

UNA RUTA HACIA LOS NEGOCIOS SOSTENIBLES

Una empresa sostenible es la que opera en armonía con los límites del planeta y se propone el desarrollo de negocios rentables que contribuyen, al mismo tiempo, al progreso social y el desarrollo sostenible.

Nunzia Auletta y María Helena Jaén

AL PLANIFICAR EL CRECIMIENTO de nuestra cadena de cafeterías nos encontramos con una fuerte restricción en el suministro de materias primas básicas para nuestros productos. Decidimos investigar y contactar directamente a agricultores en zonas remotas del país, transferirles conocimientos técnicos para mejorar la calidad de su producción y pagarles precios competitivos a nivel internacional, que los intermediarios nunca les ofrecieron. No solo mejoramos, en el corto plazo, la calidad de vida de sus familias y comunidades, sino que los animamos a incrementar la productividad por hectárea, con una mayor atención en el uso de sus recursos naturales. Estamos dando todavía los primeros pasos, pero confiamos en que juntos podemos desarrollar una cadena de valor con la que todos nos beneficiaremos.

Fundador de una cadena de cafeterías, Venezuela.

Este testimonio recoge una de las muchas experiencias empresariales orientadas al desarrollo de modelos de negocios sostenibles en América Latina. Esta tendencia adquiere cada vez mayor vigencia, impulsada por la necesidad de proteger ecosistemas naturales de increíble diversidad y comunidades que se esfuerzan para lograr mejores estándares de calidad de vida, a la vez que facilita el desarrollo de empresas capaces de competir en el ámbito global. La preocupación por el logro de un desarrollo sostenible, aunada a los cambios en las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), ha fomentado una evolución en la manera como las empresas interactúan con sus entornos relevantes y generan valor.

De la conciencia social a la responsabilidad social empresarial

La RSE ha estado en el centro de la discusión sobre estrategias y políticas gerenciales desde la década de 1950. Bowen la define por primera vez como «las obligaciones de los empresarios al formular políticas, tomar decisiones o seguir líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad» (1953: 15). Aunque se establece el principio de «conciencia social» en los negocios, se queda en un estadio de pura deseabilidad y se define en un sentido vago y general de preocupación social.

Nunzia Auletta y María Helena Jaén, profesoras del IESA.

Mapa de públicos relevantes para una organización



Fuente: adaptado de Mitroff (1983).

A lo largo de varias décadas el concepto ha ido evolucionando e incorporando nuevas dimensiones, como las obligaciones de los públicos constituyentes de la organización empresarial y las relaciones entre la RSE, la ética en los negocios y la capacidad de respuesta social de las empresas. Carroll (1999) introdujo el concepto de pirámide de la RSE, que incluye cuatro dominios: económico, legal, ético y filantrópico. Se pasa, así, de la pura motivación económica, a través del respeto de la legalidad y los imperativos éticos, a la filantropía, entendida como inversión socialmente responsable, pero no necesariamente alineada con la estrategia de negocios de la empresa. La gran contribución de este autor consiste en la identificación de un ajuste natural entre la RSE y los públicos relevantes de la organización, definidos como todos aquellos actores —individuos o grupos— que pueden ser afectados por (o influyen sobre) las decisiones y acciones de la empresa en el entorno donde opera.

El desarrollo de estrategias de RSE, que tomen en consideración el impacto de las acciones de la empresa sobre las sociedades en las que operan, requiere no solo identificar a todos los actores relevantes, sino también avanzar en la comprensión de sus expectativas, papeles e influencias. Para ello resulta útil recurrir a la clasificación propuesta por Mitchell, Agle y Wood (1997), en términos del poder, la legitimidad y la urgencia de cada actor y sus demandas. La combinación de estos factores, que resulta en siete perfiles de públicos relevantes (latente, discrecional, exigente, dominante, peligroso, dependiente y definitivo), permite a las empresas considerar aspectos positivos y negativos de sus interacciones, y superar la mera visión de la filantropía como acto opcional.

En un minucioso análisis de la evolución del concepto de RSE, más allá de la idea de la buena ciudadanía corporativa, Dahlsrud (2008) identificó cinco dimensiones que están presentes en la mayoría de las definiciones: ambiental, social, económica, públicos relevantes y voluntariedad. Además, afirmó que el reto para los negocios se centra en la forma de construir una política de RSE en un contexto específico, que tome en cuenta los principales impulsores de la estrategia de negocio.

De la competitividad al valor compartido

Este punto de vista es fomentado por Porter y Kramer (2006), quienes argumentan que la RSE no debe considerarse un costo, una restricción o una obra de caridad. Proponen

un enfoque estratégico que puede convertir una buena ciudadanía corporativa en una oportunidad para crear ventajas competitivas e innovación, mediante el empleo de los recursos y la experiencia de la empresa para fomentar beneficios sociales. De esta manera, la RSE se convierte en una estrategia en sí misma, enraizada en la interdependencia de una empresa y la sociedad o el ambiente, que puede producir al mismo tiempo beneficios sociales y ganancias empresariales.

