PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN

Capítulo I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema y justificación de la investigación.....20

1.2. Objetivos y preguntas de investigación 25

1.3. Metodología del estudio 27

1.3.1. Revisión de la literatura previa 27

1.3.2. Diseño del estudio empírico 29

1.4. Estructura de la tesis.....32

SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

Capítulo II. MARCO TEÓRICO DE LA SOSTENIBILIDAD COMO EL RESULTADO DE LA RSE ESTRATÉGICA

2.1. Introducción.....37

2.2. Conceptos y evolución de RSE y Sostenibilidad 38

2.2.1. Concepto y evolución de RSE 39

2.2.1.1. Filantropía.....41

2.2.1.2. RSE Voluntaria.....46

2.2.1.3. Respuesta RSE.....50

2.2.1.4. RSE Estratégica 53

2.2.1.5. Polémica en el Contexto Teórico desde la Irresponsabilidad Corporativa a la RSE 60

2.2.2. Concepto y evolución de Sostenibilidad.....62

2.2.2.1. Pre-Estocolmo 64

2.2.2.2. Estocolmo-WCED 68

2.2.2.3. Post WCED 69

2.2.2.4. Análisis Comparativo de las diferentes Versiones de la Sostenibilidad 86

2.2.2.4.1. La versión institucional de la sostenibilidad.....87

2.2.2.4.2. La versión ideológica de la sostenibilidad.....87

2.2.2.4.3. La versión académica de la sostenibilidad 88

2.2.3. RSE y su relación con la Sostenibilidad.....91

2.2.4. Importancia de la relación entre la RSE y la Sostenibilidad 91

3. Estrategias de RSE en países desarrollados y en países en desarrollo 96

4. Contribución a la Sostenibilidad desde la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, basado en la teoría del punto de vista de la firma basada en los Recursos Naturales (NRBV: Natural Resource Based View of the firm) 101

4.1. Prevención de Contaminación.....102

4.2. Manejo de Productos.....105

4.3. Tecnología Limpia 107

4.4. Base de la Pirámide 110

4.5. Resumen del capítulo 120

SEGUNDA PARTE: MODELO DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo III. MODELOS DE RSE, MODELOS DE SOSTENIBILIDAD Y EL MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Introducción al Capítulo.....123

3.2. Modelos de RSE y Estrategia que involucran a los *stakeholders* 123

3.2.1. Modelo de *Stakeholder* Genérico por De la Mota 124

3.2.2. Modelo de Freeman 129

3.2.3. Modelo de Hart & Sharma.....131

3.3. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial 135

3.3.1. Modelo Básico 135

3.3.2. Modelo WIN-WIN.....137

3.3.3. Modelo de Maon, Lindgreen & Swaen.....138

3.4. El rol de los Modelos de Negocios y la Estrategia Empresarial 140

3.5. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Estratégica (RSE Estratégica) ...145

3.5.1. Modelo de RSE Estratégica por Porter & Kramer.....146

3.5.2. Modelo de Valor Compartido por Porter & Kramer.....148

3.5.2.1. Responsabilidad Corporativa: El Valor Compartido.....150

3.5.2.2. Modelo de Conexión entre Ventaja Competitiva y Problemas Sociales por Porter & Kramer 151

3.5.3. La Responsabilidad Corporativa en la Estrategia Empresarial.....152

3.5.3.1. Ambiental 152

3.5.3.2. Social 153

3.5.3.3. Gobierno corporativo: gestionar para el largo plazo 153

3.5.4. Modelo del Portafolio de Valor Sostenible o Modelo de la NRBV *(Natural Resource Based View of the firm)* por Profesor Stuart Hart 154

3.5.4.1. Greening = Mejora Continua.....162

3.5.4.2. Beyond Greening = Destrucción Creativa.....162

3.6. Modelos de Estrategias de negocios hacia la Sostenibilidad.....166

3.6.1. Conceptualizando un Modelo de Negocios de Sostenibilidad 167

3.6.2. Modelo de Sostenibilidad de Negocios: Un caso de estudio Europeo 170

3.6.3. Modelo de Gerencia de Sostenibilidad, basado en Biología Ética 174

3.7. Modelos de Negocios sobre la Ventaja Competitiva Sostenible 176

3.7.1. Modelo sobre Análisis Competitivo, el Poder de Monopolio por Porter 177

3.7.2. Modelo de CLACDS-INCAE 179

3.8. Descripción del Modelo Conceptual de la Investigación 186

3.8.1. Objetivos de la Investigación 187

3.8.2. Descripción del Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación 188

3.8.2.1. Hipótesis sobre la relación entre la sostenibilidad y los tempranos adoptantes vs. tardíos adoptantes de programas de RSE 189

3.8.2.2. Hipótesis sobre el tipo de relación entre la sostenibilidad y el tiempo de adopción de programas de RSE 191

3.8.2.3. Hipótesis sobre la relación entre la sostenibilidad y la RSE Estratégica basada en la NRBV 193

3.8.2.3.1. Prevención de Contaminación 193

3.8.2.3.2. Manejo de Productos 193

3.8.2.3.3. Tecnología Limpia 194

3.8.2.3.4. Base de Pirámide 194

TERCERA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo IV. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Introducción 198

4.2. Metodología del trabajo de campo 198

4.2.1. Tipo de investigación 198

4.2.2. Población objeto de estudio y alcance de la investigación 200

4.2.3. Muestra 204

4.2.3.1. Plan piloto de investigación..... 204

4.2.3.2. Protagonismo de los sectores en la economía de El Salvador.... 207

4.2.3.3. Tipo de muestreo 210

4.2.3.4. Tamaño de la muestra..... 211

4.2.3.5. Características y composición de la muestra..... 214

4.2.4. Diseño del trabajo de campo..... 222

4.2.4.1. Fase 1: Idea 224

4.2.4.2. Fase 2: Revisión de literatura 224

4.2.4.3. Fase 3: Elaboración de hipótesis y definición de variables 225

4.2.4.4. Fase 4: Construcción del instrumento de medición..... 226

4.2.4.5. Fase 5: Validación del instrumento de medición 228

4.2.4.6. Fase 6: Recolección de los datos 230

4.2.4.7. Fase 7: Análisis de los datos..... 231

4.2.4.8. Fase 8: Elaboración del reporte de resultados 232

4.3 Metodología utilizada en el análisis estadístico de los datos..... 233

4.3.1. Diseño metodológico de la investigación sobre el modelo econométrico. 236

4.4 Resumen del capítulo 238

CUARTA PARTE: RESULTADOS

Capítulo V. ESTUDIO SOBRE LA CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD POR LA FIRMA COMO EL RESULTADO DE LA RSE ESTRATÉGICA: RESULTADOS

5.1. Introducción 241

5.2. Empresas analizadas y clasificación de las mismas 241

5.3. Resultados gráficos de la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE 246

5.3.1. Índice de contribución a la sostenibilidad por la firma 246

5.3.2. Resultados de las hipótesis de tempranos y tardíos adoptantes 248

5.3.3. Resultados de clasificación por etapas de las hipótesis de investigación .. 254

5.3.3.1. Resultados gráficos de la etapa de Filantropía Corporativa 255

5.3.3.2. Resultados gráficos de la etapa de RSE Voluntaria 258

5.3.3.3. Resultados gráficos de la etapa de Respuesta RSE 260

5.3.3.4. Resultados gráficos de la etapa de RSE Estratégica 263

5.4. Resultados referentes a las variables explicativas basadas en la NRBV de la firma sobre la contribución a la sostenibilidad por la firma 267

5.4.1. Resultados de Prevención de Contaminación 269

5.4.2. Resultados de Manejo de Productos 270

5.4.3. Resultados de Tecnología Limpia 272

5.4.4. Resultados de Base de Pirámide 275

5.5. Resultados del modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma 278

5.5.1. La función de la sostenibilidad 278

5.5.1.1. La función de Filantropía 279

5.5.1.2. La función de RSE Voluntaria 279

5.5.1.3. La función de Respuesta RSE 280

5.5.1.4. La función de RSE Estratégica 280

5.5.2. La ecuación de la sostenibilidad 281

QUINTA PARTE: CONCLUSIONES

Capítulo VI. CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1. Conclusiones 284

6.1.1. En relación a la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE 285

6.1.2. En relación a la contribución a la sostenibilidad de los tempranos y tardíos adoptantes de prácticas de RSE 287

6.1.3. En relación a la clasificación por etapas de las hipótesis de investigación 289

6.1.3.1. En relación a la etapa de Filantropía Corporativa 289

6.1.3.2. En relación a la etapa de RSE Voluntaria 290

6.1.3.3. En relación a la etapa de Respuesta RSE 290

6.1.3.4. En relación a la etapa de RSE Estratégica 292

6.1.4. En relación a las variables explicativas basadas en la NRBV de la firma sobre la contribución a la sostenibilidad por la firma 294

6.1.4.1. En relación a la variable prevención de contaminación 294

6.1.4.2. En relación a la variable manejo de productos 295

6.1.4.3. En relación a la variable tecnología limpia 296

6.1.4.4. En relación a la variable base de pirámide 297

6.1.5. Resumen sobre la función de la sostenibilidad propuesta en el estudio 299

6.2. Limitaciones del estudio 302

6.3. Futuras líneas de investigación 303

Bibliografía 309

Índice de Anexos 340

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO SOBRE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE RSE DE LA FIRMA BASADAS EN LA NATURAL RESOURCE BASED VIEW (NRBV). 305

Anexo 2. CUESTIONARIO SOBRE CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD POR LA FIRMA, BASADO EN EL MODELO DEL OCTÁGONO INCAE – CLACDS 307

Anexo 3. Índice de Gráficos 341

Anexo 4. Índice de Tablas 342

Anexo 5. Tabla de Abreviaturas 343

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Clasificación del tiempo de adopción de RSE por etapas de RSE 189

Cuadro 5.1. Índice de contribución a la sostenibilidad y tiempo de adopción de RSE.....247

Cuadro 5.2. Comportamiento del índice de contribución a la sostenibilidad por etapas de RSE.....249

Cuadro 5.3. Clasificación del tiempo de adopción de RSE por etapas de RSE 250

Cuadro 5.4. Contraste de las hipótesis de tempranos adoptantes y tardíos adoptantes y su contribución a la sostenibilidad.....254

Cuadro 5.5. Resultados de coeficientes de correlación múltiple para etapa de Filantropía Corporativa 257

Cuadro 5.6. Resultados de coeficientes de correlación múltiple para etapa de RSE Voluntaria 260

Cuadro 5.7. Resultados de coeficientes de correlación múltiple para etapa de Respuesta RSE.....262

Cuadro 5.8. Resultados de coeficientes de correlación múltiple para etapa de RSE Estratégica 266

Cuadro 5.9. Contraste de las hipótesis de clasificación por etapas de RSE y su contribución a la sostenibilidad.....267

Cuadro 5.10. Análisis de regresión para la variable explicativa prevención de la contaminación como contribución a la sostenibilidad.....269

Cuadro 5.11. Análisis de regresión para la variable explicativa manejo de productos como contribución a la sostenibilidad 271

Cuadro 5.12. Análisis de regresión para la variable explicativa tecnología limpia como contribución a la sostenibilidad.....273

Cuadro 5.13. Análisis de regresión para la variable explicativa base de pirámide como contribución a la sostenibilidad 275

Cuadro 5.14. Contraste de las hipótesis referentes a las variables explicativas basadas en la NRBV 278

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1. Secuencia de temas abordados 33

Fig. 2.1. La Relación Curvilínea entre la Filantropía Corporativa y el Desempeño Financiero Corporativo, Wang, Choi, y Li (2008). 46

Fig. 2.2. Participación corporativa en una sociedad. Un enfoque estratégico (Porter & Kramer, 2006).....52

Fig. 2.3. Distribución de Ricos y Pobres en el mundo, por Schumacher (1979), "Lo pequeño es hermoso".....66

Fig. 2.4. El crecimiento exponencial del mundo puede continuar?, presentación de IISE por Prof. Hart (2011) 67

Fig. 2.5. Sostenibilidad atornillada vs. Sostenibilidad integrada: dimensiones claves (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). 75

Fig. 2.6. Niveles de Creación de Valor Sostenible (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). 78

Fig. 2.7. La Innovación Disruptiva es la mejor etapa del posicionamiento de la sostenibilidad (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). 79

Fig. 2.8. Modelo de maximización de la Creación de Valor Sostenible (CVS) para la sociedad, basado en Hart (1995, 1997, 2010); Laszlo (2003, 2008) y Laszlo & Zhexembayeva (2011). 80

Fig. 2.9. Del Modelo Dominante a la Interdependencia Cósmica, basado en Mebratu (1996, 1998). 81

Fig. 2.10. Los "seguidores de la sostenibilidad" valoran todos los factores de la sostenibilidad más fuertemente que los "adoptantes cautelosos", por el MIT (Haanaes et al., 2011). 82

Fig. 2.11. Análisis Comparativo General de las diferentes Versiones Disciplinarias de la Sostenibilidad, (Mebratu, 1998 y 2001). 90

Fig. 2.12. La mayoría de gerentes creen en la estrategia de sostenibilidad como una ventaja competitiva. Kiron et al. (2012). 95

Fig. 2.13. El movimiento de la sostenibilidad está cercano a un punto de inflexión. Kiron et al. (2012). 95

Fig. 2.14. Jerarquía de la Estrategia (Wheelen T. and Hunger J., 2010). 97

Fig. 2.15. Diez impulsores del mercado de la RSE, por el BID (Vives et al., 2011). 98

Fig. 2.16. Condicionantes de las prácticas responsables en Europa y América Latina (Vives et al., 2011) 100

Fig. 2.17. El Marco de Trabajo del Valor Sostenible (Hart, 2010). 102

Fig. 2.18. El Portafolio del Valor Sostenible (Hart, 2010), adaptado de Hart (1997). 102

Fig. 2.19. La revisión del punto de vista de la firma basado en recursos naturales, NRBV (Hart & Dowell, 2011). 111

Fig. 2.20. La lógica gerencial dominante evoluciona debido a características fundamentales de los negocios y es influenciada por tareas críticas para el éxito, Prahalad & Bettis (1986). 113

Fig. 2.21. Energía moderna es el vínculo clave para eliminar pobreza, estimulando beneficios sociales y desarrollo económico en una manera medioambientalmente sostenible, Prahalad (2010).....116

Fig. 2.22. Pirámide Económica Mundial, Base de la Pirámide son 4.000 millones de personas más pobres en el mundo, Prahalad & Hart (2002). 117

Fig. 3.1. Un Modelo Genérico de Stakeholders por De la Mota, J. (2012). 125

Fig. 3.2. Impacto de la Sostenibilidad en la Empresa por De la Mota, J. (2012) 126

Fig. 3.3. Los 10 principios del Pacto Mundial por De la Mota, J. (2012) 128

Fig. 3.4. Modelo de dos niveles básicos de grupos de interés, Freeman et al. (2007) 131

Fig. 3.5. Los Stakeholders Principales y Marginales, Hart & Sharma (2004) 133

Fig. 3.6. La Propuesta del Concepto de Transactividad Radical, Hart & Sharma (2004).....135

Fig. 3.7. Propuesta del Marco de Trabajo Integrador para diseñar e implementar RSE, Maon et al. (2008) 140

Fig. 3.8. El Medioambiente del Modelo de Negocio, Osterwalder & Pigneur (2010).....141

Fig. 3.9. El Presente del Medioambiente del Modelo de Negocio y el Proyectado, Osterwalder & Pigneur (2010) 142

Fig. 3.10a. Cómo Evaluar un Modelo de Negocio por medio de FODA (SWOT), Osterwalder & Pigneur (2010) 142

Fig. 3.10b. Ubicación del Modelo de Negocio Actual y el Modelo Futuro por medio de FODA (SWOT), Osterwalder & Pigneur (2010).....143

Fig. 3.11. La Perspectiva del Modelo de Negocio en la Estrategia de Océano Azul, Osterwalder & Pigneur (2010) 144

Fig. 3.12. Cómo Gerenciar Múltiples Modelos de Negocio dentro de una empresa, Osterwalder & Pigneur (2010) 145

Fig. 3.13. El enfoque estratégico de la RSE, Porter & Kramer (2006) 148

Fig. 3.14. La conexión entre la Ventaja Competitiva y los Problemas Sociales, Porter & Kramer (2011) 152

Fig. 3.15. Artículos Teóricos Seleccionados sobre implicaciones estratégicas de RSE, McWilliams et al. (2006).....156

Fig. 3.16. Artículos empíricos seleccionados sobre implicaciones estratégicas de RSE, McWilliams et al. (2006).....157

Fig. 3.17. El largo y tortuoso camino de aprendizaje hacia las estrategias empresariales, Hart (2010) 158

Fig. 3.18. Las Capacidades Estratégicas de la firma o el Portafolio de Valor Sostenible, Hart (2010) 160

Fig. 3.19. Las Dimensiones Claves del Valor para los Accionistas, Hart (2003, 2010) 160

Fig. 3.20. El Marco de Trabajo del Valor Sostenible, Hart (2003, 2010) 161

Fig. 3.21. La Mejora Continua vs. Destrucción Creativa, Hart (2010) 163

Fig. 3.22. El Típico Portafolio Corporativo Hoy, Conferencia Hart (2011) 164

Fig. 3.23. Las Oportunidades del Mañana, Conferencia Hart (2011) 164

Fig. 3.24. Trazando el Portafolio de Valor Sostenible, Hart (2010), Hart & Dowell (2011) 166

Fig. 3.25a. Características de un Modelo de Negocio Sostenible, parte I, Stubbs & Cocklin (2008).....168

Fig. 3.25b. Características de un Modelo de Negocio Sostenible, parte II, Stubbs & Cocklin (2008).....168

Fig. 3.26. Una ilustración de un Modelo de Negocio Basado en Sostenibilidad, Stubbs & Cocklin (2008).....169

Fig. 3.27. Modelo de la Sostenibilidad de Negocio de la Empresa Noruega HAG, Hogevold & Svenson (2012) 172

Fig. 3.28. Representación del concepto de sostenibilidad fuerte, Bernal & Edgar (2012), autores basados en Van Asselt et al. (2001) 174

Fig. 3.29. BMS (Broadened Model of Sustainability), Bernal & Edgar (2012).....176

Fig. 3.30. Análisis Competitivo según Porter. El Poder del Monopolio, Petitbo (2012) 178

Fig. 3.31. Las tres dimensiones de la sostenibilidad, Dyllick & Hockerts (2002) 180

Fig. 3.32. Environmental Performance Index para El Salvador, Marca de Desempeño vs. Tendencias, EPI Yale (2012).....181

Fig. 3.33. El Índice de Percepción de la Corrupción versus el ingreso per cápita, Ogliastri et al. (2009).....183

Fig. 3.34. El ICR versus el ICC, cambios en las ubicaciones relativas al año 2005, Ogliastri et al. (2009).....184

Fig. 3.35. Modelo de CLACDS-INCAE que refleja la Contribución a la Sostenibilidad por la firma, Ogliastri et al. (2009).....185

Fig. 3.36. El Modelo Conceptual de la Investigación 188

Fig. 3.37. La Clasificación de las Etapas de la RSE en el Modelo de Contribución a la Sostenibilidad 191

Fig. 3.38. La Clasificación de las Etapas de la RSE en el Modelo General de Contribución a la Sostenibilidad 196

Fig. 4.1. Tamaño de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa en Latinoamérica, por (GTZ-CEPAL, 2009) 203

Fig. 4.2. Número de Empresas Grandes por Personal Ocupado y Remunerado 208

Fig. 4.3. Porcentaje de respuesta del muestreo por conglomerado.....210

Fig. 4.4. Composición de la muestra por sector de actividad económica, tamaño, números totales de empresas y porcentajes 213

Fig. 4.5. Proceso General para abordar el Trabajo de Campo.....223

Fig. 4.6. Notación para representar el modelo de la investigación en Regresión OLS 235

Fig. 5.1. Escala de clasificación en años de los intervalos de adopción de prácticas de RSE.....250

Fig. 5.2. Resultados gráficos de la etapa de Filantropía Corporativa.....257

Fig. 5.3. Resultados gráficos de la etapa de RSE Voluntaria 259

Fig. 5.4. Resultados gráficos de la etapa de Respuesta RSE 262

Fig. 5.5. Resultados gráficos de la etapa de RSE Estratégica 265

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en el ámbito de la responsabilidad social empresarial y su contribución a la sostenibilidad, específicamente dentro de la investigación empírica sobre la relación entre responsabilidad y sostenibilidad y más concretamente en la aplicación de estos temas en el mundo en desarrollo.

La responsabilidad social ha adquirido mucho protagonismo actualmente de tal forma que no sólo se vincula con temas sociales y económicos sino también ambientales, hasta llegar a definirse como una estrategia de las empresas para la creación de valor para la sociedad en su más amplio sentido. La responsabilidad social es un tema que ha pasado de ser una acción voluntaria de las empresas a una necesidad estratégica para las mismas y ha sido definida como el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general (WBCSD, 2000).

La responsabilidad social empresarial (que en lo sucesivo se referirá como RSE) basada en el avance de la literatura se ha abordado desde diferentes etapas. Esto comenzó desde los esfuerzos voluntarios desconectados de la estrategia empresarial por empresarios y gerentes. Hay quienes se acercan al tema desde un compromiso empresarial para ser rentable, pero lo siguen planteando de forma voluntaria (Carroll, 1999). Y existen dos últimas etapas del avance como reaccionando a los errores que se han cometido en su entorno ambiental o social como una respuesta de la responsabilidad social hasta llegar a la etapa en donde se considera que no es una opción ser responsable sino es una verdadera necesidad competitiva en la etapa de la responsabilidad social estratégica (Porter & Kramer, 2006, 2011).

En la primera década del nuevo milenio hemos sido testigos del poder político y económico que poseen las empresas para las economías, con el derretimiento financiero de *Wall Street* al año 2008 y hemos aprendido que la sociedad actual está inmersa en un sistema en donde puede ser afectada por el desempeño de las mismas (BP, 2010) si recordamos que las más grandes economías del mundo no son países sino empresas multinacionales (Werbach, 2009).

La globalización hace imprescindible que las estrategias de las firmas se puedan alinear en un enfoque ambiental, social y económico pero con una visión de largo plazo (Hart, 1997, 2005, 2007, 2010) y no sólo pensar en rentabilidad trimestral (Barton, 2011). Es

entonces en donde las capacidades estratégicas de la firma deben ayudar a configurar el crecimiento corporativo responsable como una contribución de la firma a la sostenibilidad de la economía.

Además, las empresas tienen una mayor capacidad de impacto en la sociedad y por ende en la configuración del planeta sostenible y la sociedad sana y progresista que todos necesitamos. La más alta aspiración en la literatura hasta la realidad de la aplicación de estos conceptos como lo son: la prevención de la contaminación, el manejo de los productos y servicios en la cadena de valor y de suministros, el uso de tecnologías limpias y el incluir a la base de la pirámide económica en las estrategias de negocios.

Que el mundo está en crisis es un hecho irrefutable, es entonces basándonos en la literatura de estos temas que se puede establecer un puente directo entre los actores más influyentes en la sostenibilidad del sistema, las empresas, actores que aclaramos que no son los únicos pero si los más relevantes para los objetivos de esta investigación. Recordando el concepto de sostenibilidad como el desarrollo que encuentra las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para encontrar sus propias necesidades (WCED, 1987).

Han existido autores visionarios como Hart (1997), quien destacaba que si todos tuviéramos el estilo de vida de los estadounidenses necesitaríamos 3 planetas tierras, esto es insostenible para esta generación. Básicamente, debemos volver a poner los pies en la tierra (Reinhardt, 2000) y no desperdiciar o contaminar recursos, lo que las compañías han hecho durante muchos años, por ejemplo con el agua.

La relevancia del avance en la práctica empresarial y el descubrir que el negocio del negocio es el negocio sostenible (Grayson & Exter, 2012) ha sido destacado por la creación de índices de sostenibilidad como el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) perteneciente a la *New York Stock Exchange* (NYSE) en Estados Unidos y el *Financial Times Stock Exchange 4 Good* (FTSE4Good) perteneciente a la *London Stock Exchange* (LSE) en el Reino Unido. Estos índices pueden ser el resultado de evitar lo que se ha descrito como la irresponsabilidad corporativa, es decir, la deuda con la sociedad de las corporaciones sin implicaciones para sus accionistas, principalmente en el modelo Anglo-Americano de la corporación, que es el modelo de empresa que estudiamos en esta investigación (Ireland, 2010).

A estos cambios hay que añadir dos grandes tipos de *stakeholders*: primarios y secundarios (Freeman, 1984, 2007), y tomar en cuenta que el papel estratégico de los *stakeholders* marginales puede cambiar el escenario competitivo de la compañía. Son estos grupos de interés los que pueden: obligar a una compañía a cerrar la empresa, otorgar licencia moral para operar o dañar la imagen de la compañía por publicitar sus acciones. A modo de ejemplo, en El Salvador se cerró la empresa Record (2009) por la contaminación de un río.

Todo ello ha demostrado que la empresa tiene fines que se deben alinear estratégicamente con sus responsabilidades sociales, ambientales y económicas, y que ninguna de estas debe ser afectada por las decisiones cortoplacistas que se tomen en un área específica. Así mismo, el desarrollo de nuevos agentes que interfieren en el ámbito de la empresa como las ONGs, el gobierno y otras organizaciones de la sociedad civil, constatan el interés del tema en el mundo en desarrollo, lo cual se ha vuelto una práctica común que estos agentes nuevos actúen como contralores sociales del obrar corporativo.

Los argumentos anteriores, permiten esclarecer que la RSE debe ser estratégica pero con el objetivo de lograr la sostenibilidad del sistema económico en el cual compite la empresa, de ésta manera podrá crecer, innovar, comercializar sus productos y servicios y continuamente avanzar hacia una etapa de gran disrupción y hacia una estrategia de océano azul en donde los crecimientos pueden ser exponenciales y en el mayor de los fines lograr ese equilibrio sistémico entre empresa y sociedad.

En este contexto, la contribución a la sostenibilidad que hace la firma puede ser explicada a través de las capacidades estratégicas (Hart & Dowell, 2011) desarrolladas por medio de sus prácticas de RSE (Moon, 2007).

1.1. Planteamiento del problema y justificación de la investigación

Actualmente los temas de RSE y de sostenibilidad han estado vinculados al papel que juega la empresa dentro de la sociedad, e incluso se ha denotado que el tema de la sostenibilidad está en un punto de inflexión en la agenda de las empresas (Kiron et al., 2012).

La problemática relacionada con el papel de la empresa, ha sido difícil delimitarla desde los tempranos debates por premios Nobel de Economía como Friedman (1970) y Samuelson (1971), argumentando el primero que la única responsabilidad de la empresa es ser rentable para sus accionistas, y afirmando el segundo que es indiscutible que será de beneficio para la empresa actuar responsablemente. En cualquier caso, intentar explicar la sostenibilidad es un esfuerzo muy difícil para la tarea de investigación, como lo ha sido para la literatura académica, pero delimitando nuestro estudio se ha intentado explicar la contribución a la sostenibilidad que hace la firma.

Se debe aclarar que ha existido un cambio en la literatura y en la práctica empresarial desde la voluntariedad de la responsabilidad social de las empresas hasta la responsabilidad social más estratégica que se logra cuando la firma integra un modelo de creación de valor social y ambiental en su proposición de valor impactando toda su estrategia.

La preocupación por la sostenibilidad en las economías desarrolladas y en desarrollo, es un tema de actualidad, sobre todo después de la crisis financiera experimentada a nivel internacional en el año 2008. Asimismo la crisis ambiental es un tema que fue expuesto como por ejemplo lo demuestran los esfuerzos del ex vice-presidente de Estados Unidos Al Gore al promover la temática del cambio climático que enfrenta el planeta tierra, desde hace más de 10 años.

En síntesis, la crisis financiera, la crisis social, la crisis ambiental en muchos países alrededor del mundo, demanda un cambio en los modelos de producción y en la innovación de bienes y servicios tomando decisiones a largo plazo. Analicemos sólo un síntoma del problema, el terrorismo experimentado en New York, Estados Unidos, desde septiembre de 2001, puede ser producto de la discriminación social, ideológica, política y de acceso a bienes y servicios entre otros, esto es sólo un síntoma del grave problema que experimenta nuestra civilización actual para ser sostenible (Hart, 2010).

La filantropía corporativa ha sido de los primeros esfuerzos voluntarios de la empresa, pero muy criticada por sus desconectadas donaciones de la estrategia de la firma (Porter & Kramer, 2002). Básicamente, este enfoque de la voluntariedad no deja claro o no presenta ningún orden entre dar muy poco o invertir en actividades, bienes, servicios y valores (Payton, 1998) que beneficien un propósito específico a corto o largo plazo, incluso para la empresa o la sociedad.

En la misma línea de argumentos, el país de origen presenta serias diferencias en cuanto al discurso y desarrollo de la responsabilidad social y por ende de la contribución a la sostenibilidad que se espera de las empresas (Jamali & Mirshak, 2007) y ha sido descrito en la literatura que los esfuerzos estratégicos de la responsabilidad de la empresa son una necesidad competitiva para estas economías, debido a que el nuevo juego económico mundial gira en torno a una competitividad sostenible.

Investigadores, académicos, escuelas de negocios y universidades han estudiado los temas de responsabilidad empresarial y sostenibilidad, aunque ha sido muy difícil estandarizar el papel de la empresa hacia la contribución de la sostenibilidad. Sin embargo, se puede destacar académicamente la teoría de la *Natural Resource Based View of the firm* (NRBV) como la que mejor describe el crecimiento corporativo responsable hacia la economía sostenible que todos deseamos (Hart, 2010). Aunque existen ya algunas empresas aisladas como por ejemplo en Europa HAG (2012) quienes son pioneros de ésta responsabilidad social de empresa hacia la sostenibilidad, lamentablemente las necesidades de acelerar estos temas tanto en la investigación como en la práctica son urgentes en el mundo en desarrollo.

De acuerdo con Moon (2007) es la contribución a la sostenibilidad la que se puede explicar desde la RSE por la teoría de Hart (NRBV). Por otro lado, Hart & Dowell (2011) solicitan más investigación empírica sobre cada una de las variables planteadas en su teoría. Esta investigación ayudará a evaluar la teoría de Hart como la RSE Estratégica, esto ha sido planteado así teóricamente por McWilliams & Siegel (2006) y cumpliéndose de esta manera la posibilidad de evaluar el desempeño de la firma sobre las variables de la NRBV.

A pesar de la voluntariedad de los esfuerzos empresariales por la responsabilidad social, es ineludible el vínculo que se ha destacado en la literatura de la práctica empresarial hacia una ventaja competitiva sostenible (Ogliastri et al., 2009). Siendo esto así, parece lógico preguntarse cuáles son las capacidades estratégicas que debe tener la empresa para contribuir a la sostenibilidad.

Todos estos elementos anteriormente mencionados proporcionan los argumentos que justifican la necesidad y la importancia de esta investigación.

Es muy atrevido afirmar que el rendimiento responsable de la empresa es igual en el mundo desarrollado que en el mundo en desarrollo, pero las necesidades son más similares y existen problemas específicos por regiones o por plataformas competitivas de las regiones, a nivel de ejemplo Latinoamérica (Ogliastri et al., 2009).

Por una parte, aunque ha sido destacado que existen en Europa diferencias de enfoque en investigación cualitativa, mientras que la investigación cuantitativa se ha realizado en América (McIntyre, 2009) son numerosos los estudios previos, en su mayoría a nivel cualitativo, que han intentado responder a la pregunta sobre la contribución de las capacidades estratégicas de la firma a la sostenibilidad y esto desde distintos marcos teóricos, con relevancia de la teoría de *stakeholders* y la teoría de la economía política e incluso han existido versiones disciplinarias del tema.

En particular, es abundante la literatura que intenta estudiar variables o capacidades de la firma que determinan un comportamiento hacia la sostenibilidad, con una proliferación en la primera década del nuevo milenio. Teniendo en cuenta que la sostenibilidad es un tema muy amplio, para el cual son influyentes muchos actores y variables, se hace necesario, retomar una teoría que ha llegado a ser más fuerte 18 años después de su introducción en *Academy of Management, the NRBV of the firm* (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011) para analizar por separado cada capacidad estratégica de la firma y su relación con la evolución de la responsabilidad social y su contribución a la sostenibilidad. Aunque se ha hecho mucha investigación sobre: prevención de contaminación y manejo de productos, pero hace falta más investigación en: tecnología limpia y base de pirámide y como contribución especial de esta investigación se estudia la simultaneidad de la acción de todas las variables.

A modo de resumen, las variables estudiadas han sido propuestas en la literatura como capacidades estratégicas desde su responsabilidad social y llevando a la práctica gerencial nuevos sistemas en: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide, esto las convierte en interesante objeto de análisis en el ámbito de la responsabilidad social. Es relevante conocer en qué medida estas capacidades estratégicas de la firma aplicándolas simultáneamente están contribuyendo a la sostenibilidad.

Se puede afirmar que es creciente la literatura previa que evidencia que las empresas en todo el mundo están adoptando la sostenibilidad en su estrategia de negocios (Laszlo &

Zhexembayeva, 2011; Haanaes et al., 2011; Kiron et al., 2012; Hart, 1995, 2005, 2007, 2010). Sin embargo, estos estudios presentan algunas limitaciones que la presente investigación pretende superar y que constituyen una justificación adicional de su relevancia. Estas limitaciones hacen referencia a los siguientes aspectos:

- Ámbito geográfico: estudios sobre la sostenibilidad y sobre el papel que hacen las empresas para contribuir a la misma son crecientes, pero muy escasos en el mundo en desarrollo y demandados en la literatura. Tomando en cuenta que Latinoamérica es la zona más desigual del mundo y que se solicita en la literatura hacer más investigación sobre esto. Por otra parte, en Centro América y Sur América, se tienen regiones excluidas de la mayoría de estudios, en particular El Salvador a pesar de tener un modelo Anglo-Americano de empresa interesante para la investigación, estando en el mundo en desarrollo. Asimismo, Prahalad & Hart (2002) y Porter & Kramer (2006, 2011) proponen que las mayores oportunidades están en el mundo en desarrollo, siendo indiscutible que la sostenibilidad afecta al 100% de la población salvadoreña con problemas sociales como la violencia, problemas ecológicos como los incendios forestales y problemas económicos como la elevada tasa de emigración.

- Ámbito temporal: las dos últimas décadas han dado un giro desde la investigación cualitativa a la investigación cuantitativa y es en ésta área donde actualmente se enfoca la investigación.

- Fuentes de información: se puede decir que al utilizar fuentes de información pública se tiende a estudiar lo que la empresa desea informar, en esta investigación se utilizan dos formularios para recolectar la información de forma transversal por entrevistas directas a los ejecutivos encargados de los temas de RSE o Sostenibilidad en las empresas grandes y multinacionales de El Salvador, los formularios están basados en la literatura sobre ventaja competitiva sostenible (Ogliastri et al., 2009) y sobre capacidades estratégicas de la firma como responsabilidad social (McWilliams et al., 2006; Hart, 2005,2007, 2010).

- Metodología: en relación a la metodología ha existido falta de consenso y en particular sobre cómo debe contribuir a la sostenibilidad la firma. Son pocos los trabajos que abarcan aisladamente las variables de la NRBV o como portafolio

de variables, tales como la prevención de contaminación, el manejo de productos, la tecnología limpia y la base de la pirámide económica, actuando simultáneamente que pueden reflejar la contribución a la sostenibilidad por la firma. La definición de la base de la pirámide se amplía en el apartado 4.4 del capítulo II de esta tesis.

Además la presente investigación incorpora como parte de su principal aportación los siguientes tres elementos:

- **Aportación metodológica**, tanto en la selección y conformación de la muestra por conglomerados en las cámaras de comercio, como un estudio inédito en El Salvador y que puede generar pautas efectivas para realizar más investigaciones en el futuro en el mundo en desarrollo.
- **Aportación conceptual,** al proponer como instrumento de análisis, medición y estudio los 4 *Índices sobre las capacidades estratégicas* de la firma en prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide.
- **Aportación académica,** en primer lugar en la elaboración de los instrumentos de análisis, debido a que son basados en la literatura académica relevante sobre el tema. En segundo lugar, el modelo conceptual de la investigación que se plantea en las hipótesis como el modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma y del cual se concluye que puede existir una función y una ecuación de la contribución a la sostenibilidad por la firma. En tercer lugar, a nivel puramente académico esta investigación puede demostrar en la práctica gerencial cómo se comportan simultáneamente las capacidades estratégicas de la firma.

1.2. Objetivos y preguntas de investigación

Los elementos contemplados en el planteamiento del problema, así como las limitaciones de los estudios previos, son evidencia de la importancia y la necesidad de contar con un estudio actual que superando dichas limitaciones profundice a nivel cuantitativo en el papel que debe tener la firma en su contribución a la sostenibilidad, y suponga una aportación en cuanto a las diferencias sobre el actuar de las empresas en el

mundo en desarrollo en comparación al mundo desarrollado. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, esta tesis tiene como finalidad:

Identificar los diferentes niveles de contribución a la sostenibilidad como resultado de las prácticas de responsabilidad social empresarial en un país en desarrollo: El Salvador.

La elección de empresas en El Salvador resulta relevante porque este país latinoamericano representa el modelo Anglo-Americano de la corporación destacado en la literatura (Werbach, 2009; Ireland, 2010), reflejado en empresas multinacionales y grandes empresas en un país en desarrollo muy industrializado, pero con problemas sociales como la violencia y altas tasas de criminalidad, asimismo existe una sofisticación del discurso como ha sido señalado en la literatura (Jamali & Mirshak, 2007).

Para las empresas salvadoreñas la responsabilidad social es un fenómeno que nace en la década de 2000-2010 promovida por la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS) y la sostenibilidad se ha promovido por medio del Concejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de El Salvador (CEDES). La práctica gerencial en muchas grandes empresas y multinacionales se ha modificado designando después del gerente de calidad, gerentes de RSE y actualmente gerentes de sostenibilidad, lo que hace interesante estudiar este modelo de empresa en el mundo en desarrollo.

A pesar de las evidentes diferencias existentes entre las empresas del mundo desarrollado y en desarrollo, en cuanto a su tamaño, su composición sectorial, las necesidades que enfrenta el entorno competitivo y por ende las limitaciones que se derivan a la hora de establecer conclusiones, consideramos que es una aportación importante conocer el nivel en el cual contribuyen a la sostenibilidad desde su estrategia de responsabilidad social las empresas grandes nacionales y multinacionales en El Salvador como un caso del mundo en desarrollo. No en vano se trata de un estudio exploratorio en un país en el cual la literatura previa demanda la necesidad de una RSE Estratégica (Porter & Kramer, 2006, 2011).

Las preguntas de investigación de este estudio exploratorio se enfocan en demostrar ¿cuál es la relación entre la RSE y la contribución a la sostenibilidad por la firma?, ¿cuál es el tipo de relación existente entre la RSE y la contribución a la sostenibilidad

por la firma?, y ¿cuál es la etapa de RSE en que la firma contribuye mejor a la sostenibilidad? Se busca demostrar si es la RSE Estratégica la etapa del mejor nivel de contribución para esta economía y evaluar la teoría de Hart empíricamente, teniendo el cuidado de explicar que no se pretende definir la sostenibilidad, sino la contribución a la sostenibilidad que hace la empresa, es decir, se busca describir el papel que hace la empresa en el tema de la sostenibilidad.

Los objetivos de la investigación son 3 objetivos generales y están vinculados a las 3 hipótesis generales de la investigación.

> ***Objetivo 1:*** *Identificar si existe relación entre ser tardío adoptante o temprano adoptante de prácticas de RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma.*
>
> ***Objetivo 2:*** *Describir en forma gráfica, el tipo de relación que existe entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de la RSE.*
>
> ***Objetivo 3:*** *Identificar si existe relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y las capacidades estratégicas de prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia, base de pirámide y el tiempo de adopción de prácticas de RSE.*

1.3. Metodología del estudio

La investigación está basada en la aplicación de técnicas cuantitativas que permiten determinar y analizar las diferentes etapas y variables de la RSE y su contribución a la sostenibilidad.

1.3.1. Revisión de la literatura previa

El primer paso en la realización de esta tesis doctoral ha sido una revisión de la literatura previa en materia de responsabilidad social empresarial y de sostenibilidad, con la finalidad de conocer el estado del arte en relación a varios aspectos determinantes.

- La responsabilidad social. Se han estudiado las definiciones del término desde la óptica de distintos autores y argumentos, así como desde los organismos e

instituciones internacionales que son autoridades en la materia y que aportan las definiciones de actualidad. Se ha querido identificar los particulares matices que la responsabilidad social tiene en el mundo en desarrollo, en particular para el país objeto de estudio basado en su cultura y contexto socio-económico diferente.

- La sostenibilidad: Se ha pretendido actualizar los conceptos de sostenibilidad y la relevancia del tema para las empresas y el papel que juega la sostenibilidad desde la evolución del concepto, su relación con la RSE, así como instituciones internacionales que han liderado el tema. Se ha buscado, así mismo, identificar las diferentes versiones de la sostenibilidad propuestas por diferentes instituciones y autores, que ante la ausencia de un consenso han acometido la tarea de proponer marcos conceptuales, modelos y esquemas que ayuden a las empresas a entender la relevancia del tema en su gestión. Además, se ha querido conocer el estado del arte en lo referente a las versiones institucional, ideológica y académica de la sostenibilidad hasta llegar a teorizar la contribución a la sostenibilidad por la empresa basado en la teoría de la *NRBV of the firm*.

- Las características de los estudios empíricos previos. Se ha realizado una revisión exhaustiva y estructurada de la literatura empírica tanto en materia de responsabilidad social empresarial como de sostenibilidad, esto ha permitido identificar las diferentes etapas de la responsabilidad social y las características más relevantes de los estudios previos en relación al ámbito geográfico, a los modelos y estrategias de responsabilidad social, así como las variables utilizadas para una mayor contribución a la sostenibilidad. Además, se han estudiado y planteado en la investigación los modelos más relevantes de RSE y estrategia que involucran a los *stakeholders*, modelos de responsabilidad social empresarial estratégica, modelos de estrategias de negocios hacia la sostenibilidad hasta culminar con los modelos de negocios sobre la ventaja competitiva sostenible. Los estudios realizados en las últimas dos décadas han cambiado desde estudios de casos hasta estudios realmente cuantitativos, demandando la literatura estos últimos, por ello nos hemos inclinado en la metodología de la investigación por los segundos. Todo esto ha constituido el pilar para el posterior desarrollo del estudio empírico.

1.3.2. Diseño del estudio empírico

El estudio empírico se ha diseñado de tal manera que permite dar respuesta a los objetivos definidos en la investigación al tiempo que pretende subsanar las limitaciones observadas en los estudios previos, tal como se expone a continuación.

Con el fin de mejorar las limitaciones existentes en relación al ámbito geográfico, en la presente investigación se analiza una muestra por conglomerados de empresas pequeñas, medianas, grandes nacionales y multinacionales en El Salvador, construyendo un caso en el mundo en desarrollo.

En lo que al ámbito temporal respecta, y con el fin de aportar un estudio actual a los estudios teóricos y empíricos existentes, centrados en su mayoría en la década de 1990 y del 2000 al 2010, se ha considerado como período de investigación el año 2012 por su repercusión desde el punto de vista de la puesta en práctica de conceptos como la RSE Estratégica desde Porter & Kramer (2006) por *Harvard Business School*, introduciendo estos términos en el lenguaje gerencial y el reciente discurso de la estrategia competitiva sostenible (McWilliams & Siegel, 2011) y estudios relacionados a que la sostenibilidad está en un punto de inflexión por *MIT & Boston Consulting Group* (Kiron et al., 2012), e incluso la divulgación de la reciente estrategia renovada de responsabilidad social empresarial para la unión europea 2011-2014 (Comisión Europea, 2011).

Desde el punto de vista de las fuentes de información en esta investigación se utilizan dos formularios para recolectar la información en este estudio transversal por entrevistas directas a los ejecutivos encargados de los temas de RSE o Sostenibilidad en las grandes empresas y multinacionales de El Salvador, asimismo no hay constancia de estudios actuales que puedan demostrar que las capacidades estratégicas de la firma aplicadas simultáneamente tengan un efecto positivo en la contribución a la sostenibilidad, de esta forma se ha logrado recolectar los datos del desempeño de la firma en estas variables: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide.

La metodología que se ha utilizado para medir la información que las empresas objeto de estudio han proporcionado sobre responsabilidad social y sostenibilidad es explicada a continuación:

1. Elaboración de un muestreo por conglomerados de una sola etapa. Basado en Tryfos (1996) y Levy & Lemeshow (1999), se ha elaborado un muestreo por conglomerados de una sola etapa, de esta forma la base de datos con los criterios de inclusión fue construida a partir de conglomerados que son asociaciones o cámaras de comercio en donde todos los elementos de cada conglomerado tienen homogéneas características y han sido clasificados que cumplen los criterios de inclusión, tomando en cuenta la apertura que se ha observado en el sector servicios e industria y las limitantes de la investigación se realizará este tipo de muestreo solamente en dos sectores: servicios e industria
2. Elaboración de un índice de contribución a la sostenibilidad por las firmas. Para esto se ha utilizado el modelo del Octágono por INCAE-CLACDS basado en Ogliastri et al. (2009). Con el fin de clasificar las empresas en base a las etapas de evolución de la RSE y su contribución a la sostenibilidad, el índice resulta de un proceso de revisión de dos fases. Por una parte, una revisión exhaustiva de la literatura previa, haciendo especial hincapié en modelos de países en desarrollo. Además, se ha utilizado como referente para la construcción del índice la definición de 8 categorías (transparencia, empleados, proveedores, comunidad, fortalecimiento institucional, medioambiente, consumidores y sostenibilidad económica) que contempla prácticamente todos los aspectos que contribuyen a la sostenibilidad desde la RSE de la firma y que amplía y completa los esquemas de clasificación previamente utilizados.
3. Elaboración de un esquema de clasificación por etapas de RSE de las empresas. Este esquema basado en la literatura ha permitido separar por etapas los datos, asimismo los análisis y clasificar los resultados.
4. La codificación y medición de las variables basadas en la *NRBV of the firm* y la contribución a la sostenibilidad por la firma. En la revisión de la literatura se encontró el modelo del Octágono por INCAE-CLACDS como el mejor modelo para explicar desde un punto de vista cuantitativo la contribución a la sostenibilidad por la firma en una economía en desarrollo, tomando en cuenta que el caso práctico es El Salvador en Latinoamérica. Para medir variables explicativas que puedan relacionarse con esta contribución a la sostenibilidad por la firma, existía suficiente literatura, modelos y mapas de ruta para construir el instrumento, por lo tanto el instrumento que integre las diferentes variables que se pretenden medir se diseñó tomando como referencia los estudios

relevantes basados en Hart (1995-2010), Russo & Fouts (1997) y Prahalad (2005) entre otros. Cuando se finalizaron los ítems del cuestionario de la *NRBV of the firm* se procedió a codificarlos en opciones de respuestas para cada ítem, con una escala dicotómica, con opciones de 0 y 1 ésta fue llamada la versión final del cuestionario de la *NRBV of the firm.* Tanto el cuestionario del modelo del Octágono por Ogliastri et al. (2009) como los cuestionarios diseñados para las variables explicativas por la NRBV (Hart 1995-2010), para la medición utilizan escalas tipo Likert (Hernández et al. 2007). La escala del modelo del Octágono y el cuestionario como tal se respetó en su versión de la escala original propuesta por Ogliastri et al. (2009) que va desde 0 "baja contribución a la sostenibilidad" hasta el 4, "alta contribución a la sostenibilidad", considerando el 1 como "contribución promedio a la sostenibilidad" y 2 como "buena contribución a la sostenibilidad

5. La diferenciación entre variables independientes o explicativas y la variable dependiente o explicada por el estudio exploratorio. Para diferenciar las variables se tuvo el cuidado durante todo el estudio que la variable dependiente o explicada fue la contribución a la sostenibilidad por la firma, medida a través del modelo del Octágono por Ogliastri et al., (2009). Las variables independientes son las 4 capacidades estratégicas que forman la teoría de la NRBV y se ha evaluado en la investigación el efecto de una quinta variable, el tiempo de adopción de prácticas de RSE, todas éstas se han considerado como posibles factores explicativos de la contribución a la sostenibilidad por la empresa. Por ser un estudio cuantitativo se han utilizado códigos numéricos secuenciales que han permitido identificar categorías, etapas y si la empresa cumple (1) o no cumple (0) ciertas políticas, programas o normas en la gestión empresarial.

Se realizaron las pruebas de validez de contenido y la prueba piloto que permitieron evaluar la presentación del cuestionario, sus indicaciones y el tiempo de respuesta, se llevó a cabo el Análisis Estadístico de los Datos iniciando con estadísticas completamente descriptivas, correlaciones, medias aritméticas y gráficas hasta llegar a plantear por regresión lineal multivariable algunos modelos que pueden explicar la relación entre las variables investigadas.

El modelo conceptual descrito en el capítulo III es testeado en el análisis estadístico a través de la aplicación de análisis de regresión lineal multivariable, basado en el enfoque de Mínimos Cuadrados Ordinarios (*Ordinary Least Squares –OLS).* Según Faraway (2005) es factible buscar la relación, desde la perspectiva econométrica, de la variable dependiente y las diferentes variables independientes.

En general se ha buscado: 1) realizar un análisis completamente descriptivo con gráficas descriptivas, correlaciones y estadísticas descriptivas, para explorar cómo se comportan las hipótesis en la base de datos del estudio exploratorio; 2) encontrar el modelo que reduce los errores de medida, es decir el mejor modelo dadas las limitaciones de la base de datos; 3) modelar todas las posibilidades de relaciones entre múltiples variables explicativas y la variable dependiente; 4) combinar y confrontar conocimiento de la revisión literaria e hipótesis de investigación con datos empíricos.

Todo lo anterior es factible porque la regresión lineal multivariable basada en OLS puede ser utilizada para predecir en un modelo una variable dependiente de muchas potenciales variables explicativas.

En síntesis, el modelo general en el estudio exploratorio fue evaluado por: 1) la capacidad predictiva del modelo, 2) la calidad global del modelo. En resumen, se llevó a cabo un estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, exploratorio y predictivo utilizando una muestra de 106 empresas atendiendo al criterio de representatividad de acuerdo al método estadístico utilizado.

1.4. Estructura de la tesis

La presente tesis doctoral se ha estructurado en seis capítulos que comprenden tanto el desarrollo teórico como el trabajo empírico realizado. Además de este primer capítulo introductorio en el que se hace especial énfasis en los aspectos que han motivado la presente investigación, el planteamiento general del contenido de la misma y en los objetivos perseguidos por la misma, los restantes cinco capítulos se explican a continuación.

A manera de introducción, se incluye un diagrama que representa la secuencia que se siguió en la investigación bibliográfica, documental y empírica con el fin de definir el marco teórico y presentar el estado del arte de la presente tesis doctoral (Fig. 1.1).

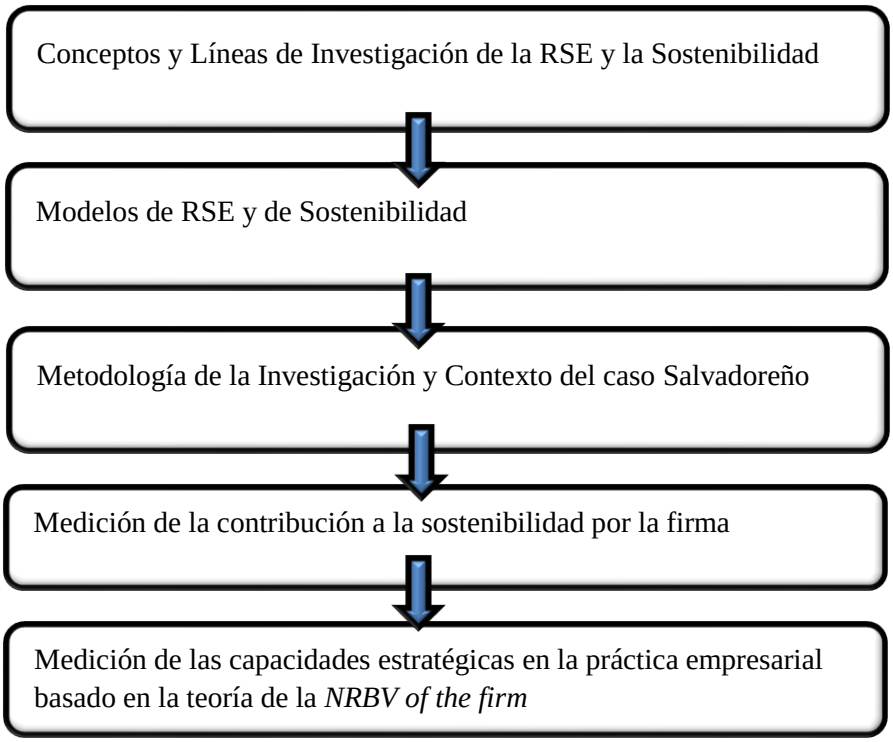


Fig. 1.1. Secuencia de temas abordados. Fuente: Elaboración propia.

En el **Capítulo II, "Marco Teórico de la Sostenibilidad como el resultado de la RSE Estratégica"** se aborda una revisión de los significados de los conceptos de RSE y Sostenibilidad y se ha presentado la evolución del concepto de la RSE por etapas en el tiempo: Filantropía, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica. En resumen se propone que la RSE Estratégica es la etapa de la RSE que contribuye más a la sostenibilidad por la firma. Así también, se ha presentado el concepto y evolución de la Sostenibilidad, enfocando las diferentes versiones de la sostenibilidad, desde los puntos de vista institucional, ideológico y académico. Asimismo, se explica por qué la RSE es diferente en países en desarrollo en comparación con países desarrollados, para lo cual se revisan los principales conceptos de estrategia. Específicamente para entender las diferencias del entorno se hace un contraste entre las condicionantes de las prácticas responsables entre Europa y América Latina. Finalmente, se presentan las nuevas estrategias de responsabilidad social y ambiental que intentan explicar teóricamente una

contribución a la sostenibilidad desde la estrategia de RSE, fundamentado en la teoría del punto de vista de la firma basado en los Recursos Naturales, *Natural-Resource-Based View of the firm* (NRVB), se propone que estas variables son: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide.

