativa en el desempeño financiero de una empresa con relación a los informes de RSC, que no solo se debe al nivel de desempeño social corporativo sino a la consistencia en los reportes (Wang y Choi, 2010). Sin embargo, las presiones institucionales a nivel de la industria o la comunidad pueden llegar a influenciar las acciones de la caridad corporativa, por lo que a menudo el razonamiento se extiende más allá de los objetivos de maximización de ganancias de una corporación (Wang et al., 2008).

Los inversores a largo plazo son monitores naturales que pueden garantizar que los gerentes elijan un nivel de CSR que maximice el valor para los accionistas (Bénabou y Tirole, 2010), teniendo en cuenta que las inversiones a largo plazo maximizan el valor para los accionistas. Por tanto, este efecto en las actividades de RSC también debería aumentar su valor (Nguyen et al., 2017). La fuente de este aumento en el valor de los accionistas puede ser un mayor flujo de efectivo o un menor riesgo de flujo de efectivo, o ambos. Esta es la relación que efectivamente identificaron Nguyen et al. (2017), cuya investigación evidencia que las inversiones a largo plazo maximizan el valor para los accionistas involucrados en actividades de RSC, no como resultado de un mayor flujo de efectivo, sino de un menor riesgo de flujo de efectivo. Este es el resultado de menores rendimientos de las acciones, en la sección transversal y

las series temporales, así como una menor volatilidad de las acciones y el riesgo de flujo de efectivo. Es decir, con la participación de inversionistas a largo plazo, la RSC sirve como una actividad de cobertura que disminuye el riesgo y aumenta el valor de la empresa (Nguyen et al., 2017).

Las corporaciones necesitan de la sociedad para sobrevivir y la sociedad necesita de las compañías para impulsar cambios. Es por esto que las empresas que buscan maximizar sus impactos sociales deberían esforzarse para crear valor compartido, impulsado por intereses propios antes que por la responsabilidad de cumplir con las expectativas de sus grupos de interés (Chen et al., 2018).

Las actividades socialmente responsables deberían ser apoyadas a nivel de la gerencia superior, con el fin de garantizar que se genere un compromiso a largo plazo (Polonsky y Jevons, 2009). La empresa también debe contar con los recursos necesarios para apoyar las acciones estipuladas y monitorear el desempeño de las actividades corporativas, cambios en las expectativas de los grupos de partes interesadas y mercados, así como en los problemas subyacentes donde se involucre la RSC (Polonsky y Jevons, 2009). Al integrar la sostenibilidad social en los procesos estratégicos y establecer una comunicación y colaboración efectiva con los grupos de interés, las empresas con una cultura RSC llegan a entender con mayor facilidad el contexto en el que operan lo que les facilita el alcance de una evolución futura (Baumgartner, 2013).

Según Porter y Kramer (2006), se puede predecir un paso necesario de RSC a CSV a medida que la responsabilidad social migra de controlar daños o campañas de relaciones públicas a la construcción de valor compartido entre la sociedad y el negocio. El principio de CSV incentiva el abordaje inclusivo del progreso social y económico caracterizado por políticas que mejoren el posicionamiento competitivo y al mismo tiempo promuevan las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera la empresa. La creación de valor se genera a través de procesos operacionales mejorados, producto de

un mejor entendimiento de los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito de una corporación (Porter y Kramer, 2006).

Conforme una investigación realizada por los autores Husted y Allen (2007), la reputación de una organización mejora a través de la generación de conciencia positiva en los clientes y grupos de partes interesadas a través de la incorporación de productos socialmente responsables. La RSC es un elemento esencial en la construcción y el mantenimiento de una reputación corporativa favorable, que se considera un factor estratégico importante para la ventaja competitiva de una empresa (Park et al., 2014). Según una investigación realizada por Fombrun (2006), mejorar la responsabilidad corporativa actúa como una motivación extrínseca para que las empresas se involucren en actividades de RSC y, por lo tanto, la ganancia de reputación debe considerarse como un resultado relevante de la RSC, lo cual trae como consecuencia, el prestigio de la compañía y un potencial significativo para la creación de valor (Husted y Allen, 2007).

3. Consideración final

En conclusión, es posible afirmar que la adopción de iniciativas de RSC genera una situación de generación de valor para ambas partes, tanto para los accionistas corporativos como para las partes interesadas. Con respecto a la sociedad, se percibe mejora en el medioambiente y una reducción de la desigualdad social. En el caso de la empresa, el valor corporativo aumenta con una mejora reputacional, aumenta el potencial de venta de productos y se logran trabajos de alta calidad (Lee y Kim, 2016).