Estos autores proponen utilizar el modelo tradicional de cadena de valor para identificar las oportunidades sociales y explorar las posibles contribuciones de los públicos relevan-

Las iniciativas de responsabilidad social empresarial pueden convertirse en parte de la estrategia de la empresa para mejorar su competitividad o conducir al desarrollo de productos y servicios

tes a las actividades primarias y de apoyo en la empresa. Además, mediante el modelo del diamante de Porter, analizan las dimensiones sociales del contexto competitivo en el que se combinan la rivalidad entre empresas, las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda local y las industrias relacionadas y de apoyo. Las iniciativas de RSE pueden, así, convertirse en parte de la estrategia de la empresa para mejorar su competitividad o conducir al desarrollo de productos y servicios. Desde este punto de vista, por ejemplo, una comunidad con buenos niveles de educación y de salud puede suministrar tanto una fuerza laboral más productiva como una demanda en expansión.

En esta línea de pensamiento Porter y Kramer (2011) introdujeron luego el concepto de creación de valor compartido, a partir de la relación entre progreso social y progreso económico, que se aleja de los planteamientos originales de redistribución de la riqueza. El valor compartido, que incluye la creación de valor social, se centra en el desarrollo de oportunidades de negocios cuyas rutas pueden ser la reconceptualización de productos y servicios, la redefinición de mercados y el impulso de agrupaciones de empresas locales. De esta manera, empresas y comunidades trabajan en conjunto para lograr el mayor beneficio para ambas.

Los diez principios del Pacto Global de la ONU

Derechos humanos	1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia. 2: Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de derechos humanos.
Estándares laborales	3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil. 6: Las empresas deben apoyar la abolición de prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medioambiente	7: Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente. 8: Las empresas deben fomentar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
Anticorrupción	10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas (www.unglobalcompact.org).

Mirando al futuro: el Pacto Global

El concepto de sostenibilidad ha sido definido por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) como «la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» (www.wbcsd.org). Esta definición ha sido ampliada por la Comisión Mundial sobre el Medioambiente y el Desarrollo (WCED, por sus siglas en inglés), al tomar en cuenta los aspectos ambientales, sociales y económicos del desarrollo sostenible, como la noción de limitación de recursos (energía, materias primas, agua, tierra), el acceso equitativo a estos recursos limitados, la equidad intergeneracional e intrageneracional, y una transformación progresiva de la economía y la sociedad (www.un-documents.net/wced-ocf.htm).

El Pacto Global de la ONU (www.unglobalcompact.org) define la sostenibilidad empresarial como la creación y la entrega por parte de las empresas de valor a largo plazo en términos económicos, sociales, ambientales y éticos. El Pacto Global es una iniciativa que invita a las empresas a adherirse a diez principios basados en declaraciones y convenciones universales aplicadas en cuatro áreas: derechos humanos, medioambiente, estándares laborales y lucha contra la corrupción.

En la actualidad el Pacto Global reúne a 12.000 participantes en 145 países y se ha convertido en la iniciativa

de ciudadanía empresarial más grande del mundo, con el objetivo de construir un mercado global más estable, equitativo e incluyente. Las empresas que participan en el Pacto Global se comprometen no solo a apoyar los diez principios, sino también a introducir los cambios necesarios en sus operaciones para que el Pacto Global y sus principios formen parte de su gestión, estrategia y cultura. Asimismo, deben publicar un reporte de sostenibilidad, como parte de su informe anual.

Hacia un modelo para negocios sostenibles

Un análisis más a fondo de la conceptualización de un modelo de negocio sostenible, llevado a cabo por Stubbs y Cocklin (2008), propone que las organizaciones deben desarrollar las capacidades estructurales y culturales internas para lograr la sostenibilidad empresarial; pero, al mismo tiempo, deben colaborar con sus públicos relevantes para lograr la sostenibilidad del sistema. Ello resulta en un conjunto de seis componentes que combinan dirección estratégica, capacidades, relaciones, cultura y variables de desempeño. Estos componentes interactúan de un modo sistémico, en el cual la medición de desempeño es esencial para la realimentación de las actividades de la empresa, tanto en las relaciones con sus públicos relevantes como en la definición de su estrategia.

Modelo de negocio sostenible

Componente	Descripción
Dirección estratégica	La empresa debe indicar su propósito, misión y visión a partir de una combinación de aspectos económicos, ambientales y sociales.
Colaboración para el éxito	La empresa debe enfocar su éxito más allá de los beneficios deseados por los accionistas, y conectarlo con el éxito de sus públicos relevantes mediante el compromiso y la colaboración.
Reducción de la huella ambiental	La empresa reconoce entre sus públicos relevantes al ambiente natural en sí mismo, con un enfoque en el uso de recursos renovables y en la reducción de la huella ambiental en toda la cadena de valor.
Liderazgo y cultura	La empresa debe desarrollar y mantener una cultura para la sostenibilidad, a partir del liderazgo de las máximas esferas gerenciales, capaz de empujar cambios estructurales en toda la red de públicos relevantes.
Enfoque sistémico de las capacidades	La empresa debe promover cambios no solo en sus capacidades internas, sino también en las competencias de todos los actores que operan en su sistema.
Indicadores de desempeño	La empresa debe medir su desempeño en función de una triple cuenta de resultados, basada en indicadores financieros, sociales y ambientales.