La presión hacia la empresa por diferentes *stakeholders*, ha motivado en la literatura la creación de modelos de RSE y estrategia que involucran grupos de interés, modelos de responsabilidad social empresarial desde el modelo básico hasta el modelo *win-win*, y el rol de los modelos de negocios en la estrategia empresarial. Estas temáticas, sus diferencias y sus perspectivas desde lo genérico del tema a lo específico de los objetivos de investigación, son objeto de estudio en el **Capítulo III, "Modelos de RSE, Modelos de Sostenibilidad y el Modelo Conceptual de la Investigación".** En este capítulo se abordan también modelos de RSE Estratégica hasta culminar con el modelo de la *NRBV of the firm*. Posteriormente, se analizan modelos de estrategias de negocios hacia la sostenibilidad y los modelos de negocios sobre ventaja competitiva sostenible hasta culminar con el modelo de CLACDS-INCAE. Finalmente, se hace un planteamiento del modelo conceptual de la investigación y las hipótesis a demostrar en el estudio empírico y que van a permitir dar respuesta a los objetivos de la investigación.

En el **Capítulo IV, "Diseño Metodológico de la Investigación"** se presenta el método y el proceso del diseño de la investigación para cumplir con las hipótesis planteadas y en general con los objetivos de la investigación. Se plantea el estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, exploratorio y predictivo utilizando una muestra de 106 empresas atendiendo al criterio de representatividad de acuerdo al método estadístico utilizado, se describen las características generales del estudio (período de análisis, tipo de muestreo, obtención de los datos, etc.), en él se amplía de manera detallada la metodología para la construcción del índice de contribución a la sostenibilidad por la firma y las variables explicativas de la NRBV y se explica que adicional al análisis estadístico descriptivo de los datos se plantea la modelación de ecuaciones bajo la técnica de *Ordinary Least Square* (OLS), método estadístico utilizado para el análisis de los datos de esta investigación.

Los resultados del estudio empírico se exponen en el **Capítulo V, "Estudio sobre la contribución a la sostenibilidad por la firma como el resultado de la RSE Estratégica: Resultados".** El capítulo se estructura en tres grandes bloques. Un primer

bloque de análisis puramente descriptivo orientado a dar respuesta a los dos primeros objetivos generales de la tesis y a sus correspondientes hipótesis específicas de la 1a a la 2e. En él se analizan los resultados en relación a la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE. Un segundo bloque está dedicado a los resultados referentes a las variables explicativas basadas en la NRBV de la firma sobre la contribución a la sostenibilidad, además de un análisis implícito por etapas de la RSE de las hipótesis de la investigación, aquí se analizan las hipótesis generales de la 3 a la 7. Un tercer bloque está dedicado a los resultados relacionados con los factores determinantes de la propuesta de un modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma y esto ha permitido plantear para esta economía en desarrollo la función de la sostenibilidad y la ecuación de la sostenibilidad, lo cual podrá generar más investigación tanto en economías en desarrollo como economías desarrolladas.

Posteriormente a la exposición de los resultados del análisis empírico y en función de los mismos, en el **Capítulo VI, "Conclusiones"** se presentan las principales conclusiones de la investigación, sus limitaciones y algunas propuestas de futuras líneas de investigación que se estiman interesantes para complementar el presente trabajo y darle continuidad.

A continuación y como última parte de la tesis doctoral, se presenta la bibliografía citada, así como los anexos que amplían la información contenida en los diferentes capítulos.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO DE LA SOSTENIBILIDAD COMO EL RESULTADO DE LA RSE ESTRATÉGICA

2.1. Introducción

Actualmente las organizaciones están sometidas a muchas presiones en la Competitividad Empresarial debido a las crisis financieras mundiales y la globalización de los mercados. La Sostenibilidad del Desarrollo es un tema que preocupa al mundo entero, asimismo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido un tema que ha avanzado por las décadas intentando vincularse al Desarrollo Sostenible.

La literatura de la RSE es caracterizada por conceptos cambiantes (Caroll, 1999; Hediger, 2010), podríamos iniciar la historia de este concepto desde las tempranas expresiones de preocupación de la responsabilidad social de los hombres de negocios en la década de 1930 a 1940 (Berle, 1931; Dodd, 1932), de ésta forma durante aproximadamente 80 años se ha pretendido explicar el interés de la RSE y sus beneficios para las próximas generaciones, asimismo se han propuesto diferentes enfoques académicos y su relación entre empresas, sociedades y países.

Este movimiento literario de la RSE ha trascendido desde un enfoque voluntario a un panorama estratégico para la creación de valor simultáneamente a nivel económico y social, por ello esto puede ser visto como una nueva ola de innovación, crecimiento económico y desarrollo social (Porter & Kramer, 2011), y como una manera de reformar el sistema u observar como el gobierno ejerce regulación y control para preservar un capitalismo de largo plazo, o como reconstruir el sistema, para hacerlo más resistente, equitativo y más hábil para dirigir el crecimiento sostenible que el mundo necesita (Barton, 2011). Esta preocupación ha sido abordada por autores de otras áreas epistemológicas como por ejemplo sobre el sistema neoliberal y cómo repensar América (Conolly, 2011).

El capítulo se inicia (segundo apartado) con una revisión de los significados de los conceptos de RSE y Sostenibilidad, abordados por los autores más destacados bajo diferentes perspectivas en la literatura, dando respuesta a las preguntas, ¿Cuál es el significado de RSE?, ¿Cómo ha evolucionado la RSE?, ¿Cuál es el significado de Sostenibilidad? Se presenta la evolución por etapas del concepto de la RSE en el tiempo. En este sentido, y específicamente cumpliendo con los propósitos de esta investigación, se analizan los diferentes conceptos de Filantropía, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica. En definitiva se trata de dar respuesta a las preguntas, ¿Cómo la RSE ha evolucionado en el tiempo?¿Cómo ha evolucionado la

Sostenibilidad? y se analiza cómo es la relación de la contribución a la sostenibilidad por parte de la firma, y el tiempo de adopción de prácticas de RSE, con esto se espera responder la pregunta, ¿En qué etapa de la RSE contribuye más a la sostenibilidad la firma, siendo Filantrópica, practicando RSE Voluntaria, aplicando Respuesta RSE o aplicando RSE Estratégica?. En otro tema, es importante visualizar si han existido diferentes versiones de la sostenibilidad, desde los puntos de diferentes escuelas de pensamiento dando respuesta a la pregunta ¿Ha habido interés de diferentes escuelas de pensamiento en la Sostenibilidad?

Una vez aclarados los significados de RSE y Sostenibilidad, en el tercer apartado, se intenta dar respuesta a la pregunta, ¿Porqué la RSE es diferente en países en desarrollo en comparación con países desarrollados?, para lo cual se revisan los principales conceptos de estrategia, ya sea a nivel empresarial global o regional y en países desarrollados o en desarrollo. Específicamente para entender las diferencias del entorno se hace un contraste entre las condicionantes de las prácticas responsables entre Europa y América Latina.

En el cuarto apartado, se presentan las nuevas estrategias de responsabilidad social y ambiental que intentan explicar teóricamente una contribución a la sostenibilidad desde la estrategia de RSE, fundamentado en la teoría del punto de vista de la firma basado en los Recursos Naturales (NRVB) "Natural-Resource-Based View of the firm", mediante esta revisión se trata de dar respuesta a la pregunta, ¿cuáles son las variables desde la Estrategia de RSE que crean una contribución a la sostenibilidad por parte de la firma?

Finalmente, el capítulo concluye con un resumen de lo expuesto, donde se recogen las principales reflexiones acerca de la revisión de la literatura.

2.2. Conceptos y evolución de RSE y Sostenibilidad

La siguiente presentación de conceptos no pretende ser exhaustiva de las definiciones existentes sobre los temas de RSE y Sostenibilidad, pero si presenta los significados de los conceptos más relevantes para los objetivos de la investigación.

2.2.1. Concepto y evolución de RSE

Desde hace más de 80 años existía preocupación por las consecuencias del obrar corporativo y por su desarrollo en la sociedad. La caracterización de una empresa como "corporación cuasi-pública" fue propuesta por primera vez (Berle and Means, 1932), asimismo Ballantine (1932) afirmó que el trabajo de Berle and Means presenta aspectos del problema de imponer el sistema empresarial a una creciente medida de la responsabilidad social.

Otro debate académico surgido en esos años trata sobre la legalidad de sacrificar ganancias en el interés público con artículos opuestos (Dodd, 1932, Berle, 1931), asimismo la controversia sobre la conveniencia de sacrificar ganancias ha ido evolucionando hasta hoy en día que está superado, o al menos se vincula a la estrategia de la empresa (Porter & Kramer, 2006).

Podríamos decir, que ha existido una evolución de etapas del concepto de la RSE, desde la voluntariedad de éstas prácticas hasta la necesidad estratégica de ellas (Hart, 2010), en donde la literatura avanza y producto de ello se dan las aplicaciones posteriores en las empresas y los países más desarrollados, después esto ha sido puesto en práctica en los países en desarrollo y posteriormente se ha descubierto que los conceptos no se comportan de forma idéntica en ambos tipos de economías, hasta llegar a plantear actualmente que los mayores aprendizajes pueden venir de las economías en desarrollo.

Se puede decir, que la RSE tiene diferentes significados para diferentes grupos y escritores. Asimismo los escándalos públicos de los negocios han desestabilizado la confianza en las corporaciones privadas, incrementando los principios de la transparencia, la integridad y la contabilidad en todas las áreas de negocios (Waddock et al. 2002).

En este corto análisis, se concluye la clara evolución de la literatura con muchos autores importantes en 4 conceptos que a lo largo del tiempo han intentado explicar la evolución de la RSE desde la Filantropía, la RSE Voluntaria, la Respuesta RSE y la RSE Estratégica. A continuación se menciona una definición seleccionada para cada uno de estos conceptos, no pretende ser la definición única y de exclusiva representatividad del concepto, pero si representa la más adecuada para los objetivos de esta investigación.

En la primera etapa de evolución del concepto se trata la Filantropía Corporativa, en la cual existe un componente de voluntariedad sin compromiso de la empresa o el empresario y consiste en una aplicación de medios privados a fines públicos, estas contribuciones o donaciones son completamente voluntarias (Sulek, 2010). Asimismo, Payton (1998) define la Filantropía como la "acción voluntaria por el bien público". Esto queda reafirmado por Lester Salomon (1992), quien dice que consiste en el dar privado de tiempo o valores (dinero, títulos valores, propiedades) para propósitos públicos.

En la segunda etapa de evolución se da la RSE Voluntaria y se añade la idea de un compromiso continuo de los negocios, aunque según los autores todavía está implícita la voluntariedad. "Responsabilidad social empresarial es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general". Este es el concepto de Lord Holme y Richard Watts, del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), enero del 2000, en donde está implícita la voluntariedad.

En la tercer etapa, se da la Respuesta RSE y explica una reacción de la empresa a las acciones en su entorno, llevando a la RSE a una etapa inicial de aprendizaje en su estrategia, o al menos de mitigación de sus acciones en el entorno. "La Respuesta RSE comprende dos elementos: actuar como un buen ciudadano corporativo y mitigar los daños derivados de las actividades de una empresa en la cadena de valor". (Porter & Kramer, 2006). En este concepto se ofrece un punto de inflexión en la literatura y se expresa que para lograr ventaja competitiva no basta con ser voluntario, aunque otros autores como Hopkins (2004) ya lo habían anticipado. Esta es la primera etapa de aprendizaje de la firma para contribuir a la maximización del valor económico, social y ambiental.

En la última etapa, hablaremos de RSE Estratégica que supone un avance de la empresa en el sentido que se invierte en áreas emergentes del contexto de negocios para lograr una ventaja competitiva. Según McElhaney (2009) RSE Estratégica es una estrategia empresarial que está integrada con los objetivos de negocios estratégicos y las competencias principales de la firma, y desde el comienzo es diseñada para crear valor de negocio y cambio social positivo, y está integrada en la cultura de negocios y las

operaciones del día a día. Este es uno de los conceptos más operacionales y de clarificación de los objetivos de la creación de valor de negocio y cambio social positivo y por supuesto medioambiental. En 2011, Porter & Kramer han introducido el concepto de "valor compartido" el cual se define como, "políticas y prácticas que realzan la competitividad de una compañía mientras simultáneamente avanzan las condiciones sociales y económicas en las comunidades en las cuales opera…las oportunidades de valor compartido son aún más grandes en países en desarrollo".

Algunos autores, como Vives L. (2011) han criticado el concepto "valor compartido" diciendo que no implica nada nuevo, más que la optimización de la ganancia total para el negocio, el medioambiente y la sociedad como contribución de la RSE Estratégica y a esto le podríamos llamar la maximización del "valor sostenible" según Hart (2010). Este concepto había sido tratado previamente por Hart & Milstein (2003) y Hart (1997).

A continuación, se desarrollan cada una de estas etapas.

2.2.1.1. Filantropía Corporativa

Ha existido una preocupación por la responsabilidad social de los hombres de negocios desde los años 30 (Berle, 1931), ésta exposición de la empresa como una organización "cuasi pública" se podría proponer como el primer intento de involucrar a los *stakeholders* en la corporación, Berle and Means (1932). En la misma línea discurren los argumentos de Dodd (1932), quien expresó que la opinión pública es la que hace la ley y ha creado avances en la visión de una corporación de negocios como una institución económica, la cual tiene un servicio social tanto como una función de hacer ganancias. Sin embargo a Ballantine (1932) le parece que los trabajos anteriores presentan problemas al imponer a la empresa a una mayor implicación en el área de la responsabilidad social.

Por medio de este breve análisis de la década de los años 30 se pueden visualizar los inicios de la responsabilidad social de las empresas y su compromiso con la sociedad, aunque se debe aclarar que ésta es la literatura pionera al pedir una implicación de la empresa en la sociedad, al menos voluntariamente. Varios autores consideran la segunda mitad del siglo XX como el momento de apogeo de la literatura sobre RSE. Por ejemplo, De Bakker et al., (2005) afirman que la RSE emergió propiamente en 1950. Lo

anterior es confirmado por Carroll (1999), nos basaremos en su punto de vista para lograr analizar los avances en la literatura. Desde este momento podríamos estudiar el trabajo de Bowen (1953), quien según Caroll (1999) es el padre de la RSE. Para Bowen (1953) la RSE se refiere a obligaciones de los hombres de negocios por cumplir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción, las cuales son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad.

En sentido contrario a las ideas anteriores, Levitt T. (1958) señala los peligros de la responsabilidad social, argumentando que los gestores de empresas no deberían preocuparse con la responsabilidad social y que la riqueza corporativa tiene sentido si tiene repercusión económica, si no es así, el sentimiento o el idealismo no deberían ser considerados. Este argumento es compatible con Friedman (1962, 1970) y su visión de maximizar la riqueza de los accionistas, sobre cualquier otro grupo de interés o área de la sociedad.

En resumen se observa que ha existido un debate desde los inicios sobre la legitimidad de la RSE (Berle, 1931; Dodd, 1932; Levitt, 1958; Friedman, 1962,1970).

En la década de los 60 la literatura se expande, uno de los más destacados escritores fue Davis, quien en 1960 establece su definición de responsabilidad social argumentando que se refiere a decisiones de los gestores de la empresa y acciones tomadas más allá de los intereses técnicos o económicos directos de la firma. Bajo este enfoque podríamos analizar una sutileza temprana en la literatura de la voluntariedad de este concepto hacia temas sociales.

En 1962, el economista y principal exponente de la Escuela de Chicago, Milton Friedman, conocido por su doctrina del monetarismo y por ser uno de los máximos teóricos del siglo XX de lo que llamamos actualmente Neoliberalismo, expresó en la famosa frase sobre RSE “pocas tendencias podrían tan a fondo socavar los cimientos mismos de nuestra sociedad libre como la aceptación por parte de directores de las empresas de una responsabilidad social que no sea para hacer tanto dinero para sus accionistas como sea posible”. Milton Friedman ganó el Premio Nobel de Economía 14 años más tarde, en 1976.

Fue Friedman en 1970, quien crea un punto de inflexión en la literatura al afirmar nuevamente que la única responsabilidad de las corporaciones es maximizar las

ganancias de sus accionistas, ya que estas ideas desatan en la literatura una controversia sobre los autores que apoyan el punto de vista de Friedman o los que creen en una RSE más responsable con otros grupos de interés, áreas de impacto o una RSE en la cual la corporación representa un beneficio para la sociedad.

En 1971, el economista graduado de Harvard e Investigador del Departamento de Economía del MIT, Paul Samuelson, quien ganó el Premio Nobel de Economía en 1970, contradecía a Friedman indicando "una gran empresa en estos días debe dedicarse a la responsabilidad social y le iría mejor si intentara hacerlo así".

En los años 70 las definiciones de RSE proliferaron. Así en 1973, Keith Davis otra vez entró en la discusión de la RSE con un histórico artículo debatiendo sobre estar a favor o en contra de las actividades de la responsabilidad social. Podría decirse que desde hace casi aproximadamente 40 años ya existía una visión de la RSE como una necesidad para las empresas, en contra de la visión de Friedman (1962, 1970) y Levitt (1958). Años más tarde, esto es totalmente rechazado por algunos autores en el siglo XXI (Ravi Raman, 2005, 2007, 2010; Reinhardt, 2000, 2010; Ireland, 2010; Porter & Kramer, 2002, 2006, 2007, 2011; Hart 1997, 2005, 2010).

Para Davis (1973) la responsabilidad social era la obligación de una firma para evaluar sus procesos de toma de decisiones y los efectos de sus decisiones en un sistema social externo en una manera que logrará beneficios sociales junto con las ganancias económicas tradicionales que la firma busca. Esta definición ha sido una de las pioneras al destacar la obligatoriedad de la firma de evaluar sus impactos en la sociedad. Existe una sutileza en el trabajo de Davis que busca despertar esa voluntariedad de la empresa desde una obligación moral.

Para autores como Williamson (1964) y Jensen & Meckling (1976), las contribuciones pueden simplemente representar un costo de oportunidad por tomar decisiones acertadas que pueden beneficiar la imagen de la empresa. Se debe destacar, que hay variables que son *stakeholders*, las cuales han motivado la filantropía. Entre los primeros investigadores que documentan la maximización de ganancias que motivan donar está Clotfelter (1985) y Galaskiewics (1985) y esta forma de actuar está vinculada a una obligación moral para las comunidades *stakeholder* en las cuales la firma opera. Asimismo, la filantropía corporativa ha sido analizada como una forma de incrementar

el valor de los accionistas por mejorar las ventas, subir la moral de los empleados y la productividad (Navarro, 1988; Greening & Turban, 2000).

Por su parte, Pinkston and Carroll (1994) concluyen que las corporaciones experimentan presiones para demostrar responsabilidad corporativa contable y Clarkson (1995) afirma que aunque a mediados de la década de los 90 un significante cuerpo de literatura existía sobre RSE, el problema de una definición singular permanecía, en esta etapa ya se necesitaba un nuevo punto de inflexión, que dividiera la RSE de la filantropía corporativa, definida por Payton en 1998 como, "acción voluntaria por el bien público". Básicamente la filantropía consiste en el dar privado de tiempo o valores (dinero, títulos valores, propiedades) para propósitos públicos, Lester Salomon (1992). Profundizando en este concepto la filantropía corporativa puede dar como resultados incrementar la innovación o mejorar las relaciones con los reguladores y especiales grupos de interés (Neiheisel, 1994; Barron, 2001). Por otro lado, era necesario definir si la RSE era voluntaria o aportaba rendimientos superiores para la firma de esta implicación de la corporación en la RSE.

Existen otros estudios sobre la relación entre responsabilidad social y el desempeño financiero. Por ejemplo, Wood & Jones (1995) argumentan que los investigadores deberían esperar una asociación positiva entre el desempeño social corporativo y financiero sólo cuando hay un vínculo teórico entre los dos. Le podríamos agregar que la investigación del vínculo teórico entre el desempeño social corporativo y financiero, contribuyendo a la sostenibilidad, sólo puede resultar de ir más allá de la filantropía corporativa vinculada a la estrategia empresarial.

En la misma línea de argumentos existen estudios, como los elaborados por (Useem and Kutner, 1984; Galaskiewics, 1997; Boatsman and Gupta, 1996 y Brown, Helland y Smith, 2006) que presentan evidencia de directores con sustanciales intereses personales por las decisiones de donación de las firmas. Estos estudios pueden confirmar las críticas realizadas por Porter & Kramer (2002) sobre los difusos esfuerzos de la filantropía corporativa.

Desde una perspectiva de la RSE, las organizaciones proveen los medios que pueden construir un mejor mundo (Friedman and Miles, 2002). Asimismo, Porter & Kramer (2002), analizaron el tópico de la ventaja competitiva de la filantropía corporativa en Estados Unidos de América, en donde el autor solicita a las compañías ser más

estratégicas en su filantropía y critica que la mayoría de programas de contribuciones corporativas son difusos y desenfocados. Este es el primer debate literario que intenta lanzar Porter & Kramer, en contra de la voluntariedad de la filantropía corporativa.

Ha sido sugerido que es útil para los investigadores examinar los componentes individuales de la RSE (Hillman & Klein, 2001). La filantropía corporativa es una de tales componentes, según (Carroll, 2004) altamente visible y con atributos específicos que la hacen particularmente sujeto de la investigación empírica

Vogel (2005), señala que en algún punto, muchos negocios deben escoger entre lo que parece éticamente correcto y lo que es más rentable, pero el autor analiza el objetivo primordial de las empresas de ser rentables, y que los accionistas y el capitalismo demandan que ellas lo sean, la línea de resultados en los estados financieros es la que gana. Existe un mercado para la virtud, pero está limitado por los costos más importantes de la conducta social responsable. En la discusión de la filantropía Vogel representa un ejemplo de los últimos alineados a la escuela de Friedman (1962).

Algunos autores han investigado la RSE por establecer empíricamente un caso de negocio para tales actividades (Margolis and Walsh, 2001). Sin embargo, como Margolis and Walsh (2003) y Lev et al. (2010) indican en un estudio específico de filantropía en Estados Unidos, muchas de las investigaciones existentes se enfocan en documentar una asociación entre el desempeño social y el financiero sin intentar estudiar el nexo causal subyacente a la asociación. Le deberíamos agregar a esta propuesta que el nexo causal subyacente es una estrategia de responsabilidad social empresarial que crea una ventaja competitiva sostenible en la firma, por lo tanto, la mejora del desempeño financiero es un resultado esperado.

Los autores Wang, Choi, y Li (2008) han analizado el efecto de las donaciones en el desempeño financiero en Estados Unidos de América, y concluyen que existe disminución en los rendimientos marginales en más altos niveles de donación, este estudio desarrolla el argumento que la relación entre la filantropía corporativa y el desempeño financiero es mejor capturada por una forma de U inversa. Adicionalmente se postula que la relación de U inversa formada varía con el nivel de dinamismo del contexto competitivo de operaciones de la firma, ver fig. 2.1. En este sentido, podría inferirse que la filantropía por sí sola no es sostenible y presenta rendimientos decrecientes sin estar vinculada a una estrategia de largo plazo.

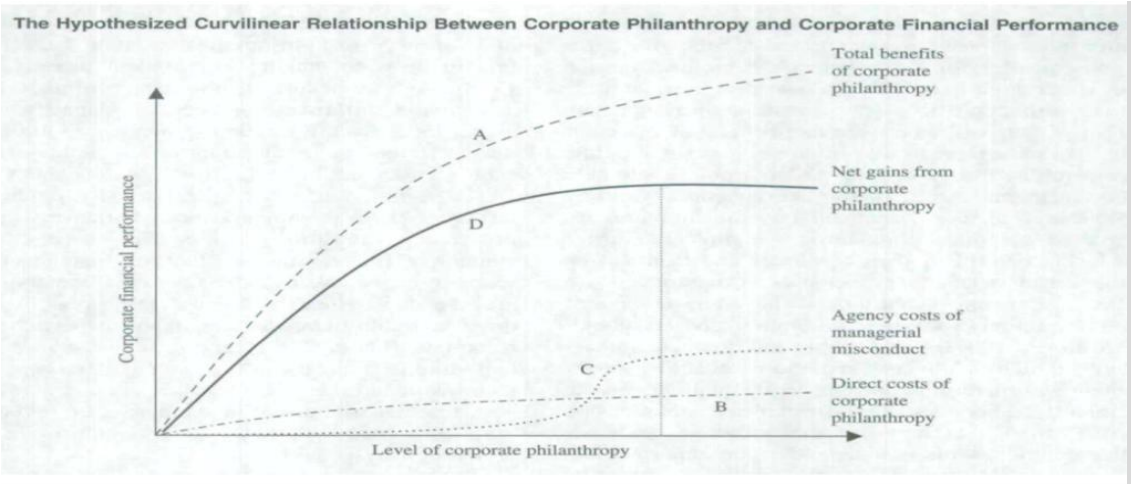


Fig. 2.1. La Relación Curvilínea entre la Filantropía Corporativa y el Desempeño Financiero Corporativo, Wang, Choi, y Li (2008).

Para Lev et al. (2010) existe todavía una forma de explicar la filantropía corporativa, que bajo ciertas circunstancias, promueve los objetivos económicos de la firma, lo que explican los autores es una relación positiva entre las contribuciones caritativas y la satisfacción del consumidor. Esta idea ya había sido anticipada por Porter & Kramer (2002) indicando que existe una ventaja competitiva de la filantropía corporativa. Una conclusión del estudio de Lev et al. (2010) sería que las empresas filantrópicas que mejoraron económicamente, contribuyeron en áreas estratégicas de beneficio económico para el giro de negocio como la satisfacción del consumidor, porque se invierte en áreas que mejoran la imagen de la empresa.

De esta parte se concluye que la filantropía corporativa es una etapa de RSE desconectada de la estrategia empresarial.

2.2.1.2. RSE Voluntaria

La filantropía corporativa evoluciona en la literatura a una RSE Voluntaria, que refleja un continuo compromiso del negocio con la sociedad, aunque siempre de forma voluntaria, dejando de ser una simple donación o contribución no sistemática ni comprometida para el bien público.

Para (Fitch, 1976), la responsabilidad social corporativa es definida como el intento serio para resolver problemas sociales causados completamente o en parte por la corporación. Esta definición, crea un punto de inflexión en la literatura, dejando las bases a futuros autores, en las siguientes décadas, para no dejar la solución de los problemas sociales sólo en manos de otros actores como el Estado, las ONGs, la Iglesia, las organizaciones de la sociedad civil, entre otros, siendo el actor principal la empresa.

Para Burnes (1996, 2004), no existe una forma mejor de llevar a cabo el cambio, pero enfatizó que aprender de las expectativas de los grupos de interés y de lo específico del contexto ayuda a asegurar que el cambio es beneficioso y apoyado por los mecanismos apropiados. Este concepto es muy visionario sobre la expectativa estratégica de implicación de los grupos de interés en la estrategia empresarial y compatible con Friedman & Miles (2002).

En el año 2000, el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), definió RSE en términos generales como: *"*Responsabilidad social empresarial es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general*"*.

En la misma línea, (Hediger, 2009), asevera que el WBCSD enfatiza en su concepto que la RSE no debe ser vista como un costo improductivo o una carga de recursos, sino, como un medio de realzar la reputación y la credibilidad entre los grupos de interés. De acuerdo a esto, Holme & Watts entienden la RSE como la representación del lado humano del mundo altamente competitivo del comercio y de la globalización. O como indica el WBCSD (2002), "constituye el compromiso de los negocios para contribuir al desarrollo económico sostenible". Podríamos agregar, que al hacer un ejercicio de unir las dos definiciones expuestas, siempre está implícito de forma sutil cierto compromiso voluntario en la RSE, aunque para los objetivos de ésta investigación se puede catalogar el concepto de Holme & Watts (WBCSD, 2000), como el mejor concepto propiamente de RSE.

Por su parte, Jamali & Mirshak (2007), señalan que mientras han habido importantes avances en el entendimiento teórico de la RSE, ha habido escasos estudios empíricos y que específicamente hay una escasez de investigación direccionando la filosofía y la

práctica de la RSE en los países en desarrollo, aún cuando autores relevantes destacan lo estratégico de estos temas en economías en desarrollo.

En concreto, Jamali & Mirshak (2007), destacan en una evaluación de las varias dimensiones del desempeño social corporativo realizada en organizaciones locales como de subsidiarias de organizaciones internacionales operando en una economía muy pobre como el Líbano, que ninguna de las compañías entrevistadas han desarrollado claros objetivos, rigurosas métricas y la debida diligencia en la búsqueda de la RSE. Estos autores critican fuertemente que la RSE está todavía concebida en el contexto de la iniciativa filantrópica voluntaria como un resultado del ejercitado emprendimiento ilusorio, con los correspondientes procesos de respuesta y resultados modestos en el mejor de los casos. Los hallazgos encontrados necesitan ser calificados dentro de los parámetros de realidades contextuales existentes, muy acorde su análisis con el concepto de Porter & Kramer (2006), sobre la influencia en la RSE de las dimensiones sociales del contexto competitivo. Jamali & Mirshak (2007) puntualizan que el nivel de desarrollo social es también probable a influenciar la prominencia y sofisticación del discurso de la RSE dentro de una sociedad particular. Paradójicamente, es precisamente en el contexto de un país en desarrollo que la necesidad por iniciativas del tipo de la RSE es más aguda. Los países en desarrollo además parecen ser capturados en un círculo vicioso, donde la iniciativa de RSE del sector privado es desesperadamente necesitada y aún efectivamente impedida por menos que favorables condiciones del contexto.

Es importante destacar, que estudios de RSE en países en desarrollo hay muy pocos y son casi inexistentes las investigaciones a nivel cuantitativo, asimismo en países desarrollados la mayoría de los estudios se enfocan a nivel cuantitativo sobre la relación entre el desempeño social y el financiero, éstos estudios se van mencionando a lo largo de este análisis cronológico de las etapas de la RSE, habiendo escasos estudios a nivel ambiental de la responsabilidad social de las empresas, algunas investigaciones pioneras fueron Hart & Ahuja (1996) y Russo & Fouts (1997).

En la misma línea de argumentos McIntyre et al., (2009) es muy crítico de los excesivos estudios en Europa simplemente cualitativos y de los estudios en Estados Unidos simplemente cuantitativos desde la relación financiera y social, básicamente propone que hace falta más estudios para contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades

desde la responsabilidad de las empresas multinacionales. En conclusión, lo que el autor pide es más investigación empírica y aún en el mundo en desarrollo, como ha sido afirmado antes.

Para otros autores, como Maccarrone (2009) existen varios esquemas de operacionalización de la RSE, sin embargo, el enfoque más común es el *triple bottom line*, éste es definido por Elkington (1997) para una organización tomando en cuenta 3 dimensiones: la dimensión social (la cual incluye la relación con los *stakeholders*), la dimensión medioambiental (la cual trata de los impactos de las actividades de una firma en el medioambiente y en el consumo de recursos naturales) y la dimensión económica (la cual busca lograr las expectativas de los accionistas). Aunque este enfoque permite definir la responsabilidad social empresarial, se debe agregar que este concepto incluye variables fundamentales, que es necesario incluirlas como un vínculo directo del *triple bottom line* a la estrategia empresarial.

En la misma línea de argumentos, Manikas & Godfrey (2011) analizan el concepto del *triple bottom line* basado en el cual afirman que una corporación que quiere lograr completamente la sostenibilidad debe direccionar todos los tres pilares del *triple bottom line*: "people, profit, planet" ó (gente, ganancias y el planeta) y afirman que la sostenibilidad es una nueva, pero importante área siendo investigada por las compañías, y muy importante para esta investigación es su punto de vista, acerca de que no hay todavía estándares a reportar para todos los aspectos del triple bottom line, otro más que la divulgación voluntaria, por lo cual el cumplimiento en todos los tres pilares de la línea del *triple bottom line* no es ampliamente publicado. En conclusión los autores justifican su hipótesis acerca de que se pueden hacer mejoras en compañías alrededor del mundo. Básicamente podemos agregar que la voluntariedad nuevamente ha afectado la estandarización de estos Informes de Sostenibilidad.

Elhauge (2005), permite generar cierto debate académico al proponer su definición de RSE en la última década del nuevo milenio, RSE es "sacrificar ganancias en el interés social", esta definición es consistente con perspectivas de los autores (Graff Zivin & Small, 2005) y posibilita a enfocar la discusión sobre la conveniencia de la responsabilidad social y sus consecuencias. Estas preguntas han sido respondidas en el análisis realizado de la RSE en este apartado del capítulo, y serán explícitamente enfocadas en el apartado de RSE Estratégica, pero podría proponer a estos últimos

autores como seguidores de la Escuela de Milton Friedman y con visiones opuestas a la Escuela Moderna de la RSE de Michael Porter y asimismo contrarios a las estrategias de negocios de Stuart Hart.

Basado en estos argumentos, se propone que la RSE Voluntaria es una etapa en donde la firma ha evolucionado desde su discurso de la filantropía corporativa, en generar cierto compromiso de la empresa con la sociedad, pero la voluntariedad de estos esfuerzos permanece y aún estas actividades continúan desconectadas de la estrategia empresarial.

2.2.1.3. Respuesta RSE

La RSE Voluntaria evoluciona en la literatura a una Respuesta RSE, que refleja una reacción de la firma a su actuar corporativo, al comportamiento en el mercado de sus *stakeholders* y a los procesos de mitigación de daños a la sociedad o el medioambiente que son contrarios a los intereses de la firma, por lo anterior aquí se rompe el vínculo voluntario de la empresa con la sociedad, empezando a ser la primera etapa reactiva de aprendizaje de la firma hacia una estrategia empresarial.

Para Caroll (1979), la definición de RSE era la siguiente, "la responsabilidad social de los negocios comprende las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo". En este mismo año Caroll introdujo la perspectiva estratégica de expectativa del desempeño del negocio y afirmó que "éstas expectativas del desempeño del negocio, son conducidas por normas sociales, las actividades específicas son guiadas por el deseo de los negocios para participar en los roles sociales no demandados o requeridos por la ley y no esperados de los negocios en un sentido ético, pero estas expectativas son incrementalmente estratégicas". Con esta definición se vincula la estrategia empresarial a la responsabilidad social empresarial, desde hace más de 30 años.

Es muy importante destacar a Freeman (1984) quien introduce el concepto de *stakeholders*, el cual es central para la RSE. *Stakeholders* puede ser definido como grupos e individuos quienes pueden afectar, o ser afectados por, el logro de la misión de una organización o alternativamente como esos grupos quienes tienen una participación o un reclamo hacia la firma (Evan & Freeman, 1988).

Para otros autores, básicamente el éxito de una organización está condicionado por la satisfacción de los grupos de interés primarios (Clarkson, 1988) y simultáneamente por los grupos de interés secundarios, formados por las comunidades locales, los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales (ONGs) (Post et al., 1996), asimismo, desde los 1990 se analizaban los retos y cambios del reportar medioambiental y social corporativo (Gray et al., 1996). Esta perspectiva en la literatura nos deja muy clara la necesidad de escuchar la voz de los grupos de interés en la estrategia empresarial, este es un fundamento de la Respuesta RSE.

Es muy importante destacar a Margolis and Walsh (2003) para quienes la RSE ha alcanzado un destacado papel en la literatura académica, esto es confirmado por (De Bakker et al., 2005; Lockett et al., 2006) y muchos autores la consideran una necesidad para las organizaciones para definir sus roles en la sociedad y adherirse a estándares sociales, éticos, legales y responsables (Lindgreen and Swaen, 2004; Luo and Bhattacharya, 2006).

De acuerdo con Maon et al. (2009), "la RSE es un concepto orientado a los grupos de interés que se extiende más allá de las barreras de la organización y es conducido por un entendimiento ético de la responsabilidad de la organización por el impacto de sus actividades de negocios, además de, buscar en los retornos a la sociedad la aceptación de la legitimidad de la organización". Esta última definición descansa en el concepto de los grupos de interés y llama por la integración actual de la RSE en la estrategia de la organización. Adicionalmente, enfatiza que la RSE resulta en una situación ganar-ganar para la organización y sus grupos de interés.

En el 2005, Kotler and Lee proponen que los diferentes conceptos de la RSE en ese año se refieren a hacer el bien corporativo. Fue entonces un año después, el otro punto de inflexión en la literatura por Porter & Kramer (2006), en donde destacan que los rendimientos de la implicación de la corporación en la RSE deben ser estratégicos para lograr ventaja competitiva.

Para Porter & Kramer (2006), la Respuesta RSE es, "buena ciudadanía corporativa y mitigar los daños derivados de las actividades de una empresa en la cadena de valor", ver fig. 2.2.

Fig. 2.2. Participación corporativa en una sociedad. Un enfoque estratégico (Porter & Kramer, 2006)

La Respuesta RSE se divide en dos elementos, primeramente, "actuar como un buen ciudadano corporativo", se refiere a estar en sintonía con las preocupaciones sociales de los interesados y la mitigación de efectos adversos existentes o previstos de las actividades empresariales. La segunda parte de la Respuesta RSE es "la mitigación de los daños derivados de las actividades de una empresa en la cadena de valor", esto es esencialmente un desafío operacional, debido a que hay un gran número de posibles impactos de la cadena de valor de cada unidad de negocio, necesitando un proceso interno más dinámico y adaptado, utilizando la cadena de valor como una herramienta para identificar de forma sistemática los impactos sociales de las unidades de negocio en cada lugar, (Porter & Kramer, 2006).

En la misma línea de argumentos, Maon et al. (2009), proponen que las organizaciones deben enviar ganancias a los accionistas, pero también frecuentemente están sujetas a más amplios intereses de los grupos de interés y la necesidad para demostrar una perspectiva equilibrada de negocios. Bajo este enfoque, se ve limitada la corporación por intereses de *stakeholders*, quedando claro que ya no es voluntario ser responsable, es un imperante estratégico. Asimismo, existen muchos hallazgos de investigación que generalmente indican una relación positiva entre la RSE y el desempeño económico financiero, particularmente en años recientes (Capon et al., 1990; Roman et al., 1999; Margolis and Walsh, 2001; Orlitzky et al., 2003).

De acuerdo con McElhaney (2009) las firmas deberían, sin embargo, buscar las causas y las estrategias sociales y medioambientales por las cuales ellas poseen parte de la solución, asimismo, se plantea que esto requiere enfoque y atacar a lo que se conoce a pesar del gran número de valiosas causas y problemas en nuestro mundo.

En la misma línea de argumentos sobre estrategia, Porter (2010) enfatiza que la ventaja competitiva de la firma debe ser sostenible, para atacar al líder en una industria o para una empresa que planee entrar o reposicionarse en su sector industrial. Agrega que la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costes de ello. Existen sobre todo dos tipos de ventaja competitiva, el liderazgo en costos y la diferenciación. En base a lo anterior, concluye que "el criterio básico de un rendimiento más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sostenible".

Siguiendo el trabajo de Porter (2010), propone que el competidor deberá poseer una ventaja clara y sostenible sobre el líder, tanto en costos como en diferenciación y que la sostenibilidad garantiza que el competidor dispondrá de suficiente tiempo para cerrar la brecha de su participación en el mercado antes de que el líder lo imite.

Basado en lo anterior, se propone que la Respuesta RSE, es una fase inicial hacia la estrategia empresarial que permite a la empresa enfocarse en áreas de RSE para buscar ventaja competitiva en su sector industrial y que la mayor ventaja competitiva se da en la etapa de RSE Estratégica, sería entonces, la Respuesta RSE una primera etapa hacia la RSE Estratégica de creación de valor económico, ambiental y social por parte de las actividades socialmente responsables de la empresa.

El planteamiento anterior permite deducir que las firmas estratégicamente responsables que han logrado desarrollar aprendizaje, avancen a la siguiente y última etapa planteada a continuación que es la de RSE Estratégica.

2.2.1.4. RSE Estratégica

La Respuesta RSE evoluciona en la literatura a una RSE Estratégica que refleja una estrategia empresarial integrada en todas las actividades de la cadena de valor de la firma, buscando en cada decisión de negocios simultáneamente contribuir a maximizar el valor a largo plazo de los accionistas, el beneficio a largo plazo para la sociedad y

para el medioambiente, en esta etapa cada decisión de la firma es estratégica y es la más alta aspiración en la literatura del crecimiento empresarial responsable.

Drucker (1984), propuso en su famoso artículo *The new meaning of Corporate Social Responsibility*, una nueva perspectiva de la RSE, donde se establece la compatibilidad entre la rentabilidad de una firma y la responsabilidad y este es el punto clave de su propuesta: "pero la adecuada responsabilidad social del negocio es domar el dragón, eso es convertir los problemas sociales en oportunidades económicas y beneficios económicos, en la capacidad productiva, en la competencia humana, en empleos bien remunerados y en riqueza". Esta es sin lugar a duda, una de las mejores definiciones sobre lo que se desea de la RSE, el problema es que probablemente estaba muy adelantada en la década de los 80, hace 29 años, aunque sea una excelente definición sobre RSE Estratégica durante esta investigación, se podría decir que en el año 2013, todavía muchos directores ejecutivos no la comprenden.

Es importante comentar que la relación entre la RSE y la estrategia empresarial estuvo vinculada en la literatura desde los años 90. Para McWilliams and Siegel (2001) los aspectos instrumentales y su relación a las teorías convencionales en economía y estrategia corporativa han recibido también considerable atención en la literatura.

Por ejemplo, Jones (1995) desarrolló un modelo que integra teoría económica y ética, en el cual concluye que las firmas que gestionan negocios con grupos de interés en las bases de la confianza y cooperación tienen un incentivo para demostrar un sincero compromiso al comportamiento ético. El comportamiento ético de las firmas las habilitará a lograr una ventaja competitiva, porque ellas desarrollarán relaciones duraderas, productivas con estos grupos de interés. Continuando con un segundo ejemplo, Russo and Fouts (1997) examinaron la RSE desde una perspectiva de la firma basada en recursos naturales. Usando este marco de trabajo, ellos argumentan que el desempeño social corporativo (específicamente el desempeño medioambiental) puede constituir una fuente de ventaja competitiva, especialmente en industrias de alto crecimiento, este fue uno de los primeros estudios empíricos que utilizaron la teoría de la *Natural-Resource-Based-View of the firm* de Hart (1995). Podríamos agregar, que en estos dos ejemplos de análisis existe un enfoque instrumental, él cual es lograr la maximización de la riqueza social, económica y medioambiental.

Algunos autores como Bhattacharya and Sen (2004) & Smith (2003), concluyen que es necesario ofrecer un marco de trabajo que integre el desarrollo e implementación de la RSE en la estrategia, estructura y cultura de la organización. Asimismo, George and Jones (1996), proponen que el desarrollo de la Estrategia RSE podría ser considerado como proceso de cambio organizacional y para Dawson (2003) como una nueva forma de trabajar. Esto prueba diferentes perspectivas de cómo se ha interpretado esta estrategia. Se ha concluido por Burke & Logsdon (1996) que la RSE da resultados positivos para las firmas así como para los grupos de interés de la organización y la sociedad. Estos últimos autores han examinado programas de responsabilidad social los cuales crean beneficios estratégicos a las firmas.

En la misma línea de argumentos, Maon et al. (2009), han destacado que las definiciones de Estrategia RSE han sido diferentes en normas y valores corporativos existentes, tales que los marcos de trabajo propuestos por Panapanaan et al. (2003) y Maignan et al. (2005) restringen el rol de los grupos de interés y sus preocupaciones. Todavía estos marcos de trabajo difieren en su énfasis en el rol de los grupos de interés por proveerles entrada en el desarrollo e implementación de las actividades de RSE u ofrecer retroalimentación para mejorar el proceso.

Se debe destacar el trabajo de Hopkins (2004), quien afirma que el objetivo más amplio de la responsabilidad social es crear más y más altos estándares de vida, mientras se preserva la rentabilidad de la corporación, para la gente dentro y fuera de la corporación, esto ha sido analizado también por (Hediger, 2010). Por ello, se podría agregar que, en conclusión, la crítica hacia la RSE Voluntaria, es fundamentada en que sin estrategia alineada a la RSE perdemos todos.

Muchos autores han extendido la noción de que la RSE posee un valor estratégico para la empresa, como elemento importante para el desarrollo interno como externo, entre ellos (Burke & Logsdon, 1996; Porter & Kramer 2002; Porter & Kramer 2006; Ogliastri et al., 2009; De Sousa et al., 2010; Van der Heijden et al., 2010; De la Mota 2010-2011; Godos & Fernández 2011, Barton 2011, McWilliams & Siegel, 2011). Para otros, la RSE se tiende a considerar en el plano académico y profesional como un elemento condicionante e integrante de la estrategia empresarial (Nieto & Fernández, 2004).

Es importante aclarar que los referentes más identificados en la literatura sobre el concepto de RSE Estratégica son Porter & Kramer (2006), debido a que introducen una

idea clara del concepto y dan un punto de inflexión en la literatura. Para ellos, RSE Estratégica es: "Transformar las actividades de la cadena de valor para lograr un beneficio hacia la sociedad al mismo tiempo que se refuerza la estrategia. Es la filantropía estratégica que incrementa las capacidades para desarrollar áreas emergentes del contexto competitivo". Los autores aclaran que esto es pasar de la etapa de mitigar los daños a encontrar formas de reforzar la estrategia empresarial mediante la mejora de las condiciones sociales.

Así Aguilera et al. (2007), indican que la RSE puede ser considerada como un fin en sí misma, con un claro objetivo moral y de sostenibilidad, es importante denotar, que esto es lo que se intenta demostrar en esta investigación, la relación de la RSE con la Sostenibilidad.

Tal y como señalan Bies et al. (2007), durante las pasadas dos décadas ha habido un creciente número de corporaciones, dentro y más allá de los Estados Unidos, involucrándose en actividades que promueven el cambio social positivo, los autores lo evidencian por artículos específicos, (refiriéndose a un Forum de Tópico Especial de *Academy of Management Review*), en donde se enfoca el fenómeno de las corporaciones como agentes de cambio social como una rica y fértil área para la investigación de especialistas. Asimismo, se refiere a que adicionales problemas para futura investigación incluyen las actividades corporativas de cambio social como un imperativo estratégico.

McElhaney (2009), propone que la RSE ha sido el principal tema del Foro Económico Mundial por los recientes años y predice que la RSE ha llegado a ser un procedimiento estándar de operación para las compañías de hoy. Esta autora asume en base a su experiencia: enseñando, investigando y ofreciendo consultoría en el campo de la responsabilidad corporativa durante más de 15 años que la RSE se ha movido estratégicamente desde los desconectados regalos de la filantropía a una integrada estrategia empresarial, vinculada a los objetivos estratégicos del negocio y las competencias principales, proveyendo retornos positivos financieros para la compañía, tanto como impactos sociales o medioambientales positivos en el mundo.

Siguiendo a McElhaney (2009), la RSE puede ser ambos una estrategia de mitigación de riesgos y una oportunidad de buscar estrategia y los líderes deberían buscar por el *sweet spot*, la parte más efectiva donde atacar el problema dentro de sus organizaciones, lo

que es, la intersección entre los rendimientos de negocios y sociales o medioambientales.

Al objeto de tener una definición de RSE Estratégica en relación con los objetivos de la investigación, se ha seleccionado la siguiente, "RSE Estratégica es una Estrategia Empresarial que está integrada con los objetivos de negocios estratégicos y las competencias principales de la firma, y desde el comienzo es diseñada para crear valor de negocio y cambio social positivo, y es integrada en la cultura de negocios y las operaciones del día a día*"* (McElhaney, 2009).

A su vez, implicando una perspectiva de futuro en la literatura Klein & von Hauff (2009) proponen que los actuales enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) intentan implementar la visión de desarrollo sostenible en el nivel corporativo. Por ejemplo, Godos & Fernández (2011), al observar este fenómeno en España, proponen que de acuerdo con los informes sobre la evolución de la responsabilidad social de las empresas en España elaborados por Forética (2006, 2008) más de un 80% de los encuestados están de acuerdo con que las prácticas socialmente responsables aportan beneficios, tanto a la empresa como a la sociedad.

En la misma línea, otros autores han planteado sobre la RSE dar la "bienvenida al futuro, de esta forma de hacer: buena gerencia y prácticas administrativas que se volverán estándar y se integrarán a la manera normal de hacer negocios" (Ogliastri et al., 2009), así también se ha planteado más allá de tener actividades de RSE, la siguiente necesidad para las empresas: "en el futuro será necesario saber, cómo establecer en una forma más inteligente y estratégica la RSE y cómo integrarla a la estrategia empresarial en el día a día" (McElhaney, 2009).

Siguiendo la perspectiva de futuro ha sido propuesto por Ogliastri et al. (2009), que las prácticas de negocios responsables pueden ser aprovechadas por los empresarios en cualquier industria y en cualquier país, como medio para obtener ventaja competitiva, y a la vez contribuir a la creación de valor para las sociedades.

Por ejemplo, el "IBM Institute for Business Value", en el 2009, en Estados Unidos de América, encuestó un grupo de 250 líderes de negocios alrededor del mundo, encontrando que más de dos terceras partes (68%) se están enfocando en actividades de responsabilidad social corporativa para crear nuevas corrientes de ingresos.

Adicionalmente, más de la mitad (54%) de los líderes de negocios encuestados creen que las actividades de RSE de las compañías les están dando actualmente una ventaja sobre sus competidores más cercanos. De acuerdo al reporte de IBM de estos hallazgos, cuando la RSE está alineada a los objetivos empresariales, las compañías están comenzando a ver que la RSE puede llevar a una diferenciación competitiva, permite entrar a nuevos mercados, y posicionarse favorablemente en las guerras de talentos (McElhaney, 2009).

Godos & Fernández (2011), en su análisis, proponen que los directivos influirán en el compromiso de la empresa con la RSE, asignando recursos a distintos programas y prácticas y alineando estas actividades con los objetivos de la compañía. Se debe observar, que esta influencia de los directivos puede tener un papel de potenciador o disipador de los beneficios de la RSE Estratégica.

Actualmente, Porter y Kramer (2011) han ofrecido en la literatura, una nueva manera de reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y de crecimiento, los autores explican que la diferencia entre el éxito de corto versus largo plazo de la empresa está relacionado con la sostenibilidad de la corporación, en este trabajo proponen que la solución radica en el principio del valor compartido, que implica la creación de valor económico de una manera que también crea valor para la sociedad haciendo frente a sus necesidades y desafíos.

En conclusión, para Porter & Kramer (2006), la RSE Estratégica también desbloquea el valor compartido mediante la inversión en aspectos sociales del contexto por medio de los cuales refuerza la competitividad de la empresa. Una relación simbiótica se desarrolla: El éxito de la empresa y el éxito de la comunidad se refuerzan mutuamente. Por lo anterior el concepto de valor compartido 2011, Porter & Kramer lo habían anticipado en el 2006. En síntesis, la RSE más estratégica se produce cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, haciendo un impacto social integral a la estrategia en general.

Siguiendo el argumento anterior, el propósito de la corporación debe ser redefinido como la creación de valor compartido esto es apoyado por (Barton, 2011), y por Hart (2010) en su obra del mismo nombre *Capitalism at the crossroads*, aunque McWilliams, Siegel & Wright (2006) han descrito la teoría de Hart (1995-2011) como

la que permite a la empresa desde la RSE contribuir estratégicamente a una ventaja competitiva sostenible.

Basado en lo anterior, se propone que la RSE Estratégica, es la fase final de estrategia empresarial integrada con la Responsabilidad Social, que permite a la empresa desarrollar un alto nivel de ventaja competitiva sostenible en su sector industrial, creando valor económico, ambiental y social por parte de las actividades socialmente responsables de la empresa.

La investigación pretende demostrar que esta fuerte tendencia hacia la RSE debe ser integrada en la estrategia empresarial y que de esta manera siendo una RSE Estratégica se puede contribuir en un alto nivel a la sostenibilidad.

La siguiente lista de autores, en la Tabla 1.1, no pretende ser exhaustiva, pero si representa algunos autores principales que en el tiempo han intentado explicar o realizar investigación sobre los 4 conceptos en mención de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Tabla 1.1. Resumen de autores relevantes en los constructos de la Filantropía Corporativa, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica.

Constructo Teórico	Autores Relevantes
Filantropía Corporativa	(Berle, 1931; Dodd, 1932; Levitt, 1958; Williamson, 1964; Friedman, 1970; Jensen & Meckling, 1976; Useem & Kutner, 1984; Clotfelter, 1985; Gaslaiewski, 1985; Navarro, 1988; Salomon 1992; Neiheisel, 1994; Boatsman and Gupta, 1996; Galaskiewics, 1997; Payton 1998; Greening & Turban, 2000; Barron, 2001; Porter & Kramer, 2002; Carroll, 2004; De Bakker et al., 2005; Brown, Helland & Smith, 2006; Wang et al., 2008; Sulek, 2010; Lev et al., 2010).
RSE	(Fitch, 1976; Drucker, 1984; Clarkson, 1995; Burnes, 1996; Carroll 1999; Holme & Watts, 2000; Moon, 2002; Burnes, 2004; Jamali &

	Mirshak, 2007; Maccarrone, 2009; Manikas & Godfrey, 2011).
Respuesta RSE	(Carroll, 1979; Freeman, 1984; Evan & Freeman, 1988; Clarkson, 1988; Carroll, 1991; Post et al., 1996; Gray et al., 1996; Carroll, 1999; Lindgreen and Swaen, 2004; Garriga and Melé, 2004; De Bakker et al., 2005; Esty and Winston, 2006; Luo and Bhattacharya, 2006; Savitz and Weber, 2006; Porter & Kramer, 2006; Maon et al., 2009; McElhaney, 2009).
RSE Estratégica	(Drucker, 1984; Schmidheiny, 1992; Jones, 1995; Hart, 1995; Burke & Logsdon, 1996; George and Jones, 1996; Russo and Fouts, 1997; Hart, 1997; Mc Williams and Siegel, 2001; Porter & Kramer 2002; Prahalad & Hart, 2002; Smith, 2003; Dawson, 2003; Hart & Milstein, 2003; Bhattacharya and Sen, 2004; Hopkins, 2004; Nieto & Fernández, 2004; Prahalad, 2004; Porter & Kramer 2006; Moon, 2007; Forética (2006, 2008); Aguilera et al., 2007; Porter & Kramer, 2007; Bies et al., 2007; Brugman & Prahalad, 2008; Klein & von Hauff, 2009; Ogliastri et al., 2009; McElhaney, 2009; Maon et al., 2009; De Sousa et al., 2010; Van der Heijden et al., 2010, Hediger, 2010; Hart, 2010; De la Mota, 2010-2011; Godos & Fernández, 2011, Porter & Kramer, 2011; Hart & Dowell, 2011).