Referencias

- Bhattacharya, C., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9-24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- Baumgartner, R. J. (2013). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Bayoud, N. S., & Kavanagh, M. (2012). Corporate social responsibility disclosure: evidence from Libyan managers. *Journal of Business Research*, 6, 73-83.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and corporate social responsibility. *Economica*, 77, 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.xl>
- Buchanan, B., Cao, C. X., & Chen, C. (2018). Corporate social responsibility, firm value, and influential institutional ownership. *Journal of Corporate Finance*, 52, 73-95.
- Campbell, M. C., & Kirmani, A. (2000). Consumers' use of persuasion knowledge: The effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. *Journal of Consumer Research*, 27, 69-83. <https://doi.org/10.1086/314309>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of fair trade products. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9669-4>
- Chava, S. (2014). Environmental externalities and cost of capital. *Management Science*, 60, 2223-2247. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1677653>
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.10912abstract>
- Chen, Y.-R. R., Hung-Baesecke, C.-J. F., Bowen, S. A., Zerfass, A., Stacks, D. W., & Boyd, B. (2018). The role of leadership in shared value creation from the public's perspective: A multi-continental study. *Public Relations Review*, 46(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.006>
- Cui, J., Jo, H., & Na, H. (2018). Does corporate social responsibility affect information asymmetry? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 549-572. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3003-8>
- Di Giuli, A., & Kostovetsky, L. (2014). Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 111(1), 158-180. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1785562>

- Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175-186. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.007>
- Feldman, P. M., & Vásquez-Parraga, A. Z. (2013). Consumer social responses to CSR initiatives versus corporate abilities. *Journal of Consumer Marketing*, 30, 100-111. <https://doi.org/10.1108/07363761311304915>
- Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175-186. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.007>
- Garberg, N. A., & Fombrun, C. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environment. *Academy of Management Review*, 31, 329-346. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208684>
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academic Management Review*, 30(4), 777-798.
- Graffin, S., Boivie, S., & Carpenter, M. (2013). Examining CEO succession and the role of heuristics in early-stage CEO evaluation. *Strategic Management Journal*, 34, 383-403.
- Hong, B., Li, Z., & Minor, D. (2016). Corporate governance and executive compensation for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 136, 199-213. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2962-0>
- Hong, H., & Kostovetsky, L. (2012). Red and blue investing: Values and finance. *Journal of Financial Economics*, 103(1), 1-19. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1214382>
- Hubbard, T. D., Christensen, D. M., & Graffin, S. D. (2017). Higher highs and lower lows: The role of corporate social responsibility in CEO dismissal. *Strategic Management Journal*, 38, 2255-2265.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms lessons from the Spanish experience. *Long Range Planning*, 40, 594-610. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001>
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0869-y>
- Kim, M., & Kim, Y. (2014). Corporate social responsibility and shareholder value of restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 120-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.006>
- Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 115, 304-329. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2287089>
- Lamberti, L., & Lettieri, E. (2009). CSR practices and corporate strategy: Evidence from a longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 153-168
- Lee, J., & Kim, H. (2016). Do employee relation responsibility and culture matter for firm value? International evidence. *Pacific-Basin Finance Journal*, 40, 191-209. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2016.10.006>

- Mahadeo, J. D., Oogarah-hanuman, V., & Soobaroyen, T. (2011). A longitudinal study of corporate social disclosures in a developing economy. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 545-558.
- Marín, L., Cuestas, P. J., & Román, S. (2015). Determinants of consumer attributions of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 138, 247-260. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2578-4>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal Management Studies*, 43(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Nguyen, P. A., Kecskés, A., & Mansi, S. (2017). Does corporate social responsibility create shareholder value? The importance of long-term investors. *Journal of Banking & Finance*, 17(5), 1-66. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2017.09.013>
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business and Society*, 40(4), 369-397. <https://doi.org/10.1177/000765030104000402>
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67, 295-302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.016>
- Perez, A., García, S. M. M., & Rodríguez del B. I. (2013). The effect of corporate association on consumer behavior. *European Journal of Marketing*, 47, 218-238. <https://doi.org/10.1108/03090561311285529>
- Polonsky, M., & Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: An overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26, 327-347. <https://doi.org/10.1108/02651330910960816>
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Saïia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy. *Business & Society*, 42(2), 169-201.
- Schönborn, G., Berlin, C., Pinzone, M., Hanisch, C., Georgoulas, K., & Lanz, M. (2018). Why social sustainability counts: The impact of corporate social sustainability culture on financial success. *Sustainable Production and Consumption*, 17,1-10. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.08.008>
- Slack, K., (2012). Mission impossible? Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. *Resources Policy*, 37, 179-184. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2011.02.003>
- Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53, 445-453.
- Wang, H., & Choi, J., (2010). A new look at the corporate social–financial performance relationship: The moderating roles of temporal and interdomain consistency in corporate social performance. *Journal of Management*, 39(2), 416-441. <https://doi.org/10.1177/0149206310375850>

- Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance. *Organization Science*, 19(1), 143-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0271>
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate Philanthropy and Corporate Financial Performance: The Roles of Stakeholder Response and Political Access. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1159-1160. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0548>
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247-61.

INFORME DEL LABORATORIO EMPRESARIAL CESA

2020 - I



Editorial