Fuente: adaptado de Stubbs y Cocklin (2008).

Instituciones de apoyo al desarrollo de negocios sostenibles

Institución	Descripción
Principios Ceres (www.ceres.org)	Diez principios de conducta empresarial ambiental
Principios de Ecuador (www.equator-principles.com)	Punto de referencia de la industria financiera para determinar, evaluar y gestionar los problemas sociales y ambientales en el financiamiento de proyectos
Principios para la Inversión Responsable (www.unpri.org)	Marco de referencia para ayudar a los inversionistas a integrar el desempeño social, ambiental y de gobierno empresarial en las decisiones de inversión
Principios para una Educación Gerencial Responsable (www.unprme.org)	Seis principios sobre las responsabilidades de las empresas para crear un mundo social y ecológicamente sostenible mediante la ciudadanía empresarial responsable, destinados a ser incorporados en la educación en gerencia
Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (www.unglobalcompact.org)	Diez principios que se centran en derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción
Objetivos de Desarrollo del Milenio (www.un.org/millenniumgoals)	Conjunto de ocho objetivos medibles para 2015 para combatir la pobreza, el hambre, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación ambiental y la discriminación contra la mujer
Consejo de Administración Forestal (www.fscus.org)	Conjunto de principios, criterios y normas para la gestión forestal responsable, que abarcan preocupaciones económicas, sociales y ambientales
Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (www.ghgprotocol.org)	Herramienta de contabilidad internacional para líderes gubernamentales y empresariales para entender, cuantificar y gestionar las emisiones de gases de efecto invernadero
Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental (www.leed.net)	Punto de referencia aceptado para el diseño, la construcción y la operación de edificios verdes de alto rendimiento
Iniciativa de Reporte Global (www.usgbc.org)	Marco de información empresarial para cada industria y estándar internacional para la presentación de reportes sobre el desempeño ambiental, social y económico
Fondo Multilateral de Inversiones (www.iadb.org)	Proveedor de asistencia técnica para el sector privado en América Latina y el Caribe, y uno de los inversionistas en microfinanzas y fondos de capital emprendedor para pequeñas empresas
New Ventures / Instituto de Recursos Mundiales (www.wri.org)	Proyecto de núcleo de emprendimiento ambiental que presta servicios de desarrollo de negocios a pequeñas y medianas empresas interesadas en el ambiente de mercados emergentes
Red para la Sostenibilidad Empresarial (nbs.net)	Red de expertos académicos internacionales y líderes empresariales con el objetivo de dar forma a las prácticas de gestión e investigación en temas de responsabilidad social empresarial

Fuente: adaptado de Waddock (2008).

De la definición al estudio

En síntesis, una empresa sostenible es aquella que opera en armonía con los límites del planeta y se propone el desarrollo de negocios rentables que contribuyen, al mismo tiempo, al progreso social y el desarrollo sostenible. Son muchas las vías que se pueden recorrer para implementar un modelo de sostenibilidad, y mucho queda todavía por estudiar en cuanto a las estrategias, capacidades, prácticas y niveles de desempeño de las empresas que asumen este reto. Por ello, la Red de Conocimiento sobre la Empresa Social (SEKN, por sus siglas en inglés), que reúne a las mejores escuelas de negocios de América Latina, ha decidido dedicar su cuarto ciclo de investigación al estudio de casos de empresas que se hayan destacado por su desempeño en temas de sostenibilidad. Estas empresas operan en diversos ámbitos (desde biotecnología hasta construcción), comparten tanto sólidos principios éticos como interés por todos los actores relevantes de su entorno e integran en sus estrategias los principios del desarrollo sostenible para crear valor ambiental, social, financiero y humano. El análisis de estos casos permitirá conocer y comprender la implantación de estrategias de sostenibilidad en la región, con las especificidades del entorno y con la identificación de modelos que puedan ser reproducidos exitosamente. **RI**

nibilidad en la región, con las especificidades del entorno y con la identificación de modelos que puedan ser reproducidos exitosamente. **RI**

REFERENCIAS

- Bowen, H. R. (1953): *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1999): «Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct». *Business & Society*. Vol. 38. No. 3.
- Dahlsrud, A. (2008): «How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 15. No. 1.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997): «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*. Vol. 22. No. 4.
- Mitroff, I. (1983): *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006): «Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility». *Harvard Business Review*. Vol. 84. No. 12.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011): «Creating shared value». *Harvard Business Review*. Vol. 89. No. 1.
- Stubbs, W. y Cocklin, C. (2008): «Conceptualizing a sustainability business model». *Organization & Environment*. Vol. 21. No. 2.
- Waddock, S. (2008): «Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility». *Academy of Management Perspectives*. Vol. 22. No. 3.