Fuente: Elaboración Propia.

2.2.1.5. Polémica en el contexto teórico desde la irresponsabilidad corporativa a la RSE

Posteriormente a analizar la evolución de la RSE en sus 4 etapas, concluimos que hay toda una literatura que explica la irresponsabilidad corporativa. En este sentido, Ireland (2010) propone que la forma legal corporativa como está presentemente constituida no es una necesidad económica, pero un constructo desarrollado más allá por los intereses de grupos particulares. Es en conclusión, un constructo que no ha sido sólo rudamente manipulado en formas que son altamente cuestionables, pero las cuales han

institucionalizado la irresponsabilidad. Según Pettet (2001), los accionistas han estado históricamente en el mercado de acciones, más que dentro de la compañía.

En la misma línea de argumentos, la Irresponsabilidad Corporativa es el hecho de no tener obligaciones, no tener responsabilidad y no ofrecer confiabilidad, lo cual es natural en las acciones corporativas, permitiendo a sus propietarios -o sus representantes institucionales- disfrutar derechos de ingresos sin necesidad de preocuparse acerca de cómo los dividendos son generados, legalmente no hay responsables por el mal obrar corporativo, y en el caso de fallar la corporación solo las inversiones iniciales están en riesgo (Ireland, 2010). Asimismo, la Irresponsabilidad Corporativa fue firmemente construida, como lo es todavía (Mitchell, 2001).

El argumento del poder político de la clase dominante de accionistas inversores hace referencia a los intentos en los últimos años para ampliar el alcance global de un feroz modelo de la corporación anglo-americana, orientada a los accionistas, basada en el mercado de acciones (OECD, 2004; Soederberg, 2004; Ravi Raman 2010). Para algunos autores, la responsabilidad de los accionistas debería ser responsabilidad ilimitada por los tortuosos pasivos de las compañías para otros (Hansmann and Kraakman, 1991); las casas matrices, deberían en muchos casos, sino en todas las circunstancias, ser hechas responsables por las deudas de las subsidiarias que ellas controlan (Muchlinski, 2007), esto es lo que sucedió con el caso de Coca Cola en la India, secando los mantos acuíferos de la gente pobre (Government of Kerala, 2011).

En síntesis, según (Ireland, 2010) mientras la RSE contemporánea, ha tenido un énfasis en comportamiento voluntario de la empresa y deja sin exigir responsabilidades al modelo orientado a los accionistas y a la forma legal corporativa como es hasta hoy constituida, es sorprendente que la RSE ha sido calurosamente abrazada por muchas corporaciones. Le deberíamos agregar que la explicación es que algunas corporaciones han observado los rendimientos y la contribución a la sostenibilidad del desarrollo producto de ser competitivamente responsable y de alinear sus esfuerzos de RSE a la estrategia empresarial a diferencia de considerar otros factores que den supremacía a los accionistas en todas sus decisiones cortoplacistas como es propuesto por estos autores.

2.2.2. Concepto y evolución de Sostenibilidad

A lo largo de la investigación se utilizará el concepto de "sostenibilidad" como sinónimo de "Desarrollo Sostenible" por ello se presentan a continuación una serie de definiciones y aclaraciones conceptuales del mismo.

En el año 1987, WCED buscaba direccionar el problema del conflicto entre el medioambiente y las metas de desarrollo y formuló una definición de desarrollo sostenible: "El desarrollo sostenible es el desarrollo el cual encuentra las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para encontrar sus propias necesidades".

De acuerdo con Schmidheiny (1992) la evolución del concepto permitió una propuesta para los negocios dirigida al WBCSD como se propone a continuación: "Los líderes de negocios están comprometidos al desarrollo sostenible, para encontrar las necesidades del presente sin comprometer la riqueza de las futuras generaciones. Este concepto reconoce que el crecimiento económico y la protección medioambiental están ineludiblemente vinculados, y que la calidad de la vida presente y futura descansa en reunir necesidades básicas humanas sin destruir el medioambiente sobre el cual toda la vida depende". Esta definición ha sido ampliamente aceptada por el mundo empresarial.

Mebratu (1998) señala que la mayoría de definiciones contemporáneas sobre sostenibilidad no recogen a perfección el alcance de la temática, y ha realizado esfuerzos en desarrollar un análisis histórico y conceptual enfocado en el análisis de las bases metafóricas y epistemológicas de las diferentes definiciones, considerando esto como un primer paso hacia un concreto cuerpo de teoría sobre la sostenibilidad. A pesar de la aclamada vaguedad y ambigüedad, la definición de la WCED (1987) del desarrollo sostenible ha sido muy utilizada para desarrollar una "visión global" con respecto al futuro de nuestro planeta. La influencia del concepto ha incrementado significantemente en el desarrollo de política nacional e internacional, haciéndolo el elemento principal de los documentos de política de gobiernos, agencias internacionales y organizaciones de negocios. Esto ha llevado a ampliar el discurso en el concepto de la sostenibilidad, resultando en una amplia variedad de definiciones e interpretaciones.

Para Meadows et al. (1992) los primeros granjeros de épocas primitivas, establecieron otra cara del planeta, como por ejemplo, por primera vez tuvo sentido la propiedad de la

tierra. Además, ideas como riqueza, comercio, dinero y poder nacieron en ese tiempo. Como un resultado de este cambio de comportamiento humano desde los 3000 A.C. al presente, se ha testificado el desarrollo de una agricultura más avanzada y al mismo tiempo se ha observado el deterioro de la naturaleza, la creación de exclusivamente símbolos masculinos para la divinidad, y la subyugación de la mujer por el control patriarcal sobre su estatus sexual y reproductivo (Gottlieb 1996).

En la época de la naciente revolución industrial en Inglaterra con la sustitución de abundante carbón por desaparición de árboles. El carbón llevó a los motores de vapor y las máquinas, a ser los medios centrales de producción. Ese materialismo desnudo lideró a la gran productividad material y a un mundo que soportaba, al menos parcialmente, ya para 1992, más de 5 mil millones de personas (Meadows et al., 1992). El éxito de la transformación industrial, como el más limitado éxito de las transformaciones de la caza y la agricultura, ha liderado a la escasez ecológica, no sólo en términos de la provisión de recursos naturales, pero también en la capacidad absorbente de los sumideros naturales.

Históricamente, los peligros de la contaminación, deforestación, degradación de la tierra, y químicos adulterando alimentos han preocupado a la humanidad para su existencia (Wall 1994). A través de la industrialización y globalización, el estándar de vida en el mundo desarrollado se ha ordenado desde la simple subsistencia a la afluencia, mientras la mayoría de la gente en el mundo en desarrollo todavía son sujetos a la discriminación de oportunidades. El medioambiente natural ha alcanzado un límite donde está comenzando a dar “señales vitales” (Brown et al., 1995). Asimismo, como ha sido señalado por Gottlieb (1996), el continuo crecimiento del poder social y tecnológico – y las ideologías políticas y religiosas que les soportan – han fortalecido la creencia de una diferencia fundamental entre la humanidad y la naturaleza y está llevando a la raza humana a un punto de destrucción final.

Como cualquier proceso conceptual gobernado por teoría evolucionaria general, hay algunos conceptos precursores significantes que han llevado a la definición de WCED (1987) de desarrollo sostenible, el cual a su vez es seguido por otros esfuerzos de conceptualización. Para Mebratu (1998) al revisar los precursores conceptuales e históricos del concepto de desarrollo sostenible, puede ser categorizado en 3 períodos históricos: Pre-Estocolmo, cubriendo el período hasta la Conferencia en Estocolmo de

Medioambiente y Desarrollo (-1972); desde Estocolmo hasta la WCED (1972-1987) y Post-Estocolmo (WCED-1997).

2.2.2.1. Pre-Estocolmo

Siguiendo a Mebratu (1998), previo a la conferencia en Estocolmo se podría establecer una clasificación basada en:

a. Creencias Religiosas y Tradiciones
b. La Economía y la Teoría de los Límites
c. La Economía Política y la Escala de la Organización.

a. Creencias religiosas y tradiciones

Para Gottlieb (1996) la religión ha representado la voz de la naturaleza humana. Las enseñanzas espirituales han celebrado y consagrado nuestros lazos con el mundo no humano, recordándonos de nuestra delicada e inescapable sociedad con el aire, el agua y otros seres vivos. Algunos religiosos medioambientalistas han descubierto pasajes positivos medioambientales en textos clásicos, y ellos pregonan que el Judaísmo y la Cristiandad son más amigables con el medioambiente de lo que ellos parecen a primera vista (Kinsley, 1996).

Además de las religiones dominantes del Este y del Oeste, existen numerosas creencias indígenas y tradiciones que han sido usadas como las bases para imitar costumbres, hábitos y preceptos de cualquier creencia religiosa. Aún se puede encontrar numerosos casos de tales creencias, basadas en tradiciones indígenas y valores, siendo usadas como la base de la vida comunitaria en el sur. En el pensamiento hawaiano, hay paralelos muy cercanos entre los humanos y la naturaleza (Dudley, 1996). En el punto de vista africano, el universo es ambos, visible e invisible, sin fin y sin límites (Mbiti, 1996). Los mayores ritmos del tiempo son eventos como el día y la noche, las estaciones de lluvia y el clima seco y similares eventos de la naturaleza que vienen y van. Para la tradición africana, el hombre no es el amo del universo; él es sólo el centro, el amigo, el beneficiario, el usuario. Por esta razón, él debe vivir en armonía con el universo,

obedeciendo las leyes del orden natural, moral y místico, si estos son perturbados, es el hombre quien sufre más (Mbiti, 1996).

A pesar de la brillantez o calidad de la revelación de enseñanzas encontradas, se vive ahora en un mundo muy diferente de complejidad que va más allá de la realidad de estas enseñanzas. La sabiduría tradicional tiene mucho que ofrecer en términos de vivir en armonía con la naturaleza y la sociedad; este es uno de los principios fundamentales del concepto de sostenibilidad (Mebratu, 1998).

b. Economía y la "Teoría de los Límites"

Thomas Malthus es considerado como el primer economista en prever los límites para el crecimiento causados por la escasez de recursos. Para 1798, muchos de los efectos dañinos de la revolución industrial habían aparecido. Malthus contradijo a William Goldwin y a Marquis de Condorcet diciendo que los problemas y miserias que plagaban a la sociedad no eran debidos a las instituciones humanas, sino a la fecundidad de la raza humana, esto condujo a la teoría de la población. Basado en esto, la población sin control se incrementa geométricamente, mientras la subsistencia se incrementa aritméticamente (Oser & Blanchfield, 1997).

Basado en Pearce & Turner (1990) existen límites medioambientales, los cuales pueden ser expresados en términos de los límites en la provisión de buena calidad de tierra agrícola y con los resultantes rendimientos decrecientes en la producción agrícola. La teoría de los límites significa que la cantidad arreglada de tierra disponible decrece si la población crece, rendimientos decrecientes reducirían la provisión de alimentos per cápita, por ende, el estándar de vida sería forzado a bajar a un nivel de subsistencia y la población cesaría de crecer. Asimismo, en el modelo económico de David Ricardo, el crecimiento se agota en el largo plazo, por la escasez de recursos naturales. En conclusión Mebratu (1998) plantea que la teoría de Malthus de los "límites medioambientales" puede ser considerada un precursor del concepto de sostenibilidad.

c. Economía política y la "Escala de la Organización".

Se puede considerar a Theodore Roosevelt como precursor de la sostenibilidad, en un mensaje al Congreso de Estados Unidos en diciembre 3 de 1907, anticipando la necesidad del desarrollo sostenible: "desperdiciar, destruir nuestros recursos naturales, para erosionar y agotar la tierra, en vez de usarla para incrementar su utilidad, resultará en sobre minar el futuro de nuestros niños, la misma prosperidad de la cual les debemos el derecho de heredarles amplificada y desarrollada".

En la historia de la economía política existe una tradición de economía descentralizada y orgánica, cuyos mayores expositores son: Prince Kropotin, Gustav Lanauer, Tolstoy, William Morris, Gandhi, Lewis Mumford, Alex Comfort, Paul Goodman y Murray Bookchin. Esta tradición de economía descentralizada y orgánica puede ser llamada Anarquismo "la economía política libertadora que insiste que la escala de la organización debe ser tratada como un problema primario e independiente" (Roszak 1989). De acuerdo a este autor, para ser un mundo humanamente tolerable en este lado oscuro del sistema mundial tecnocrático emergente, seguramente necesitará florecer de un frágil renacimiento de agricultura orgánica, hogares comunales y técnicas de hacerlo por si misma propuestas por Schumacher (1979) en "Lo pequeño es hermoso".

Siguiendo el trabajo de Schumacher (1979), el autor afirmaba en ese año que "en estos tiempos, el abismo de prosperidad entre los pobres y los ricos de este mundo es muy amplio, y esto se demuestra claramente por sus respectivos consumos de combustible". La fig. 2.3 se basa en datos de las Naciones Unidas para 1966:

Clasificación de Ingreso	Población (millones)	%
Ricos	1060	31
Pobres	2324	69
Total del Mundo	3384	100

Fig. 2.3. Distribución de Ricos y Pobres en el mundo, por Schumacher (1979), "Lo pequeño es hermoso".

Desde entonces, 3 décadas después todos los problemas se han complicado más y esto es confirmado en 2011 por el profesor Hart quien aclara la preocupación de negocios por el alto crecimiento de la población, el crecimiento del PIB, contaminación por CO_2, uso de energía y la deuda de Estados Unidos, ver fig. 2.4.

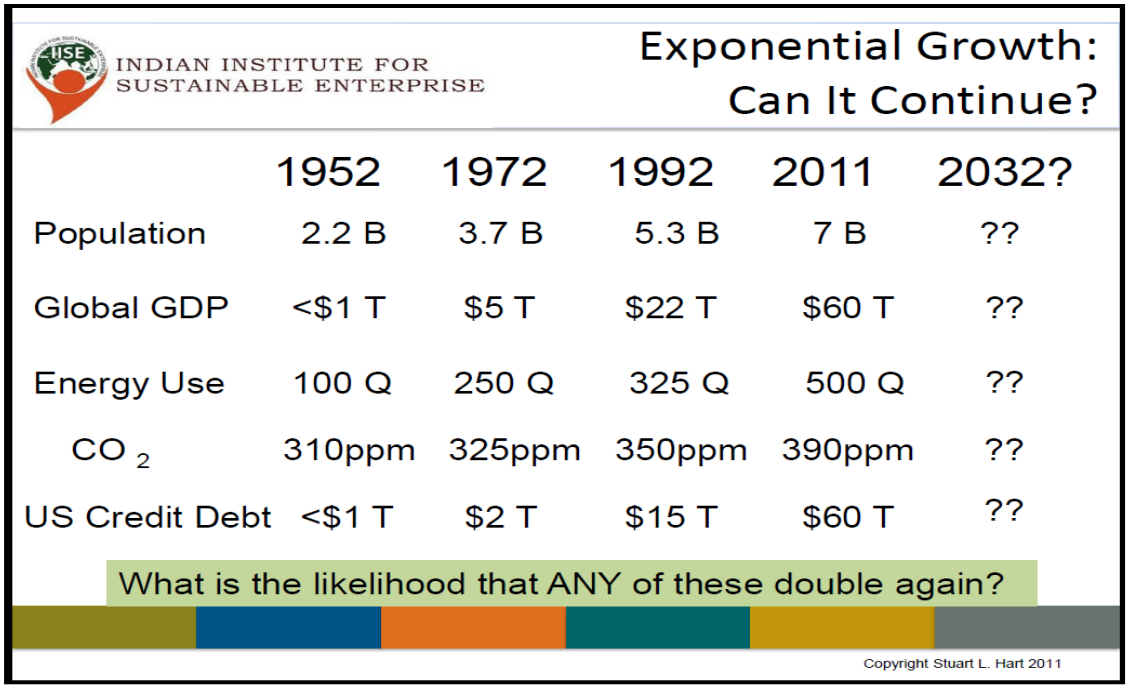


Fig. 2.4. El Crecimiento Exponencial del mundo puede continuar? presentación de IISE por Prof. Hart (2011).

Según Roszak (1989) Schumacher debería ser llamado el Keynes de la sociedad postindustrial, la cual es una sociedad que ha dejado atrás su letal obsesión con esos mega sistemas de producción y distribución que Keynes intentó duramente hacer manejables. El primer trabajo de Schumacher apareció en 1959 bajo el título, “Los problemas cruciales de la vida moderna”; su trabajo culminó con reconocimiento internacional y fama con su libro, “Lo pequeño es hermoso”. Para McClaughry (1989), el trabajo de Schumacher fue un rayo de esperanza. Aunque este libro contiene una serie de ideas controversiales y debatibles, la preocupación de Schumacher acerca del agotamiento de recursos del planeta dio nuevos ímpetus a la completa generación de defensores medioambientales, mientras su esfuerzo de mirar en los aspectos sociales, ecológicos y económicos de un sistema dado agregó una nueva dimensión al discurso en la “escala de la organización”.

De acuerdo a DuBose et al. (1995), “el desarrollo sostenible puede ser llevado tan lejos al menos como mediados de los años 60, cuando la tecnología apropiada fue promovida como la forma de desarrollar los países menos desarrollados”. En la primera parte de la década de 1970 a 1980, muchas organizaciones e individuos promovieron tecnología apropiada para el mundo desarrollado también.

2.2.2.2. Desde Estocolmo a WCED

La conferencia de Naciones Unidas de 1972 sobre el medioambiente humano en Estocolmo reconoció la importancia de la gerencia medioambiental y el uso de la evaluación medioambiental como una herramienta gerencial (DuBose et al., 1995), ya que ofreció líneas guías sobre la necesidad de alterar la forma del desarrollo económico, por ende ha sido considerada como un paso de adelanto en el desarrollo del concepto de desarrollo sostenible (Mebratu, 1998).

En el mismo período en que se celebró la conferencia de Naciones Unidas en Estocolmo, se conformó el Club de Roma por un grupo de eminentes científicos y ciudadanos preocupados por la crisis medioambiental global que se expande de forma alarmante. Este informe enfatizó que la sociedad industrial excedería la mayoría de los límites ecológicos en sólo décadas, si continuaba promoviendo la clase de crecimiento económico testificado en los 1960s y 1970s. El término *eco-development*, apareció en la revista del Programa Medioambiental de Naciones Unidas en 1978.

Basado en Trizna (1995), el primer gran avance en la comprensión conceptual viene de la *International Union for the Conservation of Nature* (IUCN). Trabajando cercanamente con el *World Wildlife Fund for Nature* (WWFN) y *The United Nations Environment Programme* (UNEP), IUCN formuló la “Estrategia de Conservación Mundial”, la cual fue lanzada internacionalmente en 1980. Esto permitió integrar el medioambiente y desarrolló el concepto sombrilla de la “conservación”.

Según Khosla (1995), aunque el término “desarrollo sostenible” no apareció en el texto, el subtítulo de la estrategia, “Viviendo la Conservación de Recursos para el Desarrollo Sostenible”, ciertamente realza el concepto de sostenibilidad. Este tema fue abordado unos pocos años más tarde por el WCED en 1987 (también conocido como la Comisión Bruntland), en el libro *Nuestro Futuro Común*, con la definición clave de desarrollo

sostenible, que definió como, *"el desarrollo que encuentra las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para reunir sus necesidades"*. De esta forma, la Comisión Bruntland subraya el fuerte vínculo entre mejora de la pobreza, mejora medioambiental y equidad social a través del crecimiento económico sostenible. Esta definición recibió una amplia aceptación, como es notado por Pearce et al. (1989) y que es perfectamente congruente con las necesidades políticas y de la economía en comparación con su concepto predecesor, *eco-development*.

2.2.2.3. Post WCED

Basado en Holmberg (1994), fue IUCN la que incorporó la frase "desarrollo sostenible" por primera vez en un foro internacional, pero la Comisión Bruntland, a través del reporte *Nuestro Futuro Común* (1987), fue el momento político crucial para darle una gran significancia geopolítica hasta hoy. De acuerdo a Holmberg, las diferentes definiciones e interpretaciones, fundamentalmente comparten el concepto principal de la definición de WCED. Como cualquier definición, WCED, ha sido criticado por muchos (Goldin & Winters, 1995; Daly, 1996; Tryzna, 1995) en lo que se refiere a la amplitud de su alcance. Sobre todo, considerando los fundamentos institucionales de WCED y las realidades globales de mediados de los 1980s, la definición de desarrollo sostenible provista por WCED contiene mucha sabiduría práctica.

Según indica Mebratu (1998), el otro momento crucial se da en 1992 en la Conferencia de Naciones Unidas en Medioambiente y Desarrollo (UNCED), la cual es también conocida como la "Conferencia de Río", o el "Earth Summit". UNCED llevó a la preparación de grandes documentos internacionales como la Declaración de Río, la Agenda 21, las convenciones sobre desertificación, biodiversidad y cambio climático. El más importante legado de UNCED es la naturaleza del proceso preparatorio, el cual en la mayoría de países supuso la participación de grandes grupos de interés y llevó el concepto de desarrollo sostenible a cada esquina del mundo.

Para Harris (2003); Holmberg (1992); Reed (1997); Harris et al., (2001) la extensa discusión y el uso del concepto "sostenibilidad" desde la introducción del mismo por la WCED, ha llevado al reconocimiento de tres esenciales aspectos de la sostenibilidad: económico, medioambiental y social.

Los conceptos de sostenibilidad económica, medioambiental y social han sido muy bien enfocados por Dyllick & Hockerts (2002) y muy alineados con las ideas planteadas por Harris (2003) como se presentan a continuación:

1. Sostenibilidad económica: Garantiza a las compañías en cualquier tiempo, flujo de efectivo suficiente para asegurar liquidez mientras producen un persistente e incremental retorno promedio a sus accionistas. Asimismo, un sistema sostenible económicamente debe ser capaz de producir bienes y servicios en una base continua, para mantener niveles manejables de gobernabilidad y deuda externa, y no permitir extremos desequilibrios sectoriales los cuales dañan la producción industrial y agrícola.
2. Sostenibilidad medioambiental: Se refiere a las compañías que usan sólo recursos naturales que son consumidos debajo de una tasa de reproducción natural. Estas no causan emisiones que se acumulan en el medioambiente en una tasa más allá de la capacidad del sistema natural para absorber y asimilar estas emisiones. Finalmente estas empresas no se involucran en actividades que degradan servicios del eco-sistema. De la misma forma, un sistema sostenible medioambientalmente debe mantener una base de recursos estables, no permitir la sobreexplotación de sistemas de recursos renovables o funciones de hundimiento medioambiental, y agotar recursos no renovables sólo en la medida que se hace inversión en adecuados sustitutos. Esto incluye mantenimiento de la biodiversidad, estabilidad atmosférica y otras funciones del ecosistema no clasificadas ordinariamente como recursos económicos.
3. Sostenibilidad social: Se refiere a las compañías que agregan valor a las comunidades dentro de las cuales operan por incrementar el capital humano de los socios individuales como también el capital de la sociedad de estas comunidades. Ellos administran el capital social en tal forma que los grupos de interés pueden entender sus motivaciones y pueden ampliamente estar de acuerdo con el sistema de valores de la compañía. Asimismo se ha propuesto que un sistema sostenible socialmente debe lograr justicia en la distribución y oportunidad, adecuada provisión de servicios sociales incluyendo salud y educación, equidad de género, y contabilidad política y participación.

Cuando se consideran problemas tales como la erosión del suelo o la reunión atmosférica de gases de efecto invernadero, donde los impactos más dañinos tienen

efectos durante décadas o generaciones, esto crea un fuerte sesgo en favor de la sostenibilidad. Además para lograr equidad intergeneracional se debería imponer alguna clase de regla de sostenibilidad, de acuerdo a los impactos medioambientales y al uso de recursos, Harris (2001, 2003).

Según Harris (2003) desde el punto de vista de la teoría económica neo-clásica, la sostenibilidad puede ser definida en términos de la maximización de la riqueza por el tiempo. Pero la mayoría de economistas simplemente identifican la maximización de la riqueza con la maximización de la utilidad derivada del consumo, esto incluye muchos importantes elementos de la riqueza humana (alimento, vestuario, casa, transporte, salud, servicios de educación, etc.), aunque existe un problema relacionado al concepto del capital natural. En el punto neo-clásico, no hay especial razón para conservar el capital natural. La "regla de Hartwick", y principio derivado del trabajo de Hartwick (1977) y Solow (1986), asevera que el consumo puede permanecer constante, o incrementar, con declinantes recursos no renovables proveyendo que las rentas de estos recursos sean reinvertidas en capital reproducible. Esta regla no reconoce que el capital natural se agota.

El gran problema del enfoque de Hartwick/ Solow es la *"capacidad de sustituir"* diferentes tipos de capital. El punto de vista de Daly (1994), es basado en el supuesto opuesto, que "lo hecho de hombres y el capital natural son fundamentalmente complementos y no marginalmente sustitutos". Lo anterior, nos permite afirmar que si el capital natural tiene una especial y única importancia, entonces la eficiencia económica neoclásica por si sola no bastará para lograr la sostenibilidad.

Ha existido problema en la literatura por los conceptos llamados "sostenibilidad débil" y la "sostenibilidad fuerte".

1. En el punto de vista neo-clásico el principio de la sostenibilidad débil es apropiado y según este enfoque, la sostenibilidad requiere que el valor total del capital natural más el manufacturado permanezcan constantes por el tiempo. El Serafy (1993, 1997) ha señalado la necesidad de evaluar este valor y que debe existir una completa contabilización por el agotamiento del capital natural.
2. El enfoque de sostenibilidad fuerte es basado en la idea que la *"capacidad de sustituir"* entre el capital natural y el manufacturado es limitada. Más bien,

las dos son vistas como complementos, factores que deben ser usados juntos para ser productivos. Por ejemplo, una flota de barcos pesqueros no se puede usar sin un banco de peces, que considere su tasa de reposición (Pearce & Warford, 1993). Asimismo, suplir el agua es esencial, la capacidad de sustituir el agua es casi cero, aunque puede ser posible compensar alguna contaminación del agua con sistemas de purificación, la actividad económica y la vida es esencialmente imposible sin acceso a agua. El enfoque de la sostenibilidad fuerte implica que se deben establecer distintas medidas específicas de los ordinarios procesos de mercado para lograr la conservación del capital natural. Esto implica límites en la escala macroeconómica y este es el punto, "el sistema económico no puede crecer más allá de las limitaciones configuradas por la regeneración y las capacidades de absorción del desperdicio del sistema".

La distinción entre sostenibilidad débil y fuerte es discutida por Daly (1994). La sostenibilidad fuerte es defendida por Daly (1995) y es criticada por Beckerman (1994, 1995). Incluso Common (1996) ha argumentado que la distinción entre sostenibilidad débil y fuerte es inválida. Todos estos debates han sido aclarados a través de las limitaciones del concepto de la sostenibilidad débil por Gowdy & O´Hara (1997).

Costanza & Daly (1992) sugieren que una condición mínima necesaria para la sostenibilidad puede ser expresada en términos de la conservación del capital natural. Esta norma llevaría dos reglas de decisión, primero para los recursos renovables, la regla es limitar el consumo de recursos a niveles de rendimientos sostenibles; segundo, para los recursos no renovables la regla es reinvertir los ingresos de la explotación de los recursos no renovables en capital natural renovable. Esto permitiría mantener una constante reserva de capital natural, pero también se requiere un estable nivel de población humana, un factor el cual ha sido enfatizado en la literatura (Daly, 1991).

Nicholas Georgescu-Roegen en un nivel más práctico propuso un enfoque similar al de Costanza & Daly, razonando que "la enorme desproporcionalidad entre el flujo de energía solar y el mucho más limitado almacenaje de la energía libre terrestre, sugiere un programa bioeconómico enfatizando tales factores como energía solar, agricultura orgánica, limitación de población, durabilidad de productos, consumo moderado, e igualdad internacional (Georgescu-Roegen, 1993; Cleveland & Ruth, 1997).

Basado en Toman (1992) se propone que la dificultad en definir sostenibilidad puede ser resuelta por reconocer que algunos problemas pueden ser apropiadamente tratados a través de la eficiencia de mercado neo-clásica, mientras otros requieren la aplicación del concepto de Ciriancy-Wantrup (1952) sobre un enfoque de "estándar mínimo seguro" para proteger los recursos esenciales y las funciones medioambientales. Esta perspectiva implica que otros criterios que el estrictamente económico – en particular, principios tomados de la ciencia de la ecología – deberían ser aplicados a problemas de la sostenibilidad de largo plazo.

Desde la perspectiva social, las necesidades básicas y la equidad en el desarrollo han sido el enfoque de los reportes de "desarrollo humano" de los Programas de Desarrollo de Naciones Unidas. Asimismo los reportes de "desarrollo humano" se han enfocado cada año en un diferente aspecto de desarrollo económico y social, tales como gobierno democrático (1993), desigualdad de género (1995), y pobreza (1997). La relación del paradigma del desarrollo humano a la sostenibilidad es discutida por Haq (1995) y Chambers (1992).

Se debe aclarar que desde 1994, el reporte de desarrollo humano de Naciones Unidas discutía la relación entre sostenibilidad y equidad, argumentando que "el concepto de desarrollo sostenible analiza el problema de si los estilos de vida presentes son aceptables y si hay cualquier razón para pasarlos a la próxima generación. Porque la equidad intergeneracional debe ir de la mano con la equidad intrageneracional, una mejor restructuración de los ingresos del mundo y de las estructuras de consumo puede ser una necesaria condición previa para cualquier estrategia viable del desarrollo sostenible".

Por su parte, Lipton (1997) y Scherr (1997) enfatizan la relación entre el crecimiento de la población, condiciones sociales y degradación de recursos. Esto se ve reflejado en una relación causal que va de ambos caminos, la incrementada pobreza y pérdida de medios de subsistencia rurales, acelera la degradación medioambiental como la gente desplazada pone más grande presión en los bosques, pescaderías y terrenos marginales. Para Reed (1997) el componente social de la sostenibilidad incluye problemas de equidad distribucional, provisión de servicios sociales, equidad de género, estabilización de la población y responsabilidad política y participación.

En la misma línea de argumentos Harris (2003), tomando como base perspectivas económicas, ecológicas y sociales, logra identificar algunos de los principales temas que son integrales a la construcción de un nuevo paradigma: La sostenibilidad económica, la conservación de los ecosistemas y la equidad social. En términos de sostenibilidad, un moderado nivel de consumo, junto con fuertes instituciones sociales y un saludable medioambiente, representa un mejor ideal que el siempre creciente consumo (Durning, 1992). La sostenibilidad como un todo, es más que imponer límites a la población o restricciones en el consumo, aunque estas son importantes.

En síntesis, existe la necesidad por encontrar la sostenibilidad social, ambiental y económica simultáneamente y deben existir nuevas líneas guías para el proceso de desarrollo, asimismo se deben modificar las metas del crecimiento económico (Arrow et al., 1995). En conclusión, los principios de sostenibilidad implican nuevas metas y políticas en todas las mayores áreas de desarrollo económico, incluyendo: población, agricultura, energía, industria, sistemas de recursos renovables.

En la década del 2000 - 2011, se da el período del auge de literatura por académicos de Escuelas de Negocios fundamentados en la creación de valor social y ambiental hacia la sostenibilidad (Porter & Kramer 2002, 2006, 2007, 2011; Prahalad & Hart, 2002; Prahalad 2005; Prahalad 2010; Hart & Christensen, 2002; Hart & Milstein, 2003; Laszlo, 2003; Hart, 2010; London & Hart, 2004; Laszlo, 2008; Hart & Dowell 2011; Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

En argumentos de la literatura por Hart (2010) la sostenibilidad que deseamos producto de nuestras más altas aspiraciones y anhelos desde el desempeño corporativo para lograr ser la "empresa global sostenible" sería aquella que cumpla simultáneamente con las tres definiciones planteadas por Dyllick & Hockerts (2002) y por Harris (2003), como una contribución de la firma al planeta, a la sociedad y a un sistema empresarial que sea sostenible y competitivo.

Con el avance de la literatura, se ha llegado al concepto de "sostenibilidad integrada" propuesto por Laszlo & Zhexembayeva (2011), esto es *"*la incorporación de valores sociales, de salud y medioambientales en el negocio principal sin compensaciones en precio o calidad, en otras palabras, sin precio extra por el componente social o verde*"*. Básicamente este es el caso ideal de la literatura, si queremos redefinir la forma en que las compañías compiten de acuerdo a 3 grandes tendencias en las economías:

declinantes recursos, transparencia radical e incrementales expectativas de los grupos de interés. La economía de lanzamiento lineal, en la cual los productos siguen la trayectoria de un solo camino, desde son usados hasta que se desechan, no puede ser más sostenida.

En la misma línea, mientras muchos autores reconocen que el desempeño social y ambiental brinda oportunidades de negocios, aún la mayoría continúa a atornillarlo *bolt it on* a la existente estrategia y operaciones. Para analizar la diferencia entre la sostenibilidad atornillada y la integrada, *Bolt-On vs. Embedded Sustainability*, ver fig. 2.5. Son pocos los que están seleccionando integrar la sostenibilidad en el negocio principal de lo que hace la firma, por ende ellos están aprendiendo a apalancar los retos globales, tales como la estabilidad climática por beneficios y crecimiento duraderos (Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

Meta	***Sostenibilidad Atornillada***	***Sostenibilidad Integrada***
	Perseguir valor para el accionista	Perseguir valor sostenible
Alcance	Agregar ganancias simbólicas a los márgenes	Transformar actividades del negocio principal
Consumidor	Ofrece productos "verdes" y "socialmente responsables" a precios premium o calidad disminuida	Ofrece soluciones "más inteligentes" sin trade-off en calidad y sin precio premium
Cadenas de Valor	Administra las actividades propias de la compañía	Administra a través de la cadena de valor del ciclo de vida del producto o servicio
Organización	Crea un departamento de "chivo expiatorio"	Hace la sostenibilidad el trabajo de todos

Fig. 2.5. Sostenibilidad atornillada vs. Sostenibilidad integrada: dimensiones claves (Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

De acuerdo con Laszlo & Zhexembayeva (2011), al analizar la sostenibilidad atornillada o forzada vs. la sostenibilidad integrada se obtiene las siguientes diferencias:

1. En primer lugar, la meta en la sostenibilidad forzada es perseguir valor para los accionistas, mientras en la sostenibilidad integrada la meta es perseguir valor sostenible.
2. En segundo lugar, el alcance es agregar simbólicas ganancias en los márgenes vs. transformar las actividades del negocio principal.

3. Como tercer punto se tiene el consumidor, al cual en la sostenibilidad forzada se le ofrecen productos “socialmente responsables” y “verdes” en precios premium o con calidad disminuida, mientras que en la sostenibilidad integrada se ofrecen soluciones más inteligentes sin problemas con la calidad de los productos o servicios, y no es necesario pago extra por atributos sociales o verdes.
4. En cuarto lugar la cadena de valor, en la primera opción administra actividades propias de la compañía y en la segunda administra a través de la cadena de valor del ciclo de vida del servicio o producto.
5. Finalmente, en la sostenibilidad atornillada se crea un departamento de “chivo expiatorio” de la sostenibilidad y en la sostenibilidad integrada se hace la sostenibilidad el trabajo de todos

En mayo 2012, en el *Academic Forum: Think Forward Latin America. Sustainability, Strategy and Solutions*, organizado por INCAE Business School de Costa Rica, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), Universidad de St. Gallen y Fundación Avina (Suiza), Agencia de Cooperación Internacional de Alemania, las conclusiones* a las que se llegó para lograr sostenibilidad en la región de países latinoamericanos en desarrollo fueron:

1. Los negocios se están moviendo de una mentalidad de *trade-off* a soluciones integradas de negocios.

2. Se deben desarrollar estrategias que permitan cosechar las frutos de la sostenibilidad que se encuentran al alcance por medio de innovar o morir, hasta lograr un “portafolio de iniciativas” a través del liderazgo basado en fe hacia una “cultura de inclusión”.

3. Existe la necesidad de profesionalizar las empresas lideradas familiarmente.

4. La estructura familiar y el estilo de gerencia patriarcal son ambos una debilidad y una fortaleza de los negocios en Latinoamérica.

5. En algunos mercados el problema de la criminalidad hace implementar la sostenibilidad un reto y una verdadera solución de negocios. Entendiendo que la Base de la Pirámide puede resolver muchos problemas sociales provocados por la violencia y desigualdad.

** Estas conclusiones fueron expuestas y propuestas por Chris Laszlo, con apoyo de los demás académicos asistentes al evento.*

A manera de conclusión de este *Academic Forum*, la sostenibilidad significa que la selección de bienes, servicios y tecnologías debe ser orientada a los requerimientos de integridad de los ecosistemas y diversidad de las especies tanto como a las metas sociales, Harris (2003). Esto es totalmente compatible por la literatura académica de Hart (1995, 1997, 2010) y Hart & Dowell (2011).

Se debe aclarar que los tres elementos de la sostenibilidad (económico, ambiental y social), los cuales introdujeron complicaciones a la original y simple definición del desarrollo económico, han sido muy bien aclarados en la medida que pueden cumplirse simultáneamente en la nueva economía, actuando las corporaciones como agentes principales de "creación de valor sostenible", por los trabajos académicos de la teoría de la "*Natural Resource Based View of the firm"* (NRBV), por Hart (1995), Hart (1997), Prahalad & Hart (2002), Laszlo (2003), Hart & Milstein (2003), London & Hart (2004), Laszlo (2008), Hart (2010), Laszlo & Zhexembayeva (2011).

Los líderes de mercado en cada sector están encontrando que una cultura de marca basada en crear valor para los grupos de interés está rápidamente llegando a ser una fuente de ventaja competitiva. Empresas principales como Unilever y Nissan están democratizando productos verdes por rediseñar su cadena de valor, para habilitar precios de productos en línea con su tradicional contraparte (no verde). Ahora es posible comprar una camisa de algodón orgánico por el mismo precio que el algodón convencional. En servicios financieros HSBC e ITAU Unibanco (Brazil) están entre esos reconocidos por su liderazgo en integrar la sostenibilidad en operaciones bancarias (Laszlo & Zhexembayeva 2011).

En la fig. 2.6, se puede observar los niveles de creación de valor sostenible por Laszlo (2003), estos pueden variar desde el primer nivel de mitigar riesgos, el cual es totalmente compatible con el planteamiento de Porter & Kramer (2006) sobre la Respuesta RSE; siguiendo con reducir energía, desperdicios y materiales; posteriormente diferenciando los productos y siguiendo con entrar a nuevos mercados;

logrando como penúltima etapa proteger y realzar la marca, hasta finalmente influenciar los estándares de la industria.

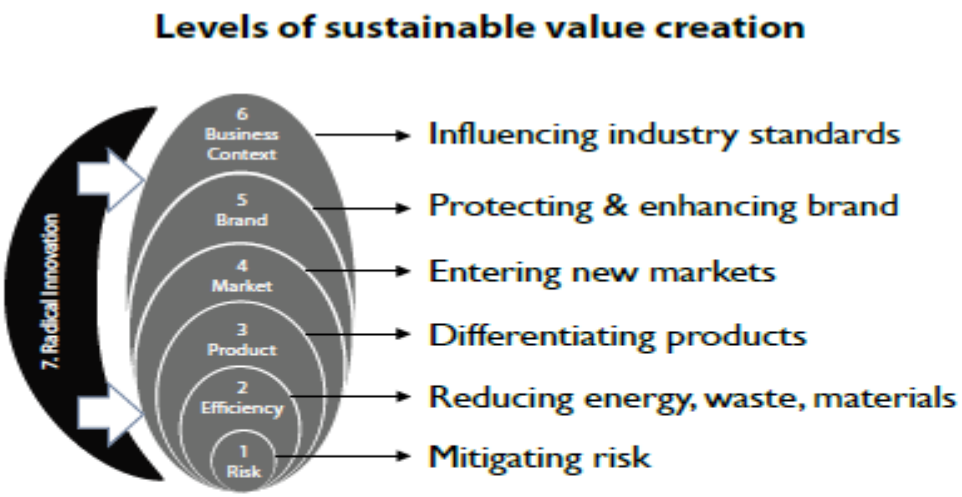


Fig. 2.6. Niveles de Creación de Valor Sostenible (Laszlo y Zhexembayeva, 2011).

Actualmente estamos en la época de la "gran disrupción", en teorías propuestas por Hart & Christensen (2002), Hart (2010) y aclaradas y defendidas académicamente muy bien por Laszlo (2008) y Laszlo & Zhexembayeva (2011). En esta época es imprescindible que para adaptarse al entorno turbulento y altamente competitivo de negocios y lograr ser sostenible simultáneamente se deben crear innovaciones disruptivas y no solamente cambios incrementales (Hart, 2010; Laszlo & Zhexembayeva, 2011). En la fig. 2.7, se puede observar la gran diferencia entre la mejora de posicionamiento estratégico que realizan todas las empresas en etapas tempranas de contribución a la sostenibilidad, hasta la innovación disruptiva, en la cual existen increíbles oportunidades de crecimiento a través de una estrategia de océano azul, el problema para llegar a este nivel es que se requiere de innovación radical, que inicia de la mejora incremental de hacer menos daño, hasta lograr la disrupción radical.

Un buen ejemplo de innovación disruptiva, viene del líder de equipo de limpieza de piso Tennant. Mientras sus competidores estaban ocupados trabajando para reducir la aspereza de sus químicos de limpieza, Tennant simplemente eliminó el uso de sus químicos completamente. El producto estrella de la compañía el ec-H_20, eléctricamente

convierte agua del grifo para desempeñarse como un poderoso detergente, usando 70% menos agua que los tradicionales métodos de limpieza. Lo mejor de todo, el ec-H_20 da a sus consumidores el más bajo costo total posible de uso. Esto conlleva preguntar cuestiones radicales y usar una fuente de inspiración no muy común, las prácticas observadas en hospitales de Japón de usar agua ionizada para limpiar heridas, por el equipo de I&D de Tennant para producir la innovación. Esto es totalmente compatible con la capacidad estratégica de "tecnología limpia" planteada por Hart (1997, 2003, 2010) y Hart & Dowell (2011).

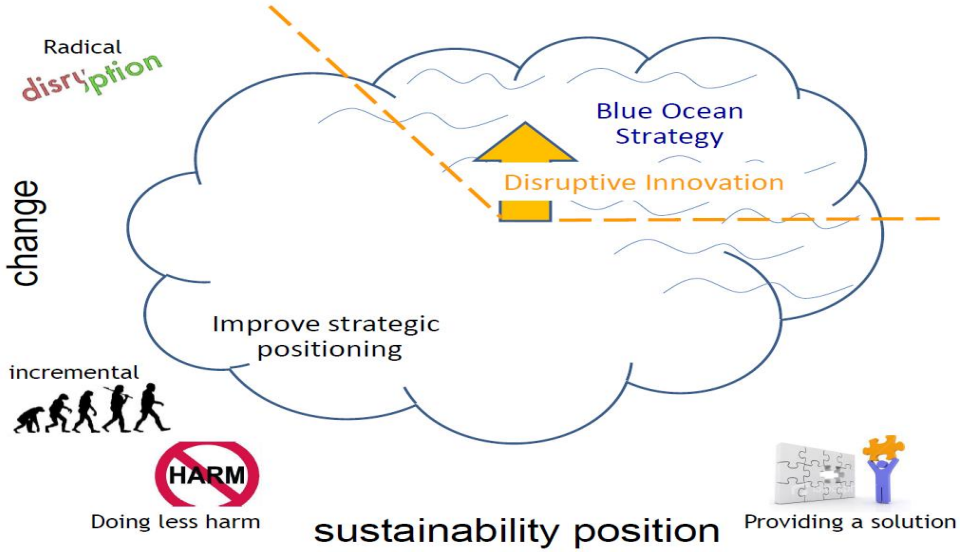


Fig. 2.7. La Innovación Disruptiva es la mejor etapa del posicionamiento de la sostenibilidad (Laszlo & Zhexembayeva, 2011).

Laszlo & Zhexembayeva (2011), han encontrado 4 competencias que deben ser complementos para lograr la sostenibilidad integrada y éstas nuevas competencias deben ser esenciales y aún son valoradas con poca frecuencia en el mundo corporativo de hoy: diseñar, investigar, apreciación e integridad. La sostenibilidad integrada es una creciente ventaja competitiva, sin embargo las empresas están todavía descubriendo como reunir los requerimientos de los grupos de interés y de los accionistas en el negocio principal de la firma, sin mediocridad y con compromiso, creando valor para la compañía que no pueda ser separado del valor que se crea para la sociedad y el medioambiente. La sostenibilidad integrada es tal estrategia, una que sólo crece en el mismo tamaño que los retos globales de hoy, los cuales continúan a ser más profundos.

Basado en lo anterior, se propone un modelo de maximización de la creación de valor sostenible desde la empresa para la sociedad encontrando la simultaneidad e intersección de esfuerzos en las necesidades sociales, económicas y ambientales, basado en la teoría de Hart (1995, 1997, 2010); Laszlo (2003, 2008) y Laszlo & Zhexembayeva (2011), al suplir todas estas necesidades estratégicas simultáneamente se crea la maximización del valor sostenible para la sociedad, ver fig. 2.8.

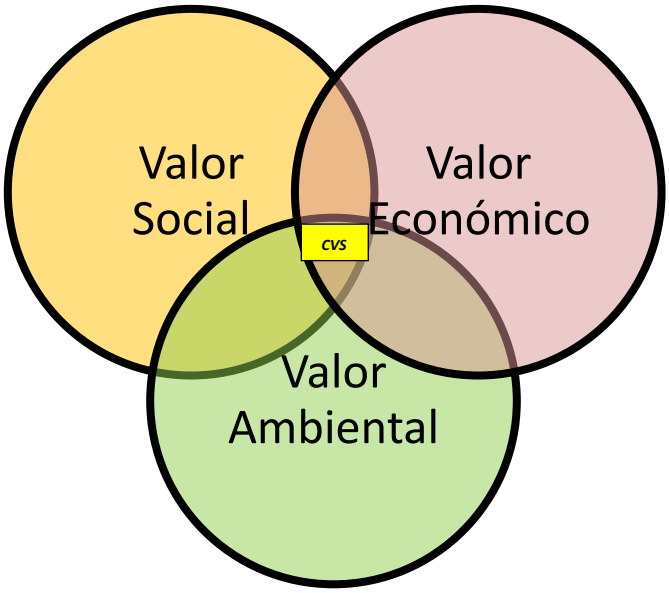


Fig. 2.8. Modelo de maximización de la Creación de Valor Sostenible (CVS) para la sociedad, basado en Hart (1995, 1997, 2010); Laszlo (2003, 2008) y Laszlo & Zhexembayeva (2011).

En adición al modelo anterior, existe otro modelo basado en Mebratu (1996, 1998) sobre la interdependencia cósmica de las categorías anteriores, en un enfoque holístico-reduccionista-holístico, que básicamente explica que las 4 dimensiones se interrelacionan y que ninguna dimensión tiene el poder de intervenir libremente sobre la otra de tal manera que no pueda ser afectada, ver fig. 2.9.

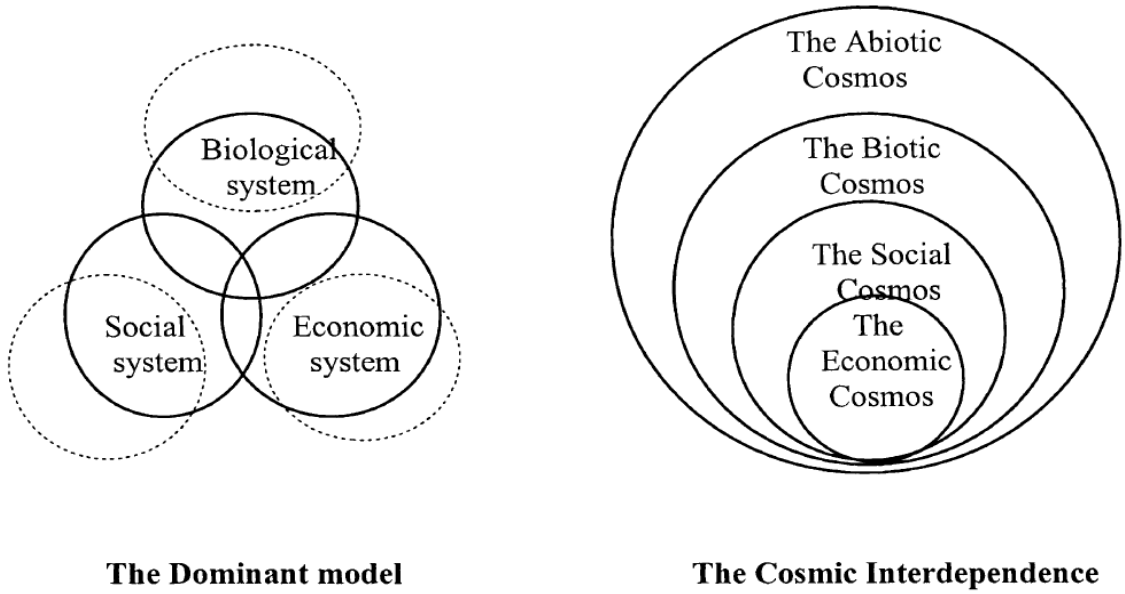


Fig. 2.9. Del Modelo Dominante a la Interdependencia Cósmica, basado en Mebratu (1996, 1998).

En un estudio realizado por el *MIT (Massachusetts Institute of Technology) Sloan Management Review* y *Boston Consulting Group*, Haanaes et al. (2011), teniendo como pregunta principal de la investigación, ¿Cómo están las presiones por la sostenibilidad cambiando la dirección de la ventaja competitiva? Se han encontrado los siguientes hallazgos:

1. La inversión en estrategias de sostenibilidad está subiendo, a pesar de la crisis.
2. Una brecha ha emergido entre la estrategia de sostenibilidad, por un lado están los líderes de la estrategia ó "seguidores de la estrategia" y por el otro los rezagados "adoptantes cautelosos".
3. Los "seguidores de la estrategia" han tenido éxito en crear un caso de negocio convincente para los compromisos de la sostenibilidad y se visualizan añadiendo a la rentabilidad.

Es importante mencionar que en éste estudio realizado por el MIT en el 2011 en Estados Unidos, todos los factores relacionados con la sostenibilidad fueron valorados más fuertemente por las empresas "seguidoras de la sostenibilidad" que las empresas catalogadas como "adoptantes cautelosos". En ambos grupos de adoptantes tanto los cautelosos como los seguidores pesan mayormente la "sostenibilidad económica", variable que contribuye al desarrollo sostenible y es propuesta por algunos autores con el mismo nombre, como Ogliastri et al., (2009) explicada como la rentabilidad

económica, la cual es la primera responsabilidad de la empresa para contribuir a la sostenibilidad. Es importante destacar que en la fig. 2.10, las variables que se pesan como factores relevantes de la empresa para lograr sostenibilidad, son: la sostenibilidad económica de la organización, los problemas medioambientales, el incrementado énfasis en la perspectiva de largo plazo, los problemas de responsabilidad social corporativa, el bienestar y salud del consumidor y el bienestar y salud de los empleados. Asimismo, estas variables están representadas en el modelo de Ogliastri et al., (2009).

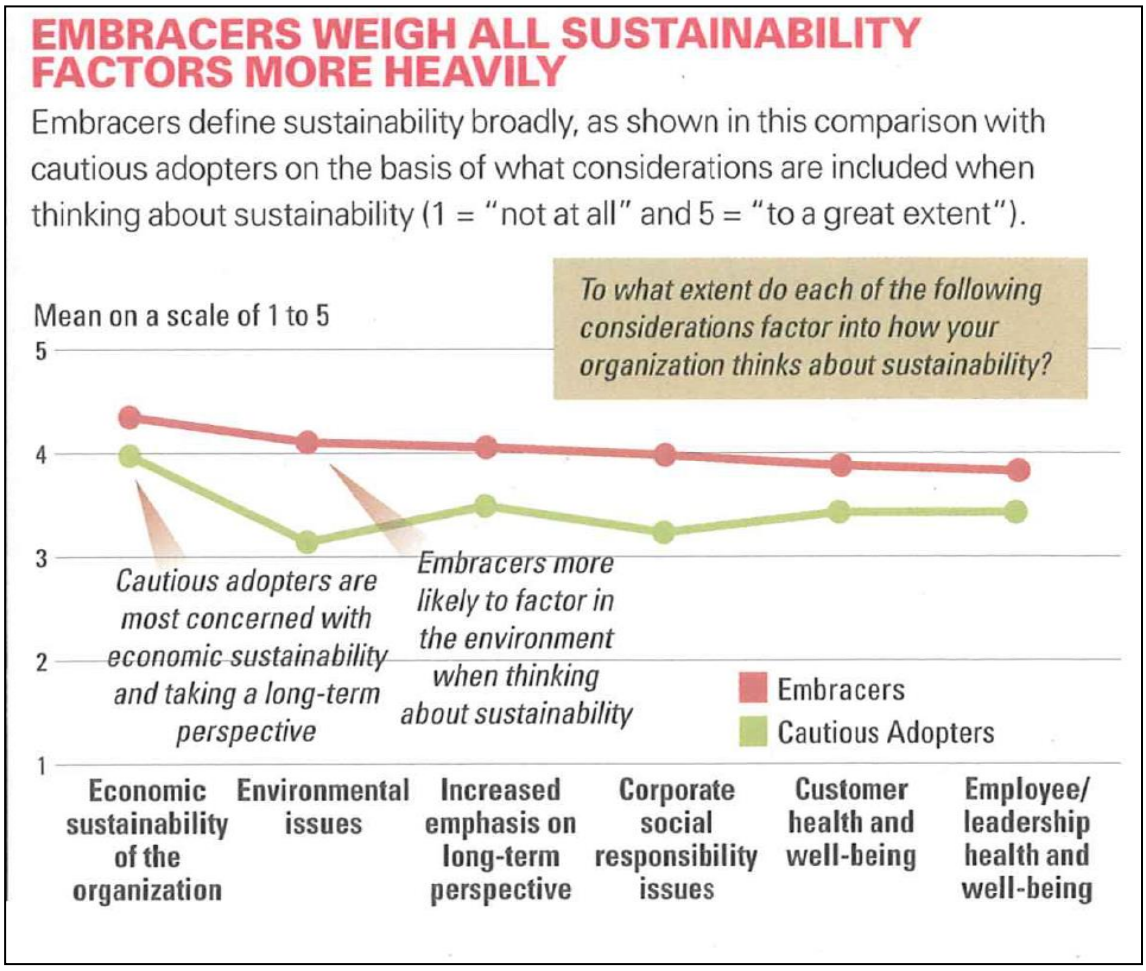


Fig. 2.10. Los "seguidores de la sostenibilidad" valoran todos los factores de la sostenibilidad más fuertemente que los "adoptantes cautelosos", por el MIT (Haanaes et al., 2011).

Es importante citar a Haanaes et al. (2011), quienes encuentran en su estudio, que el crecimiento en las inversiones relacionadas con la sostenibilidad es explicado en parte por más hallazgos que las compañías incrementalmente creen que la sostenibilidad

llegará a ser una fuente de ventaja competitiva y que debería ser incorporada estratégicamente en todos los aspectos de las operaciones de un negocio y eventualmente requerirá grandes cambios en el comportamiento competitivo.

El uso de enfoques cualitativos sobre el tema del desarrollo sostenible prevalece entre investigadores europeos y la falta de comunes marcos de trabajo analíticos surge de la diversidad de contribuciones, sin tener en cuenta la perspectiva regional o de país (McIntyre et al., 2009). Si bien en Latinoamérica el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) y el INCAE Business School han creado un modelo regional de contribución a la sostenibilidad desde la estrategia de responsabilidad social empresarial, para economías en desarrollo (Ogliastri et al., 2009). El desarrollo sostenible está ahora en los labios de todas las corporaciones y ha llegado a ser un factor clave del éxito para un número rápidamente creciente de empresas multinacionales (McIntyre et al., 2009).

En otro tema, se introduce la relevancia de los *stakeholders*. En primer lugar, el trabajo de Zink K. (2005), plantea muy bien que diferentes enfoques han sido planteados para lograr la sostenibilidad en un proceso de mejora continua. Pero hay límites sino están en el enfoque todos los grupos relevantes, como una consecuencia el autor explica la relevancia de la orientación a los grupos de interés en la sociedad en un marco de la responsabilidad social corporativa como una condición previa a la sostenibilidad. Se propone en esta investigación que la palabra relevante tiene mucha relación con la categorización de *stakeholders:* primarios y secundarios que hace Freeman et al. (2007).

En la misma línea, existen modelos orientándose a los *stakeholders*, Freeman et al. (2007) explica que en el mundo empresarial del siglo XXI el principal propósito de los negocios en la sociedad está conectado con crear valor para los grupos de interés. Asimismo el autor aclara que los negocios trabajan en la visión del "capitalismo de *stakeholders*" porque la gente quiere innovar y crear juntos, no simplemente porque ellos son competitivos. Sería conveniente agregar a esta visión de Freeman, que los grupos afectados y beneficiados por la corporación desean estas innovaciones y deberían innovar y crear este valor juntos, no visto como un tema de voluntad, este es un tema del deber ser, si este deber ser no se cumple entonces algunos de los grupos perderán valor y en conclusión perdemos valor todos como corporación y como sociedad. Se debe tomar en cuenta que la implicación estratégica de los grupos de

interés cambia dependiendo si estamos trabajando en países en desarrollo que en países desarrollados. Algunos modelos, como el de (Ogliastri et al., 2009), se puede inferir también que está orientado a los grupos de interés, desde que incluye a los consumidores, la comunidad, el medioambiente, los proveedores, los empleados o colaboradores, mientras que el fortalecimiento institucional, la sostenibilidad económica y la transparencia afectan a estos mismos grupos.

En el llamado de investigación que hacen Moon J. & Muthuri J.N. (2010), comentan que el incremento de la pobreza global ha fortalecido la idea de que las corporaciones deben abrazar más amplios roles y responsabilidades y responder a la pobreza y retos del desarrollo afligiendo a las comunidades. Es muy importante denotar que, estos autores, analizan cómo las agendas de reducción de la pobreza y desarrollo comunitario se mueven de la periferia al corazón del pensamiento estratégico de negocios, hay necesidad por fortalecer la perspectiva crítica emergente del *Corporate Community Involvement (CCI),* y volver a conceptualizar el rol de los negocios en el desarrollo que va más allá de la filantropía y hacia el desarrollo comunitario sostenible. Esto vincula claramente preguntas de investigación como ¿Cuáles son las implicaciones de los negocios para ayudar en el alivio de la pobreza y el desarrollo? y ¿Cómo son los problemas de alivio de la pobreza incorporados en la estrategia empresarial?

A manera de ejemplo en un país, en un estudio realizado en España por Ruiz et al. (2008), definen a la transparencia como una variable que explica la Responsabilidad Social Empresarial y su beneficio para la sociedad en general y para el mismo negocio, asimismo su vínculo se asocia a los *stakeholders* en los reportes de sostenibilidad de estas compañías.

A las aportaciones anteriores, se puede destacar la importancia que se le da al tema de la sostenibilidad en Europa, y citando como ejemplo, el sexto informe anual del Observatorio de la Sostenibilidad en España (2010); en el cual se menciona que la información si se está progresando hacia un desarrollo sostenible se hace patente ante la crisis. Asimismo, afirma que esta economía con un enfoque integrador y visión de largo plazo no puede desviarse de sus objetivos estratégicos, alegando otras prioridades inmediatas para salir de la actual crisis. Se ve la sostenibilidad como un camino que ofrece oportunidades para cambiar con mayor rapidez los modos de producción y consumo de una forma más responsable y sostenible. Incluso es importante agregar de

este informe, que la salida de la crisis pasa por establecer procesos que permitan la disociación absoluta entre el crecimiento económico y la degradación ambiental y el uso de recursos (producir mejor con menos), al tiempo que se incorporan criterios de "suficiencia" para un consumo racional. Es de relevancia para esta investigación, comentar de este Informe de Sostenibilidad, sobre el Capítulo 9 de procesos de sostenibilidad y gobernanza, debido a que se involucra la RSE dentro de estos procesos de sostenibilidad, con subtemas como: empresas con sistemas de gestión ambiental, compromisos adquiridos con Pacto Mundial de Naciones Unidas, implantación de herramientas de gestión empresarial de la RSE, compromisos adquiridos con los principios de inversión responsable de Naciones Unidas, delitos ambientales, comercio justo, compra pública ética, entre otras. Es de esta forma que se publica una relación existente positiva entre la RSE y la Sostenibilidad de un país. De lo anterior se infiere, la existencia de una contribución positiva de la RSE a la sostenibilidad, desde un punto de vista de informe público y con importante información cualitativa, confirmando la necesidad de explorar estas relaciones desde un enfoque cuantitativo.

El autor Adam Werbach (2009), en su manifiesto de negocios de la estrategia para la sostenibilidad, propone 10 reglas de la naturaleza de la sostenibilidad:

1. Diversifica a través de las generaciones
2. Adapta y especializa para el medioambiente cambiante
3. Celebra la transparencia
4. Planea y ejecuta sistemáticamente
5. Forma grupos y protege a los jóvenes
6. Integra métricas
7. Mejora con cada ciclo
8. Busca las dimensiones correctas regularmente, más que las reducciones ocasionalmente
9. Fomenta la longevidad, no la gratificación inmediata
10. Nada de desperdicios, recicle todo y pida prestado poco

Para Werbach (2009), la sostenibilidad no es solamente enfocarse en salvar el medioambiente, es una que toma en cuenta nuestra sostenibilidad social, económica, cultural y ecológica. Es entonces el sector corporativo, que tiene los incentivos, el conocimiento operacional, la escalabilidad y la ingeniosidad para responder a los retos

globales que enfrentan las economías. El autor nos explica que esto debe ser así, porque a comienzos del siglo XXI, aproximadamente la mitad de las 100 más grandes economías del mundo eran corporaciones (Ackroyd S. et al, 2006), esto ha sido planteado en repetidas ocasiones indirecta y directamente por autores como Hart, desde 1997 al 2011. Asimismo, la turbulencia de nuestro mundo moderno hace más que una responsabilidad corporativa tomar en cuenta factores externos, es una necesidad para la supervivencia corporativa. Lo anterior permite aseverar que los temas de RSE y de sostenibilidad han recibido mucha atención en la literatura.

Al investigar la estrategia de responsabilidad social de las empresas por medio de muchos casos de grandes empresas ya sean nacionales o multinacionales con el modelo que se propondrá en esta investigación de la contribución a la sostenibilidad por la firma, podríamos intentar aproximarnos según Robert Yin, a una generalización teórica, sobre la relación de la RSE con la estrategia empresarial y su contribución con la sostenibilidad (Yin, 2003). Esto ha sido descrito en la literatura a nivel cualitativo por Moon (2007) y Hart (1997), Hart & Milstein (2003), Hart (2010) y Hart & Dowell (2011).

Esta investigación es completamente alineada al concepto de sostenibilidad fuerte y es totalmente compatible con las propuestas de la NRBV *of the firm* por Hart (1995, 2003, 2011) y la sostenibilidad integrada en la firma por Laszlo y Zhexembayeva (2011).

2.2.2.4. Análisis comparativo de las diferentes versiones de la sostenibilidad.

Con respecto a la situación medioambiental encarada por la humanidad, se encuentra en dos extremos polarizados. En un extremo del debate medioambiental está la Escuela de los límites para el crecimiento, promovida por grupos como el Club de Roma, el cual ha tomado una postura dramática sobre el problema de las restricciones medioambientales por proyectar un drástico momento decisivo y aún el colapso total (Bhaskar & Glyn, 1995; Ekins & Jacobs, 1995).

Según Mebratu (1998), en amplios términos la existente variedad de definiciones de desarrollo sostenible puede ser categorizada en tres grandes grupos dependiendo de la versión de grupos constituyentes o proponentes de la definición. Estos son: 1. Versión institucional, 2. Versión ideológica y 3. Versión académica.

2.2.2.4.1. La versión institucional de la sostenibilidad.

Para la versión institucional se pueden tomar como representativas las definiciones dadas por WCED, IIED y WBCSD. La definición dada por la Comisión Bruntland sirve como el elemento clave para casi todas las definiciones establecidas, de acuerdo a algunos autores pertenecientes a este grupo, el reporte de la Comisión Bruntland, *Our Common Future*, es la aseveración clave del desarrollo sostenible: "el desarrollo que encuentra las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para encontrar sus propias necesidades" (WCED 1987).

Basado en Schmidheiny (1992) la evolución del concepto permitió una propuesta para las empresas establecida por el WBCSD, como se propone a continuación, "Los líderes de negocios están comprometidos al desarrollo sostenible, para encontrar las necesidades del presente sin comprometer la riqueza de las futuras generaciones. El crecimiento económico equitativo, limpio y la implementación de la eco-eficiencia, que propone esta definición es totalmente compatible con la NRBV de Hart (1995, 2011). Como puede ser visto en la Tabla 2.1, en todas las versiones de la sostenibilidad, la diferencia de interpretación está referida al epicentro de solución, la plataforma de solución y los instrumentos de liderazgo para lograr la solución.

2.2.2.4.2. La versión ideológica de la sostenibilidad.

Si se analiza el nivel ideológico, pueden existir diferentes tipos de ideologías verdes, las versiones medioambientales de las ideologías clásicas serían: teología de la liberación, feminismo radical y marxismo. El eco-feminismo pone en conjunción 4 temas o preocupaciones sobre las opresiones de: género, raza, clase y naturaleza (Plumwood 1993) mientras que el eco-socialismo considera la opresión del capitalismo como la mayor fuente de la crisis medioambiental (Pepper 1993), ver Tabla 2.1. Las posiciones eco-feministas han descansado en el supuesto de que hay correlación entre la dominación de la naturaleza y la dominación de la mujer.

A través del medio ambientalismo de la década de 1970, el debate entre los políticos rojos y verdes (socialistas y medioambientalistas, respectivamente) llevó al concepto de eco-socialismo. Este movimiento es basado en el supuesto de que el capitalismo ecológicamente sostenible nunca puede ser logrado, y la crisis ecológica es vista como

una crisis dentro del sistema capitalista y puede ser sobrellevada solamente a través del desarrollo socialista ecológicamente orientado (Pepper 1993). Aunque las religiones Judeo-Cristianas han sido señaladas por grupos medioambientales como instrumentos de destrucción natural por enseñar la dominación del hombre sobre la naturaleza. Existen otra serie de eco-teólogos que han ido en contra de esto, como lo afirma (Gottlieb 1996; Haught & Holmberg 1996).

2.2.2.4.3. La versión académica de la sostenibilidad.

En esta versión de la sostenibilidad los sociólogos, economistas y ecologistas reflejan sus conceptos como respuesta de la comunidad científica al reto de la crisis medioambiental del siglo XX, ver Tabla 2.1. Basado en Redclift and Benton (1994), los economistas son de la opinión que el medioambiente es frecuentemente subvaluado: porque puede ser usado libre de cargos, por ello tiende a ser sobreusado y, es en conclusión, degradado. Si al medioambiente, le fuera dado su propio valor en términos de tomar decisiones económicas, sería protegido mucho más ampliamente.

En la literatura se pueden distinguir de los conceptos de sostenibilidad dos marcos de trabajo de la ecología: ecología superficial y ecología profunda. Para (Clarke 1993) la ecología superficial es tratar los problemas medioambientales sin considerar sus causas y sin confrontar los supuestos filosóficos que están detrás del pensamiento político y económico. En el lado contrario, el concepto de ecología profunda, fue propuesto por el filósofo Noruego, Arne Nass, en 1970, como una respuesta a las limitaciones de la ecología superficial. En esta visión, en el largo plazo, las reformas medioambientales de los sistemas económicos y sociales no son una solución viable a la actual acelerante destrucción del medioambiente. Por ello se ha propuesto, que la crisis ecológica amenaza la sobrevivencia de la humanidad. Nass atribuye las más profundas causas de la crisis en la cultura occidental y en particular en los valores culturales del dominio de la naturaleza (Braidotti et al., 1994).

En general, como muy bien afirma Redclift and Benton (1994), aunque ha habido una aceptación de la naturaleza interdisciplinaria del problema por la comunidad científica, se debe evitar el peligro que representan los diferentes puntos de vista de la crisis medioambiental, y esto es derivado, lastimosamente de la forma reduccionista de

pensamiento, y puede hacer difícil e inflexible el análisis por posiciones polarizadas. Esto es percibido en la literatura académica y en las posiciones cerradas de ciertos académicos, empecinados más en demostrar lo que creen, que en demostrar la contribución al planeta, como ejemplo es importante citar el conflicto entre Karnani (2007) y Prahalad (2005, 2010), sobre el concepto Base de Pirámide.

Es de mucha relevancia para esta investigación enfatizar que más allá de un enfoque disciplinario o interdisciplinario, se necesita por la comunidad científica una "respuesta transdisciplinaria". Algunas respuestas transdisciplinarias han sido planteadas por (Ziegler, 1997; Mebratu, 2000; Gibbons & Nowotny, 2001). El paradigma transdisciplinar es basado en identificar y desarrollar las teorías generales y principios que gobiernan el pensamiento disciplinario basado en la experiencia de conceptualización de las escuelas disciplinarias e interdisciplinarias.

Es importante destacar, que el paradigma transdisciplinar no se disocia asimismo de los dominios disciplinarios. Mucho más allá, trabaja dentro de cada dominio sirviendo como el hilo sintetizante de cada acción en respuesta a la crisis medioambiental. Para lograr esta trascendencia se propone en la fig. 2.11, un análisis comparativo general de las diferentes versiones disciplinarias de la Sostenibilidad (Mebratu, 1998 y 2001), éstas disciplinas deberían ser analizadas bajo una respuesta transdisciplinar.

Tabla 2.1. Análisis Comparativo de la Versión Institucional, Ideológica y Académica de la Sostenibilidad, Mebratu (1998).

Comparative Analysis of the Institutional Version of Sustainability				
Institution	Drivers	Solution Epicenter	Solution Platform	Instruments (Leadership)
WCED	Political consensus	Sustainable Growth	Nation-state	Governments and international organizations
IIED	Rural Development	Primary environamental care (PEC)	Communities	National and international NGOs
WBCSD	Business interest	Eco-efficiency	Business and industry	Corporate leadership

Comparative Analysis of the Ideological Version of Sustainability				
Ideology	Liberation Theory	Sources of the Environmental Crisis	Solution Epicenter	Leadership Center
Eco-theology	Liberation theology	Disrespect to divine providence	Spiritual revival	Churches and congregations
Eco-feminism	Radical feminism	Male-centered (androcentric) epistemology	Gynocentric value hierarchy	Women's movement
Eco-socialism	Marxism	Capitalism	Social egalitarianism	Labor movement

Comparative Analysis of the Academic Version of Sustainability				
Academic Discipline	Drivers (Epistemological Orientation)	Sources of the Environmental Crisis	Solutions Epicenter	Instruments (Mechanism of Solutions)
Environmental economics	Economic reductionist	Undervaluing of ecological goods	Internalization of extemalities	Market instrument
Deep ecology	Ecological reductionism	Human dominationover nature	Reverence and respect for nature	Biocentric egalitarianism
Social ecology	Reductionist-holistic	Domination of people and nature	Co-evolution of nature and humanity	Rethinking of the social hierarchy

Comparative Analysis of the Disciplinary Versions' of Sustainability

Disciplin-ary Version	Epistemological orientation	Source of Environmental Crisis	Solutions Epi-center	Mechanism of Solutions
Economics	Neo-classical reductionism	Market imperfections	Internaliza tion of externaliti es	Market instrument
Deep Ecology	Ecological reductionism	Human domination over nature	Reverence and respect for nature	Bio-centric egalitariani sm
Social Ecology	Reductionist-holistic	Domination of people and nature	Coevolutio n of nature and humanity	Re-thinking of the social hierarchy
Engineerin g	Deterministic	Inefficient production	Efficiency improveme nt	Technologic al progress

(Source: Mebratu, D., (1998), Sustainability and Sustainable Development: Conceptual review, In EIA Review. Elsevier Science

Fig. 2.11. Análisis Comparativo General de las diferentes Versiones Disciplinarias de la Sostenibilidad, (Mebratu, 1998 y 2001).

2.2.3. RSE y su relación con la Sostenibilidad

Se han elaborado los cuatro constructos que previamente se han analizado a nivel conceptual construyendo un análisis de la literatura desde la década de 1930, hasta el año 2012. La noción de la RSE, es caracterizada por cambiantes definiciones e interpretaciones por el tiempo, esto ha sido afirmado por (Hediger, 2010), quien es un Profesor de la Universidad de Berna de Ciencias Aplicadas en Suiza.

Después de analizar cada constructo se debe aclarar que se utiliza el término "contribución a la sostenibilidad por parte de la firma", como el resultado del alineamiento de la responsabilidad social de la empresa con la estrategia de la misma comparado con el nivel máximo ideal de una compañía que contribuye a la sostenibilidad económica, social y ambiental de la sociedad simultáneamente, Ogliastri et al., (2009), basado en el ideal del concepto de sostenibilidad integrada (Laszlo & Zhexembayeva, 2011 y WBCSD, 2002).

Asimismo, debido a que la contribución a la sostenibilidad por parte de la firma, puede variar, se utilizará en esta investigación la escala en el continuo planteada por Ogliastri et al. (2009), con las asociaciones de los conceptos del avance en la literatura desde la voluntariedad (Filantropía corporativa y RSE) hasta la necesidad estratégica de la responsabilidad social de la empresa (Respuesta RSE y RSE Estratégica), como se muestra a continuación, lo que mostrará esta escala en el capítulo siguiente es que cuanto más estratégica es la firma es mayor su contribución a la sostenibilidad, en resumen:

Filantropía Corporativa = Contribución Baja a la Sostenibilidad por la firma.

RSE = Contribución Promedio a la Sostenibilidad por la firma.

Respuesta RSE = Buena Contribución a la Sostenibilidad por la firma.

RSE Estratégica = Alta Contribución a la Sostenibilidad por la firma.

2.2.4. Importancia de la relación entre la RSE y la Sostenibilidad

La competitividad empresarial está presionando cada vez más por lograr rendimientos sostenibles, innovación y progreso social y económico. En varios contextos, las

compañías de hoy están bajo intensa presión para reconstruir la confianza pública y permanecer competitivas en la economía global (Jamali, 2007). Las presiones por expandir el enfoque en las ganancias a través de dirigir responsablemente, deriva de tres fuentes principales: grupos de interés primarios tales como: los propietarios, empleados, consumidores y proveedores; grupos de interés secundarios tales como: organizaciones no gubernamentales (ONGs), activistas, comunidades y gobiernos y nuevas iniciativas de reportar el así llamado *triple bottom line* de desempeño medioambiental, social y económico (Waddock et al. 2002).

Pettigrew (2001) concluyó que el rendimiento competitivo estaba ligado a la habilidad de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno. Actualmente las organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor en el trabajo de Michael Porter (2009) es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes y también de hacerlo eficientemente. Asimismo, Porter explica que al sector empresarial se le está exigiendo participación en cuestiones sociales como nunca se le ha exigido antes, a menudo bajo la bandera de la responsabilidad social empresarial. La clave para conseguirlo es entender que las cuestiones sociales o económicas no son mutuamente excluyentes sino que, por el contrario, pueden reforzarse mutuamente.

La RSE ha sido enmarcada como una reconciliación del valor para los accionistas y la sociedad, la cual direcciona la relación entre las empresas y la sociedad (Snider et al., 2003). Esto fue trabajado inicialmente por Emerson (2003) en su concepto *Blended Value Proposition*, en el cual afirma que "en verdad, la naturaleza importante en las inversiones y los retornos no es una contradicción entre los intereses financieros y sociales, pero más que eso es el objetivo de un valor integrado de ambos". Esto es confirmado por Porter & Kramer (2011) en su concepto del *Shared Value*, en la co-creación de valor para las empresas y la sociedad.

Para el año 2002, "RSE era la estrategia de la Comisión Europea, para promover la contribución empresarial a un desarrollo sostenible" (Kleine & von Hauff, 2009, Hediger, 2010), aunque esta contribución se analizaba de forma voluntaria (European Commision, 2002; Kleine & von Hauff, 2009), asimismo, para algunos autores la estrategia empresarial vinculada a la RSE puede explicar el futuro de las corporaciones hacia la competitividad responsable y el desarrollo sostenible (Zadek, 2005, 2006) y

para otros hay un vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social corporativa (Porter & Kramer, 2002, 2006, 2007).

Demostraciones por el comportamiento de los negocios responsables han continuado en el siglo XXI, con la Comisión Europea designando el 2005 como el año de la RSE en la Unión Europea (Luetkenhorst, 2004). De la misma forma, se han dado grandes pasos como ejemplo de ello, el Reino Unido ha designado un ministro para la RSE dentro del Departamento de Comercio e Industria, Francia ha llevado a la vanguardia un movimiento para instituir estándares regulatorios para el reporte social de compañías que poseen más de 300 empleados, y el gobierno de Dinamarca ha establecido el Centro Copenhague- una institución de investigación enfocada en RSE (Luetkenhorst, 2004).

Agregando a lo anterior, Hopkins (2004) hace muchas críticas interesantes a las corporaciones y se refiere a que las corporaciones transnacionales pueden negativamente afectar el desarrollo de los países cuando son socialmente irresponsables y denota el incremento de la conciencia del consumidor de la irresponsabilidad corporativa. Dentro de los mejores autores críticos de actualidad, también se debe destacar que Hopkins (2004), toma un enfoque visionario sobre la RSE en su trabajo y propone lo siguiente: "en la definición de RSE de la Unión Europea la palabra "voluntario" debería ser eliminada, si no se quiere excluir la consideración de cualquier regulación", esto es confirmado por Hediger (2010). Asimismo, Scheffer & Kaeb (2011) destacaron la decepción de lo que él esperaba del referente de negocios de la Dimensión Europea de la RSE, para evitar la voluntariedad y servir como ejemplo a otras economías y países occidentales desarrollados y en vías de desarrollo.

Es decir, Hopkins (2004) y Scheffer & Kaeb (2011) concluyen en el avance en el tiempo del concepto de la RSE que no se ha podido evitar el vínculo de voluntariedad de estas acciones. Desde el análisis realizado en la literatura, lo que debería ser voluntario es el enfoque primordial y estratégico que una compañía debe priorizar en su estrategia de RSE o grupo de interés sea este primario o secundario, ya que son éstas áreas o grupos de interés las áreas estratégicas para lograr la ventaja competitiva sostenible en su sector industrial, pero en todo caso no es voluntario hacer RSE, es una necesidad estratégica (Hart, 2010; Kiron et al., 2012).

A manera de reflexión, es visible en la literatura que mientras se critica la voluntariedad de la Unión Europea, los Estados Unidos no pueden definirse como un referente

mundial de RSE, en mucha menor medida como un referente en sostenibilidad, si su huella ecológica tomaba en 1997 ya 12.2 acres para suplir las necesidades de una persona promedio, de la misma manera se publicaba que si el mundo entero viviera como los estadounidenses, necesitaríamos tres planetas Tierra para sostener la población actual del mundo (Hart, 1997). En la misma línea, todavía se siguen realizando investigaciones sobre la Filantropía corporativa (Lev et al., 2010), se podría afirmar que son las economías desarrolladas las que han visualizado la responsabilidad social empresarial como un tema voluntario y de allí el poco avance en la práctica.
En cuanto a la tipología de estudio, el uso de enfoques cualitativos sobre el tema del desarrollo sostenible es más prevaleciente entre investigadores europeos y la falta de marcos comunes de trabajo analíticos surge de la diversidad de contribuciones. Un autor cualitativo en Europa es Moon (2007) quien ha destacado la importancia de la comunidad, el medioambiente y la sociedad como un receptor de la contribución a la sostenibilidad por parte de las empresas.

En este sentido, el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) y el INCAE Business School, en Latinoamérica han creado un modelo para economías en desarrollo, sobre el alineamiento de la RSE con la estrategia empresarial como una contribución a la sostenibilidad (Ogliastri et al., 2009).

Con este corto análisis se puede visualizar que la RSE ha girado desde un enfoque voluntario a uno estratégico en la literatura actual, asimismo existe la preocupación por muchos autores sobre si las corporaciones estarán preparadas o en el mejor de los casos dispuestas a pensar a largo plazo (Jamali, 2007; Porter & Kramer, 2011; Barton, 2011; McWilliams & Siegel, 2011).

En un estudio publicado por Kiron et al. (2012) en *MIT Sloan Management Review* en colaboración con *Boston Consulting Group*, realizaron una encuesta global que envolvió 2874 gerentes y ejecutivos de 113 países y encontraron en la mayoría de respuestas que sus compañías están poniendo la sostenibilidad en su agenda gerencial. De acuerdo a las respuestas, 70% de las compañías que han tomado la sostenibilidad en su agenda gerencial lo han hecho así en los pasados 6 años, 20% lo han hecho así en sólo los pasados 2 años. Dos terceras partes de las respuestas dijeron que la sostenibilidad fue críticamente importante para ser competitivo en el mercado de hoy y más del 55% lo dijeron en la encuesta del año 2010 (ver fig. 2.12).

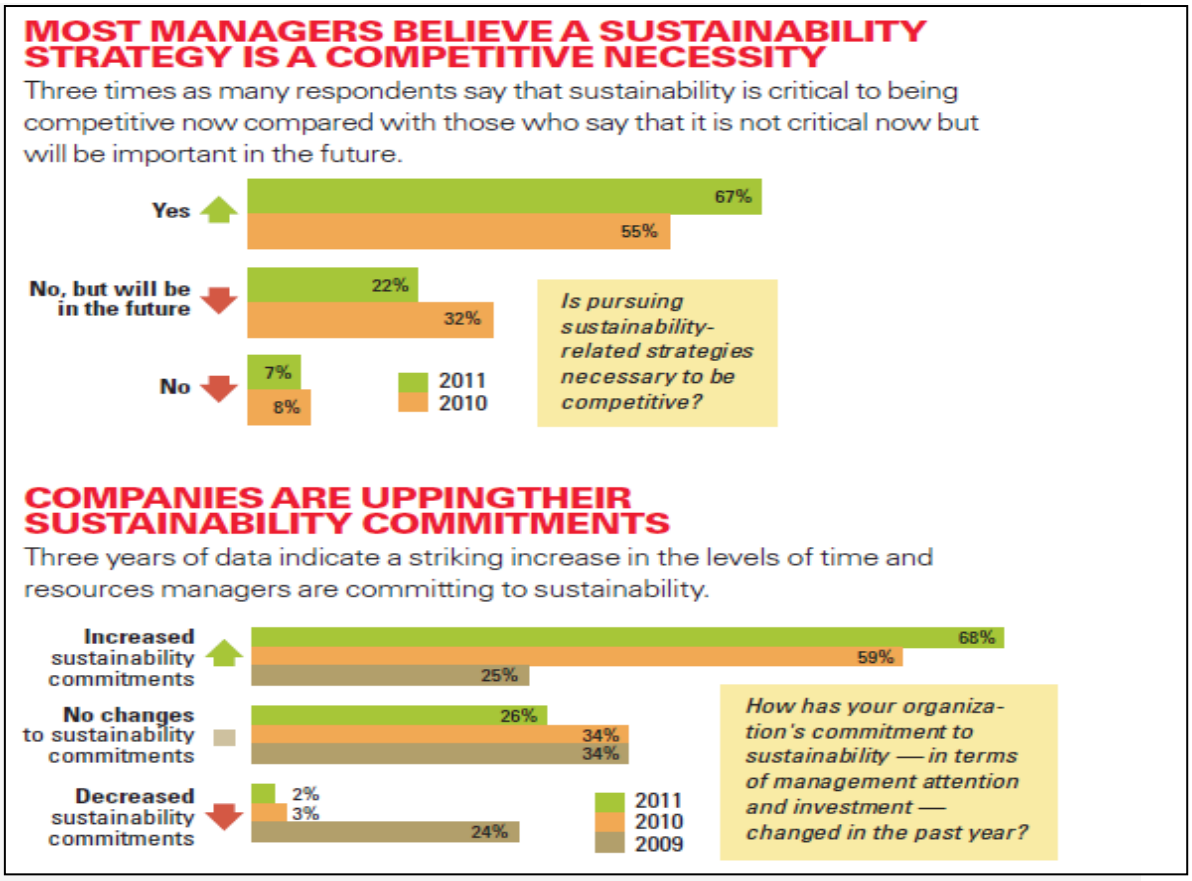


Fig. 2.12. La mayoría de gerentes creen en la estrategia de sostenibilidad como una ventaja competitiva. Kiron et al. (2012).

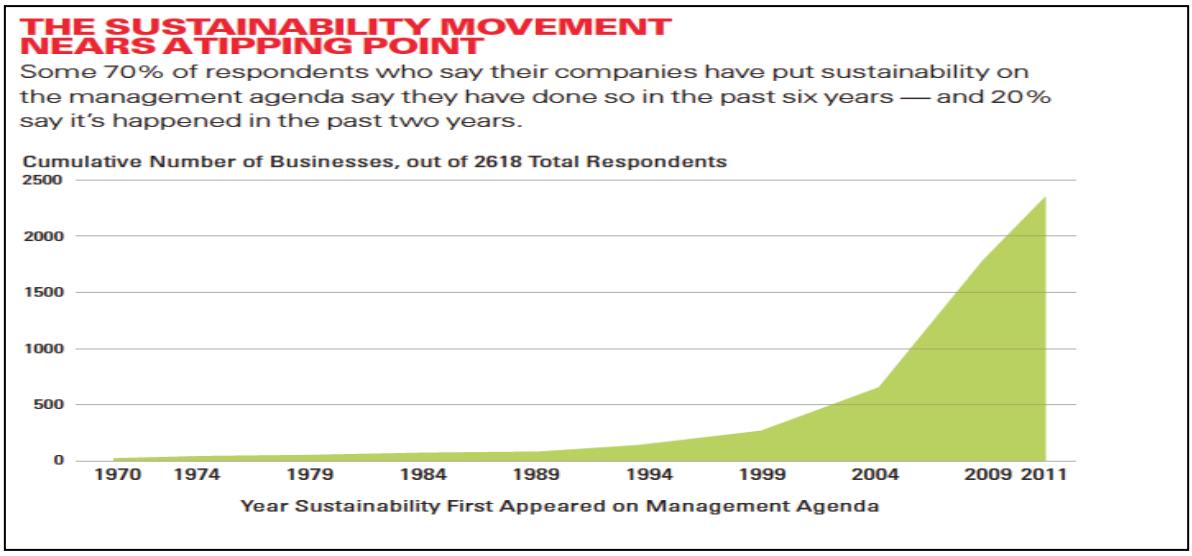


Fig. 2.13. El movimiento de la sostenibilidad está cercano a un punto de inflexión. Kiron et al. (2012).

Asímismo, la sostenibilidad ha llegado a ser una oportunidad rentable para muchas organizaciones; 31% de respuestas dicen que las compañías tienen ganancias actualmente de las prácticas de negocios sostenibles. En conclusión, los datos sugieren

que el movimiento de la sostenibilidad está cercano a un punto de inflexión, el punto en el cual una porción sustancial de las compañías no sólo ven la necesidad por las prácticas de negocios sostenibles, pero están también derivando beneficios financieros de estas actividades (ver fig. 2.13). Este mismo estudio de MIT cita al Profesor Stuart Hart de Cornell University, a quien se considera en esta investigación como uno de los "Gurús" actuales del tema de la sostenibilidad diciendo: "Existen algunos gerentes de alta dirección de grandes multinacionales quienes entienden que esto no es sólo una gran oportunidad, pero va a llegar a ser una necesidad competitiva".

3. Estrategias de RSE en países desarrollados y en países en desarrollo.

Una estrategia de una corporación forma un plan maestro comprensivo que asevera como la corporación logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza su desventaja competitiva. Las firmas de negocios típicas usualmente consideran tres tipos de estrategia: corporativa, empresarial y funcional (Wheelen and Hunger, 2010).

Se definen a continuación basado en estos autores cada una de las estrategias:

1. **Estrategia Corporativa:** Describe la dirección global de una compañía en términos de su general actitud hacia el crecimiento y la gerencia de sus varios negocios y líneas de productos. Las estrategias corporativas típicamente se adaptan dentro de las tres principales categorías de estabilidad, crecimiento y reducción de gastos.

2. **Estrategia Empresarial:** Usualmente ocurre en las unidades de negocios o niveles de producto y enfatiza la mejora de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación, en la industria específica o segmento de mercado servido por esa unidad de negocios. Las Estrategias Empresariales pueden adaptarse dentro de dos categorías en general: Estrategias Competitivas y Estrategias Cooperativas.

3. **Estrategia Funcional:** Es el enfoque tomado por un área funcional para lograr los objetivos y estrategias de la unidad de negocios y corporativos para maximizar la productividad de los recursos. Está relacionada con desarrollar y

proteger una competencia distintiva para proveer una compañía o unidad de negocio con una ventaja competitiva.

Los autores denotan que, los negocios usan los 3 tipos de estrategias simultáneamente. Una "jerarquía de estrategia" es un agrupamiento de tipos de estrategia por nivel en la organización. La jerarquía de estrategia es un anidamiento de una estrategia dentro de otra así que ellas complementan y ayudan a la otra. En la fig. 2.14, se puede ver como las estrategias funcionales apoyan la estrategia empresarial, la cual, a su vez, apoya la estrategia corporativa.

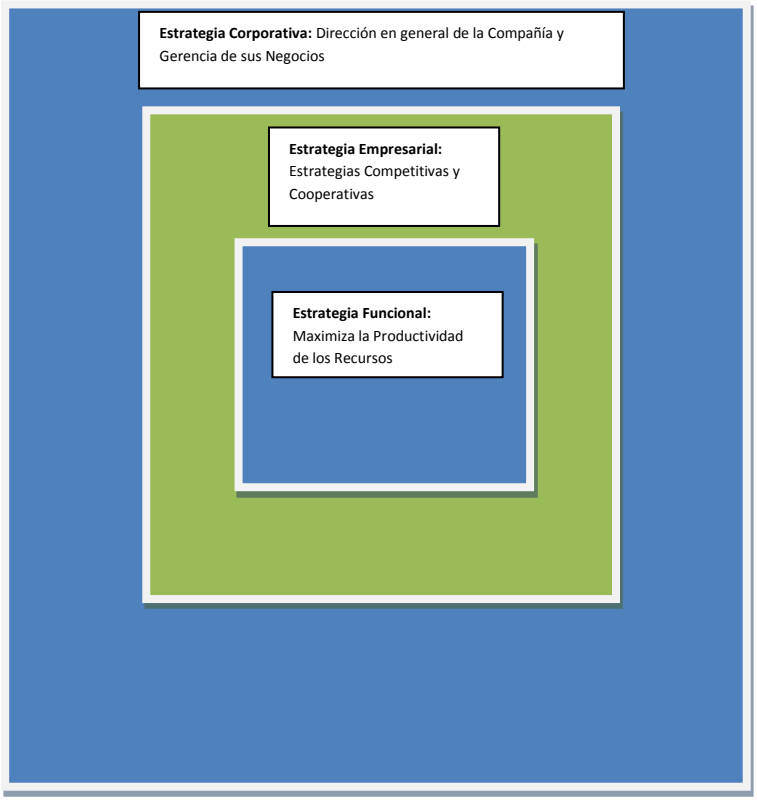


Fig. 2.14. Jerarquía de la Estrategia (Wheelen T. and Hunger J., 2010).

Para algunos autores como Wouters & Chanet (2008) las corporaciones, especialmente las empresas multinacionales, han llegado a ser más grandes y más poderosas desde la década de 1970, frecuentemente sobrepasando el poder económico y la influencia de los estados. Asimismo las corporaciones son más hábiles para mover capital y negocios donde sea que las condiciones son más favorables, todo esto, por la competencia global, por los costos de mano de obra, la alta producción y la constante necesidad de explorar

nuevos mercados, muchas corporaciones se están dirigiendo ahora a los países en desarrollo.

Para poder apreciar la intensidad de las actividades de responsabilidad corporativa en un país o una región, es conveniente estudiar cómo opera el "mercado" de la RSE, cómo operan los impulsores de esa responsabilidad, como se puede ver en la fig. 2.15. Esto permitirá determinar el papel que debe jugar la RSE y la estrategia empresarial (Vives et al., 2011).

- Aplicación de leyes y regulaciones
- Sociedad civil activa
- Mercados financieros desarrollados
- Compradores y consumidores "educados"
- Medios de comunicación activistas
- Instituciones que supervisan y reportan comportamiento
- Empleados activistas
- Estructura del sector privado ("captura" del estado por el sector privado)
- Exposición a la competencia y globalización
- Ejecutivos comprometidos a la acción

Fig. 2.15. Diez impulsores del mercado de la RSE, por el BID (Vives et al., 2011).

En la medida que estos impulsores estén desarrollados en el país, la responsabilidad de la empresa tenderá a ser mayor. Asimismo, si comparamos Europa con América Latina, vemos que, en general, el mercado de la RSE y sus impulsores están mucho más desarrollados en Europa. Esto tiene importantes implicaciones para el comportamiento y la estrategia de una empresa que opera en ambos mercados y sobre el papel que la RSE puede jugar. Según estos autores, como los impulsores ejercerán diferentes niveles de presión en las dos regiones, la empresa reaccionará de una forma diferente. Ejemplo, si la empresa considera de importancia apoyar al desarrollo comunitario, puede llegar a ignorarlo ante la ausencia de una comunidad organizada que la presione (Vives et al., 2011). El problema de estas inferencias es que, se asume, que es necesario tener presión para realizar cambios en el pensamiento estratégico de compañía. Por supuesto, un equipo gerencial y una mesa de directores con visión de largo plazo, pueden incluso anticiparse a los problemas sociales y visualizar en ellos a futuro oportunidades económicas.

En conclusión para Vives et al., (2011) “No hay, o debería haber, mucha discusión en torno a que las actividades responsables forman parte de los objetivos estratégicos de la empresa”. Debe entonces quedar claro que la estrategia de responsabilidad depende de los condicionantes, ver fig. 2.16, y de la actuación de los impulsores en cada uno de los países.

EUROPA	AMÉRICA LATINA
Contrastes económicos	
• Economías maduras y estables • Consumo generalizado y amplia gama de productos • Buenas infraestructuras • Globalización natural, amplio mercado interno, mercados de exportación abiertos • Ingresos y renta disponible relativamente elevada • Sector privado desarrollado • Políticas económicas relativamente estables • Economía social donde el sector empresarial trabaja con el gobierno, sindicatos y otros actores con razonable armonía	• Economías emergentes y más vulnerables a shocks • Los ingresos condicionan en gran medida el tipo de consumo • Infraestructuras deficientes o inexistentes • Aislamiento de muchos sectores, mercado interno limitado, poco acceso a otros mercados • Ingresos medios bajos • Sector privado desarrollado muy limitado a grandes empresas • Políticas económicas estables pero incompletas y con deficiencias en la aplicación • Parte del sector empresarial ha capturado al gobierno
Contrastes sociales y políticos	
• Nacionalismo empresarial con aceptación social de la empresa extranjera • Recursos humanos capacitados • Menor desigualdad en el ingreso mas cohesión social • Población urbana • Instituciones políticas maduras • Seguridad jurídica relativamente garantizada • Servicios públicos de amplia cobertura y razonablemente eficientes • Protección social desarrollada. • La inseguridad ciudadana es un problema en pocas localidades	• Aceptación social de la empresa extranjera es ambivalente y caso por caso • Mano de obra poco cualificada • Grandes desigualdades de ingreso y sociales que generan inestabilidad • Gran contraste entre rural y urbano • Instituciones políticas inestables, coyunturales • Seguridad jurídica es variable e inestable • Servicios públicos con poca cobertura y algunos deficientes • Protección social deficiente e ineficiente. • Inseguridad es un serio problema en muchas localidades
Contrastes de dotaciones	
• Poco territorio, muy explotado y desarrollado • Conservación y protección ambiental es clave. Necesidad de ahorros de recursos, reciclaje, eficiencia • Dependencia de materias primas. Actividades de producción con valor añadido • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero son obligación de convenios y acuerdos internacionales	• Amplio territorio, con dificultades para aprovecharlo • Menor presión para conservación ambiental. Conciencia es derivada de la falta de acceso • Dependencia de tecnologías externas, poco valor agregado a las exportaciones • Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero no es un problema sentido, puede ser una oportunidad
Contrastes institucionales	
• Políticas nacionales y regionales robustas y coordinadas (laborales, salud, educación, medio ambiente, seguridad social) • Administración pública relativamente eficiente y que rinde cuentas. Presión al buen gobierno • Instituciones públicas maduras • Instituciones de la sociedad civil maduras, desarrolladas y activas • Mercados financieros desarrollados, con incorporación del tema de sostenibilidad • Instituciones supranacionales con mayor estabilidad y confiabilidad • La corrupción existe pero no es rampante • Prioridad en temas de sostenibilidad a nivel europeo • La confianza derivada del Estado de derecho desarrollado • Medios de comunicación activistas en temas de sostenibilidad	• Políticas deficientes, cambiantes y con control y seguimiento poco efectivos • Administración pública con problemas de recursos humanos y financieros. Ineficiencia en el gasto. • Fragilidad en las instituciones públicas • Bajo desarrollo de las instituciones de la sociedad civil con poco activismo en el área de sostenibilidad • Mercados financieros en desarrollo donde la sostenibilidad no es relevante • Instituciones supranacionales prácticamente inexistentes y de poca efectividad • La corrupción en algunos países es un serio problema • Sostenibilidad no es una prioridad • La falta de Estado de dDerecho genera desconfianza en relaciones comerciales que inducen mayores costes de transacción • Medios de comunicación relativamente ajenos a la sostenibilidad

Ampliado de Vives (2008b)

Fig. 2.16. Condicionantes de las prácticas responsables en Europa y América Latina (Vives et al., 2011).

4. Contribución a la sostenibilidad desde la estrategia de responsabilidad social empresarial, atendiendo a la teoría del punto de vista de la firma basada en los recursos naturales (*NRBV: Natural Resource Based View of the firm*).

Es importante analizar el estudio de Moon (2007) en donde concluye que el concepto de RSE es específico al contexto y remarcablemente dinámico, como lo ha afirmado Porter & Kramer (2006, 2007). Para Moon (2007) basado en Hart (1995) expresa desde la teoría NRBV, que la ventaja competitiva de las firmas puede ser lograda por las compañías que puedan dominar un nicho, ya sea basado en costos más bajos o productos diferenciados. Los autores argumentan que un direccionador clave de recursos y desarrollador de capacidades es el medioambiente. Básicamente lo que Hart (1995) propone es: "la estrategia y la ventaja competitiva serán enraizadas en capacidades que facilitan la actividad económica sostenible medioambientalmente", específicamente en la conexión de estrategias en la prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide. Así también, la medida en la cual la RSE puede contribuir al desarrollo sostenible es teorizada a través de NRBV, la cual aplica particularmente a explicar el interés corporativo en problemas ecológicos y ésta lógica es extendida al interés de los negocios en la sostenibilidad social.

Los autores Hart & Dowell (2011) revisan la NRBV de la firma 15 años después y reafirman que ha habido progreso al examinar los elementos de la teoría y la reevalúan con respecto a importantes desarrollos basados en recursos y en la investigación en empresas sostenibles. Una significante literatura teórica ha emergido que expande la descripción del desarrollo sostenible de Hart (1995), refinando ese constructo con dos conceptos adicionales: Tecnología Limpia y Base de Pirámide (BdP). Se debe tomar en cuenta que la perspectiva de las capacidades dinámicas ha emergido como un complemento a *Resource Based-Theory* (RBT) (Teece, Pisano & Shuen, 1997) para explicar cómo las firmas ajustan sus capacidades en mercados de rápido cambio tecnológico.

Hart (2010) ha desarrollado un marco de trabajo para el desarrollo sostenible que direcciona los vínculos de los retos sociales de la sostenibilidad global a la creación de valor para los accionistas por la firma, ver fig. 2.17. y asimismo ha creado un portafolio de valor sostenible proveniente desde las actividades de los negocios, ver fig. 2.18.

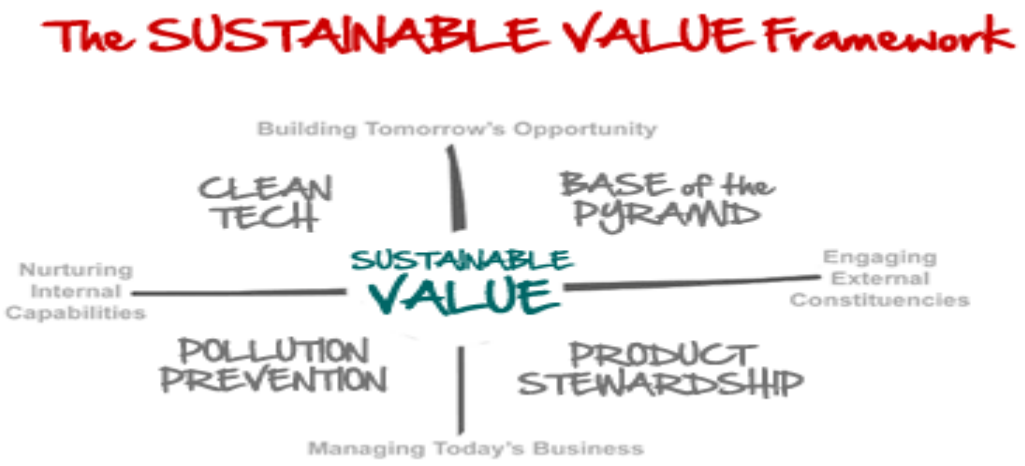


Fig. 2.17. El Marco de Trabajo del Valor Sostenible (Hart, 2010).

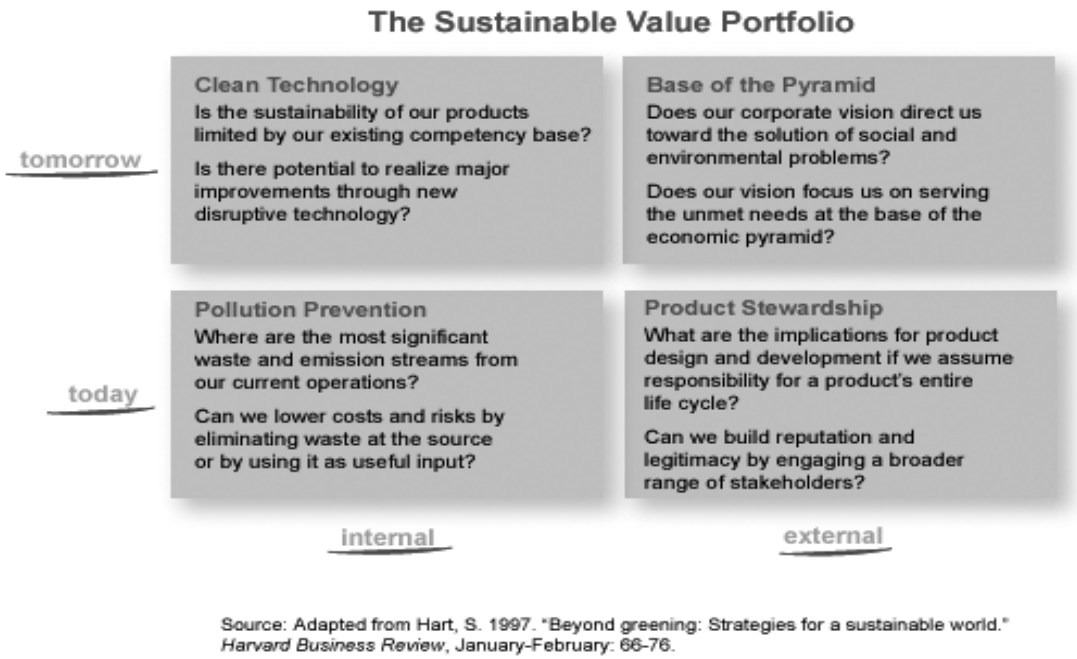


Fig. 2.18. El Portafolio del Valor Sostenible (Hart, 2010), adaptado de Hart (1997).

4.1. Prevención de Contaminación

Para Hart en (1995) de acuerdo a *Total Quality Management* (TQM), los procesos de negocios no deberían producir desperdicio (tiempo, esfuerzo o materiales), basado en esto la contaminación es una forma de desperdicio, la cual debe ser eliminada en beneficio de la calidad, eso es la *Total Quality Environmental Management* (TQEM). La prevención de la contaminación debería además asegurar oportunidad para una

ventaja competitiva sostenida a través de tácitos recursos integrados en grandes cantidades de personas. Debido a que es intensiva en personas, más que intensiva en tecnología, las firmas deberían proyectar simultáneas reducciones en ambas emisiones y gastos de capital (Buzzeli, 1994). Las comunidades locales y otros *stakeholders* demandaban hace más de 15 años que las prácticas corporativas llegaran a ser más visibles y transparentes (Bozeman, 1987; Freeman, 1984; Roberts & King, 1989), para estos años la transparencia no puso en peligro una ventaja competitiva, por el contrario se analizaba como una oportunidad de realzar la imagen, reputación y legitimidad de la firma, se podría proponer que la transparencia no ha avanzado con la celeridad que es necesaria para lograr los niveles de sostenibilidad deseados en el mundo actual.

Para Hart & Dowell (2011) la importancia de *Resource Based Theory* (RBT) radica en poseer como elemento clave su enfoque en factores internos para la firma que lideran a una ventaja competitiva sostenida, esto crea un enfoque de regreso en la literatura a las decisiones propias de la firma más que a su medioambiente (Hoskisson, Hitt, Wan, & Yiu, 1999). La RBT enfatiza el rol de los recursos y capacidades en formar las bases de la ventaja competitiva. Asimismo un "recurso" es algo que posee la firma, lo cual puede incluir activos financieros y físicos así como habilidades de los empleados y procesos (sociales) organizacionales. De diferente manera, una "capacidad" es alguna cosa que una firma puede desempeñar, la cual tiene su origen en recursos y rutinas las cuales la firma debe crear (Winter, 2000). Se debe aclarar que para Hart (1995) RBT mantuvo una seria omisión sobre la interacción entre una organización y su medioambiente natural y Hart & Dowell (2011) lo reafirman en la revisión que hacen de la NRBV 15 años después proponiendo que "el medioambiente natural podría crear una seria restricción en la posibilidad de la firma para crear ventaja sostenible".

Es muy importante destacar a Foss (2010) quien ha criticado fuertemente que la teoría RBT se ha quedado a nivel macro, y que es difícil (y en el caso de investigación empírica, muy costoso) conducir investigación que envuelve explícitos micro-fundamentos. Además asevera que los especialistas en gerencia estratégica deberían perseguir investigación en micro-fundamentos porque como las firmas traten exitosamente con estos micro niveles pueden lograr ventaja competitiva. Para Berchicci & King (2007) uno de los problemas más comunes de la investigación en organizaciones y el medioambiente natural es si es rentable económicamente ser verde y bajo cuales circunstancias (Hart & Ahuja, 1996), la mayoría de este trabajo ha sido

enfocado en la relación entre ganancias y control de la contaminación o la reacción del mercado de acciones hacia las responsabilidades medioambientales. Para autores como Hoffman (2005) hay una lógica de negocios detrás de las voluntarias reducciones de emisiones de gases de efecto invernadero. Parece ser que las compañías líderes en sectores industriales podrían mudarse a una estrategia de reducción y prevención de la contaminación con una imagen de ser buenos ciudadanos corporativos, pero en el fondo aparentemente quienes más ganan son las corporaciones a largo plazo, dando paso a ganancias de estas inversiones verdes, a la sociedad y al sistema económico como un todo. Aunque se ha identificado un número de recursos y capacidades que ayudan a la firma a obtener ganancias de la prevención de la contaminación, los investigadores están ahora intentando identificar categorías de capacidades que afectan las habilidades de la firma para lograr ganancias de los esfuerzos de la prevención de la contaminación.

Hart & Dowell (2011) afirman que aunque ha habido investigación relevante sobre como la prevención de la contaminación puede llevar a resultados positivos financieros, hay trabajo que debe ser hecho en determinar el origen de los recursos claves y el vínculo entre los recursos y las capacidades y los vínculos del desempeño medioambiental y financiero. Si se tiene un compromiso a la prevención de la contaminación requiere una combinación de capacidades innovadoras y habilidades en la implementación de nuevos proyectos para que las ganancias sean generadas (Teece, 1986; Christmann, 2000). Se ha analizado por (King & Lenox, 2002) que los puntos de vista de los gerentes hacen que puedan percibir que existen ganancias de la prevención de la contaminación. Para finalizar, se aclara que las firmas desarrollan capacidades en respuesta a presiones de los *stakeholders*, los cuales son percibidos diferentemente por las firmas en diferentes niveles de ecoeficiencia (Delmas & Toffel, 2004), esto queda representado muy bien por Chatterji & Toffel (2010) sobre como las firmas responden a ser clasificadas.

Se ha analizado que la disminución de la contaminación puede lograrse por dos medios primarios: a) “control” de las emisiones y efluentes que son atrapados, almacenados, tratados o eliminados al usar equipo para el control de la contaminación o por la b) “prevención” de emisiones o efluentes que son reducidos, cambiados o impedidos a través de una mejor limpieza, sustitución de materiales, reciclaje o innovación de procesos (Willig, 1994).

Así también, los autores Sharma & Vredenburg (1998) explican que las compañías que vinculan la respuesta medioambiental con incrementar el valor de los accionistas toman enfoques proactivos medioambientales, o las que lo ven disociado de estos rendimientos o como metas opuestas toman el enfoque reactivo. Se debe agregar que esperar la reacción puede ser demasiado tarde por la pérdida de la reputación en negocios a nivel internacional por estar pensando en la frase famosa de Werbach (2009) "es mejor pedir perdón que pedir permiso", esto fue lo ocurrido con British Petroleum (2010). Basado en lo expuesto, se propone que prevenir la contaminación es un primer paso de la firma para lograr un primer nivel o un nivel bajo de contribución a la sostenibilidad.

4.2. Manejo de Productos

Para Smart (1992) el manejo de productos también sugería que las firmas debían tomar un enfoque proactivo medioambiental hacia la materia prima y los proveedores, lo cual es dirigido a minimizar el impacto medioambiental en el sistema de suministro. Para realzar la calidad y velocidad, muchas firmas habían ya coordinado el diseño con la manufactura en la década de los 80s y 90s y tomando en cuenta la "voz del cliente" durante el proceso de desarrollo de productos (Takeuchi & Nonnaka, 1986; Clark & Fujimoto, 1991), asimismo se ha tomado en cuenta desde estos años en *Design for the Environment* (DfE), el diseño para el medioambiente, la importancia de "la voz del medioambiente" en la selección de materia prima y el diseño de productos (Allenby, 1991; Fiksel, 1993) y por supuesto desde estos años los *stakeholders* (Welford, 1993).

En las décadas de 1980 y 1990, ya se utilizaban atributos para certificar productos como responsables medioambientalmente, como el *Life-Cicle Analysis* (LCA) (Davis, 1993). LCA facilita a un sistema visualizar la evaluación medioambiental de productos, materiales y procesos, asimismo LCA ayuda a cuantificar las cargas medioambientales por el entero ciclo de vida de un producto desde la extracción de la materia prima, manufactura y uso para la disposición final. Para finales de la década de 1990, los métodos de LCA sufrían de problemas de definición de límites subjetivos, inflexibilidad, altos costos, confidencialidad de los datos y agregación (Joshi, 1999).

Basado en Robert (1995), para que un producto tenga bajos costos medioambientales del ciclo de vida, los diseñadores necesitan: a) minimizar el uso de materiales no

renovables propios de la corteza terrestre, b) no permitir el uso de materiales tóxicos, y c) usar recursos (renovables) vivos, de acuerdo con su tasa de reposición. Así también, según Kleiner (1991) el producto en uso debe tener un bajo impacto medioambiental y servir fácilmente de abono, ser reusado o reciclado al final de su vida útil. Según Hart (1995) a través del manejo de productos las firmas pueden: a) salir de negocios peligrosos medioambientalmente, b) rediseñar sistemas de productos existentes para reducir la responsabilidad y c) desarrollar nuevos productos con más bajos costos del ciclo de vida. Asimismo Hart explica que la ventaja competitiva puede ser lograda a través de dos medios:

1. Por ganar preferente o acceso exclusivo a importantes, pero limitados recursos (materias primas, localidades, capacidad productiva, o consumidores)
2. Por establecer reglas, regulaciones o estándares que son únicos a la medida de las capacidades de la firma.

Para Moon (2007) a las corporaciones se les está atribuyendo o se les está exigiendo responsabilidad por una agenda de desarrollo sostenible que conlleve la producción y consumo sostenible, cambio climático y energía, protección de recursos naturales y la mejora del medioambiente y las comunidades sostenibles. Asimismo las compañías dan diferentes énfasis a diferentes áreas de RSE: la comunidad, los productos socialmente responsables y procesos, las relaciones con los empleados socialmente responsables (Moon, 2002), también la RSE puede variar de acuerdo al enfoque desplegado para identificar responsabilidades, específicamente para cuales *stakeholders* las políticas son orientadas (Clarkson, 1995).

El tema de la prevención de la contaminación es maduro en lo relativo al estudio de los factores que afectan la habilidad de una firma para desarrollar ventaja competitiva desde el manejo de productos o el desarrollo sostenible. Se ha observado en la literatura un vínculo de los *stakeholders* con el manejo de productos, considerándolos como un factor clave (Sharma & Vredenburg, 1998; Fowler & Hope, 2007). Las investigaciones sugieren que el manejo de productos requiere coordinación de muchos temas, por ejemplo (Pujari et al., 2005) encontraron que la coordinación por funciones cruzadas y el apoyo de la alta gerencia fueron determinantes del éxito medioambiental del desempeño en el desarrollo de nuevos productos. Para Mattos & Hall (2007) usando una teoría en construcción sobre la integración del desarrollo sostenible en la cadena de

suministros examina el manejo de productos y el análisis del ciclo de vida en el cual la interdependencia entre las decisiones crean gran incerteza acerca de cómo un aparentemente simple cambio puede afectar el desempeño. Se sugiere que se debe conectar el enfoque de ciclo de vida a los aspectos del producto para desarrollar exitosas estrategias en el manejo de productos.

Basado en lo expuesto, podría proponerse que posterior a prevenir la contaminación un segundo paso de la firma debería ser el manejo de productos en su cadena de suministros como contribución a la sostenibilidad y deben actuar simultáneamente estas 2 capacidades estratégicas.

4.3. Tecnología Limpia

La literatura académica sobre el vínculo entre las estrategias de desarrollo sostenible y el desempeño de la firma es virtualmente no existente (Hart & Dowell, 2011). Este fallo se debe a la proliferación de terminología (Hart & Milstein, 2003). Estos autores sugieren que hay una importante necesidad de investigación académica adicional en el rol de la NRBV en Tecnología Limpia y BdP, este último concepto se refiere a crear valor sostenible en la gente más pobre en el mundo que vive con menos de $2 por día. Por lo anterior, la estrategia de desarrollo sostenible corporativo ha sido separada en dos distintas áreas: Tecnología Limpia y BdP (Hart, 1997; 2007; Prahalad y Hart, 2002). Los orígenes de separación del desarrollo sostenible en estos dos conceptos fueron hechos por Hart (1995) y por otros autores entre ellos Goodland (1995), aunque autores como (Schmidheiny S. 1992) los tomaban en cuenta en sus análisis de forma no explícita.

Se debe lograr una visión de futuro sobre las nuevas tecnologías hacia la sostenibilidad, basado en esto, hay autores como los siguientes que hace más de 20 años lo anticiparon; previendo que cuando el desempeño medioambiental de la firma se mejore, más reducciones serán más difíciles, requiriendo cambios en procesos y en posiblemente toda la tecnología de producción (Frosch & Galopoulus, 1989) y como la firma se llegue a mover a “cero emisiones” las reducciones llegarán a ser más intensivas en capital y pueden requerir más amplios cambios en diseño de productos y tecnología (Walley & Whitehead, 1994). La reducción del consumo de energía y materiales ocurre

a través de la búsqueda de tecnologías limpias que proveen las necesidades humanas sin agotar los recursos del planeta (Meurig, Thomas & Raja, 2005).

Hart (1997) en su artículo de *Harvard Business Review*, (el cual ganó el premio McKenzie del año), hace una separación de las estrategias *greening* entre las que están: Prevención de la Contaminación y Manejo de Productos, las cuales se enfocan en mejoras incrementales a los productos y procesos de hoy y las estrategias *beyond greening* entre las que están: Tecnología Limpia y Base de Pirámide, las cuales se enfocan en tecnologías y mercados del mañana, al final el autor concluye que tiene sentido para los negocios perseguir estrategias para un mundo sostenible.

Aunque se debe tomar muy en cuenta que las firmas que están en medioambientes dinámicos y complejos tienen más probabilidad de construir capacidades dinámicas y estas capacidades son dependientes en las estructuras existentes de las firmas, estrategias, y recursos, dos firmas que son encaradas con similares medioambientes externos pueden desarrollar similares, pero no idénticas capacidades (Aragon-Correa & Sharma, 2003; Eisenhardt & Martin, 2000).

Se debe analizar si las firmas serán capaces de sostener ventaja competitiva a través del desarrollo de tecnologías limpias o si este dominio está caracterizado por demasiada incertidumbre para mantener la ventaja competitiva (Fiol, 2001), asimismo se sugiere que esto requiere de un enfoque en innovación y posicionamiento a futuro como métrica para el éxito. Por lo tanto, una estrategia de desarrollo sostenible tiene dos notables diferencias: En primer lugar, no busca sólo reducir el daño ambiental, más que eso, busca producir en una forma que pueda ser mantenida indefinidamente en el futuro. En segundo lugar, no está restringida a problemas medioambientales, pero también supone un enfoque en preocupaciones sociales y económicas. A modo de ejemplo, se consideraría entonces como una estrategia de desarrollo sostenible actuar para reducir el daño medioambiental e incrementar los beneficios económicos para los mercados menos desarrollados afectados por las actividades de la firma y las estrategias de tecnología limpia son entonces, las formas en las cuales las firmas construyen nuevas competencias y se posicionan ellas mismas para la ventaja competitiva como sus industrias evolucionan (Hart & Dowell, 2011). Toda esta teoría vendría a ser muy compatible con el “Valor Compartido” de los negocios y la sociedad de Porter & Kramer (2011) y desde Drucker (1984) “encontrando oportunidades económicas en los

problemas sociales", se le debería agregar "encontrando oportunidades económicas en los problemas sociales y ambientales".

Basado en lo anterior, se podría proponer que las firmas después de invertir en las capacidades estratégicas de prevención de la contaminación y manejo de productos, pueden desarrollar la capacidad estratégica de tecnología limpia para contribuir en un buen nivel a la sostenibilidad, para lograr esto, deben actuar simultáneamente estas 3 capacidades estratégicas.

4.4. Base de la Pirámide (BdP)

Debido a que la Base de la Pirámide Económica (BdP) es uno de los conceptos incorporados últimamente al portafolio de valor sostenible de la firma y que no es intuitivo del término captar su significado lo explicamos en detalle a continuación. El concepto nace de la necesidad de crear estrategias rentables para lograr un mundo más sostenible; al mismo tiempo de la publicación de Hart (1997) en Harvard Business Review, los autores Prahalad & Lieberthal (1998) publicaron acerca del "Fin del Imperialismo Corporativo" en la misma revista. De lo anterior, se atribuye a Hart y Prahalad ser los creadores del concepto.

Sin embargo, no fue hasta 4 años más tarde cuando los Profesores Hart y Prahalad se unen en el artículo "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", donde nace el concepto BdP. Los autores han promovido que estamos en un tiempo en donde las empresas multinacionales deben buscar estrategias de globalización a través de una nueva visión del capitalismo inclusivo. Asimismo, las compañías con los recursos y persistencia para competir en el fondo de la pirámide económica, tendrán los premios de crecimiento, ganancias e incalculables contribuciones a la humanidad.

La Base de la Pirámide Económica según Prahalad & Hart (2002) son los más de 4 mil millones de personas en el fondo de la pirámide económica mundial. El ingreso anual per cápita de esta gente (basado en paridad del poder adquisitivo en dólares de Estados Unidos de América) es menos de $1,500 por año, éste el mínimo considerado para sostener una vida decente. Aproximadamente, más de mil millones de personas (valor cercano a la sexta parte de la humanidad) tienen un ingreso per cápita de menos de $1 por día.

Esta teoría nos enseña, que los pobres en el mundo son disruptivos para la forma de vida y seguridad de los ricos en el mundo, aquellos que viven con más de $20,000 por año, debido a que la pobreza genera descontento y extremismo. Aunque la completa igualdad de ingreso es un sueño ideológico, el uso de desarrollo comercial para llevar a la gente fuera de la pobreza y darles la oportunidad para una mejor vida es crítico para la estabilidad y la salud de la economía global y el continuo éxito de las multinacionales de los países occidentales.

Hart (2010) explica que desde el año 2004, en que se inició el Laboratorio de Aprendizaje de Base de Pirámide en la Johnson Graduate School of Business de Cornell University, han lanzado grandes programas: The World Resource Institute (WRI), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), International Finance Corporation (IFC), The United Nations Development Program (UNDP), United States Agency for International Development (USAID) y The Inter-American Development Bank (IADB), entre otros, en el rol del sector privado para aliviar la pobreza y catalizar el desarrollo sostenible.

A manera de ejemplo, marcas como Unilever han adaptado la Base de la Pirámide como una prioridad de la estrategia empresarial. En los inicios del año 2000, el mercado BdP contabilizó más del 20% de las ventas de Unilever en una base global (Prahalad & Hart, 2002). Lo mismo ha sucedido con Nestlé generando trabajos estables y altamente productivos a los agricultores en el mundo en desarrollo (Porter & Kramer, 2011).

Para Hart & Dowell (2011), existe una literatura naciente que ha emergido alrededor de lo que ha venido a ser conocido como Base de la Pirámide (BdP), por (Hart, 2005, 2010; Hart & Christensen, 2002; London & Hart, 2004; Prahalad, 2005; Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002). Asimismo, BdP ha también atraído creciente atención de las corporaciones (Immelt, Govindarajan, & Trimble, 2009).

Los autores explican que a pesar del interés corporativo y una creciente literatura orientada a la práctica, hay una escasez de investigación especializada en BdP. En efecto, hay una real oportunidad para especialistas para direccionar este problema en una forma rigurosa, para evaluar el grado al cual nuestras actuales teorías son insuficientes en entender el fenómeno de BdP y a cual grado este problema requiere de aumentar existentes teorías o aún desarrollar otras nuevas. A la fecha, alguna investigación cualitativa y teórica se ha hecho sobre las capacidades que son necesarias

para habilitar a las compañías a identificar, desarrollar, y obtener ganancias de oportunidades en la Base de la Pirámide, pero mucho más falta por hacer (London & Hart, 2004, 2011).

Asimismo, el trabajo de la "innovación integrada" explica factores que afectan el éxito de la firma en la BdP (Simanis & Hart, 2008, 2009). Este trabajo enfatiza la necesidad de co-crear negocios en conjunto con las comunidades en la BdP (London & Hart, 2011). Hay una significante necesidad por adicional investigación académica, en Tecnología Limpia y BdP, en el rol de la NRBV, como se puede ver en fig. 2.19.

The Natural-Resource-Based View (NRBV): Fifteen Years After

Strategic Capability	Societal Driving Force	Key Resource	Competitive Advantage	State of Research Development
Pollution prevention	Minimize emissions, effluents, and waste	Continuous improvement	Lower costs	Strong empirical evidence in favor of NRBV
Product stewardship	Lower product life cycle cost	Stakeholder integration	Reputation/ legitimacy	Growing area of research but much to be accomplished
Clean technology	Make quantum-leap improvement	Disruptive change	Future position	Little research to date
Base of the pyramid	Meet unmet needs of the poor	Embedded innovation	Long-term growth	Growing body of practitioner-oriented research, but academic attention needed

Fig. 2.19. La revisión del punto de vista de la firma basado en recursos naturales, NRBV (Hart & Dowell, 2011).

Para Teece et al. (1997), *Resource-Based-Theory* (RBT), necesitaba incluir las capacidades dinámicas, las cuales son las capacidades que permiten a las firmas reconfigurar recursos para ganar ventajas como los mercados cambian en formas discontinuas. Los mercados de alta velocidad crean únicos retos para las firmas porque los recursos y capacidades en los cuales las firmas han asistido a construir ventaja competitiva tienen inciertos ciclos de vida en tales mercados (Eisenhardt & Martin, 2000).

La perspectiva de las capacidades dinámicas, con su énfasis en adaptación dentro de mercados dinámicos y ambiguos, es adecuada para el estudio de estrategias de

Tecnología Limpia y BdP, porque el contexto en el cual las firmas desarrollan capacidades para tratar con estos problemas es altamente complejo y ambiguo (Aragon-Correa & Sharma, 2003). Hart sugirió en (1995), que las restricciones creadas por el medioambiente natural, tales como la degradación del ecosistema y el agotamiento de recursos, crean discontinuidades que amenazan las capacidades y recursos existentes de las firmas.

Para Winter (2003) el beneficio neto de una capacidad dinámica necesita ser evaluado en el contexto del medioambiente competitivo en el cual la firma está integrada. Partiendo de este análisis, podríamos evaluar cada una de las áreas de la NRBV de la firma como capacidades estratégicas y como beneficio neto su contribución a la sostenibilidad.

En la misma línea, Aragón-Correa & Sharma (2003) argumentan que una estrategia medioambiental proactiva encuentra la definición de una capacidad dinámica. Basado en esto Hart & Dowell (2011), sugieren que una fructífera extensión del modelo de Aragón-Correa & Sharma (2003) sería separar estrategias medioambientales en las categorías de estrategias: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide, como sugeridos por la NRBV. Como se puede ver en la fig. 2.19, estas estrategias, tienen diferentes conductores de ventaja competitiva. Además, por ejemplo, diferentes elementos del medioambiente externo de la firma es probable que sean más importantes para las decisiones de las firmas sobre el desarrollo de estrategias de prevención de contaminación que para sus decisiones sobre el desarrollo de estrategias de base de pirámide. Esta investigación pretende encontrar si son las firmas líderes en su sector industrial las que logran contribuir mayormente a la sostenibilidad manejando en forma eficiente y simultánea las 4 estrategias o lo que ha sido llamado por Hart (2010) el completo Portafolio de Valor Sostenible de la firma.

Es importante destacar que para Hart & Dowell (2011), las inversiones de capacidades específicas de una firma serán dependientes de ambos el medioambiente externo que encara y su existente capacidad de recursos. Así que una firma con fuertes capacidades en I&D es más probable que responda a la incertidumbre tecnológica con una proactiva estrategia de tecnología limpia que una que le faltan tales capacidades. Sin embargo, los retos asociados con Base de Pirámide (falta de instituciones formales, infraestructura pobre, bajos niveles de educación), parece forzar a las compañías a desarrollar

enteramente nuevas capacidades si ellas desean desarrollar exitosamente modelos de negocios para servir a los pobres (Hart, 2007).

Para Prahalad & Bettis (1986), las firmas deben invertir en capacidades dinámicas en función de los mercados en que se mueven en los cuales la lógica dominante a la que ellos están acostumbrados a usar no es más válida, y ésta nueva lógica es un aprendido mapa conceptual del comportamiento en la resolución de problemas (ver fig. 2.20). Asimismo, las firmas que intentan entrar a Base de Pirámide enfrentan tales circunstancias, como que sus estándares heurísticos y rutinas son de poco uso, y ellos necesitan "aprender a aprender" en estos no familiares medioambientes competitivos e institucionales, lo cual puede rendir competencias existentes de poco uso en generar ventaja (Peng, 2001). Por ello, fue propuesto por Hart (1995) que "los teóricos organizacionales y estrategas deben comenzar a comprender como los recursos orientados medioambientalmente y las capacidades pueden rendir fuentes sostenibles de ventaja competitiva".

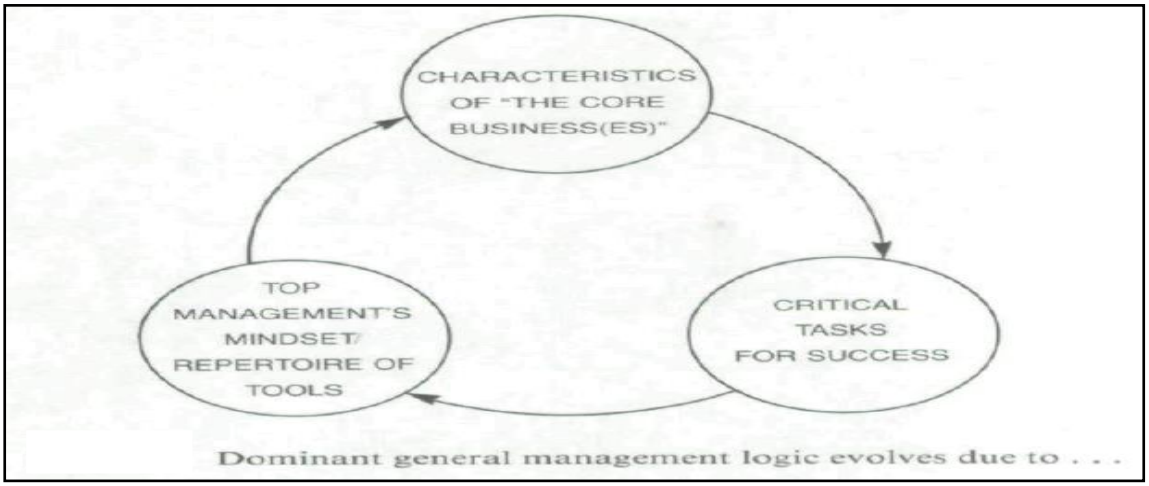


Fig. 2.20. La lógica gerencial dominante evoluciona debido a características fundamentales de los negocios y es influenciada por tareas críticas para el éxito, Prahalad & Bettis (1986).

Para Hoffman (2005), las capacidades dinámicas particulares que una firma invierte dependerán no sólo del medioambiente demandante y el tema institucional, pero también de los retos específicos que el medioambiente físico impone a las operaciones de la firma. Por ejemplo, las firmas que enfrentan riesgos más grandes de las

consecuencias del cambio climático tienen más fuertes incentivos para desarrollar estrategias para atacar esas consecuencias. Países como El Salvador, Cuba, Guatemala, Honduras, Puerto Rico, República Dominicana, Nicaragua o Costa Rica, entre otros, se encuentran expuestos a las consecuencias del cambio climático, de hecho las pérdidas que provocó la última lluvia en cosechas e inundaciones en El Salvador a octubre del 2011, se calcula en 1,500 millones de dólares en pérdidas en sólo 2 semanas de lluvias (Lluvias, 2011), afectando a las empresas grandes en sus operaciones, servicios, productos, logística y a la economía como un todo, en este caso, la primera dama del país explicó en la ONU que la prensa internacional no acompaña estos fenómenos porque es una depresión tropical causada por el cambio climático (Wanda Pignato & Ban Ki-moon, 2011). Estos problemas son confirmados por (Hart & Dowell, 2011; International Panel on Climate Change, 1995).

Para el Profesor Karnani (2007) la proposición BdP, argumenta que las grandes compañías pueden hacer una fortuna por vender a la gente pobre y simultáneamente ayudar a erradicar la pobreza. Aunque para este autor, el mercado en la BdP es demasiado pequeño monetariamente, para la mayoría de las multinacionales. El sector privado, puede jugar un rol clave en aliviar la pobreza, por ver a los pobres como productores, y enfatizar comprar de ellos más que venderles. Aunque para Hart & Dowell (2011), lo que Karnani hace es ver como ilegítimo el concepto de BdP, y que la legitimidad depende de un estable conjunto de actores institucionales que son capaces de determinar lo que es y lo que no es una acción legítima para un campo dado.

Para el Profesor Prahalad (2010) es posible combinar el desarrollo de energía limpia y distribuida (un significante componente de la sostenibilidad) y proveer acceso a electricidad para los pobres. Globalmente, aproximadamente 1.800 millones de personas les falta la electricidad y 2.400 millones aún utilizan leña para cocinar. Los pobres del mundo gastan aproximadamente $20 mil millones de dólares por año, en implementos para poder cocinar, o para encontrar las necesidades básicas de energía. Esto impide a la gente salir de la pobreza y llegar a ser más productivos. Enfocándose en emprendedores locales E+Co una compañía rural financiera de energía, fue fundada para ser un pionero en la ayuda a los problemas globales de energía de los pobres. Esta organización ha desarrollado nuevos conceptos para sociedades privado públicas en el área de la energía global. Esta Organización rápidamente evolucionó y para el 2002 ya tenía oficinas

regionales en Sur África, Nepal, Costa Rica, Bolivia y una oficina principal en Bloomfield, New Jersey.

Para Prahalad (2010) existen 3 alternativas de energía importantes: biomasa, geotermia e hidroelectricidad. La energía eólica y fotovoltaica ha estado creciendo a una tasa de más de 20% por año. Las energías renovables son una buena solución en muchos mercados en desarrollo, porque la cantidad de poder que estas energías proveen es adecuado a las escalas para las demandas del mercado. Un ejemplo de esto es Tecnosol en Nicaragua. Como una respuesta al éxito del sector privado, en servir las necesidades de energía de las comunidades rurales, gobiernos e instituciones multilaterales han comenzado a adoptar políticas y construir programas que apoyan más expansión de negocios privados para enviar servicios de energía. Dirigir el problema de la energía en la Base de la Pirámide requiere cinco elementos relevantes para ambos, países en desarrollo y países desarrollados:

1. Desarrollo Sostenible
2. Tecnología de energía limpia y distribuida
3. Conocimiento local y alcance global
4. Empresa privada con políticas apoyando
5. Inversión privada y pública para alcanzar la escala

El futuro pronostica la energía siendo generada de fuentes renovables, y enviada cercana al sitio donde será consumida, ver fig. 2.21. Aunque las tecnologías que están permitiendo esta transición han sido formuladas grandemente en el Norte de América y Europa, los países en desarrollo están tomando el liderazgo en su diseminación (Prahalad, 2010).

Prahalad y Hart (2002), desde el comienzo del milenio analizan una oportunidad de mirar en las estrategias de globalización a través de un lente del capitalismo inclusivo. Asimismo la inversión de multinacionales en la Base de la Pirámide, significa levantar miles de millones de personas fuera de la pobreza y la desesperación, evitando el caos político, terrorismo y degradación medioambiental que es lo que sigue si la brecha entre países ricos y pobres continúa ampliándose. Por ello, hacer negocios con los más de 4.000 millones de personas más pobres del mundo (2/3 de la población mundial) requerirá innovaciones radicales en tecnología y modelos de negocios.

Fundamentalmente lo que Prahalad & Hart (2002) plantean es que las poblaciones más pobres suben un prodigioso nuevo reto gerencial para las compañías más ricas del mundo: vender a los pobres, o como lo expresa Karnani (2007), comprar e incorporar en la cadena de valor a los pobres y ayudarles a mejorar sus vidas produciendo y distribuyendo productos o servicios en su sensibilidad cultural, en formas medioambientalmente sostenibles y económicamente rentables.

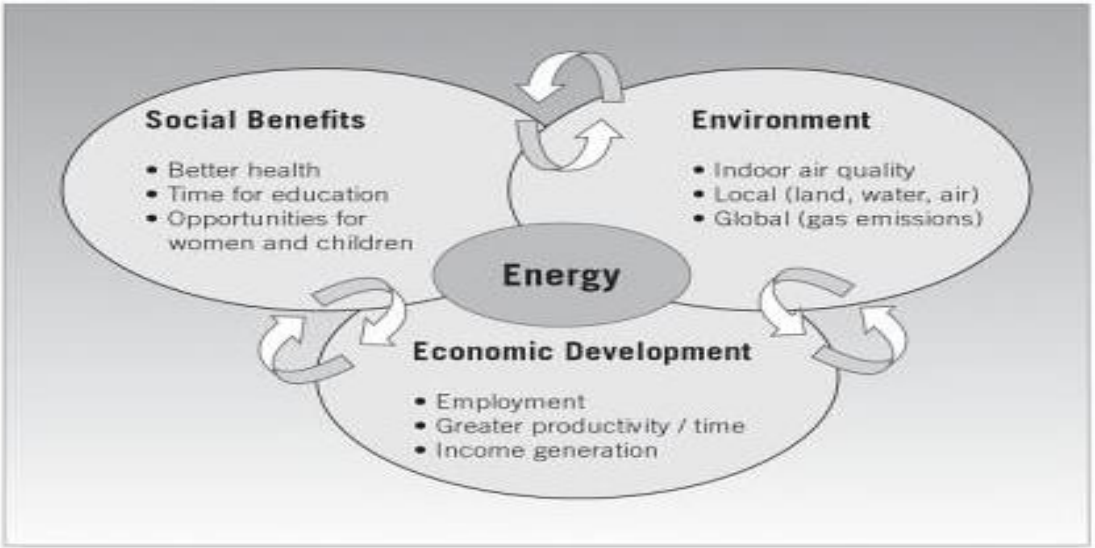


Fig. 2.21. Energía moderna es el vínculo clave para eliminar pobreza, estimulando beneficios sociales y desarrollo económico en una manera medioambientalmente sostenible, Prahalad (2010).

Para Karnani (2007), CK Prahalad ha sido uno de los pioneros de este movimiento, y es ciertamente el más visible y prolífico escritor en este campo. Karnani propone una perspectiva alternativa a la BdP, sobre como el sector privado puede ayudar a aliviar la pobreza. Más allá de ver a los pobres, como consumidores primarios, un enfoque alternativo es enfocarse en los pobres como productores y enfatizar comprar sus productos. Karnani expresa lo siguiente: la única forma de aliviar la pobreza es subir el ingreso real de los pobres.

A manera de ejemplo: para el año 2010, Wal-Mart en países como El Salvador, fomentaba el uso de proveedores como microempresarios, para producir insumos como pan para sus supermercados, ellos competían por eficiencia y escala con contratos que les permitían obtener ciertas ganancias para ofrecer una red de socios de negocios en

servicios de tipo subcontratado, este nivel de negocios podía ofrecer trabajo a toda una red de panificadores en pequeño, y podría desarrollar al microempresario, para pasar al siguiente nivel y convertirse en pequeño empresario. En este sentido, las multinacionales podrían tener caminos para ayudar a desarollar a las Pymes, fomentar el trabajo estable e incluso el emprendedurismo y por ende mejorar el ingreso real de los pobres, ver fig. 2.22.

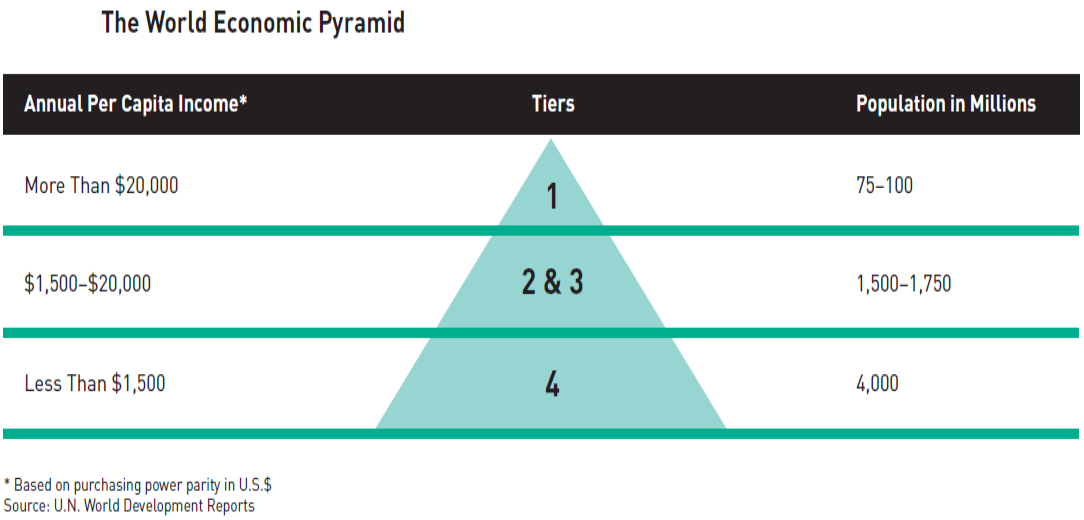


Fig. 2.22. Pirámide Económica Mundial, Base de la Pirámide son 4.000 millones de personas más pobres en el mundo, Prahalad & Hart (2002).

Es en conclusión, importante destacar que el énfasis de mucho del trabajo existente de la NRBV ha sido enfocado en el vínculo entre la firma y el medioambiente físico, y que ambos la descripción original de la teoría por Hart (1995) y los subsecuentes trabajos (Prahalad & Hart, 2002; Hart & Sharma, 2004; Hart, 2007) consideran la relación de la firma con los stakeholders externos y los conductores socioeconómicos de la pobreza y la desigualdad. Pero Hart & Dowell (2011) en su revisión de la literatura que ha emergido en los 15 años desde que fue publicada la NRBV, han identificado un número de importantes áreas para más investigación, entre ellas, sugieren que futura investigación de la NRBV podría considerar el grado para el cual las estrategias de tecnología limpia y BdP, pueden dibujar y aumentar teorías existentes.

La propuesta de esta investigación está versada en el modelo del Octágono de Ogliastri et al. (2009) creado por INCAE Business School y CLACDS (Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible), como un modelo de contribución a la sostenibilidad y sobre la posibilidad de evaluar las capacidades estratégicas basadas en la NRBV para demostrar empíricamente estas relaciones de contribución a la sostenibilidad por la firma, en economías en desarrollo, esto es considerado un acertado esfuerzo teórico, y la institución que diseña el modelo del Octágono, está basada en Costa Rica, país que ostenta el tercer lugar a nivel mundial en desempeño ambiental (Yale, 2012) y escuela de negocios que al 2012, sigue siendo la número uno de Latinoamérica según el *Financial Times*. Citando al Profesor Hart, en una consulta sobre esta investigación doctoral, él ha escrito que este modelo de investigación de la contribución a la sostenibilidad por la firma es "altamente apropiado y un próximo paso en la literatura".

Para Virender A. Sharma (2009), en una publicación del "*American Institute of Physics"*, la población del mundo era de 6.100 millones de personas en el año 2000 y está actualmente incrementando en una tasa de 77 millones por año. El agua juega un rol esencial en cualquier evaluación sistemática de los requerimientos de la vida. El agua también influencia fuertemente la actividad económica (ambos en producción y consumo) y en los roles sociales. Más de 500 millones de personas sufren escasez de agua seriamente. Dos terceras partes del mundo pueden ser sujetos a moderar el alto consumo de agua para el 2025. Para ese año, el gasto total de agua se incrementará por 40%. Habrá que repensar los convencionales sistemas de agua urbana, tales como abastecimientos, desagües, y la administración de aguas lluvias.

El autor anterior, argumenta que será necesario la flexibilidad a la incorporación de nuevas tecnologías y adaptación a cambios externos (por ejemplo la sociedad o el cambio climático). El impacto de la calidad del agua en la salud humana es severo, con millones de muertes cada año por enfermedades por agua contaminada, mientras la contaminación del agua y la destrucción de los ecosistemas acuáticos continúan a subir. Adicionalmente, contaminantes emergentes tales como químicos disruptores endócrinos *"endocrine disruptor chemicals (EDCs)",* farmacéuticos y toxinas en los cuerpos de agua son de gran preocupación. La innovadora tecnología del ferrate (VI) es altamente efectiva en remover estos contaminantes del agua. Esta tecnología es verde, la cual direcciona problemas asociados con la cloración y ozonación para tratar contaminantes

presentes en agua y desperdicios de agua. Estas tecnologías en conclusión, están buscando para la sociedad encontrar las demandas de agua en este siglo.

Es importante destacar un ejemplo de actualidad sobre las teorías de Hart (2010), Prahalad (2010) y Sharma (2009), todos afirman de la escasez del agua, para ejemplo citaremos el caso de (Sudan, 2012), en donde Médicos Sin Fronteras (MSF) advierte de graves consecuencias médicas, mientras decenas de miles de nuevos refugiados que cruzan desde Sudán en el sur de Sudán encuentran los campamentos de refugiados llenos y no pueden cubrir lo básico para mantener la vida esencial. La situación en la zona del Alto Nilo se está desarrollando rápidamente en una crisis en toda regla, como los suministros de agua comienzan a agotarse y el alivio es totalmente insuficiente. La atención médica no es suficiente cuando se carece de vivienda, alimentos y agua, haciendo que las personas lleguen a un estado débil.

Para junio 2012, el G20 anunció los 15 ganadores del reto de innovación de negocios inclusivos, (G20, 2012) el reto es una competencia en línea que buscó encontrar los mejores ejemplos alrededor del mundo relacionados a formas viables, comercialmente escalables e innovadoras de trabajar con gente de bajo ingreso en los países en desarrollo. Los únicos 2 países desarrollados incluidos son Estados Unidos y Luxemburgo. El panel de jueces evaluó 160 evaluaciones de 75 países, operando en un amplio rango de sectores, con alta representación de agricultura, salud, educación e industrias de tiendas de departamento. Los concursantes fueron evaluados en innovación, sostenibilidad financiera, resultados de desarrollo, potencial de crecimiento y sostenibilidad social y medioambiental. Juntos, los 15 ganadores alcanzan más de 40 millones viviendo en la base de la pirámide económica – como proveedores, distribuidores, detallistas o consumidores – en más de 25 países. De los ganadores, 3 son de la India, representando la mayoría y 13 de los 15 son de países en desarrollo, básicamente esto confirma totalmente las teorías del profesor Stuart Hart y su interés en promover la BdP en países en desarrollo y en fundar el IISE (Indian Institute for Sustainable Enterprise), instituto del cual es Director y Gerente Senior.

Para finalizar, Gibbons & Nowotny (2001) aseguran que una transformación está ocurriendo en la relación de ciencia y sociedad. Es creído que la contextualización de la investigación alrededor de intereses de *stakeholders* fomenta un conocimiento socialmente más robusto y útil que rompe las barreras disciplinares e institucionales. La

contextualización de la producción de conocimiento no es limitada al contexto de aplicación, pero incluye también el contexto de implicación. Además cuando se analiza la transdisciplinariedad, el vínculo entre el sistema de conocimiento moderno y el sistema de conocimiento tradicional (indígena) constituye el mayor reto, adicional a la transgresión de las barreras disciplinarias, esto es totalmente compatible con el desarrollo de capacidades nativas de Hart (2010) y Hart & Dowell (2011). Esto es particularmente importante en términos de entender la naturaleza de los retos socio-ecológicos y socio-económicos del mundo en desarrollo, (Mebratu, 2000). La comunidad científica tiene que reconocer que la base del conocimiento tradicional del mundo en desarrollo puede tener algo importante para contribuir hacia el esfuerzo global de promover la sostenibilidad (Mebratu, 2001). Esta última propuesta sobre la importancia de desarrollar conocimiento desde la perspectiva transdisciplinar aprendiendo desde el mundo en desarrollo, ha sido seguida por Prahalad & Hart (2002), Prahalad (2005, 2010), Porter & Kramer (2006, 2011), Hart (2004, 2010) y Hart & Dowell (2011).

Basado en lo anterior, se propone que será la compañía que puede simultáneamente manejar las 4 capacidades estratégicas de la NRBV de la firma, la que contribuirá altamente a la sostenibilidad.

5. Resumen del capítulo

En este capítulo se presentó en el segundo apartado, una revisión de los significados de los conceptos de RSE y Sostenibilidad, y se ha presentado la evolución del concepto por etapas de la RSE en el tiempo: Filantropía, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica. En resumen se propone que la RSE Estratégica es la etapa de la RSE que contribuye más a la sostenibilidad por la firma. Así también, se ha presentado el concepto y evolución de la Sostenibilidad. Este apartado finaliza con diferentes versiones de la sostenibilidad, desde los puntos de vista institucional, ideológico y académico.

Una vez aclarados los significados de RSE y Sostenibilidad, en el tercer apartado, se explica porqué la RSE es diferente en países en desarrollo en comparación con países desarrollados, para lo cual se revisan los principales conceptos de estrategia.

Específicamente para entender las diferencias del entorno se hace un contraste entre las condicionantes de las prácticas responsables entre Europa y América Latina.

Finalmente, en el cuarto apartado, se presentan las nuevas estrategias de responsabilidad social y ambiental que intentan explicar teóricamente una contribución a la sostenibilidad desde la estrategia de RSE, fundamentado en la teoría del punto de vista de la firma basado en los Recursos Naturales (NRVB) "Natural-Resource-Based View of the firm", se propone que estas variables son: Prevención de Contaminación, Manejo de Productos, Tecnología Limpia y Base de Pirámide.

Capítulo III

MODELOS DE RSE, MODELOS DE SOSTENIBILIDAD Y EL MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Introducción al Capítulo

A partir de la literatura revisada, y basado en los modelos existentes acordes con los objetivos e hipótesis de la investigación, se ha definido un marco conceptual sobre el cual las variables del punto de vista de la firma basado en recursos naturales, el tiempo de adopción de prácticas de RSE y su relación con la contribución a la sostenibilidad por la firma han sido planteadas como las hipótesis a demostrar en la investigación. Previamente, se ha identificado del modelo de la investigación los elementos que lo caracterizan.

El capítulo incluye todos los modelos relevantes en la literatura de acuerdo a los objetivos de la investigación, moviéndonos en el análisis, desde modelos cualitativos a modelos cuantitativos. La clasificación de los modelos se ha hecho desde los que incluyen *stakeholders*, modelos de RSE, modelos de RSE Estratégica, hasta plantear los modelos de negocios estratégicos hacia la sostenibilidad y los modelos de la ventaja competitiva sostenible. Finalmente se hace la descripción y planteamiento del modelo conceptual de la investigación y las hipótesis versadas en el mismo.

3.2. Modelos de RSE y Estrategia que involucran a los *stakeholders*

En la literatura se presentan diferentes perspectivas de implicación de los *stakeholders* para mejorar tanto el nivel de competitividad como de sostenibilidad de la corporación, entre ellos tenemos: Hart & Sharma (2004), Freeman (1984, 2007), Ogliastri et al. (2009) y Porter & Kramer (2011). Adicional a toda una teoría, conceptos y gerencia de *stakeholders*, enfocados por Donaldson & Preston (1995) y Carroll (1989). Es importante aclarar, que los modelos seleccionados no representan una lista exhaustiva de la literatura sobre modelos de *stakeholders*, pero si los más idóneos y que plantean los últimos avances de la literatura en Europa y América, para los objetivos de esta investigación. La presentación de los modelos en el capítulo obedece a un orden desde los modelos más genéricos sobre el tema hasta los más específicos para cumplir los objetivos de la investigación.

3.2.1. Modelo de *Stakeholder* Genérico por De la Mota

Comenzamos el análisis por un modelo muy reciente, el cual es muy genérico, pero bastante fácil de entender, por ello retomamos el trabajo de Juan de la Mota (2012), quien es el Presidente de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y Consejero de la Mesa de Pacto Mundial, parece exponer desde una óptica empresarial y práctica un Modelo Genérico de *stakeholders* que no está alejado de las altas aspiraciones de los académicos sobre este tema, él visualiza 4 grandes áreas: empresa, industria, economía y países.

En una comunicación denominada: "Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas", aparece porque la Comisión Europea presenta esta nueva estrategia, debido a que la crisis económica y sus consecuencias sociales han dañado en cierta medida la confianza de los consumidores; al renovar este esfuerzo la Comisión desea crear condiciones favorables para un crecimiento sostenible, un comportamiento responsable de las empresas y la creación de empleo duradero a medio y largo plazo. Asimismo, se incluye una nueva definición de RSE, "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad". Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:

- maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
- identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

Es importante destacar, que este comunicado de la Comisión Europea propone una mejora de la armonización de los enfoques europeo y mundial sobre RSE, es decir, una mayor atención a los principios y directrices sobre RSE reconocidos internacionalmente; la aplicación de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos y la puesta de relieve de la RSE en las relaciones con otros países y regiones del mundo.

Para De la Mota (2012), el objetivo de las empresas no debe ser maximizar el beneficio sin más; sino maximizar el valor de la empresa a largo plazo, de forma sostenible,

atendiendo no solo a las cuestiones financieras, sino también a las sociales, medioambientales y de buen gobierno empresarial. Desde este punto de vista de creación de valor económico, social y ambiental, los temas de sostenibilidad empresarial pasan a verse con una óptica de gestión empresarial. La empresa, especialmente la gran empresa y la multinacional, no tiene necesariamente buena imagen para todos los grupos sociales. La sostenibilidad permite reforzar la credibilidad y confianza, respondiendo a las expectativas que la sociedad tiene en relación con la empresa y sus actividades. Se responde a los intereses de la empresa y a los de los *stakeholders* internos y externos: empleados, directivos y accionistas; clientes y proveedores; mercados; reguladores y Gobiernos; ONG y tercer sector, y ciudadanos en general. (Fig. 3.1).

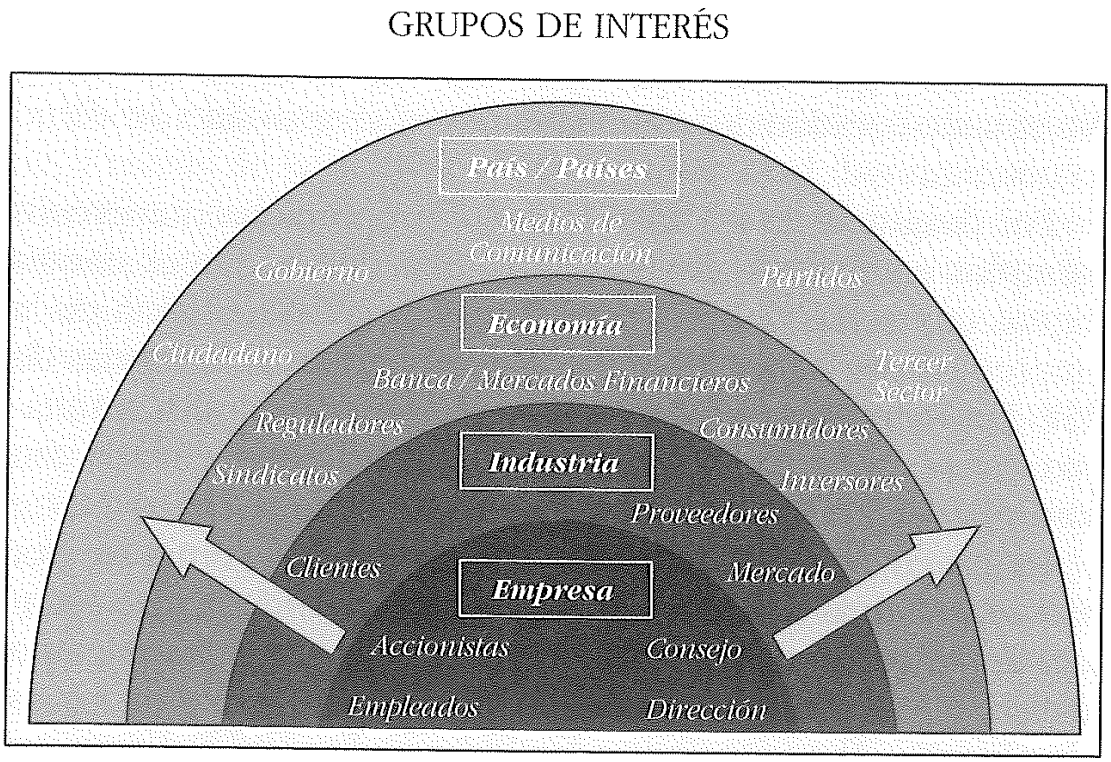


Fig. 3.1. Un Modelo Genérico de Stakeholders por De la Mota, J. (2012).

En la misma línea de argumentos el autor propone, que la sostenibilidad es una cuestión estratégica, no delegable en un cargo o departamento de la empresa, sino que tiene que estar presente en todas las operaciones y en todas las decisiones. La estrategia ha de definirse incorporando la sostenibilidad. Por ende, el compromiso de la empresa con la

RSE y las capacidades necesarias son esenciales. Las empresas han de gestionarse no sólo observando los resultados financieros, también la sostenibilidad a largo plazo. Sin sostenibilidad no puede haber competitividad. En la Fig. 3.2 se puede observar el impacto de la sostenibilidad en la empresa.

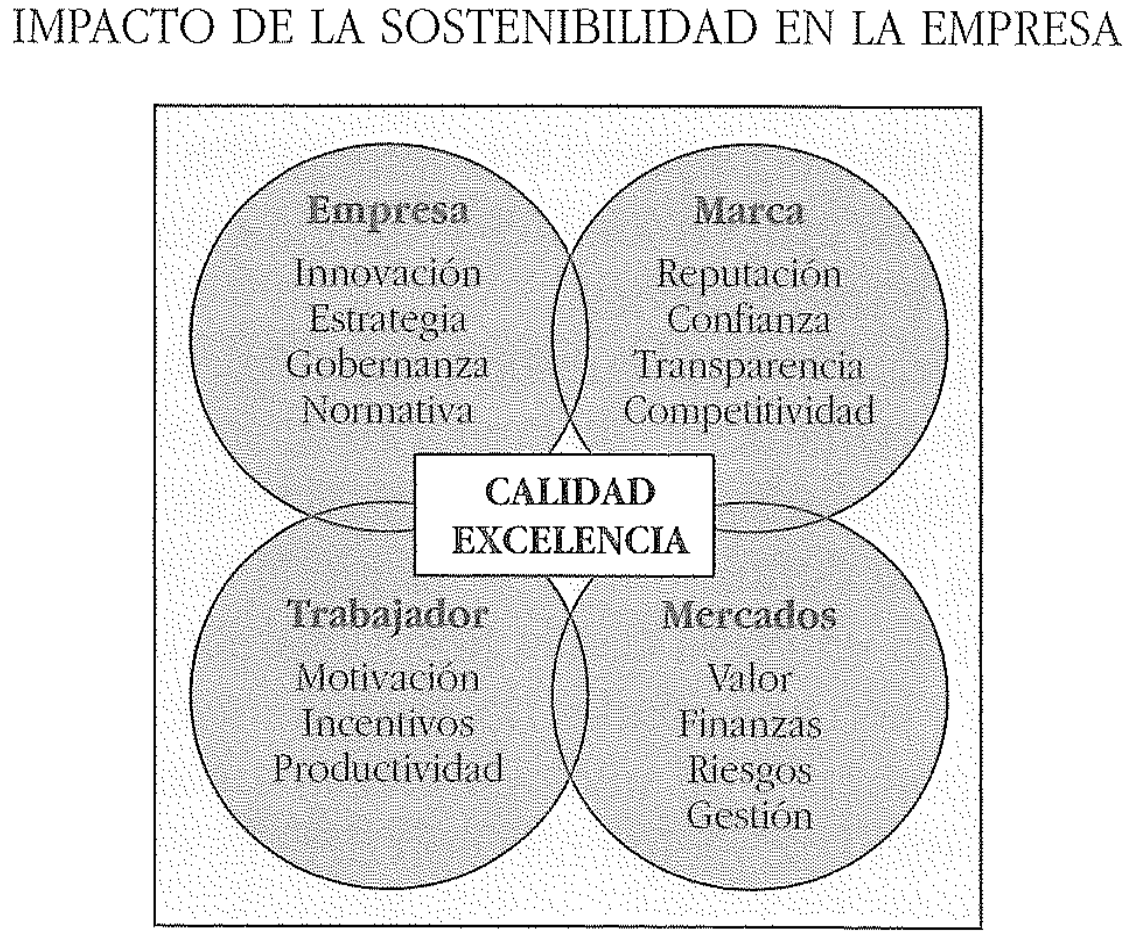


Fig. 3.2. Impacto de la Sostenibilidad en la Empresa por De la Mota, J. (2012).

Es interesante destacar, como el análisis de De la Mota (2012) es totalmente compatible con las etapas de esta investigación de la RSE, para este autor, la implantación de la RSE en la empresa suele empezar por buenas prácticas o filantropía, con una visión aislada y no estratégica, por eso gran número de empresas llevan mucho tiempo haciendo RSE "sin saberlo". Puede extenderse a temas de marca y reputación. Los más avanzados incluyen la gestión de riesgos e implantación en la cadena de creación de valor, estos últimos pertenecen a la etapa de la RSE Estratégica. En conclusión, las cuestiones de sostenibilidad son un factor de innovación, de diferenciación y de

competitividad que determinará ganadores y perdedores, tanto en términos micro -empresas- como macro –economías-.

A continuación, como un tributo al trabajo del autor De la Mota (2012) se presenta su elaboración propia de los 10 principios del Pacto Mundial (Fig. 3.3) los cuales se basan en el Pacto Mundial de Davos (Suiza) en 1999. Tomando como base que la misión del Pacto Mundial es avanzar globalmente en la práctica de la sostenibilidad empresarial, favoreciendo la extensión de valores esenciales para un crecimiento más sostenible e inclusivo.

LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL

Derechos Humanos
(Declaración Universal de los Derechos Humanos)

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Trabajo
(Declaración de la OIT sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales)

3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación 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 las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio Ambiente
(Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo)

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la Corrupción
(Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción)

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Fig. 3.3. Los 10 principios del Pacto Mundial por De la Mota, J. (2012).

3.2.2. Modelo de Freeman

Para Freeman (2004) el enfoque de gerencia de *stakeholders* que fue desarrollado en "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" publicado por *Pitman Publishing* in 1984, definió *stakeholder* en un amplio sentido estratégico como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro del propósito de una corporación". Esto básicamente significa, desde el punto de vista del gerente o director ejecutivo, que si un grupo de individuos podría afectar la firma (o ser afectado por ella), entonces los gerentes deberían preocuparse por ese grupo en el sentido de que es necesitada una estrategia explícita para tratar con ellos. Según el profesor Freeman fueron estudios en Stanford Research Institute los primeros en enfocarse en este concepto, aunque nació como el libro citado de textos de Gerencia de Estrategia.

Freeman (2004) afirma que ha recibido críticas de que su teoría no es del todo "empíricamente testeable", como si "teoría" y "evidencia" pueden aún ser ordenadas en cestas separadas, después de que Quine (1953) escribió sus famosos "Dos Dogmas del Empirismo". Para Freeman se ha estado cumpliendo los tres enfoques de la teoría de Donaldson & Preston (1995) simultáneamente por categorías descriptivas, prescriptivas e instrumentales, esto es lo que Donaldson & Preston ha llamado "Gerencial". En Wicks & Freeman (1998) se ha probado configurar tal pragmatismo de la "metodología". La visión de sus nuevos trabajos a esta etapa ha girado arreglando las debilidades de su modelo adoptando un enfoque de *stakeholders* para la creación de valor y el comercio (a esto le llama Freeman "negocios").

En la misma línea Freeman aclara, sobre el enfoque de *stakeholder* para la gerencia estratégica, basado en Harrison & St John (1994) quienes han desarrollado muchos de los marcos de trabajo conceptuales de la teoría de estrategia principal, para ellos "la gerencia de grupos de interés combina perspectivas de otros modelos tradicionales tales como, economía de organización industrial, punto de vista de la firma basado en recursos *RBV (resource-based-view)*, teoría congnitiva y el punto de vista institucional de la firma".

Harrison and St John (1994) son capaces de combinar enfoques tradicionales y de *stakeholder* porque ellos usan el enfoque de grupo de interés como un marco general de trabajo dentro del cual los enfoques tradicionales pueden operar como herramientas estratégicas. Por ejemplo, ellos dividen el medioambiente en el medioambiente operante

y el más amplio medioambiente. Dentro del medioambiente operante la *RBV of the firm* (Hart, 1995, 2011) puede operar como un marco de trabajo útil para estudiar la relación de los internos *stakeholders* tales como gerencia y empleados. Igualmente el modelo de 5 fuerzas (Porter, 1998) puede ser usado para entender las relaciones de muchos externos *stakeholders* tales como competidores y proveedores. Sin embargo, la gerencia estratégica no para en esta fase analítica/ descriptiva. Los valores y la estrategia de empresa de una firma pueden dictar prioridades por asociaciones particulares y desanimar otras. Además, un enfoque de *stakeholder* permite a la gerencia infundir análisis estratégico tradicional con los valores y dirección que son únicos a esa organización.

El trabajo de Zink K. (2005), plantea muy bien que diferentes enfoques habían sido planteados para lograr la sostenibilidad en un proceso de mejora continua. Pero hay límites sino están en el enfoque todos los grupos relevantes, como una consecuencia el autor explica la relevancia de la orientación a los *stakeholders* en un marco de la responsabilidad social corporativa como una precondición a la sostenibilidad.

Freeman, Harrison & Wicks (2007) explican que en el mundo de negocios del siglo XXI el principal propósito de los negocios en la sociedad está conectado con crear valor para los grupos de interés. Asimismo el autor aclara que los negocios trabajan en la visión del "capitalismo de *stakeholders*" porque la gente quiere innovar y crear juntos, no simplemente porque ellos son competitivos. Se le debe agregar a esta visión, que básicamente los grupos más beneficiados y afectados por la corporación desean y deberían innovar y crear este valor juntos, este no es un tema de querer, es un tema del deber ser, si este deber ser no se cumple entonces algunos de los *stakeholders* perderán valor y en conclusión como un todo, perdemos valor todos como corporación y como sociedad. En la Fig. 3.4, se puede apreciar el último modelo de Freeman de *stakeholders* después de revisiones a su literatura.

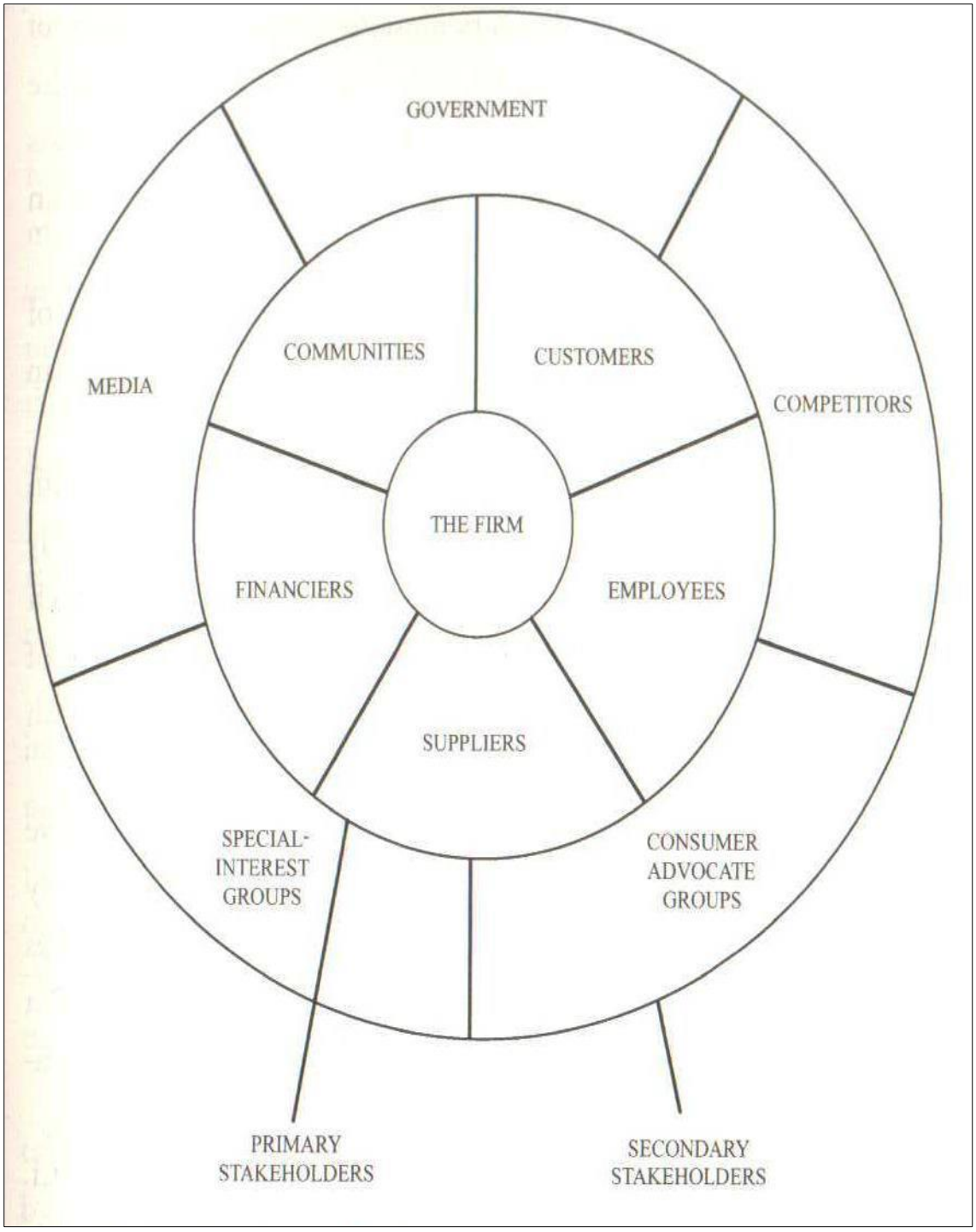


Fig. 3.4. Modelo de dos niveles básicos de grupos de interés, Freeman et al. (2007).

3.2.3. Modelo de Hart & Sharma

Retomando las conclusiones por Donaldson & Preston (1995), la teoría de *stakeholders* es "gerencial" y recomienda que las actitudes, estructuras y prácticas tomadas juntas

constituyen una filosofía gerencial, estos autores creen que la última justificación para ésta teoría es encontrada en su base normativa, la cual se refiere a que: "la teoría de grupos de interés es usada para interpretar la función de la corporación, incluyendo la identificación de líneas guías filosóficas o morales para la operación y gerencia de las corporaciones". Es también propuesto por estos autores, que los *stakeholders* son identificados por sus intereses en los asuntos de la corporación y que los intereses de todos éstos tienen un valor intrínseco.

Llevando éste tema a un análisis más específico, para Hart & Sharma (2004), los grupos aislados marginales de las operaciones de una firma pueden encontrar causas comunes, ejerciendo incremental presión y llamando a cuestionar la legitimidad de la firma y el derecho para operar, empresas envueltas en problemas con grupos de interés han sido por ej.: Monsanto, Shell y Nike. Desafortunadamente la mayoría de compañías todavía tienden a enfocar su atención gerencial solo en actores conocidos, emergentes o poderosos para proteger sus ventajas en los negocios existentes. Estos autores introducen el concepto de Transactividad Radical *(Radical Transactiveness, RT),* como una capacidad dinámica la cual busca sistemáticamente identificar, explorar e integrar los puntos de vista de los grupos de interés en la "marginalidad" – los grupos de interés pobres, débiles, aislados o no legítimos y aún lo no humano – por el propósito expreso de gerenciar cambios disruptivos y construir imaginación acerca del futuro de los modelos de negocios competitivos.

Hart & Sharma (2004), señalan el caso de Monsanto, compañía que para 1998, había incrementado ganancias en una tasa de interés compuesta anual de 15.5 por ciento y creció su retorno para los accionistas en 285 por ciento. Pero sus alimentos y semillas genéticamente modificadas, aunque tenían el apoyo del gobierno en Estados Unidos y países de sus filiales, habían recibido el sobre nombre de "Frankenfoods" en Europa y recibieron ataques de consumidores, detallistas y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Sorprendentemente en el mundo en desarrollo, con millones de pequeños granjeros en la India, protestando en las calles en contra de Monsanto, sacaron completamente del juego (sucio) de negocio a Monsanto. Estos autores proponen, que el poder de los gobiernos se ha debilitado en el despertar de la globalización y se ha dado el crecimiento de corporaciones trasnacionales en varios continentes. Esto es la globalización inteligente: el crecimiento por medio de modelos de negocios disruptivos

que direccionan las preocupaciones medioambientales y sociales de los *stakeholders* marginales, esto es lo que diferencia este modelo de los anteriores.

Para apreciar un caso de actualidad de como los grupos de interés afectan la imagen de la compañía podría explorarse el extendido reportaje del caso millonario de soborno que hace el *New York Times* (Wal-Mart-2012), en donde se critica que Wal-Mart incluso no sólo soborna millonariamente al Gobierno para obtener beneficios sino que se publica en las ciudades de México en cada esquina con señales de color verde, las cuales según la ley deberían ser reservadas sólo para anuncios estatales de calles y no negocios, de hecho cualquier otro negocio se anuncia en color azul.

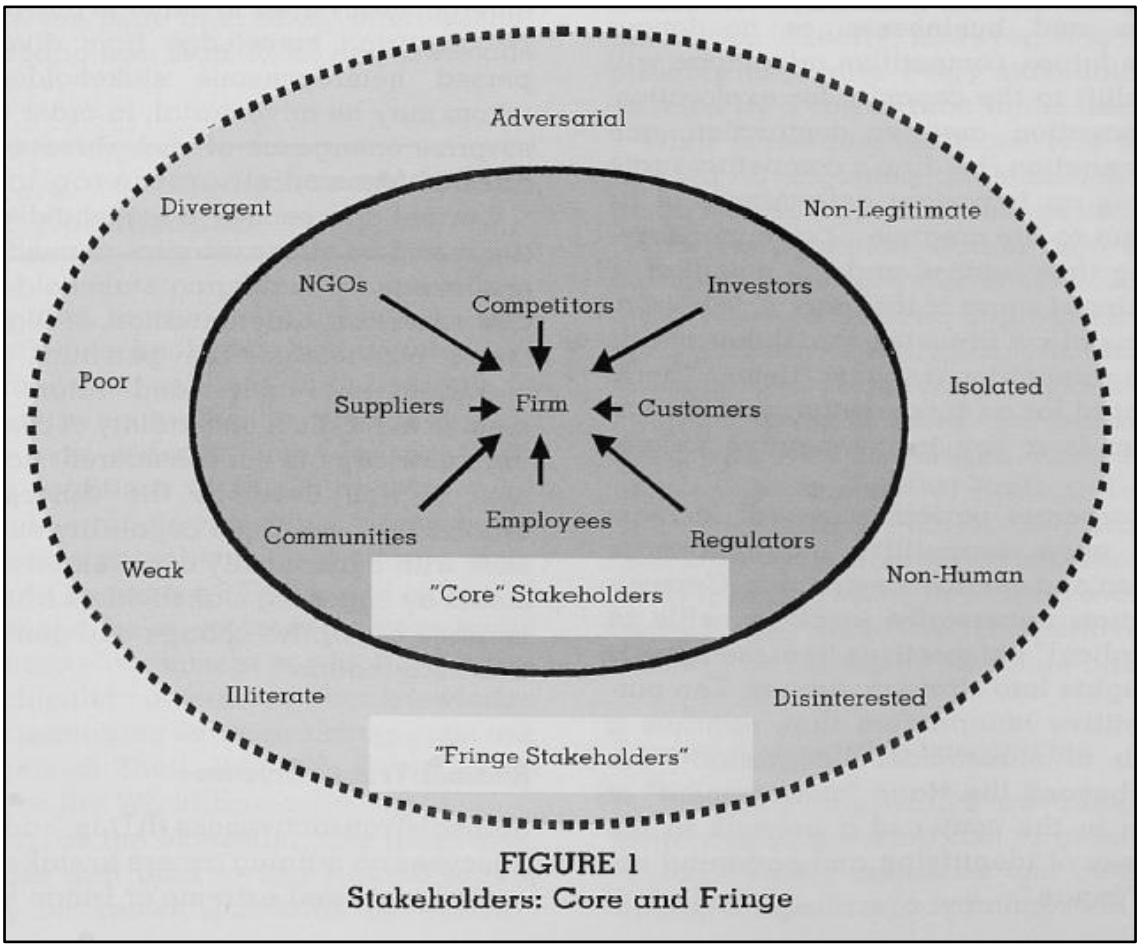


Fig. 3.5. Los Stakeholders Principales y Marginales, Hart & Sharma (2004).

En la Fig. 3.5, se pueden apreciar los *Core Stakeholders* (Grupos de Interés Principales) entre los que están los: competidores, consumidores, empleados, proveedores, ONGs,

inversores, reguladores, comunidades y *Fringe Stakeholders* (Grupos de Interés Marginales) entre los que se encuentran los pobres en la base de la pirámide económica. Los *stakeholders* principales son visibles y con un interés claro en las operaciones existentes de la firma y pueden ganar un asiento en la mesa de directores por su poder, legitimidad, o la urgencia de sus reclamos. A diferencia, los marginales se encuentran en la periferia de las operaciones de la firma, están típicamente desconectados o son invisibles a la firma, porque son débiles, remotos, pobres, desinteresados, aislados o no son legítimos o no son humanos; pero ellos pueden ser afectados por la firma, si tienen poca o cualquier conexión directa a las actividades actuales de la firma.

En la Fig. 3.6, se expresa que se debe ir más allá de la gerencia de *stakeholders*, poniendo lo último primero, extender el alcance de la firma *fan out* y a la vez integrar diversa y distinta información *fan in*; estas dos fases son similares a los conceptos de generación de idea (divergencia) y evaluación de idea (convergencia), en la literatura de solución de problemas tradicional. Hart & Sharma (2004) hacen una dura crítica al modelo de Ed Freeman en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, y aseveran sobre este tema: "El énfasis está en las estrategias corporativas por responder a esos quienes controlan recursos críticos o son hábiles a ejercer influencia y controlan acceso de información por virtud de su posición en una red…Las firmas necesitan administrar incerteza radical por adquirir conocimiento de diversos y dispersos grupos de interés heterogéneos, muchos de los cuales pueden ser adversarios, para prevenir la emergente sorpresa de tales amenazas como esos que afectaron a Monsanto".

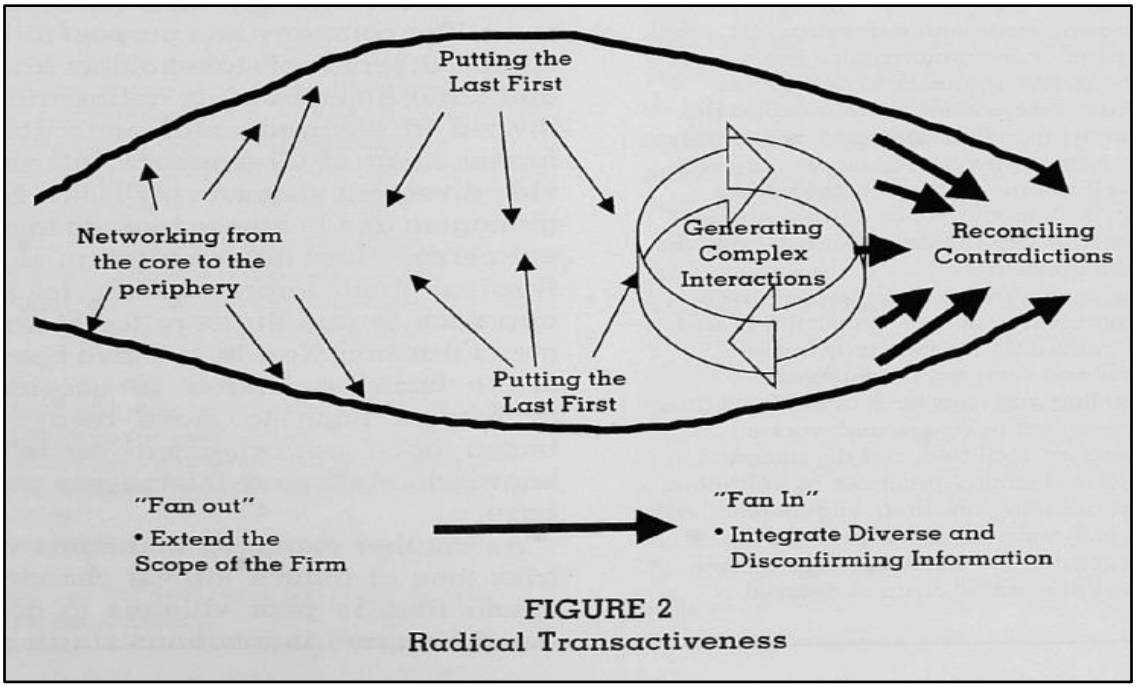


Fig. 3.6. La Propuesta del Concepto de Transactividad Radical, Hart & Sharma (2004).

3.3. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial

En la literatura se presentan diferentes modelos de RSE, pero se ha seleccionado como muy adecuado para ilustrar la integración de la RSE a la Estrategia el de Maon et al. (2009). Es importante aclarar, que el modelo presentado no representa un enfoque exhaustivo de la literatura sobre modelos de RSE, pero si el más idóneo y que representa los últimos avances de la literatura en Europa y América, para los objetivos de esta investigación. Asimismo, se hace una introducción del Modelo Básico de la RSE y del *win-win* por Fernandez de Castro (2012).

3.3.1. Modelo Básico

Basado en el trabajo de Fernández de Castro (2012), sobre cómo debe implantarse la RSE en las empresas para que se logre conciliar todos los intereses en juego. Recordando a Adam Smith, consideraba que los individuos, en la búsqueda de su interés propio, contribuían a conseguir el mejor de los mundos posibles, tal como lo expresó con su metáfora de la mano invisible. Actualmente, se sigue con los mismos teoremas, se trata de encontrar normas de buen gobierno que, respetando escrupulosamente las

leyes y aplicando estándares éticos a los negocios, permitan conseguir maximizar los beneficios, logrando al mismo tiempo el máximo bienestar posible.

En la misma línea, lo que se desea con la RSE es convertirla en un juego de suma positiva en el que todos los implicados salgan ganando. Así también, la ampliación del horizonte temporal de las empresas lograría respetar los intereses de una parte significativa de los implicados por su actuación, cumpliéndose el requisito de ganancias mutuas. Primeramente, se debe aclarar que la RSE no es un catálogo de buenas intenciones, sino que ha sido impulsado institucionalmente por la OCDE, por ejemplo, declarando como un principio de gobernanza corporativa incentivar la cooperación activa entre las corporaciones y los *stakeholders* para crear empleo y riqueza; también el Consejo Europeo ha mostrado esta tendencia.

Como la globalización ha potenciado la desintegración de los procesos productivos, se ha externalizado la producción de la empresa (contratar externos "outsourcing") y puede hacerse en uno o varios países (deslocalización "offshoring"). Esto obviamente permite a cualquier empresa evadir cualquier normativa de índole fiscal, social o ambiental, de un país exigente simplemente trasladando sus actividades a otro cuyas exigencias sean más laxas. Esto afecta directamente al mundo en desarrollo, por las compañías con casa matriz en países desarrollados. Por tal motivo, desde finales de los años 90 han aparecido en el panorama internacional diferentes organismos fomentando la RSE y que las empresas multinacionales asuman determinados compromisos mínimos aunque la legislación del país receptor no las contemple y/o el Estado sea tan débil que no pueda hacerlas cumplir, nuevamente esto afecta el mundo en desarrollo directamente, como se ha analizado por Vives et al (2009). Fernández de Castro (2012) asume que es lógico concluir que no siempre y en cualquier circunstancia la RSE es rentable.

Finalmente, la RSE se halla sometida a 2 mundos: uno estratégico, donde las condiciones de coste y beneficio son predominantes, y otro filantrópico, donde este tipo de consideraciones son menos importantes y las preocupaciones sobre cómo conseguir "legitimidad social" ocupan un lugar central, pudiendo dar lugar a desviaciones en la lógica económica. Por ejemplo, si se quiere gastar dinero en reducir la contaminación, esto implica mayor coste y, por tanto, menores beneficios, perjudicando a los accionistas, esto es una visión de corto plazo. Por ello, si se desea que la causa de la RSE sea adoptada por más agentes que aquellos que aceptan el altruismo como móvil de

actuación, se debe integrar su filosofía en la propia gestión empresarial creando las condiciones para conseguir juegos de suma positiva donde ganan tanto los *stakeholders* como los *shareholders*, con un término sintético que ha hecho fortuna, lograr un modelo *win-win* (ganar-ganar). En este sentido, el Modelo Básico sería trabajar con aquellos denominados por Clarkson (1995), *stakeholders* primarios: empleados, clientes y proveedores, postulando que la gestión empresarial debe generar beneficios a largo plazo, (Fernández de Castro, 2012).

Este Modelo Básico propone que al ampliar el horizonte temporal la empresa no se permitiría determinados comportamientos que, aunque rentables a corto plazo, redundasen en un perjuicio a largo plazo. Es un enfoque muy reduccionista, al basarse únicamente en la reputación cuyo valor es obvio en cualquier contexto, incluso en aquellos alejados de la RSE, aunque el análisis del tiempo sería interesantemente compatible con Kiron et al. (2012).

3.3.2. Modelo WIN-WIN

Según Fernández de Castro (2012), el Modelo *win-win* propone que no todas las empresas poseen las mismas capacidades ni son igualmente competentes en cada etapa productiva. Esa heterogeneidad se debe a que las capacidades que componen el núcleo de la empresa –donde radican sus ventajas competitivas- son naturaleza especializada, resultado de una historia propia y específica de aprendizaje. Existen, asimismo, capacidades complementarias a las que componen el núcleo, respecto de las cuales, al no formar parte de la esencia de la empresa, es altamente improbable que la mayoría de las empresas, incluyendo a las muy integradas, tengan las necesarias para desarrollar toda la actividad de su cadena de producción.

En la misma línea, los riesgos asociados al oportunismo se verían sustituidos por la cooperación, buscando maximizar las ganancias conjuntas. Es decir, los contratos se autorreforzarían, ya que es de información general que la pérdida de uno es pérdida para los demás, y que una violación de las normas acarrea pérdidas para todos. Por el contrario si se respetan solo acarrearía ganancias mutuas, este es el modelo *win-win*, pero basado en la cooperación.

Sin embargo, puede existir el oportunismo que hace que una empresa reduzca los costos de transacción por su actuación. Si esto se da, ¿cómo se puede establecer un clima de confianza? A este respecto, dadas las ventajas de la cooperación, hay incentivos a que todos tengan acceso a la misma información y revelar voluntariamente la disponible para eliminar los temores de los demás. Así, la aplicación de la RSE puede ser inestimable, no solo fundamenta una reputación, sino que su aplicación exige revelar información y permitir que un controlador externo evalúe lo que acontece. Relacionándolo al tiempo, el costo del oportunismo será mayor cuanto mayores sean las expectativas de que se mantengan las relaciones más tiempo.

Finalmente, por todas las razones señaladas las relaciones de una empresa con sus proveedores no serán puntuales, sino que tendrán permanencia en el tiempo, siendo preferible que tales proveedores pertenezcan a una red, al ser para esta más costosa una pérdida de reputación, por ejemplo, los problemas para la reputación de Nike al ser acusada de que sus proveedores utilizaban trabajo infantil. En conclusión, que una empresa invierta en RSE para señalizar que apuesta por la cooperación sería un comportamiento estratégico que permitiría cambiar las expectativas de los demás y hacerles actuar en términos de reciprocidad; en suma, el modelo *win-win* basado en la cooperación en todo su esplendor.

3.3.3. Modelo de Maon, Lindgreen & Swaen

Los autores Maon, Lindgreen & Swaen (2008), han desarrollado una investigación sobre el diseño e implementación de RSE y afirman que este tópico no ha sido explorado suficientemente. Ellos han desarrollado un marco de trabajo integrador para guiar a los gerentes e identificar factores críticos de éxito para el proceso de RSE. El modelo se basa en la definición de RSE como un concepto orientado a *stakeholders* que se extiende más allá de las barreras de la organización y es conducido por un entendimiento ético de la responsabilidad de la organización por el impacto de sus actividades de negocios, además de buscar retornar a la sociedad resultados positivos como legitimidad de la organización (Gray et al., 1996). Esta definición pide una integración de RSE en la estrategia de la organización.

El desarrollo e implementación de una estrategia de RSE puede ser considerado un proceso de cambio organizacional, moviéndose del presente a un estado futuro, (George and Jones, 1996), o una nueva forma de organizar y trabajar (Dawson, 2003). Se dirige a alinear la organización con las demandas dinámicas de los negocios y el medioambiente social por identificar y administrar las expectativas de los *stakeholders*. Los autores han desarrollado el marco de trabajo, presentado en Fig. 3.7, basado en el modelo de campos de fuerza de cambio de Lewin (1951), el cual según Wilson (1992) caracteriza el cambio como un estado de imbalances entre presiones por (conducir) y en contra (restringir) ese cambio.

El modelo de cambio de Lewin (1951) consiste de tres etapas: descongelar, mover y recongelar. En la primera etapa, el proceso requiere de los gerentes descongelar las pasadas prácticas asociadas al *status quo*. En la segunda etapa la organización es guiada hacia un nuevo grupo de supuestos, identificar la necesidad por adoptar prácticas de RSE, en conclusión, es sólo el comienzo del proceso de cambio. En la tercera etapa, para lograr un nuevo estado los gerentes deben recongelar los nuevos supuestos culturales, dependiendo del grado de cambio necesario, recongelar aún puede envolver más amplios cambios que construir estructuras y procesos para apoyar los nuevos caminos (Katz & Kahn, 1978). Finalmente, Maon et al., (2008) incluyen una cuarta etapa: sensibilizar; en esta etapa, la cual precede la primera etapa de descongelar del modelo de Lewin, la alta gerencia de la organización llega a ser consciente de la importancia de los problemas de la sostenibilidad y que una persona o grupo de personas busca llevar resistencia al cambio.

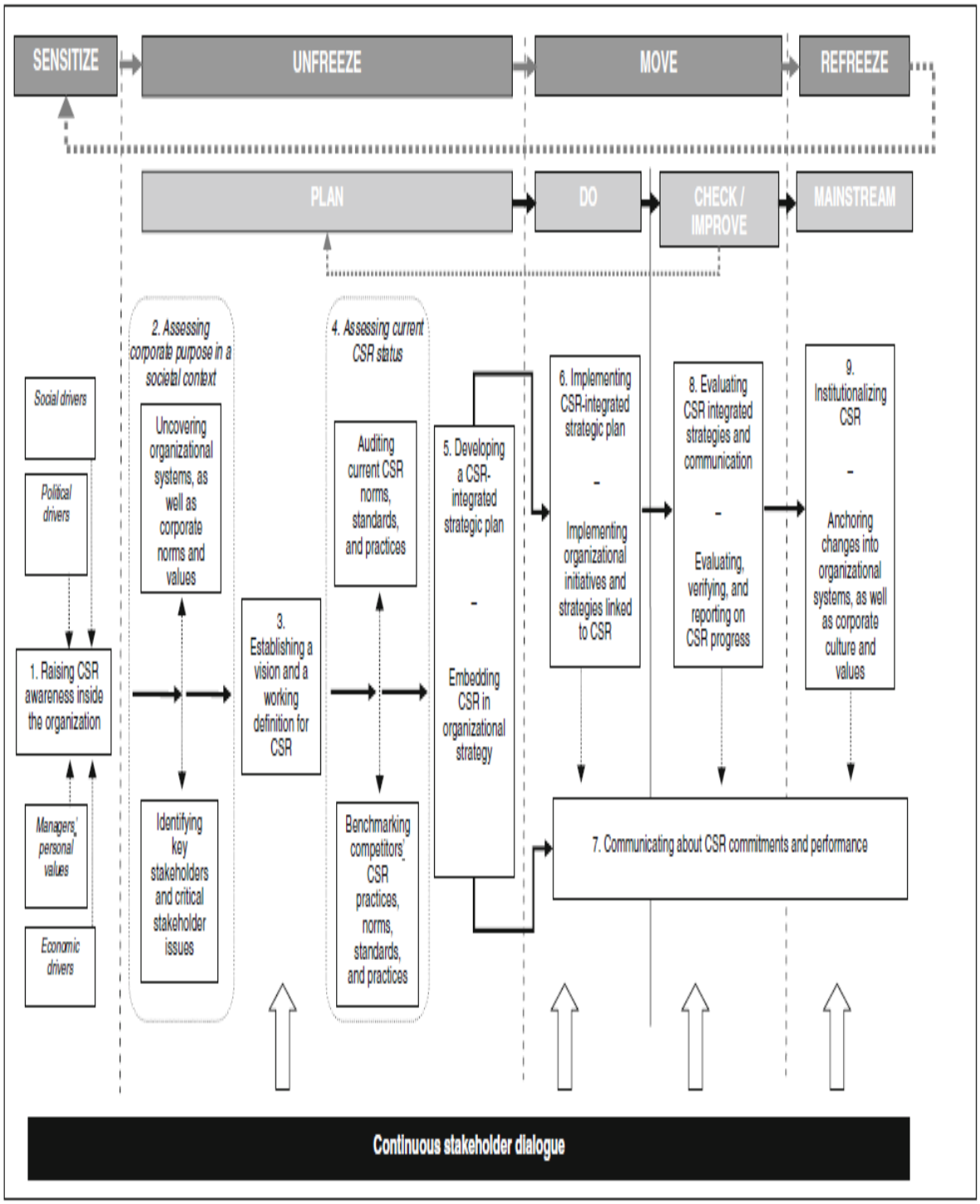


Fig. 3.7. Propuesta del Marco de Trabajo Integrador para diseñar e implementar RSE, Maon et al. (2008).

3.4. El rol de los Modelos de Negocios y la Estrategia Empresarial

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, los autores Osterwalder & Pigneur (2010), proponen 4 áreas estratégicas para los modelos de negocio: el Medioambiente del Modelo de Negocio (Figs. 3.8 y 3.9), Evaluar el Modelo de Negocio (Fig. 3.10a y

3.10b), la perspectiva del Modelo de Negocio en Estrategias de Océano Azul (Fig. 3.11) y Cómo Gerenciar Múltiples Modelos de Negocios dentro de una empresa (Fig. 3.12). En la Fig. 3.8, se puede apreciar todas las variables que afectan el Medioambiente del Modelo de Negocio: *Industry Forces, Key Trends, Market Forces y Macroeconomic Forces.*

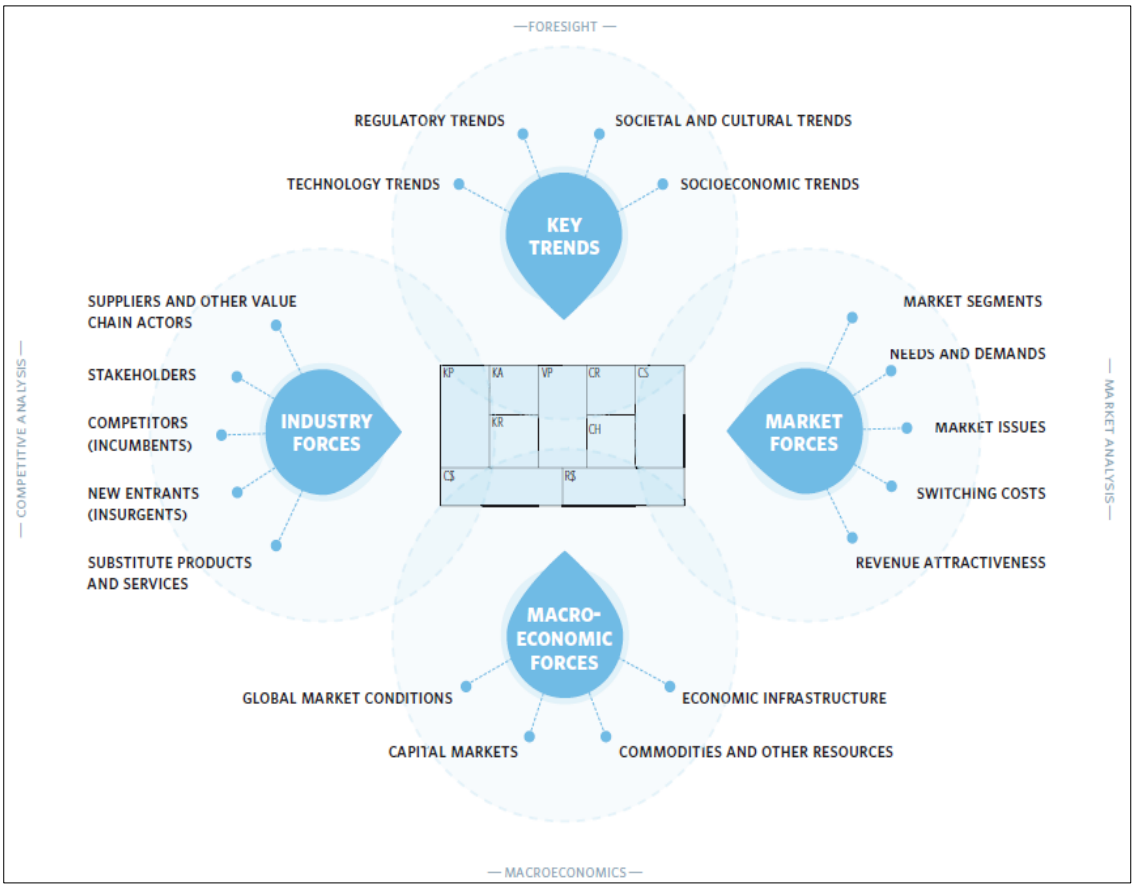


Fig. 3.8. El Medioambiente del Modelo de Negocio, Osterwalder & Pigneur (2010).

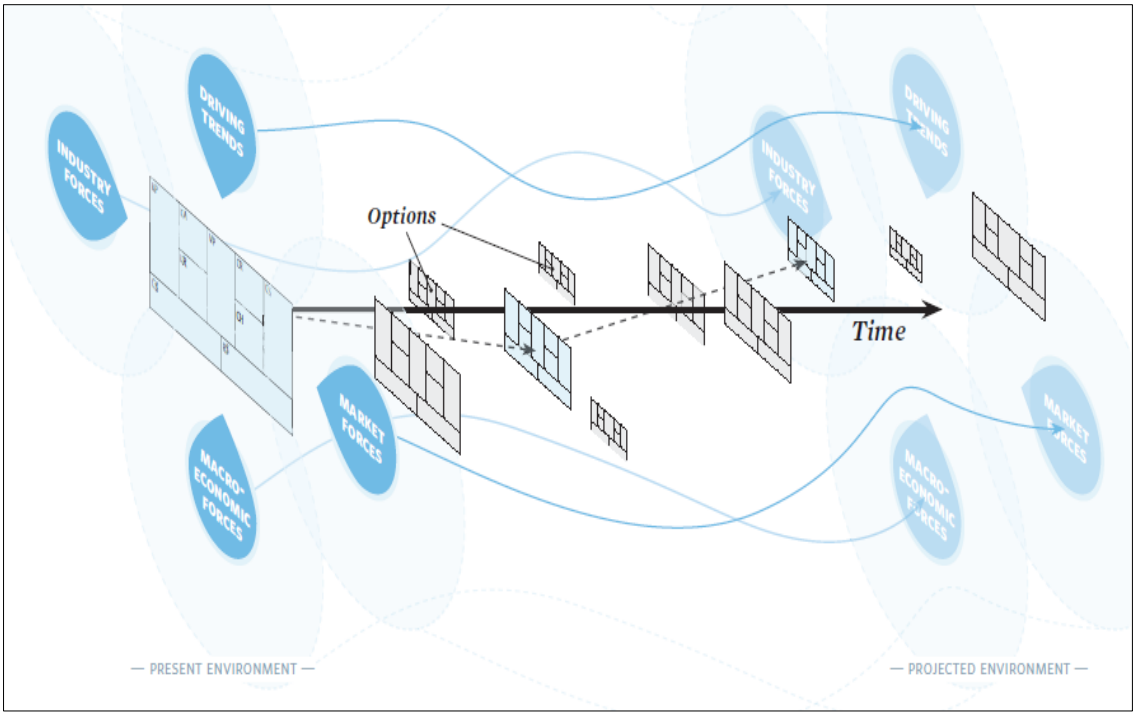


Fig. 3.9. El Presente del Medioambiente del Modelo de Negocio y el Proyectado, Osterwalder & Pigneur (2010).

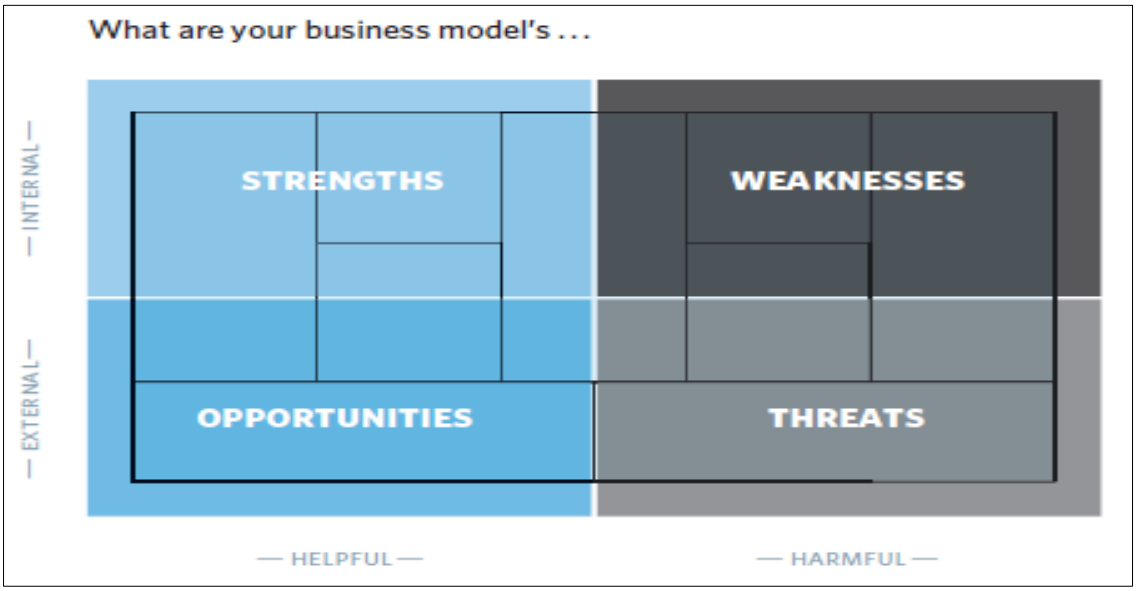


Fig. 3.10a. Cómo Evaluar un Modelo de Negocio por medio de FODA (SWOT), Osterwalder & Pigneur (2010).

En la Fig. 3.9, se puede apreciar el cambio del Modelo de Negocio de acuerdo al Medioambiente y su cambio en el tiempo en base al presente. En la Fig. 3.10a se puede analizar cómo evaluar un Modelo de Negocio por medio de FODA (SWOT, donde: S =

Strengths, W = Weakness, O = Opportunities, T = Threaths), éste análisis del Modelo de Negocio provee dos importantes resultados, primeramente donde está ahora el Modelo (fortalezas y debilidades) y en segundo lugar, sugiere algunas trayectorias futuras del Modelo (oportunidades y amenazas), Fig. 3.10b.

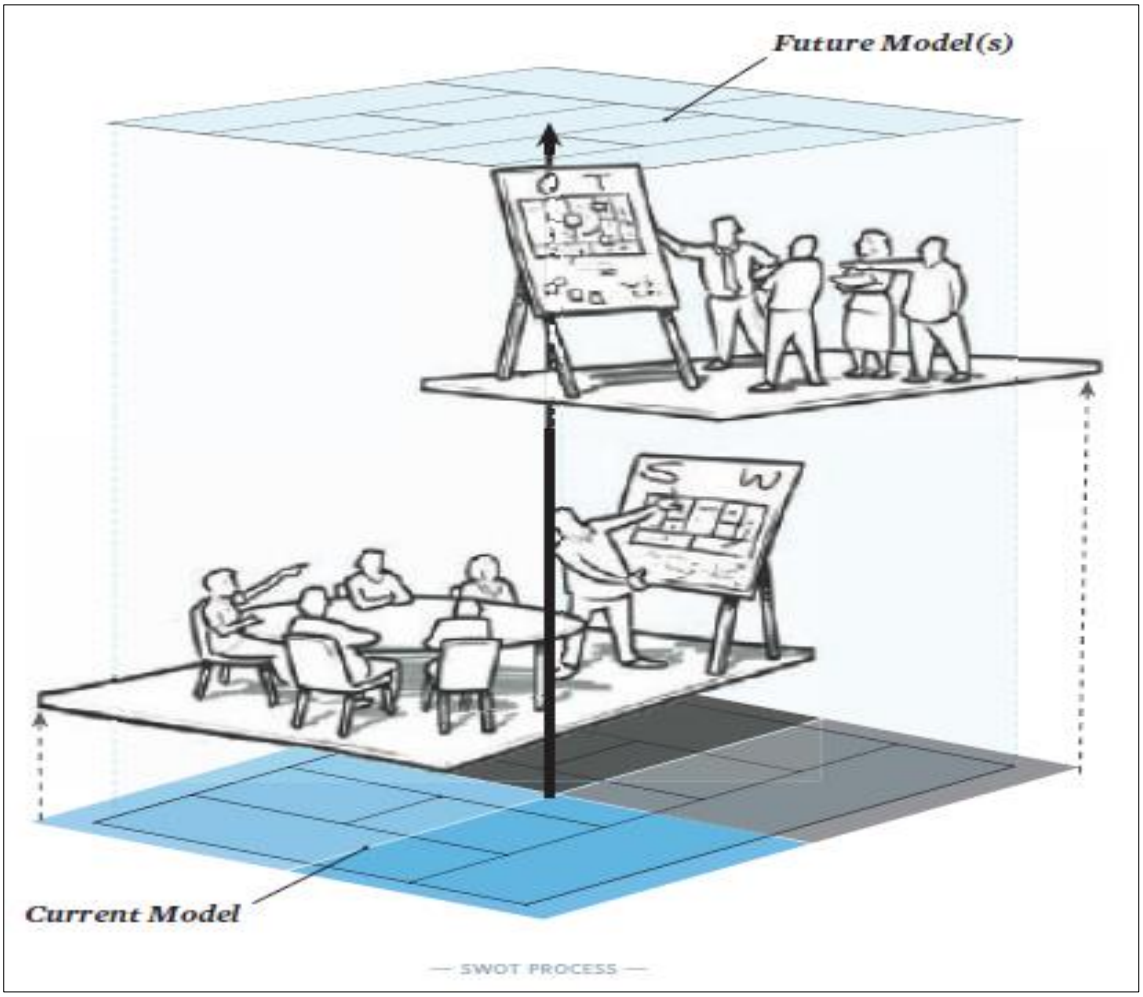


Fig. 3.10b. Ubicación del Modelo de Negocio Actual y el Modelo Futuro por medio de FODA (SWOT), Osterwalder & Pigneur (2010).

En la Fig. 3.11, se visualiza la perspectiva del Modelo de Negocio en Estrategias de Océano Azul, la Estrategia de Océano Azul es un potente método para cuestionar proposiciones de valor y modelos de negocio y explorar nuevos segmentos de consumidores. La Estrategia de Océano Azul es acerca de crear completamente nuevas industrias a través de diferenciación fundamental opuesto a competir en industrias existentes por ajustar modelos establecidos. Por ello para Hart (2010), el combinar

capacidades estratégicas de la firma de Tecnología Limpia y Base de Pirámide representa una Estrategia de Océano Azul, porque diferencia a la compañía sirviendo segmentos de mercados nunca servidos o de los cuales no se ha encontrado por otros modelos de negocios como servir estas necesidades, éstas estrategias son confirmadas por (Laszlo & Zhexembayeva, 2011), ya que la Innovación Disruptiva es la mejor etapa del posicionamiento de la sostenibilidad y se produce de una Estrategia de Océano Azul.

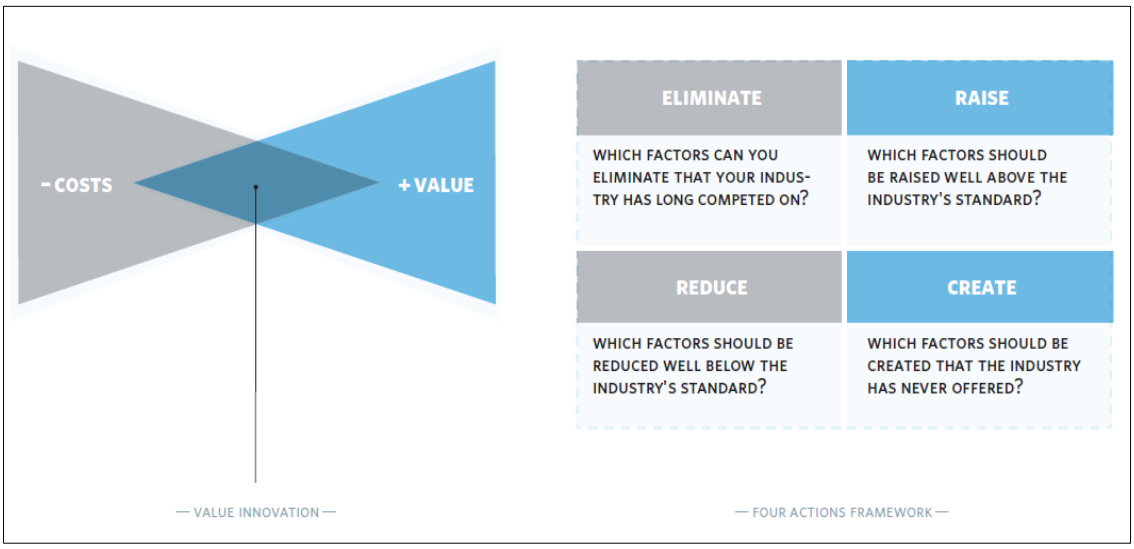


Fig. 3.11. La Perspectiva del Modelo de Negocio en la Estrategia de Océano Azul, Osterwalder & Pigneur (2010).

Basado en Osterwalder & Pigneur (2010), la Estrategia de Océano Azul pretende innovaciones de valor reduciendo costos e incrementando el valor y su marco de trabajo consta de 4 acciones: eliminar los factores en los que la industria ha competido por largo tiempo, reducir los factores que deben estar muy abajo del estándar de la industria, crear aquellos factores que la industria nunca ha ofrecido y subir aquellos factores que deberían estar arriba del promedio de la industria. Asimismo, para gerenciar múltiples modelos de negocios dentro de una empresa, se debe evitar conflictos entre los modelos de negocios integrados y crear sinergias entre los separados modelos de negocios y coordinar entre ellos como sea necesario, es decir, se deben alinear los modelos que tengan similaridad y potencial para sinergias y separar los que tengan potencial para conflictos (ver Fig. 3.12), de aquí que es muy lógico el planteamiento estratégico de la

RSE, denominado RSE Estratégica, en el cual la Responsabilidad Social Empresarial está totalmente integrada en la Estrategia de la firma, Porter (2006).

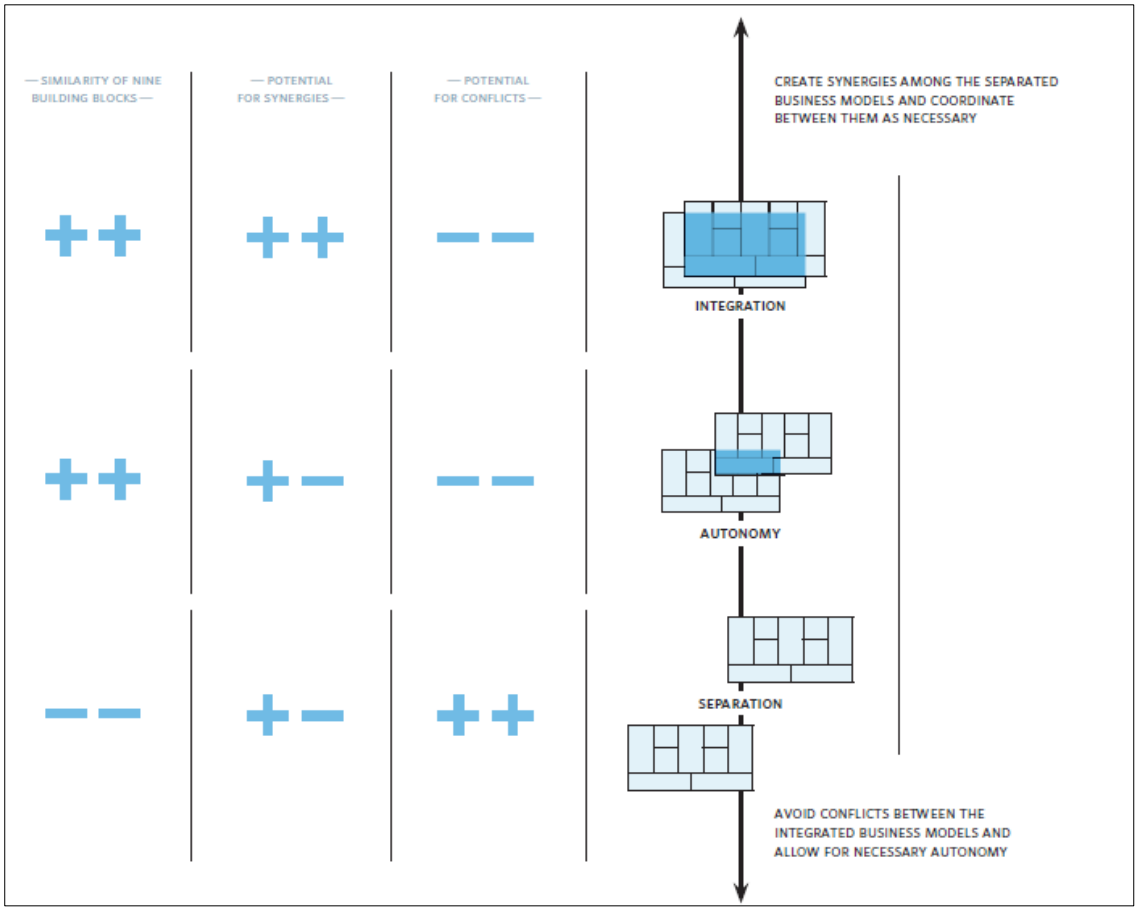


Fig. 3.12. Cómo Gerenciar Múltiples Modelos de Negocio dentro de una empresa, Osterwalder & Pigneur (2010).

3.5. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial Estratégica (RSE Estratégica)

En los Modelos planteados a continuación se ha intentado presentar los más relevantes después de una revisión de la literatura, proponiendo los estudios de Porter & Kramer (2002, 2006, 2011) y Hart (1995, 1997-2011). Estos autores permiten describir muy bien las variables, etapas y modelos necesarios para el planteamiento del modelo de la investigación.

3.5.1. Modelo de RSE Estratégica por Porter & Kramer

El trabajo clásico que explica la RSE Estratégica es el de Porter & Kramer (2006), en *Harvard Business Review*, en donde plantean el vínculo entre la ventaja competitiva y la Responsabilidad Social Empresarial. La idea central es que la "Responsabilidad Social más estratégica ocurre cuando una compañía agrega una dimensión social a su proposición de valor, haciendo un impacto social integral a toda la estrategia". Si las corporaciones pudieran analizar la RSE usando los mismos marcos de trabajo que guían su negocio principal, ellos descubrirían que la RSE puede ser mucho más que un costo, una restricción o un acto de caridad; puede ser una fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva.

Fundamentalmente, Porter & Kramer (2002, 2006) critican los desconectados esfuerzos filantrópicos de las compañías totalmente desconectados de la estrategia y que actualmente los prevalescientes enfoques de la RSE son tan desconectados de la empresa como son tan obscuras muchas de las más grandes oportunidades de las compañías para beneficiar a la sociedad. El éxito corporativo y la riqueza social no es un juego de suma cero, cuando se analiza estratégicamente, la RSE puede llegar a ser una fuente de tremendo progreso social, como el negocio aplica, sus considerables recursos, experiencia e iniciativas a actividades que benefician a la sociedad. Para los autores, muchas compañías no entraron voluntariamente a la RSE, fueron sorprendidas por respuestas públicas a problemas que no habían pensado ser parte de sus responsabilidades de negocios.

En la misma línea de argumentos, todavía hay respuestas en los negocios que no han sido ni estratégicas, ni operacionales, han sido cosméticas como relaciones públicas y campañas de medios, esto es muy acorde con ésta investigación, pues en Latinoamérica este fenómeno está difundido. Ejemplos de estas respuestas cosméticas son enormes reportes de RSE que muestran las buenas acciones de las compañías en lo social y medioambiental. Para el 2005, 64% de las 250 más grandes multinacionales, ya publicaban reportes de RSE, en reportes anuales, o reportes adicionales de sostenibilidad, los cuales en raras ocasiones ofrecen un coherente marco de trabajo para actividades de RSE, Porter & Kramer, (2006).

Estos autores enfatizan que no todos los grupos de interés significan un alto nivel de importancia, depende del contexto competitivo y que el principio de sostenibilidad apela

a realzar el autointerés, frecuentemente invocando el así llamado *triple bottom line* de desempeño social, económico y medioambiental. En otras palabras las compañías deberían operar en formas que aseguren el desempeño económico en el largo plazo, y no permitir comportamientos de corto plazo que son socialmente detrimentales o dañinos al medioambiente. Cualquier escuela de pensamiento de la RSE, estas escuelas son: obligación moral, énfasis en la sostenibilidad, licencia para operar, reputación, debe crear una razón genérica que sea atada a la estrategia y operaciones de una compañía específica o del lugar en el cual opera. El resultado de muchas compañías ha sido descoordinadas actividades de filantropía y de RSE, desconectadas de la estrategia de la compañía que ni hacen cualquier impacto social significativo, ni fortalecen la competitividad de largo plazo de la firma.

Una sociedad saludable, necesita compañías exitosas, la mutua dependencia de corporaciones y la sociedad implica que ambos decisiones de negocios y políticas sociales deben seguir el principio del Valor Compartido. Esto significa, que las decisiones deben beneficiar ambos lados, si ya sea los negocios o la sociedad persiguen políticas que benefician sus intereses al costo del otro, se encontrará a sí mismo en una ruta peligrosa. Un ganar de corto plazo de uno sobreminará la prosperidad de largo plazo de ambos. El examen esencial que debe guiar la RSE no es si una causa es valiosa pero si representa una oportunidad para crear valor compartido, esto es, un significante beneficio para la sociedad que es también valioso para el negocio, Porter & Kramer, (2006).

Finalmente, el concepto del Valor Compartido fue anticipado por Porter & Kramer (2006) y reafirmado por Porter & Kramer (2011), en donde una agenda social corporativa se mueve de mitigar daños a reforzar la estrategia corporativa a través del progreso social. En este enfoque se distinguen dos etapas de RSE (Fig. 3.13). La primera etapa es la Respuesta RSE: la cual comprende actuar como un buen ciudadano corporativo y estar atento a las preocupaciones sociales de los grupos de interés, dentro de los impactos sociales genéricos y mitigar los daños de las actividades de la cadena de valor de la firma. La segunda etapa es la RSE Estratégica: la cual comprende transformar las actividades de la cadena de valor para beneficiar a la sociedad, mientras reforzamos la estrategia y atendiendo a las dimensiones sociales del contexto competitivo es la filantropía estratégica que apalanca las capacidades de la firma para mejorar áreas emergentes del contexto competitivo. Estas definiciones se han usado en

esta investigación como etapas de RSE, la Respuesta RSE como una etapa inicial de alineamiento a la estrategia hasta llegar a la RSE Estratégica.

Fig. 3.13. El enfoque estratégico de la RSE, Porter & Kramer (2006).

3.5.2. Modelo de Valor Compartido por Porter & Kramer

Al 2011, Porter & Kramer plantean en *Harvard Business Review*, que necesitamos una forma más sofisticada de capitalismo, una mezclada con un propósito social. La oportunidad de crear valor económico a través de crear valor social será una de las más poderosas fuerzas conduciendo el crecimiento de la economía global y que el propósito de la corporación debe ser redefinido alrededor del valor compartido. Si todas las compañías individualmente persiguieran el valor compartido conectado a sus negocios particulares, los intereses de toda la sociedad serían servidos. Los autores afirman, que debemos enfocarnos en los resultados logrados más que en los fondos y esfuerzos gastados.

Básicamente los planteamientos de innovación, creación de valor a largo plazo, creación de valor económico, social y ambiental simultáneamente y críticas al sistema capitalista

actual son totalmente compatibles y contemporáneos con la literatura de Hart. Incluso la última publicación de Hart (2010) recibe ese nombre "Capitalismo en la Encrucijada" y la publicación en *Harvard Business Review* de Barton (2011) "Capitalismo para el Largo Plazo".

Las necesidades sociales, no sólo las convencionales necesidades económicas, definen los mercados, y los daños sociales pueden crear costos internos a las firmas. Las externalidades suben cuando las compañías crean costos sociales, nuevamente los casos de Nike en la década de 1990 y British Petroleum (BP, 2010), han colocado advertencias al accionar corporativo. Valor Compartido no es repartir sino expandir el valor creado pensando a largo plazo. El Valor Compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social.

Para algunos autores como Bertini, & Gourville (2012), el precio es muy importante para poder crear Valor Compartido. Es decir, el alcance del pensamiento estratégico debe explotarse al máximo. La teoría de estrategia sostiene que para ser exitoso, una compañía debe crear una proposición de valor distintiva que encuentre las necesidades de un seleccionado grupo de consumidores. La firma gana ventaja competitiva de como configura la cadena de valor o la configuración de actividades envueltas en crear, producir, vender, enviar y apoyar sus productos o servicios. Por años la gente de negocios ha estudiado posicionamiento y la mejor forma de diseñar actividades e integrarlas. Sin embargo, las compañías han pasado por alto oportunidades para reunir necesidades sociales fundamentales y han malinterpretado como los daños y debilidades sociales afectan las cadenas de valor. El campo de visión ha sido demasiado estrecho.

Finalmente, la habilidad de crear Valor Compartido aplica igualmente a economías avanzadas y países en desarrollo, aunque las oportunidades específicas tendrán diferencias. Encontrar las necesidades de los mercados no servidos frecuentemente requiere rediseñar productos o diferentes métodos de distribución. Esto requiere fundamentales innovaciones que tienen aplicación en mercados tradicionales, como ejemplo: las microfinanzas, nacieron para servir necesidades financieras no servidas en los países en desarrollo, ahora está creciendo rápidamente en los Estados Unidos, llenando una brecha que no fue reconocida. Por ello, Porter & Kramer (2011) afirman que las oportunidades de Valor Compartido son mayores en países en desarrollo. Después de revisar la literatura existente sobre este tema se concluye que el Valor

Compartido no es RSE sino la más alta aspiración de una compañía cuando logra optimizar su RSE Estratégica.

3.5.2.1. Responsabilidad Corporativa: El Valor Compartido

Para Pes (2012), el colapso del modelo económico basado en el uso de los recursos como si fueran ilimitados nos obligará a respetar las exigencias de una economía sostenible, para la cual la innovación y la capacidad emprendedora que aplica a la producción de bienes y servicios resultan imprescindibles. Esto es consistente con la capacidad de innovación disruptiva en Tecnología Limpia por Hart (1997, 2003, 2010, 2011). Se le atribuye a la relación empresa y sociedad, que puede lograr bienestar si se logra "una saludable y equilibrada cooperación público-privada, en la que el gobierno aporta las instituciones, las reglas, las redes de seguridad, la educación y las infraestructuras necesarias que capacitan al sector privado para innovar, invertir y asumir los riesgos que generan el crecimiento y el empleo" (Friedman, 2012).

En la misma línea de argumentos, aunque la sociedad, a través de organizaciones como ONGs, organismos internacionales como Naciones Unidas, la presión de los medios de comunicación, sindicatos o asociaciones de consumidores, exige de las empresas un compromiso firme con un conjunto de principios para cubrir el vacío que produce la falta de regulación global. La empresa no limita su compromiso con la sociedad al cumplimiento de las leyes, sino que debe asumir la responsabilidad implícita en la libertad. Para Pes (2012), en esencia, la Responsabilidad Corporativa (RC) consiste en hacer compatible el interés privado con la dimensión social de la actividad que las empresas desarrollan, de manera que formen parte de las soluciones a los desafíos que la sociedad afronta, a fin de: maximizar la creación de valor compartido para los propietarios/accionistas y para las otras partes interesadas y la sociedad en general e identificar, prevenir y atenuar los posibles impactos adversos.

Para Michael Porter & Mark Kramer, desde el punto de vista de Pes (2012), es subrayado que "Valor Compartido" no es una propuesta nueva para redistribuir un valor creado, ni tampoco se trata de una expresión de buena voluntad. Consiste en adoptar una estrategia de empresa basada en políticas y procedimientos orientados a aumentar la productividad, que al mismo tiempo mejoren las condiciones económicas y sociales de

las comunidades en las que aquella opera. Por tanto, una empresa desarrolla una estrategia coherente con las exigencias de la RC cuando planifica su actividad tomando en consideración sus consecuencias sociales. Según Pes & Bilbeny (2012), "El beneficio es para las compañías como el aire para los humanos: imprescindible para sobrevivir. Sin embargo, así como las personas tienen proyectos vitales más complejos que simplemente respirar, también el excedente empresarial adquiere sentido social cuando la actividad de la empresa mejora las condiciones de su entorno".

3.5.2.2. Modelo de Conexión entre Ventaja Competitiva y Problemas Sociales por Porter & Kramer

Porter & Kramer (2011), confirman que igual o más grandes oportunidades suben de servir comunidades con desventajas y países en desarrollo. Aunque las necesidades sociales son aún más presionantes allí, éstas comunidades no han sido reconocidas como mercados viables. Hoy la atención es girada a India, China e incrementalmente Brazil, los cuales ofrecen a las firmas el prospecto de alcanzar miles de millones de nuevos consumidores en la base de la pirámide, una noción persuasivamente articulada por Prahalad y Hart (2002). Todavía estos países han tenido siempre grandes necesidades, como muchos países en desarrollo.

Los autores definen una conexión directa entre la ventaja competitiva de la firma y los problemas sociales. Explican que hay numerosas formas en las cuales direccionar los problemas sociales que pueden rendir beneficios de productividad a una firma. Si se considera por ejemplo, cuando una firma invierte en un programa de bienestar la sociedad se beneficia porque los empleados y sus familias llegan a ser más saludables, y la firma minimiza ausencia de los empleados y pérdida de productividad. En la Fig. 3.14, se presentan algunas áreas donde las conexiones son más fuertes.

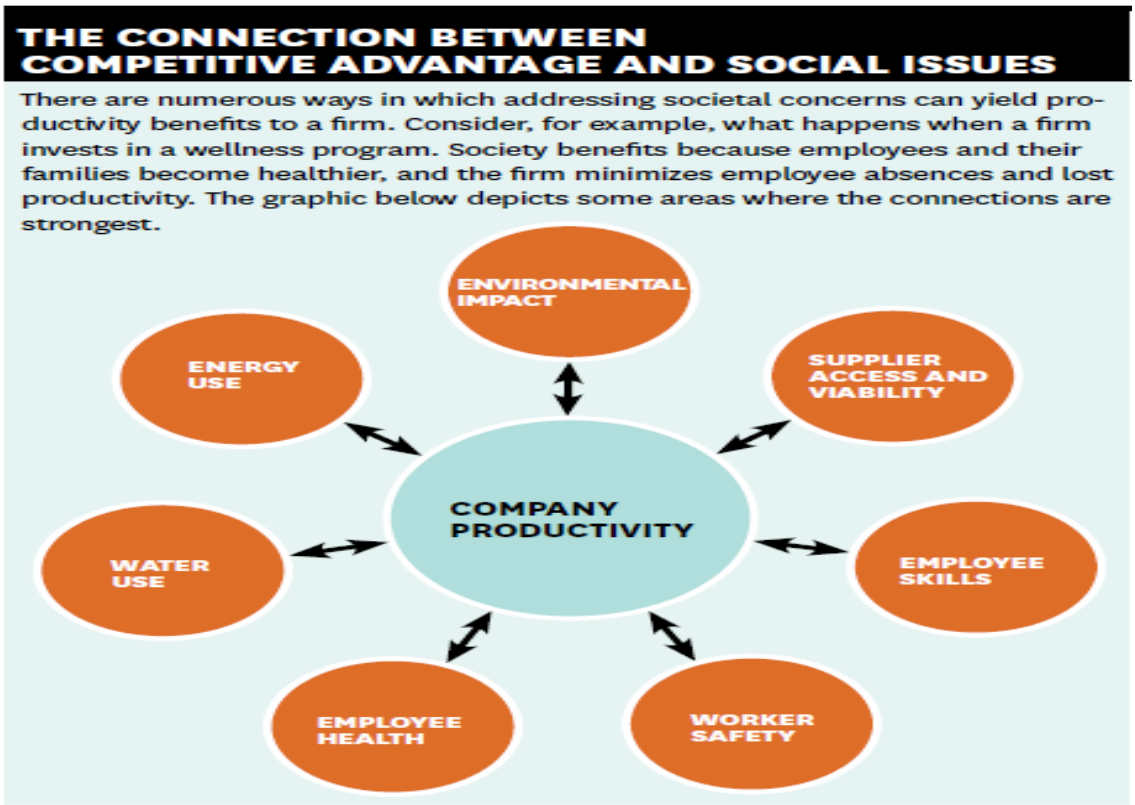


Fig. 3.14. La conexión entre la Ventaja Competitiva y los Problemas Sociales, Porter & Kramer (2011).

3.5.3. La Responsabilidad Corporativa en la Estrategia Empresarial

Basado en Pes (2012), muchos inversores institucionales, por ejemplo fondos de pensiones, compañías de seguros o fondos públicos, introducen criterios de Responsabilidad Corporativa a la hora de seleccionar las inversiones; esto aplica a los inversores privados, de tal manera que, para las empresas que cotizan en bolsa, figurar en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y en el FTSE4Good Index les amplía el campo de los inversores potenciales. Para medir la RSE, estos índices evalúan la estrategia que siguen las empresas frente a los tres grandes problemas que las sociedades afrontan en estos momentos (Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo).

3.5.3.1. Ambiental

Esto se refiere a tener en cuenta el impacto de la actividad empresarial en el medio ambiente, para conseguir un desarrollo sostenible. Existe un acuerdo político, respaldado por la ONU y por multitud de organizaciones de la sociedad civil de todos

los puntos cardinales, en donde todos asumen el desafío de adoptar estrategias consistentes con el objetivo de evitar que la temperatura de la Tierra aumente más de 2º C como consecuencia del calentamiento del planeta. Esto transmite un mensaje muy potente a las empresas: las que no se tomen en serio el desafío medioambiental dejarán de ser competitivas, en un futuro que ya ha empezado. Este análisis es totalmente compatible con las capacidades estratégicas de la firma denominadas: Prevención de la Contaminación y Tecnología Limpia por Hart (1995, 2011).

3.5.3.2. Social

El compromiso social de las empresas puede demostrarse con la asunción de los principios del Pacto Mundial promovido por Naciones Unidas, que pide a las empresas que hagan suyo, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Por ejemplo, en normas laborales, las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación, estos grupos han sido definidos por Hart & Sharma (2004) como *stakeholders* marginados, y este análisis es totalmente compatible con la capacidad estratégica de la firma denominada: Base de Pirámide por Hart (2011).

3.5.3.3. Gobierno corporativo: gestionar para el largo plazo

Entre los errores que nos ha llevado a la crisis financiera y el cambio climático, entre otros panoramas del colapso mundial está la obstinación por el corto plazo, expresada en la elección de los resultados trimestrales de las compañías como indicador de la calidad de la gestión, con el consiguiente olvido de que la empresa adquiere su pleno sentido, tanto para los accionistas como para la sociedad, cuando se desarrolla como un proyecto a largo plazo (Barton, 2011, Hart 2010, Moon, 2007).

Barton (2011) propone gestionar las empresas de acuerdo con tres criterios que el gobierno de las compañías debería adoptar. En primer lugar, abandonar la orientación al corto plazo y remodelar los incentivos y las estructuras de las empresas para concentrarse en el largo plazo. En segundo lugar, los ejecutivos deben convencer a sus

organizaciones de que servir a los intereses de todos los grupos de interés: empleados, proveedores, clientes, acreedores, comunidades, el medio ambiente, no está reñido con el objetivo de maximizar el valor corporativo; por el contrario, es esencial para lograrlo. En tercer lugar, las empresas cotizadas deben remediar las debilidades derivadas de la dispersión y la falta de compromiso de la propiedad, reforzando la capacidad de los Consejos de Administración para gobernar como propietarios.

Basado en lo expuesto, las empresas que involucren a todos los *stakeholders* en una forma estratégica en su RSE, podrán afrontar los retos del presente y del futuro, esta visión de Barton (2011) es totalmente compatible con la visión de Hart (2010, 2011) en el planteamiento de las capacidades estratégicas: Manejo de Productos, que implica la integración de los puntos de vista de los *stakeholders* en los procesos de negocios y Base de Pirámide, que implica crear un mapa de ruta compartido para encontrar las necesidades no encontradas por esos grupos.

3.5.4. Modelo del Portafolio de Valor Sostenible o Modelo de la *NRBV (Natural Resource Based View of the firm)* por Profesor Stuart Hart

Los autores McWilliams, Siegel & Wright (2006), describieron una variedad de perspectivas sobre la RSE, las cuales usaron para desarrollar un marco de trabajo para consideración de las implicaciones estratégicas de la RSE. Ellos afirman, que los investigadores se están moviendo más allá de sólo definir e identificar actividades de RSE, para examinar el rol estratégico de la RSE en las organizaciones. Asimismo, que la RSE es un terreno fértil para el desarrollo de teoría y análisis empírico.

Para McWilliams et al. (2006) numerosas teorías han sido llevadas para apoyar la temática de RSE, como por ejemplo Edward Freeman (1984) construyó un marco de trabajo sobre la teoría de *stakeholders*, que presentó una vista más positiva del apoyo de los gerentes a la RSE. La teoría de *stakeholders* fue expandida por Donaldson & Preston (1995) quienes enfatizaron las dimensiones morales y éticas de la RSE. Enfoques institucionales han también sido usados para analizar la responsabilidad social medioambiental por Jennings & Zandbergen (1995) analizando las instituciones en formar consenso dentro de una firma de acuerdo al establecimiento de una organización "sostenible ecológicamente".

En la medida que las firmas se involucran en RSE estratégicamente, este comportamiento puede ser examinado a través de *Resource-Based-View-of-the-firm* (RBV). RBV fue introducido por Wernerfelt (1984), refinado por Barney (1991) y altamente inspirado de la investigación más temprana hecha por Penrose (1959). Esta última teoría presume que las firmas son paquetes de recursos heterogéneos y capacidades que son imperfectamente móviles a través de las firmas. Barney (1991) mantiene que si estos recursos y capacidades son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, ellos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva.

El primer trabajo teórico para aplicar el marco de trabajo de la RBV para la responsabilidad social empresarial fue Hart (1995), quien se enfocó profundamente en la responsabilidad social medioambiental, por ello Hart le llamó *Natural-Resource-Based-View-of-the-firm* (NRBV). Hart aseveró que, para ciertos tipos de firmas, la responsabilidad social medioambiental puede constituir un recurso o capacidad que lidera a una ventaja competitiva sostenida. En la Fig. 3.15, se puede visualizar varios artículos teóricos seleccionados en RSE por McWilliams et al. (2006) sobre implicaciones estratégicas de RSE.

En el año 1997 Hart publicó el artículo *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World* en *Harvard Business Review*, ganador del premio McKinsey, que ha representado un punto de inflexión en la literatura sobre las estrategias de negocios hacia la sostenibilidad; en 2002, Hart publica nuevamente junto con C.K. Prahalad el artículo *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*; hacia el 2003, publica en *Academy of Management Executive*, el artículo *Creating Sustainable Value*, en donde plantea como visión sostenible la nueva variable en su modelo de la NRBV, después de los trabajos de Prahalad, y al 2011, se vuelve a publicar por Hart & Dowell (2011), *The Natural Resource Based View of the firm, fifteen years after*. En esta última revisión se puede apreciar que la teoría ha recobrado protagonismo y que se ha hecho un poco de investigación empírica en dos de sus constructos principales sobre Prevención de Contaminación y Manejo de Productos, haciendo falta más investigación en las temáticas de Tecnología Limpia y la nueva variable en su modelo: Base de Pirámide (Hart & Dowell, 2011).

Author(s)	*Nature of theoretical perspective(s)*	*Key argument/result*
Friedman (1970)	Agency theory	CSR is indicative of self-serving behaviour on the part of managers, and thus, reduces shareholder wealth
Freeman (1984)	Stakeholder theory	Managers should tailor their policies to satisfy numerous constituents, not just shareholders. These stakeholders include workers, customers, suppliers, and community organizations
Donaldson and Davis (1991)	Stewardship theory	There is a moral imperative for managers to 'do the right thing', without regard to how such decisions affect firm performance
Donaldson and Preston (1995)	Stakeholder theory	Stressed the moral and ethical dimensions of stakeholder theory, as well as the business case for engaging in CSR
Jones (1995)	Stakeholder theory	Firms involved in repeated transactions with stakeholders on the basis of trust and cooperation have an incentive to be honest and ethical, since such behaviour is beneficial to the firm
Hart (1995)	Resource-based view of the firm	For certain companies, environmental social responsibility can constitute a resource or capability that leads to a sustained competitive advantage
Jennings and Zandbergen (1995)	Institutional theory	Institutions play an important role in shaping the consensus within a firm regarding the establishment of an 'ecologically sustainable' organization
Baron (2001)	Theory of the firm	The use of CSR to attract socially responsible consumers is referred to as strategic CSR, in the sense that firms provide a public good in conjunction with their marketing/business strategy
Feddersen and Gilligan (2001)	Theory of the firm	Activists and NGOs can play an important role in reducing information asymmetry with respect to CSR on the part of consumers
McWilliams and Siegel (2001)	Theory of the firm	Presents a supply/demand perspective on CSR, which implies that the firm's ideal level of CSR can be determined by cost-benefit analysis
McWilliams et al. (2002)	Resource-based view of the firm	CSR strategies, when supported by political strategies, can be used to create sustainable competitive advantage
Waldman et al. (2004)	Theory of the firm/strategic leadership theory	Certain aspects of CEO leadership can affect the propensity of firms to engage in CSR. Companies run by intellectually stimulating CEOs do more strategic CSR than comparable firms

Fig. 3.15. Artículos Teóricos Seleccionados sobre implicaciones estratégicas de RSE, McWilliams et al. (2006).

Author(s)	*Methodology*	*Nature of CSR event/action*	*Key results*
Abowd et al. (1990)	Event study	Human resource decisions	No consistent pattern of increased or decreased stock price
Worrell et al. (1991)	Event study	Layoff programmes	Investors react negatively to layoff announcements, especially when they are due to financial distress
Clinebell and Clinebell (1994)	Event study	Plant closures	Longer periods of advance notice of plant closings result in greater losses in shareholder wealth
Posnikoff (1997)	Event study	Divestment from South Africa	Divestment enhanced shareholder value
Wright and Ferris (1997)	Event study	Divestment from South Africa	Divestment had a negative effect on shareholder value
Teoh et al. (1999)	Event study	Divestment from South Africa	Divestment had a neutral effect on shareholder value
Aupperle et al. (1985)	Regression analysis	An overall firm-level index of CSR	There is a neutral relation between CSR and profitability
McGuire et al. (1988)	Regression analysis	An overall firm-level index of CSR	Prior profitability was more closely related to CSR than was subsequent performance
Russo and Fouts (1997)	Regression analysis	Environmental performance	There is a positive relation between environmental performance and financial performance
Waddock and Graves (1997)	Regression analysis	An overall firm-level index of CSR–KLD data	CSR results in an improvement in firm performance
McWilliams and Siegel (2000)	Regression analysis	An overall firm-level index of CSR–KLD data	There is a neutral relation between CSR and profitability
Hillman and Keim (2001)	Regression analysis	'Social issues' CSR and 'stakeholder management' CSR–KLD data	'Stakeholder management' CSR is positively correlated with shareholder wealth creation (market value added); 'social issues' CSR is not

Fig. 3.16. Artículos empíricos seleccionados sobre implicaciones estratégicas de RSE, McWilliams et al. (2006).

En la Fig. 3.16 se pueden observar una lista de artículos empíricos seleccionados por McWilliams et al. (2006) en donde se puede analizar claramente que los tempranos

estudios usaban metodología de casos, en cambio a la fecha los estudios usan análisis de regresión, para buscar alguna relación de RSE con otra variable dependiente. Por todo lo anterior, se considera al modelo de Hart de la NRBV como el más adecuado para los objetivos de esta investigación, sobre evaluar la relación que existe entre la RSE Estratégica y la contribución a la sostenibilidad por la firma.

En la publicación de Hart (2010), como se puede ver en la Fig. 3.17, aparece el largo y tortuoso camino que las corporaciones han seguido los últimos 50 años. En el cual, se ha tenido que cambiar la visión del desempeño social como un problema u obligación (del lado izquierdo de la figura) a una posible oportunidad win-win (del lado derecho de la figura), éste fue el más grande progreso de la década de 1980. Para el año 2000 muchas grandes compañías han adquirido las capacidades y disciplinas asociadas con *Greening*, estas son: Prevención de la Contaminación y Manejo de Productos. Como un resultado de esto, frente a la competencia algunas empresas han migrado a *Beyond Greening*, la porción superior derecha de la figura, representando las capacidades estratégicas de: Tecnología Limpia y Base de Pirámide.

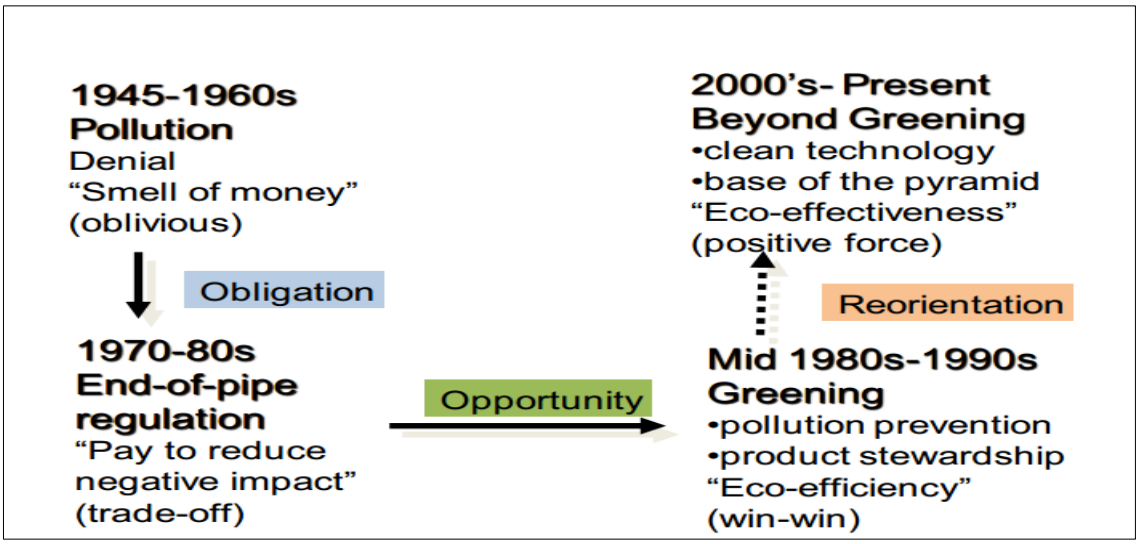


Fig. 3.17. El largo y tortuoso camino de aprendizaje hacia las estrategias empresariales, Hart (2010).

Hart & Milstein (2003), dejan claro que la creación de valor para los accionistas requiere desempeño en múltiples dimensiones y que los retos globales asociados con el desarrollo sostenible son también multifacéticos envolviendo preocupaciones sociales, económicas y medioambientales. En efecto, estos retos tienen implicaciones para

virtualmente cada aspecto de la estrategia de una firma y modelo de negocio. Se debe tratar el problema de una manera estratégica y por eso ellos proponen las capacidades estratégicas de la firma, que en un lenguaje más gerencial se le ha llamado: El Portafolio de Valor Sostenible de la firma (Fig. 3.18) y las dimensiones claves del valor para los accionistas (Fig. 3.19).

Específicamente, los autores anteriores muestran como los retos globales asociados con la sostenibilidad, vistos a través del apropiado análisis de negocios, pueden ayudar a identificar estrategias y prácticas que contribuyen a un mundo más sostenible mientras simultáneamente conducen valor para los accionistas, esto es la creación de valor sostenible por la firma y según el Profesor Clayton Christensen de *Harvard Business School*, este trabajo es el pionero mapa de ruta para el crecimiento corporativo responsable (Hart, 2010). El valor para los accionistas es un constructo multidimensional (Fig. 3.19), este modelo es construido usando dos bien conocidas dimensiones que son una fuente de tensión creativa para las firmas. El eje vertical en el modelo refleja la necesidad de la firma para manejar los negocios hoy, mientras simultáneamente crean tecnología y mercados mañana. Esta dimensión refleja la tensión por generar resultados de corto plazo contra las expectativas de crecimiento futuro. El eje horizontal refleja la necesidad de la firma para crecer y proteger las habilidades organizacionales internas y capacidades mientras simultáneamente infunden a la firma con nuevas perspectivas y conocimiento desde fuera. Esta dimensión refleja la tensión experimentada por la necesidad de proteger la tecnología base así que pueda operar sin distracciones, mientras permanece al mismo tiempo abierto a otras perspectivas y nuevos modelos disruptivos y tecnologías.

En el modelo el cuadrante bajo de la izquierda se enfoca en Reducción de Costos y Riesgos, para responder a ello se propone la capacidad estratégica de Prevención de la Contaminación; el cuadrante bajo de la derecha se enfoca en Legitimidad y Reputación, para ello se deben incluir todos los intereses de los *stakeholders*, para responder a ello se propone la capacidad estratégica de Manejo de Productos; el cuadrante superior izquierdo del modelo se enfoca en que la firma debe desarrollar innovación disruptiva con los productos y servicios del futuro, esto significa desarrollar nuevas habilidades o posicionamiento por adquirir las capacidades, competencias y tecnologías que reposicionan a la firma para el crecimiento futuro, para responder a ello se propone la capacidad estratégica de Tecnología Limpia y el cuadrante superior derecho marca la

trayectoria de la ruta de crecimiento esto depende en la habilidad de la firma para articular nuevas estrategias y productos para servir las necesidades de aquellos mercados que aún no han sido servidos, esta trayectoria de crecimiento provee la guía y dirección para nueva tecnología y desarrollo de productos, para responder a ello se propone la capacidad estratégica de Base de Pirámide (ver Figs. 3.18 y 3.19).

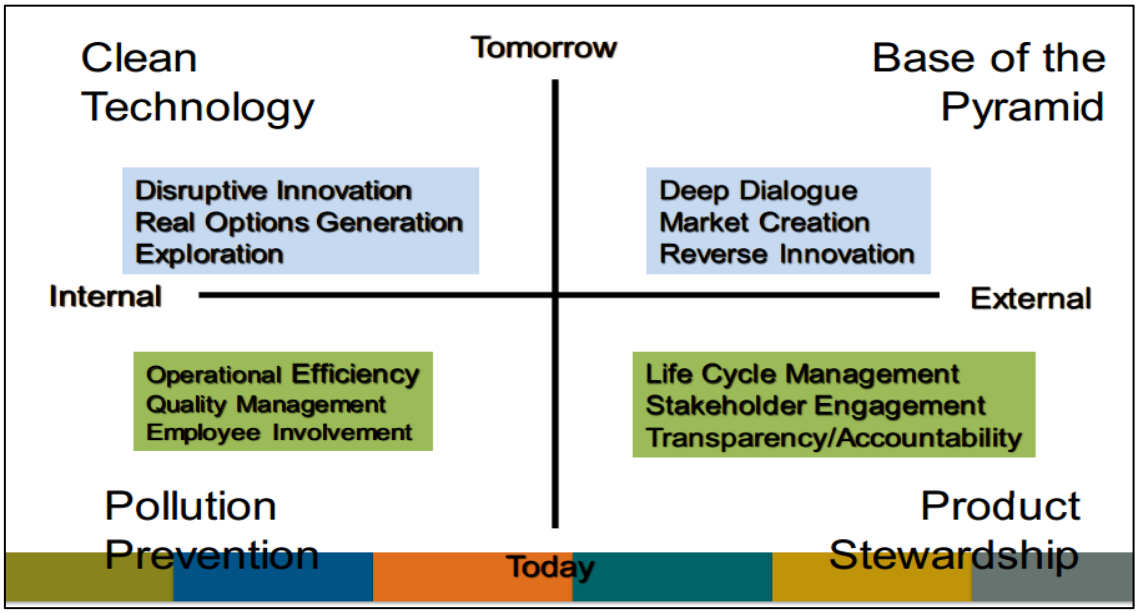


Fig. 3.18. Las Capacidades Estratégicas de la firma o el Portafolio de Valor Sostenible, Hart (2010).

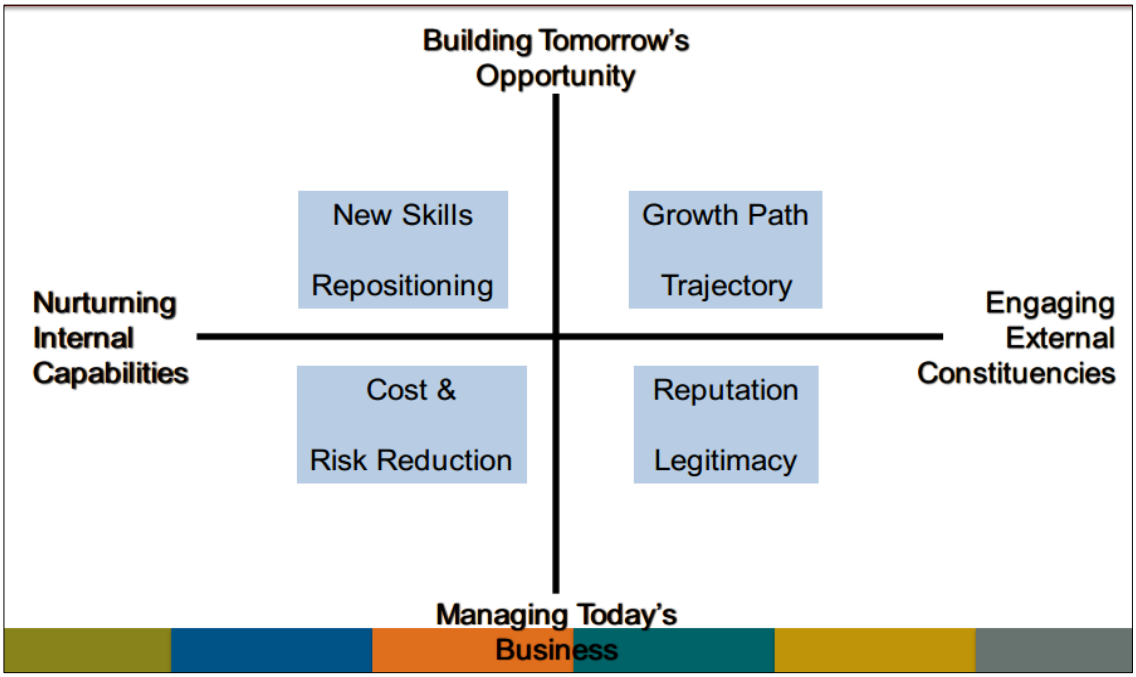


Fig. 3.19. Las Dimensiones Claves del Valor para los Accionistas, Hart (2003, 2010).

El Marco de Trabajo de la NRBV responde a cada conductor de la sostenibilidad global como es propuesto por Hart (2003) y cada variable propuesta es asociada a una estrategia de negocio y práctica, que corresponde a una particular dimensión de valor para los accionistas. Enfatizando para los conductores de la sostenibilidad global: contaminación, consumo y desperdicio, la primera capacidad estratégica de la firma será Prevención de la Contaminación; para los conductores de: sociedad civil, transparencia y conectividad será Manejo de Productos; para los conductores de: disrupción, tecnología limpia y huella ecológica será Tecnología Limpia y para los conductores de: sobrepoblación, pobreza y desigualdad será Base de Pirámide. Por ello este modelo es un modelo de estrategias responsables de negocios que contribuyen actuando simultáneamente a la sostenibilidad y basado en Hart (2003, 2010) las firmas deben desempeñarse bien simultáneamente en todos los 4 cuadrantes del modelo en forma continua si ellas desean maximizar el valor de los accionistas por el tiempo (Fig. 3.20).

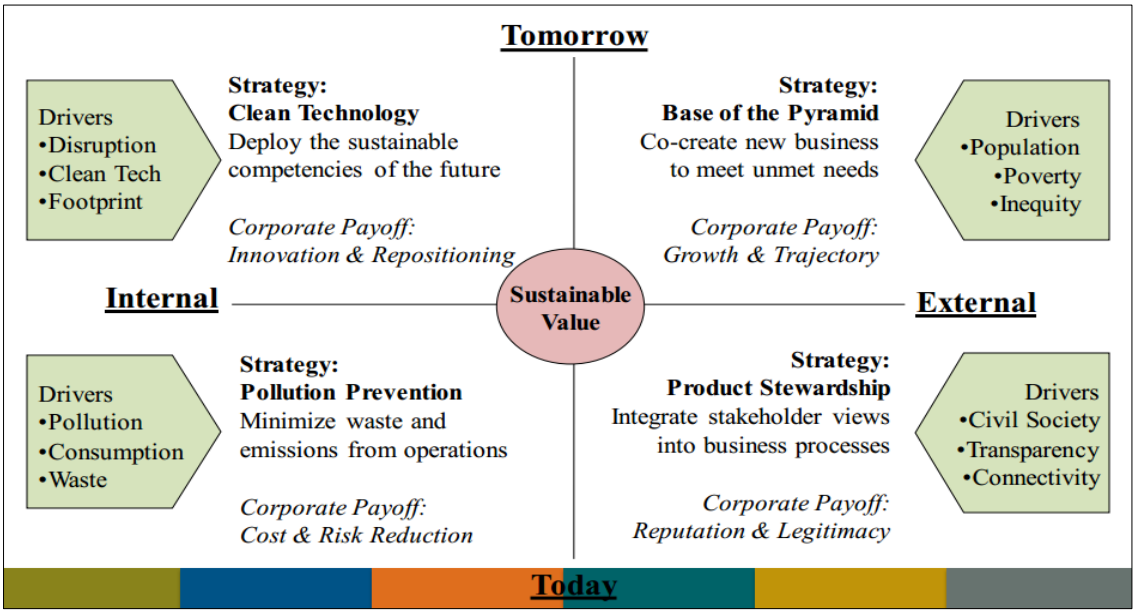


Fig. 3.20. El Marco de Trabajo del Valor Sostenible, Hart (2003, 2010).

Analizando Hart (2010), se plantea muy bien las diferencias entre mejora continua *versus* destrucción creativa. Básicamente se propone que estamos actualmente en la etapa temprana de tal revolución, la transformación hacia un mundo sostenible. En este mundo, las grandes corporaciones evolucionarán en una era de abundante materia prima, energía barata, y reducciones sin límites en eliminación de residuos. Durante las

pasadas décadas ha llegado a ser claro que muchas de las tecnologías desarrolladas durante este período son insostenibles. En efecto, la contaminación tóxica, bosques deforestados, pescaderías agotadas, suelos erosionados, pérdida de biodiversidad, cambio climático global, florecientes poblaciones, una amplia brecha entre ricos y pobres y crecientes guerras civiles son señales explícitas que las compañías deben tomar más seriamente los impactos sociales y medioambientales de sus tecnologías y negocios. Esto sacaría del juego de negocios a las empresas con estrategias fuera de moda y tecnologías que hacen daño. Las tecnologías sostenibles son probables a ser disruptivas, pero no todas las tecnologías disruptivas serán sostenibles. Aprender esta diferencia podría sostener la clave para sobrevivir a largo plazo.

3.5.4.1. Greening = Mejora Continua

Las estrategias *Greening* generalmente sirven para incrementalmente mejorar el desempeño de existentes productos y procesos (ver Fig. 3.21). Esto incluye las capacidades estratégicas de: Prevención de Contaminación y Manejo de Productos, estas iniciativas sólo ayudan a solidificar las posiciones competitivas de los incumbentes por reescribir las reglas del juego en su favor. Greening perpetua la actual industria y la mejora continua, sin embargo, la dinámica de la destrucción creativa trabajará en contra de estas firmas porque fallan en cambiar la manera fundamental en que proveen productos, procesos y servicios.

3.5.4.2. Beyond Greening = Destrucción Creativa

Básicamente se sabe que la mayoría de productos existentes y procesos fallan a cumplir el postulado del desarrollo sostenible, “la habilidad de la actual generación para encontrar sus necesidades, sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para encontrar las suyas” (Hart, 2010). Si el mundo entero fuera tan intensivo en materiales como Norte América se necesitarían tres planetas tierras para apoyar los requerimientos de materiales de la actual población mundial. Entonces, se debería visualizar la sostenibilidad global como una mayor fuerza disruptiva, con el poder de radicalmente transformar la estructura de muchas industrias. A diferencia de *Greening*, la cual trabaja a través de la cadena de suministro existente a efecto de la mejora

continua en el actual sistema de negocios, las estrategias *Beyond Greening* se enfocan en tecnologías emergentes, nuevos mercados y no convencionales socios y grupos de interés. Tales estrategias son además disruptivas a la actual estructura y suben la posibilidad de significantes reposicionamientos, habilitando nuevos jugadores para establecer posiciones liderando como el proceso de la destrucción creativa se va dando. Como ejemplo, en la industria química los nuevos incumbentes se reposicionan con tecnologías limpias como la Química Verde.

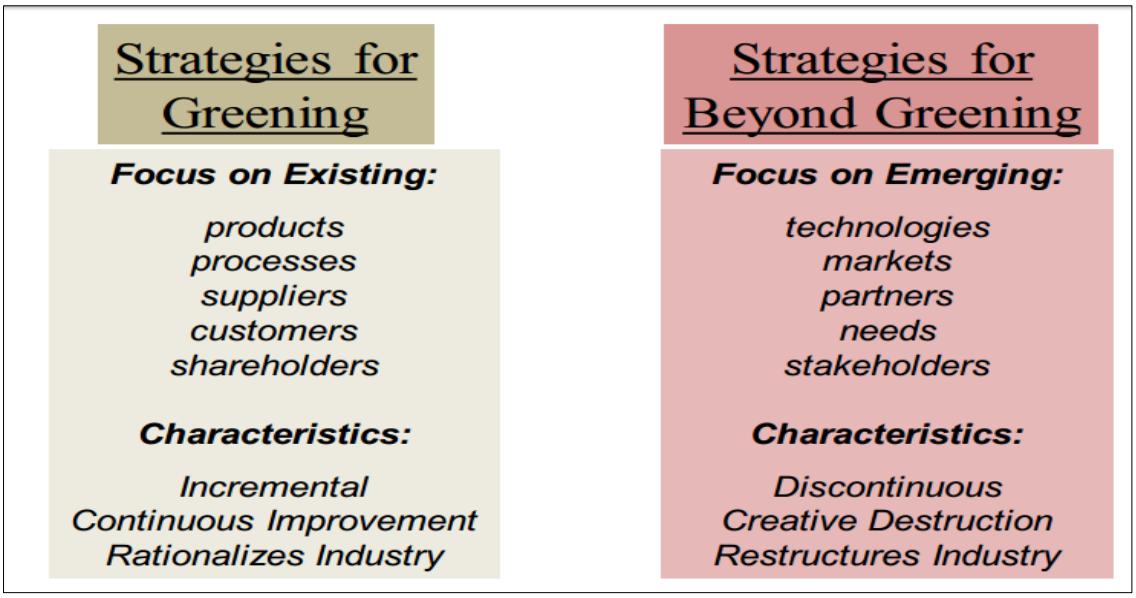


Fig. 3.21. La Mejora Continua vs. Destrucción Creativa, Hart (2010).

Para Hart (2011), las compañías están envueltas en *Evolutionary Routines*, esto les impide salir de su cinturón negro del six sigma en donde lo mejor para ellos es la calidad y la mejora continua, basado en esto la gran mayoría de compañías sólo podrían cumplir con las capacidades estratégicas de Prevención de Contaminación y Manejo de Productos, lo que se denomina el Típico Portafolio Corporativo Hoy (ver Fig. 3.22); para llegar a la etapa de la Innovación Disruptiva, deben pasar por *Revolutionary Routines*, esto permitiría a las firmas, cumplir las capacidades estratégicas de Tecnología Limpia y Base de Pirámide, lo que se denomina las Oportunidades del Mañana (ver Fig. 3.23).

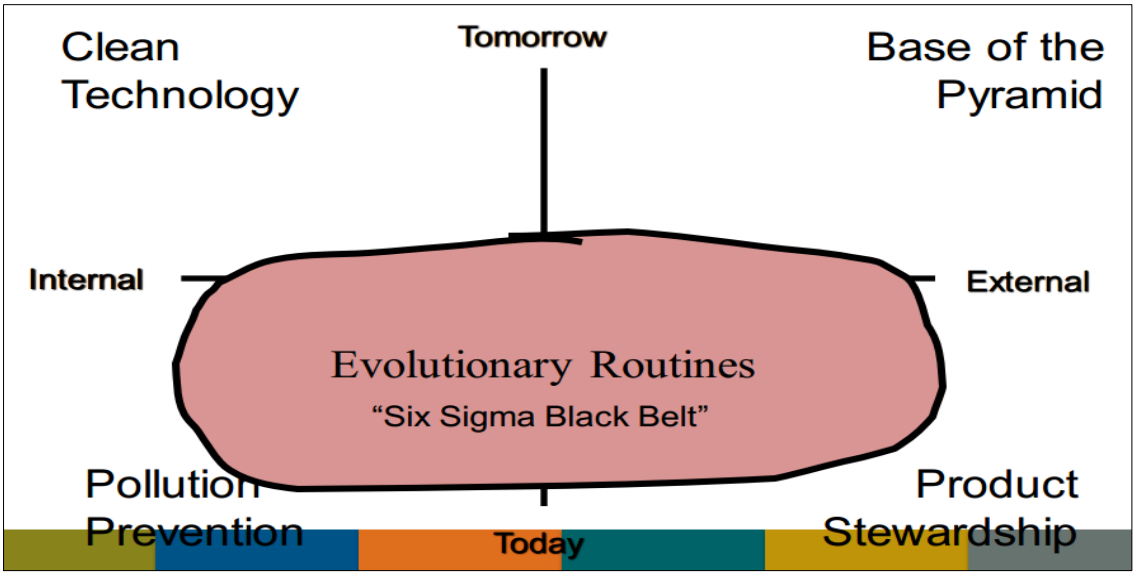


Fig. 3.22. El Típico Portafolio Corporativo Hoy, Conferencia Hart (2011).

Las estrategias de Tecnología Limpia y Base de Pirámide continúan a ser menos comunes entre grandes y establecidas corporaciones de lo que son las actividades de Prevención de Contaminación y Manejo de Productos, esto fue afirmado por Hart (2003) y confirmado en la Fig. 3.23 en una Conferencia en Cornell University, Ithaca, Nueva York, por Hart (2011).

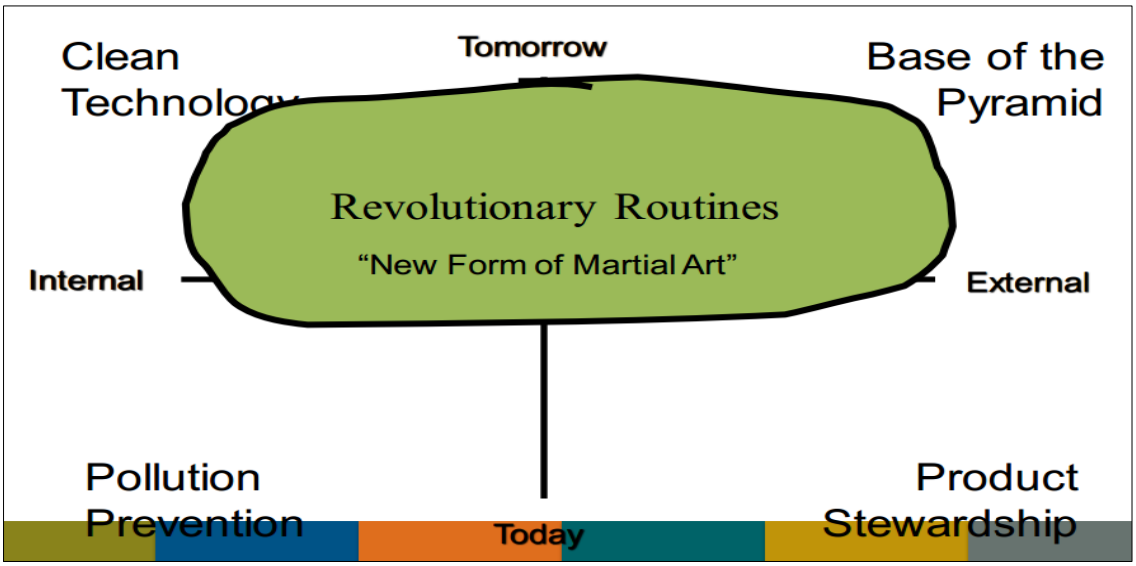


Fig. 3.23. Las Oportunidades del Mañana, Conferencia Hart (2011).

En el trabajo de Hart (2011) se vuelve a citar a Joseph Schumpeter (1942), como se ha hecho en múltiples artículos, de su clásico libro *Capitalism, Socialism and Democracy*, **"**… el problema que es usualmente visualizado es como el capitalismo administra las existentes estructuras {industriales}, donde el problema relevante es como se crean y destruyen ellas mismas", También se cita a Foster, R. and Kaplan, 2001, "Para el año 2020, más del 75% de las compañías de S&P 500 consistirán de compañías que todavía no han nacido."

Finalmente, en la revisión de la teoría de la NRBV que realiza 15 años después Hart & Dowell (2011) en *Journal of Management*, en 20 años de *Resource-Based Theory* (RBT), es entonces en donde la teoría NRBV se puede beneficiar de los avances hechos en capacidades dinámicas de la firma. Asimismo, revisan la reciente investigación en las áreas de tecnología limpia y negocios en la base de la pirámide y sugieren como la NRBV puede ayudar a informar investigación en los recursos y capacidades de la firma y tener éxito en estos dominios. Fundamentalmente lo que Hart pide al mundo académico es hacer investigación empírica en su teoría y específicamente en Tecnología Limpia y Base de Pirámide se ha hecho muy poco, y que lastimosamente lo que se ha buscado es alguna relación empírica con la rentabilidad, lo cual no es la alta aspiración de su teoría ya que busca una relación con la sostenibilidad. Hart (2011) presenta algunas preguntas muy generales que pueden guiar los retos para responder a cada Variable del Portafolio de Valor Sostenible de la firma (Fig. 3.24).

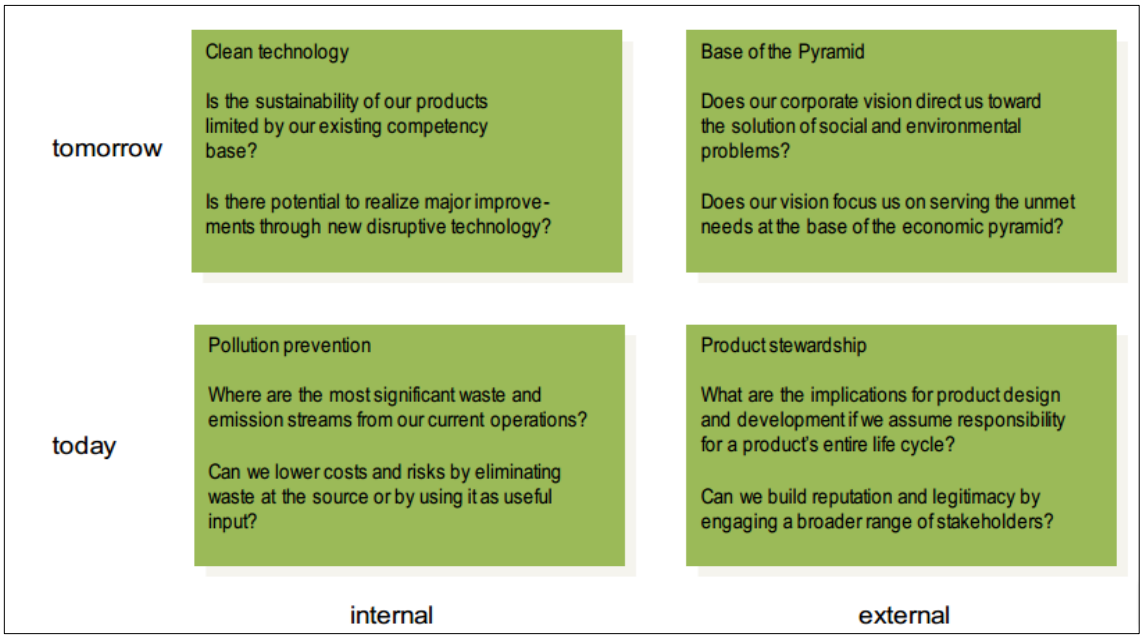


Fig. 3.24. Trazando el Portafolio de Valor Sostenible, Hart (2010), Hart & Dowell (2011).

Durante el año 2011 y 2012, se ha establecido comunicación con el Profesor Hart y al plantearle los objetivos de esta investigación, él le ha llamado el próximo paso en su literatura, porque se persigue un estudio empírico de su teoría. Asimismo, se ha tenido el privilegio de una reunión académica personal con el Dr. Stuart Hart en su oficina en Cornell University, Ithaca, New York, Estados Unidos en enero 2013.

3.6. Modelos de Estrategias de Negocios hacia la Sostenibilidad

A continuación se presentan modelos de estrategias de negocios que conducen a la sostenibilidad y que se han encontrado relevantes después de la revisión de la literatura. Se aclara que todos son modelos muy conceptuales, difícilmente operativos en este momento, pero relevantes porque incluyen conceptos claves para los objetivos de la investigación. El orden de presentación de los modelos en este apartado, obedece desde los muy conceptuales hacia los más operativos, es decir, desde los modelos teóricos que aclaran conceptos a los modelos que se pueden llevar a la ejecución con un estudio empírico de acuerdo con los objetivos de la investigación.

3.6.1. Conceptualizando un Modelo de Negocios de Sostenibilidad

Basado en Stubbs & Cocklin (2008), de acuerdo a algunas perspectivas, las organizaciones sólo serán sostenibles si el modelo neoclásico dominante de la firma es transformado, más que suplementado, por prioridades sociales y medioambientales. El modelo de sostenibilidad de negocios Sustainability Business Model (SBM), que se propone por estos autores, es un modelo donde los conceptos de sostenibilidad forman la fuerza conduciendo a la firma y su toma de decisiones.

Básicamente el modelo dominante de la firma se basa en la teoría económica neoclásica (Friedman, 1970; Brenner & Cochrane, 1991; Key, 1999; Stormer, 2003), para los cuales la obligación primaria de las corporaciones es maximizar ganancias para sus accionistas. Este paradigma, es limitado inherentemente en su habilidad para efectivamente direccionar la degradación ecológica y social (Shrivastava, 1995). Alguna investigación se ha hecho para entender por qué las organizaciones "se enfocan en lo verde" (Sharma, 2002). Este autor, argumenta que es importante para los especialistas "teóricamente visualizar…formas organizacionales, estructuras, estrategias y resultados sobre como las firmas viajan en la ruta a la sostenibilidad". Las organizaciones para ser sostenibles, deben transformar el modelo neoclásico, más que suplementarlo, por prioridades medioambientales y sociales tales como *environmental stewardship*, respeto por las personas, por la naturaleza y equidad social, lo anterior es totalmente compatible con Hart (1995).

En la Fig. 3.25a y Fig. 3.25b, se pueden ver las características de un modelo de negocio de sostenibilidad, planteadas por Stubbs & Cocklin (2008), un SBM se basa en aspectos sociales, económicos y medioambientales de la sostenibilidad para definir el propósito de la organización, usa un enfoque *triple bottom line* para medir el desempeño, considera las necesidades de todos los *stakeholders* más que dar prioridad a las expectativas de los accionistas, trata a la naturaleza como un *stakeholder* y promueve el manejo medioambiental, los líderes de la sostenibilidad conducen los cambios estructurales y culturales necesarios para implementar la sostenibilidad, abarca las perspectivas de sistemas tanto como las perspectivas de primer nivel (capacidades propias de la organización). Futuras investigaciones se deben concentrar en desarrollar tipos de ideas adicionales de las organizaciones sostenibles dentro de diferentes contextos, tales como países en desarrollo (Boutilier, 2005; Sharma & Starrik, 2004). Lo

anterior es totalmente compatible con los objetivos de la investigación y el modelo del

Characteristics of a Sustainability Business Model

	Economic Characteristics	*Environmental Characteristics*	*Social Characteristics*	*Multidimensional or Holistic Characteristics*
Structural attributes	External bodies that track performance of companies use a triple bottom line (TBL) approach.	Threefold strategy: offsets (do no harm but make amends if you do), sustainable (do no harm), restorative (leave the world better than you found it).	Stakeholder engagement skills: understanding stakeholders' needs and expectations (being relevant to stakeholders).	Systems approach: • cooperative business strategy and planning. • collaborative model including supply chain, competitors, government agencies, communities.
	Lobby industry and government for changes to taxation system and legislation to support sustainability.	Closed-loop systems: responsible for product throughout its lifecycle.	Educate stakeholders; "relentless" communication.	TBL approach to measure organizational performance.
	Keep capital local: local shareholders and investment in local sustainability initiatives.	Implement a services model.	Implement stakeholder consultation program.	Institutionalise sustainability in the business: "relentless" communication, stakeholder education, leadership, champions, and align internal performance measures.
		Industrial ecosystems and stakeholder networks.	Get "buy-in" from internal and external stakeholders.	Demand-driven model, not supply-driven model (driven by what people need, not driven by companies trying to get people to buy more).
Cultural attributes	Profit is a means not an ends. Business makes a profit to do something more. "Higher purpose" to business than making money.	Treat nature as a stakeholder.	Stakeholder approach (managing the organization for the benefit of all stakeholders and not prioritizing shareholders' expectations above other stakeholders).	Medium to long-term focus.
	Shareholders invest for social & environmental impact reasons as well as for financial reasons.		Alignment of stakeholder expectations.	Reduction in consumption.

Octágono para países en desarrollo por Ogliatri et al. (2009).

Fig. 3.25a. Características de un Modelo de Negocio Sostenible, parte I, Stubbs & Cocklin (2008).

	Economic Characteristics	*Environmental Characteristics*	*Social Characteristics*	*Multidimensional or Holistic Characteristics*
	Shareholders temper expectations for short-term financial returns.		Sharing of resources (people, profits, and time) among stakeholders to achieve sustainable outcomes. Relationship building (trust, two-way loyalty, honesty, integrity, and fairness, equity).	

Fig. 3.25b. Características de un Modelo de Negocio Sostenible, parte II, Stubbs & Cocklin (2008).

El SBM presentado en la Fig. 3.26, es un tipo ideal derivado de dos empresas que están implementando modelos de negocios de sostenibilidad integrada que se han movido más allá del modelo económico neoclásico dominante. Robinson (2004) aclara que hay muchos términos en la literatura que se refieren a la sostenibilidad, los cuales deben diferenciarse, como desarrollo sostenible, sostenibilidad humana, sostenibilidad social, sostenibilidad ecológica, sostenibilidad medioambiental y sostenibilidad corporativa tanto como conceptos que guardan una relación como RSE y ciudadanía corporativa. Las organizaciones deben ser altamente competitivas para ganar los mejores recursos (humanos y naturales) e incrementar su rentabilidad. El ciclo de producción actual refleja un enfoque de tomar-hacer-desperdiciar, el cual es típicamente intensivo en energía y recursos (McDonough & Braungart, 2002).

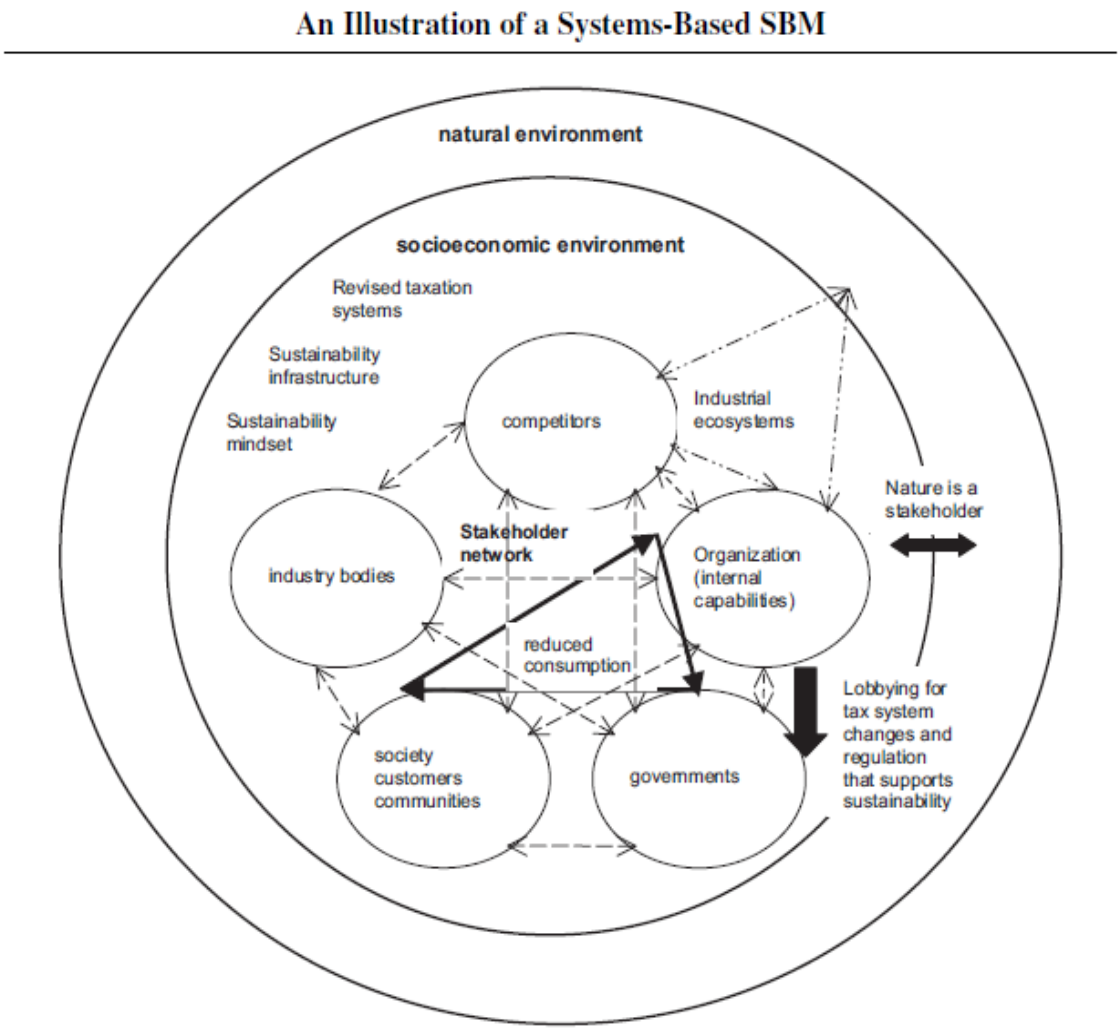


Fig. 3.26. Una ilustración de un Modelo de Negocio Basado en Sostenibilidad, Stubbs & Cocklin (2008).

En el punto de vista ampliado de la teoría neoclásica, las organizaciones deben tomar un punto de vista de la firma de *stakeholder*, más que de accionista y conocer que la naturaleza y las futuras generaciones son *stakeholders*. Para lograr esto, las firmas diseñan productos de bajo impacto que reducen la huella ecológica (minimizan la contaminación, el desperdicio, el uso de recursos y la energía) y/o se mueven hacia soluciones o negocios basados en servicios (Gouldon & Murphy, 1997; Hart, 1997; Jacobs, 1997). Las organizaciones toman un enfoque colaborativo o "coopetitivo" (compitiendo y cooperando en el mercado) para direccionar problemas de sostenibilidad (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

En la misma línea hay autores, que han analizado a la naturaleza como un *stakeholder* (Driscoll & Starik, 2004; Starik, 1995). El dilema para organizaciones que tienen grandes huellas ecológicas es que ellas pueden no tener la escala de operaciones (y ganancias) para reunir los costos de nuevas infraestructuras tales como construir fábricas de reciclaje y energía renovable, diseñar medios de transporte medioambientalmente amigables, e introducir nuevas tecnologías y procesos para desarrollar productos de bajo impacto medioambiental y ofertas basadas en servicios. Es más efectivo económicamente si los costos de estas fábricas pueden ser compartidos por *stakeholders*, incluyendo competidores, y los usuarios pagan por el uso. Esto implica un enfoque colaborativo donde todos los interesados desarrollan soluciones de sostenibilidad para el completo sistema, más que para componentes individuales (organizaciones) dentro del sistema. Esto podría implicar, por ejemplo, desarrollo cooperativo de una estrategia de sostenibilidad y plan para un sistema de cadena de abastecimiento, el cual es consistente con elementos de Hart (1995) *product stewardship* (llevando los stakeholders al proceso estratégico) y el enfoque del desarrollo sostenible (visión compartida del futuro), más que sólo formular estrategia y planear direccionar la sostenibilidad dentro de sus barreras organizacionales. De lo anterior, se puede inferir que es más fácil para grandes empresas y multinacionales adoptar estas estrategias en comparación con pequeñas y medianas empresas.

3.6.2. Modelo de Sostenibilidad de Negocios: Un caso de estudio Europeo

El modelo que se presenta a continuación, no pretende ser generalizable, el objetivo es describir un modelo de sostenibilidad de negocios basado en un caso de estudio de una empresa manufacturera Europea. Este modelo propuesto por Hogevold & Svenson (2012), aunque es un modelo cualitativo, permite definir la complejidad del tema. Los autores argumentan que la investigación en sostenibilidad de negocios necesita en esta etapa de desarrollo ser inductiva más que deductiva, es necesario hacer más investigación e incluso le dan un alto valor a la investigación empírica cuantitativa de estos temas.

En la misma línea de argumentos, los autores proponen que este caso, muestra que la sostenibilidad de negocios no es sólo hacer una cosa, pero sí una multitud de simultáneos esfuerzos (de actores, recursos y actividades) que deberían conjuntarse, esto es muy compatible con la NRBV de la firma (Hart, 1995, 2011), para ellos, la sostenibilidad de negocios no es sólo acerca de las operaciones de negocios propias de la compañía, pero si sobre su completa red de cadena de abastecimiento y demanda la cual necesita ser incluida y tomada en consideración.

Stead & Stead (1994) argumentaron que las compañías en el siglo XXI tendrán que cambiar supuestos fundamentales y valores los cuales subyacen de la relación con el más grande ambiente natural. Por ello, se debe integrar el desempeño ecológico en el planeamiento estratégico, tanto como en el nivel operacional y realizar investigación de mercado para capturar actitudes cambiantes del consumidor hacia los problemas medioambientales, modificando el desempeño y adoptando nuevos principios de operación. Para (Svenson & Wagner, 2011a) la "sostenibilidad de negocios" es el esfuerzo total de una compañía, incluyendo su red de cadenas de abastecimiento y demanda, para reducir el impacto en la vida de la Tierra y ecosistemas por ej. La huella ecológica total. Asimismo, para (Svenson & Wagner, 2011b) los conocimientos empíricos de las prácticas en la sostenibilidad de negocios son necesitados y hasta ahora sólo ha sido direccionado en una proporción menor en previas investigaciones.

Para Mahler (2007) la sostenibilidad de negocios de largo plazo es necesitada no sólo en su propio quehacer de negocios, pero también en la completa red de cadenas de abastecimiento y demanda de su negocio. Más que ser vistos como costosas inconveniencias, la sostenibilidad de negocios es ahora competitivamente imperativa.

Evidentemente es importante que el mundo de negocios tome la iniciativa y responsabilidad para cambiar actuales prácticas. Los autores Hogevold & Svenson (2012), demuestran a través del siguiente diagrama los esfuerzos de una compañía para implementar un modelo de sostenibilidad de negocios, basado en un caso de estudio cualitativo, estos autores destacan, que han existido pocas investigaciones para direccionar los esfuerzos de la sostenibilidad de negocios. El siguiente caso plantea la implementación de un modelo de negocios sostenible en un contexto de una red de cadena de suministro y demanda de una compañía. Los modelos están basados en los marcos de trabajo usados por Svenson & Wagner (2011a,b) en estudios previos en Suecia. Este caso es basado en HAG (www.hag.no), una compañía manufacturera Noruega de sillas de oficina (Fig. 3.27).

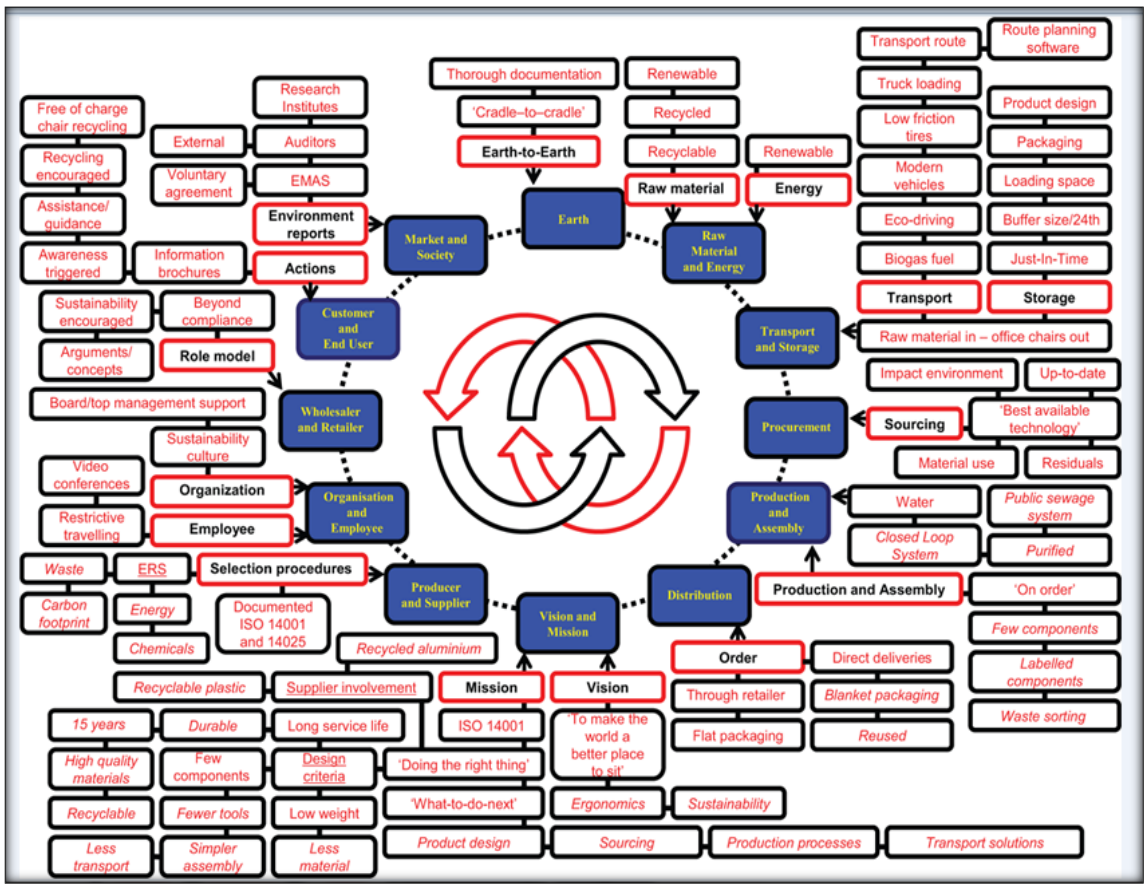


Fig. 3.27. Modelo de la Sostenibilidad de Negocio de la Empresa Noruega HAG, Hogevold & Svenson (2012).

Muchas compañías han comenzado a analizar que es necesario lograr una sostenibilidad de negocio de largo plazo (Turner, 2009). La creencia corporativa de HAG era que tener un genuino perfil medioambiental habilitaría a la compañía a diferenciarse en el mercado y en la sociedad en relación a los competidores. La compañía utiliza conceptos como *Cradle to Cradle*, *Lyfe Cycle Assessment* e ISO 14001, entre muchos otros, totalmente compatibles en Europa con la teoría de la NRBV por Hart (1995-2011) en América. HAG aspira a minimizar su impacto en el medioambiente natural y la huella de carbón en la perspectiva de largo plazo. El CEO de HAG, Lars Roiri ha expresado:

"[…] para ser una compañía medioambientalmente amigable uno necesita construir un sistema y documentar lo que está siendo hecho. Esto no es una actividad de comunicación, pero un reto a la completa cadena de suministros".

El modelo de HAG comprende las siguientes áreas:

- La conexión de la compañía y reconexión a El Planeta Tierra.
- Las fuentes de huella de carbón e impacto en el medioambiente natural, tales como: materia prima y energía, transporte y almacenaje, adquisiciones, producción, ensamblaje y distribución física.
- Los s*takeholders* que generan una huella de carbón y tienen un impacto en el medioambiente natural tales como: productores y proveedores, organizaciones y empleados, mayoristas y minoristas, consumidores y usuarios finales y el mercado y la sociedad.

Finalmente, para Hogevold & Svenson (2012) el enfoque en el impacto corporativo del medioambiente natural puede ser altamente rentable, el proceso hacia el negocio sostenible debe ser un compromiso de largo plazo. Debe existir una genuina dedicación de la compañía a ir más allá de sólo cumplir. Pero lo más importante, no es sólo vestirse con la imagen de responsable socialmente o cualquier clase de superficiales esfuerzos no es recomendable, en realidad esto será un requerimiento de muchas industrias en el futuro. Estos autores sostienen que el campo de la sostenibilidad de negocios, debería originarse desde una hoja en blanco, trayendo la teoría existente sólo cuando los hallazgos empíricos la soportan, no en la forma opuesta, cuando los hallazgos empíricos son adaptados a la teoría existente. En conclusión se debe conectar este tema a la realidad, más que sólo a fundamentos filosóficos, teóricos y conceptuales.

3.6.3. Modelo de Gerencia de Sostenibilidad, basado en Biología Ética

La investigación de Bernal & Edgar (2012), confirma que el consumo de energía, agotamiento de los recursos naturales y los desastres naturales todos inducidos por el hombre han conspirado, para subir el perfil de la sostenibilidad, particularmente la sostenibilidad medioambiental. Para (Mola 2008), el calentamiento global y el cambio climático han subido el costo de la energía y esto ha llegado a ser una mayor preocupación para la economía global. Este sentimiento ha sido enfatizado por muchos investigadores (Hart 1997, Rao, 2004, Lee 2008) y es una preocupación para los negocios de todos los tamaños en todos los continentes. Sin embargo, el agotamiento de todos los recursos naturales y los asociados al medioambiente natural han subido la sostenibilidad natural como una agenda para la sociedad como un todo (Belward et al., 2009) y específicamente los negocios, impactando en la sostenibilidad en una escala global (Van Asselt et al., 2001). Otros autores como (Mebratu, 1998, Krueger & Agieman, 2005) han aproximado el concepto de sostenibilidad por dimensiones sistémicas. La (Fig. 3.28) ilustra los principales factores implícitos en el concepto de sostenibilidad fuerte incorporando aspectos sociales y humanos representando la perspectiva del *triple bottom line*.

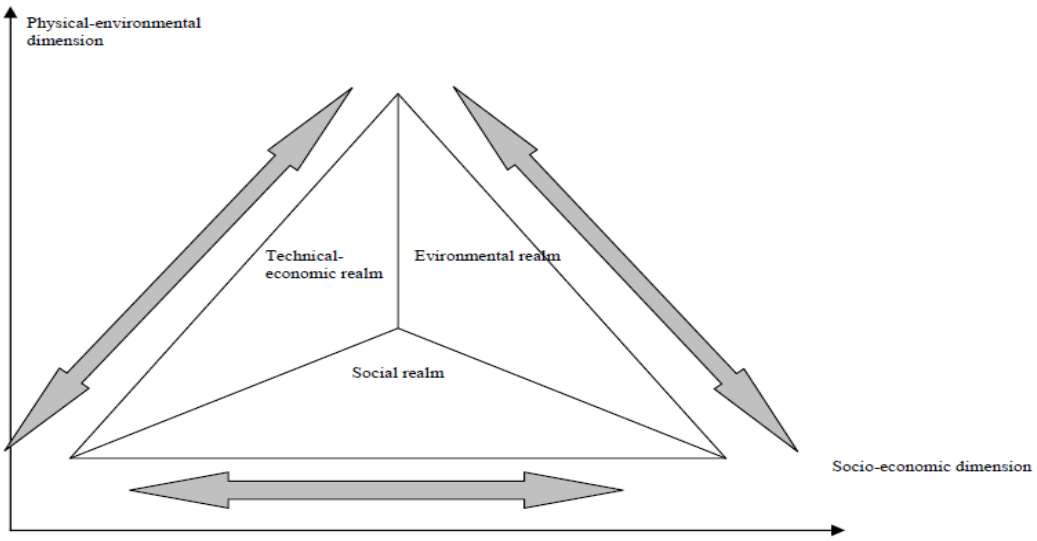


Fig. 3.28. Representación del concepto de sostenibilidad fuerte, Bernal & Edgar (2012), autores basados en Van Asselt et al. (2001).

El Broadened Model of Sustainability que se presenta por estos autores no sólo considera la biósfera en el amplio sentido sino que también integra la gente como un fundamental elemento que contribuye a la conservación y mejora (o destrucción) del medio ambiente natural. Este modelo es basado en *Relational Biological Ethics* (RBE). Estos autores proponen construyendo sobre los principios de la economía ecológica, la cual abre el sistema de análisis a la biósfera y la posibilidad de inconmensurabilidad de ciertos valores (ej. precio cero de los recursos naturales tales como el aire, o costo monetario cero de los desperdicios tales como de la contaminación difusa). Adoptando el enfoque de la sostenibilidad fuerte, es decir, sostienen que el capital natural y el capital hecho por el hombre deben considerarse como complementarios, y deberíamos permitir que ambos tipos de capital interactúen en el tiempo. La existencia actual del capital natural debería ser preservada para la actual y las futuras generaciones en el largo plazo. Los autores, hacen referencia a la definición de O´Connor como la más apropiada para su modelo, porque realza el aspecto humano de: "el bienestar de las sociedades".

El punto de vista de Bernal & Edgar (2012), incorpora una tercera dimensión (dimensión Z) dentro del análisis de la sostenibilidad, esta es una ética basada en una profunda conciencia del ser humano. Esta es la RBE, esta tercera dimensión rinde consideraciones que son altamente significantes para el camino en el cual las relaciones humanas son establecidas en campos económicos y de la sostenibilidad de negocios. Esta dimensión provee el siguiente Broadened Model of Sustainability in Business Management (BMSBM) (ver Fig. 3.29). Las 3 dimensiones son: X, la dimensión del medioambiente físico; Y, la dimensión socio-económica (la sociedad como la base del sistema económico); Z, la dimensión de la profunda conciencia del ser humano, como un individuo y como parte de la sociedad.

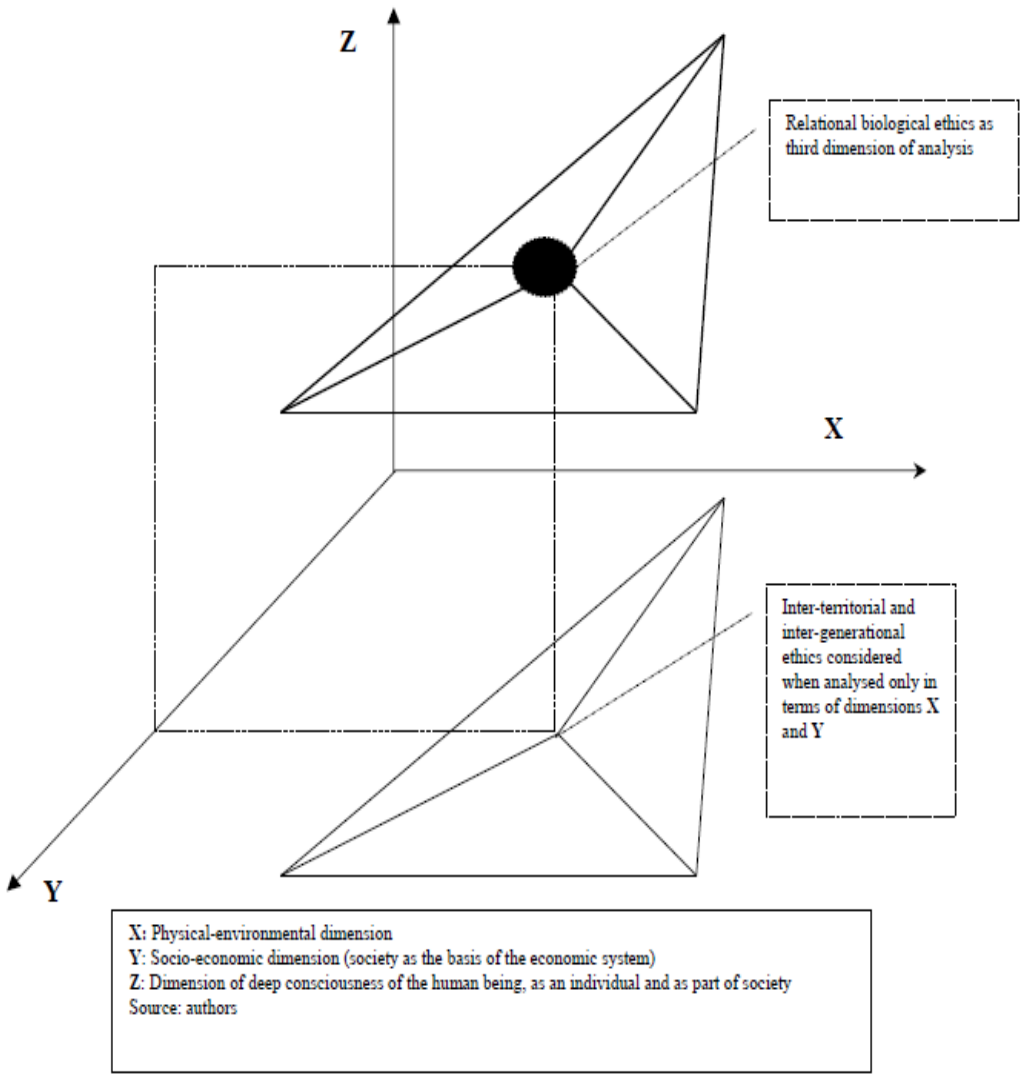


Fig. 3.29. BMS (Broadened Model of Sustainability), Bernal & Edgar (2012).

3.7. Modelos de Negocios sobre la Ventaja Competitiva Sostenible

En este apartado se analiza lo más importante de la literatura sobre modelos de ventaja competitiva sostenible, y diferentes perspectivas de autores relevantes para la investigación. Enfatizando al final el modelo de CLACDS-INCAE que refleja la contribución a la sostenibilidad por la firma de acuerdo a los objetivos de la investigación.

3.7.1. Modelo sobre Análisis Competitivo, el Poder de Monopolio por Michael Porter

Basado en el trabajo de Amadeo Petitbo (2012), las estrategias empresariales, en el marco de la libertad de empresas, deben ser sometidas a las normas de defensa de la competencia y dirigidas a la creación de valor. En este contexto, la RSE debe ser interpretada como algo distinto a la actividad natural de las empresas. El desarrollo de conductas de RSE es una diferenciación que puede calificarse de racional si los beneficios empresariales, tras su aplicación, son superiores a los que se hubiesen obtenido en ausencia de éstas conductas.

En la misma línea, para ser sostenible, la RSE estratégica debe crear beneficios empresariales y ser financieramente viable, debe contar con el apoyo de los propietarios de la empresa y por supuesto, beneficiar a la sociedad. En España, la sensibilidad por la RSE llegó con retraso, pero los últimos años han sido testigos de una reiterada presentación de argumentos, unos débiles, otros no tanto, acerca de la pretendida pertinencia y bondades de este concepto. Pero se ha hablado menos de las responsabilidades de las empresas en un marco fuertemente competitivo, especialmente en un contexto de crisis económica. Falk & Heblich (2007) indican que el interés europeo por la RSE es un fenómeno reciente y que no se dispone de muchos estudios en Europa continental al respecto.

De acuerdo, con Porter (2009), “la intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica y va más allá del comportamiento de los competidores actuales”. Para Porter, la situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 piezas competitivas básicas (ver Fig. 3.30). La acción conjunta de estas fuerzas modifica la estructura de los mercados y la conducta de los operadores económicos y determina la rentabilidad potencial del sector industrial. Por ello, las estrategias empresariales deben estar sometidas a las normas de competencia. Este principio está asentado actualmente en más de 100 países, con un precedente centenario (Petitbo, 2012).

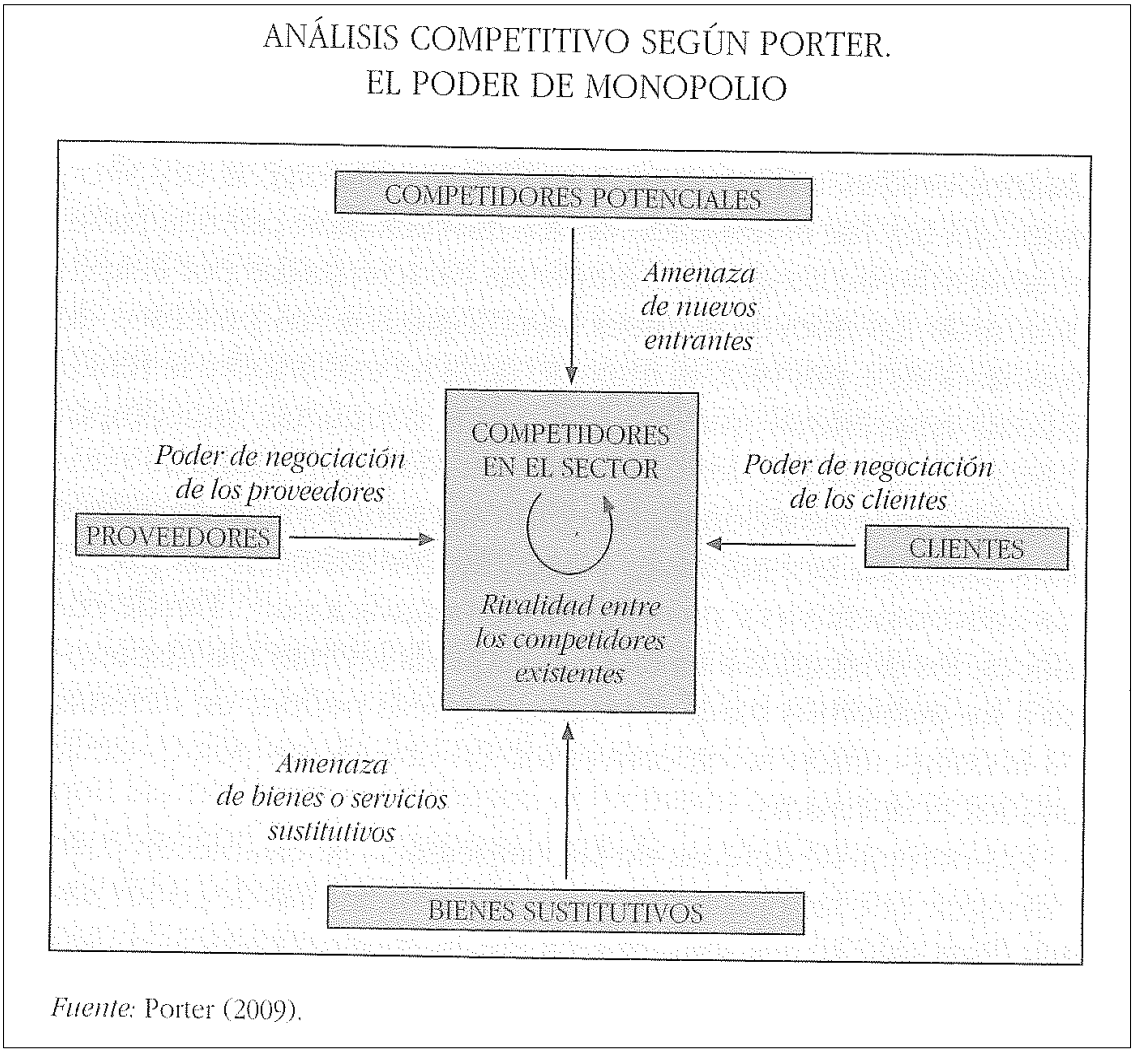


Fig. 3.30. Análisis Competitivo según Porter. El Poder del Monopolio, Petitbo (2012).

Del diagrama anterior y del análisis competitivo por Porter es claro que los *stakeholders* principales: proveedores y clientes en los modelos que hemos comentado previamente por De la Mota (2012), Freeman (1984, 2007) y Hart & Sharma (2004) han sido considerados como grupos importantes no sólo para la competitividad de la compañía sino para la RSE y estrategia del negocio. De lo anterior, se concluye que los posibles fallos de la RSE se encuentran en la falta de transparencia, de voluntariedad, de integración en la estrategia empresarial y, en definitiva, en la falta de orientación en la creación de valor, Petitbo (2012).

Para finalizar, sobre la relación de la RSE y la competitividad, Petitbo (2012) hace referencia de Husted & Allen (2000), estos últimos identificaron características básicas como condiciones necesarias para evitar un efecto perverso de la RSE, estas son: debe

ser voluntaria; pro-activa y dinámica (se deben buscar áreas de actividad que mejor se alinien con los objetivos empresariales); ha de diseñarse, ejecutarse y evaluarse con criterios fundamentalmente estratégicos (Kotler & Lee, 2008; Porter & Kramer, 2002) siguiendo las mismas pautas que se utilizan para definir cualquier otra cuestión competitiva para la empresa, la RSE ha de ser visible (los *stakeholders* tienen el derecho a saber qué hace la empresa a la que le compra productos, en la que invierte su dinero y con la cual colabora laboralmente o de cualquier forma).

3.7.2. Modelo de CLACDS-INCAE

De todos los modelos observados en la literatura sobre la contribución de la firma a la sostenibilidad, solo el modelo del Octágono de Ogliastri *et al*. (2009), incluye la sostenibilidad económica, como es conceptualmente planteado dentro de las 3 dimensiones de sostenibilidad, Fig. 3.31, por Dyllick & Hockerts (2002). Este sería el modelo más operativo y cuantitativo de acuerdo a los objetivos de la investigación para medir un índice de contribución a la sostenibilidad por la firma. Asimismo, estos últimos autores afirman que la teoría económica asume que todos los factores de entrada del proceso de producción pueden ser convertidos en unidades monetarias, por lo cual resume que pueden ser sustituidos completamente y plantean que para las futuras generaciones aunque es probable que puedan encontrar formas de substituir los recursos naturales a través de innovaciones técnicas, es mucho menos probable que ellos serán hábiles a sustituir servicios del ecosistema (ej. la protección provista por la capa de ozono, o la función estabilizante del clima del bosque del Amazonas, Brasil), curiosamente al año 2012, Brasil es la posición 30 a nivel mundial en el Índice de Desempeño Medioambiental, y su posición ha estado bajando en el desempeño *Environmental Performance Index, EPI (2012).*

Asimismo, para los autores anteriores, en el tema del capital social aunque es posible sustituir el efecto de la motivación y lealtad de grupos de interés a través de incentivos económicos, hay ciertos límites para tal enfoque. Básicamente, cuando el daño de una firma a los grupos de interés alcanza un cierto punto, las firmas no pueden deshacer esto por simplemente ofrecer más altos salarios u otros beneficios financieros. (Por ejemplo, esto es lo que pasó en la fábrica Record (2009) de baterías de El Salvador, en donde se da el cierre de la fábrica por contaminación ambiental del agua de la zona con plomo y

en general de la salud de las comunidades cercanas, con fuertes demandas de las comunidades y ONGs incluso en la Fiscalía General de la República (FGR) de El Salvador; asimismo las protestas laborales de la atunera de España, Calvo (2011), en el departamento de La Unión, con apoyo total de Organizaciones Sociales por bajar un bono anual de $150 a la mitad, y con fallidos intentos la empresa por eliminar el bono el año anterior). Si bien es cierto, en El Salvador esté relacionada su cultura del reclamo social porque de cada 3 salvadoreños adultos 1 vive en Estados Unidos (Salvadoreño-Americano, 2011), haciendo públicos en cadenas televisivas en Estados Unidos o periódicos como el New York Times o Washington Post cualquier abuso en ese país, la cultura de reclamar derechos y organizarse en contra de las empresas, ha sido muy común en latinoamérica, afectando la sostenibilidad corporativa, es en conclusión para países en donde la vigilancia social y la sofisticación del discurso de la responsabilidad social corporativa es de libre acceso (Jamali, 2007) de mayor importancia en las operaciones del día a día de la firma, incluir no sólo a los grupos de interés sino a los marginados de la sociedad para contribuir a la sostenibilidad (Prahalad, 2002).

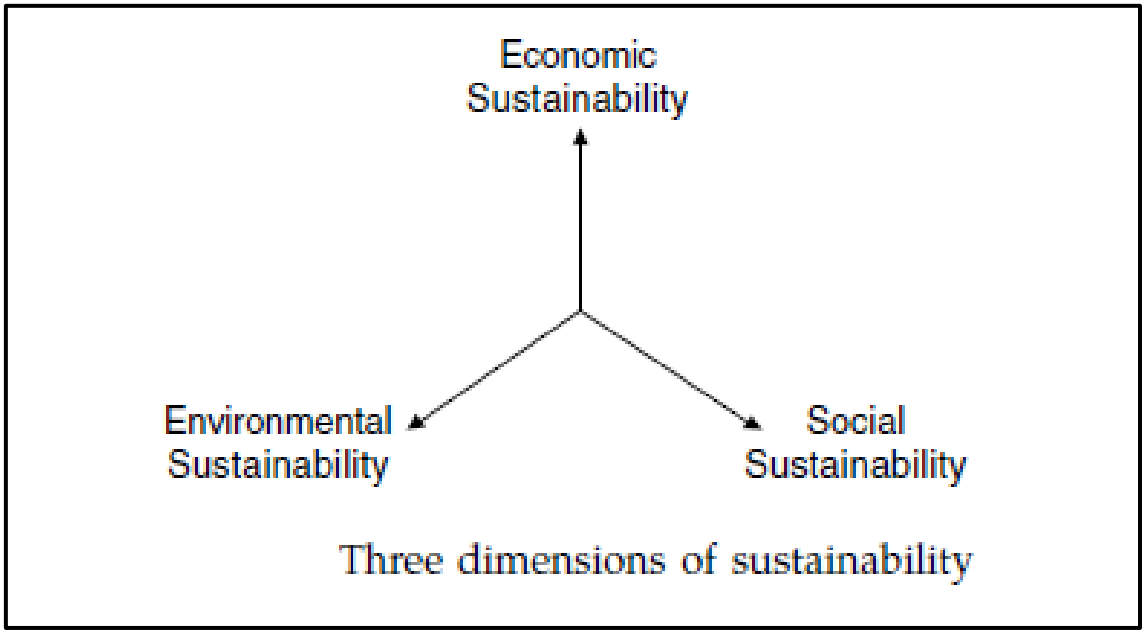


Fig. 3.31. Las tres dimensiones de la sostenibilidad, Dyllick & Hockerts (2002).

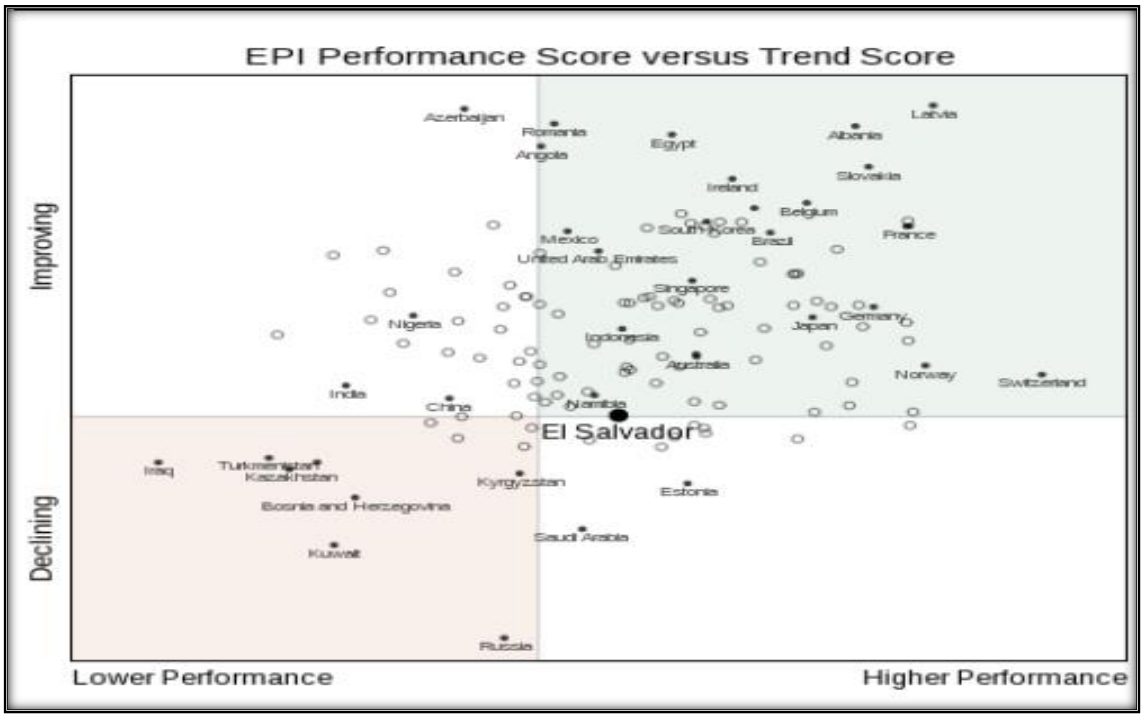


Fig. 3.32. Environmental Performance Index para El Salvador, Marca de Desempeño vs. Tendencias, EPI Yale (2012).

Como se puede apreciar, en la Fig. 3.32, en *Environmental Performance Index* (2012) para El Salvador, calculado por la Universidad de Yale, Columbia University y Foro Económico Mundial, publicado en Suiza (EPI-Yale, 2012) El Salvador, se encuentra en la posición intermedia 75 de 132 países medidos de la tabla, acercándose a los países de más alto desempeño y en una posición neutral de no mejorar pero no empeorar su situación en la escala, si comparamos con México en el gráfico (posición 84) éste se encuentra atrás de El Salvador en el Índice de Desempeño Ambiental, pero se muestra México arriba en la escala de que está mejorando más aceleradamente. Es sorprendente que economías menos industrializadas y muy empobrecidas como Nicaragua, se encuentren en la posición 35, pero por supuesto su nivel de industrialización es muy pobre en comparación a México y El Salvador, por ello su huella ecológica debería ser mucho menor, estas diferencias abismales de desempeño medioambiental son preocupantes en economías en desarrollo debido a que la globalización necesita que sus entornos de negocios sean más sostenibles medioambientalmente, socialmente y económicamente.

En esta misma línea ambiental, Ignatius (2012) en *Harvard Business Review*, nos explica que el actual CEO (Chief Executive Officer), Presidente de Unilever Paul

Polman desde el 2009, ha transformado la multinacional Anglo-Alemana en una de las corporaciones más innovadoras del mundo, este CEO podría convertirse en un modelo para otros CEOs al lanzar en el año 2011 un ambicioso plan para doblar los ingresos para el 2020, mientras reduce a la mitad el impacto medioambiental de la compañía.

Haciendo sobre esto un poco de reflexión para las escuelas de negocios, como lo dicen los autores Grayson & Exter (2012), "Las escuelas de negocios necesitan generar entendimiento y sensibilidad de este nuevo y cambiante mundo de trabajo. Hoy, el reto para las escuelas de negocios y los negocios en si mismos es establecer una nueva máxima: el negocio del negocio es el negocio sostenible".

Como el caso de estudio es El Salvador, un país latinoamericano, y después de plantear las diferencias en economías en desarrollo y desarrolladas en el capítulo anterior, se encuentra que el modelo creado por CLACDS-INCAE y publicado por Ogliastri *et al*. (2009), es el más adecuado para los objetivos de ésta investigación y permite medir el desempeño de contribución a la sostenibilidad por la firma. En este modelo los autores han estudiado por más de 10 años la plataforma competitiva de los países latinoamericanos y los factores o problemas que la afectan, para la creación de valor en su sentido más amplio (económico, social y ambiental).

Siguiendo con Ogliastri et al. (2009), el enfoque conceptual de este modelo se basa en la alineación de las prácticas sostenibles no sólo con la estrategia del negocio sino también con formas de ayuda a la solución de problemas centrales que afectan la plataforma competitiva de los países y regiones. Se busca crear valor para el negocio y al mismo tiempo incidir en las causas que determinan el desempleo, la pobreza e inequidad imperantes en muchos países. Lo anterior tiene un sentido lógico, porque enfoca las iniciativas de la empresa en las causas de los problemas que afectan el desarrollo y sugiere la necesidad de emprender esfuerzos a la medida de los problemas y necesidades particulares de cada país o región. En el caso muy específico de América Latina, los problemas principales que afectan la plataforma competitiva de los países son: cobertura y calidad de la educación, salud y malnutrición, trabajo infantil, conectividad tecnológica, costo del capital y acceso al financiamiento, barreras burocráticas, recursos del sector público, infraestructura crítica, confianza en la política y en las instituciones públicas, administración ambiental, inversión, empleo y reducción de la pobreza y desigualdad. En la Fig. 3.33, se presenta una gráfica del Índice de

Percepción de la Corrupción versus el ingreso per cápita, como un ejemplo de los problemas que afectan esta región, para el año 2005, existía una correlación de 0.79 entre el Índice de Percepción de la Corrupción publicado por Transparencia Internacional y el ingreso per cápita, para una muestra de más de 90 países.

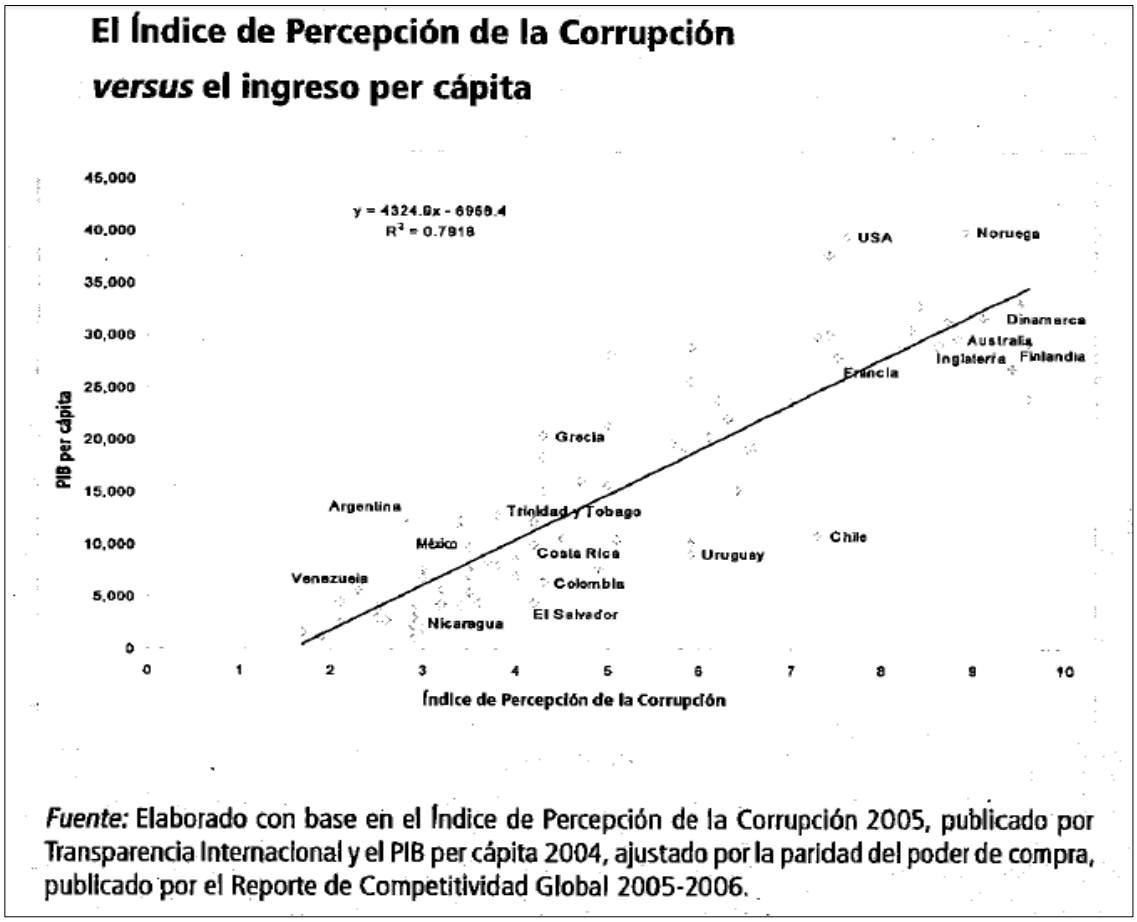


Fig. 3.33. El Índice de Percepción de la Corrupción versus el ingreso per cápita, Ogliastri et al. (2009).

En la misma línea la conceptualización de competitividad de algún modo está extendiéndose hasta traducirse en formas de satisfacción de las demandas de los distintos públicos de interés. Difícilmente se puede afirmar que una empresa está siendo competitiva sino está logrando la satisfacción de sus clientes, empleados proveedores, inversionistas, organizaciones de la sociedad civil, medios, entre otros grupos involucrados de la sociedad civil (*stakeholders*). El Índice de Competitividad Responsable (ICR), es una forma de visualizar las desventajas o ventajas competitivas de los países en materia de responsabilidad, es por medio de la comparación de sus ubicaciones relativas en el ICR versus sus posiciones relativas Índice de Competitividad

del Crecimiento (ICC) (para la misma muestra de países, ver Fig. 3.34, en un comparativo de estos índices al año 2005). Así algunos países que parecen ser muy competitivos bajo la óptica del ICC ya no lo son tanto, bajo la óptica del ICR y otros que no son tan competitivos bajo el análisis del ICC mejoran su competitividad de acuerdo al ICR. Como se puede ver en ese gráfico Chile lidera Latinoamérica en ambos índices, y empeora su ubicación relativa al ser medido con ICR, para países asiáticos como Vietnam, Corea, China, Tailandia, estos indicadores a nivel microeconómico les perjudican su posición competitiva y a nivel macro mucho más, puesto que en un mundo globalizado y comprometido con el desarrollo sostenible, las desventajas o ventajas de competitividad responsable se están convirtiendo en variables cada vez más importantes y al mismo tiempo en oportunidades para que los países puedan obtener un diferencial competitivo.

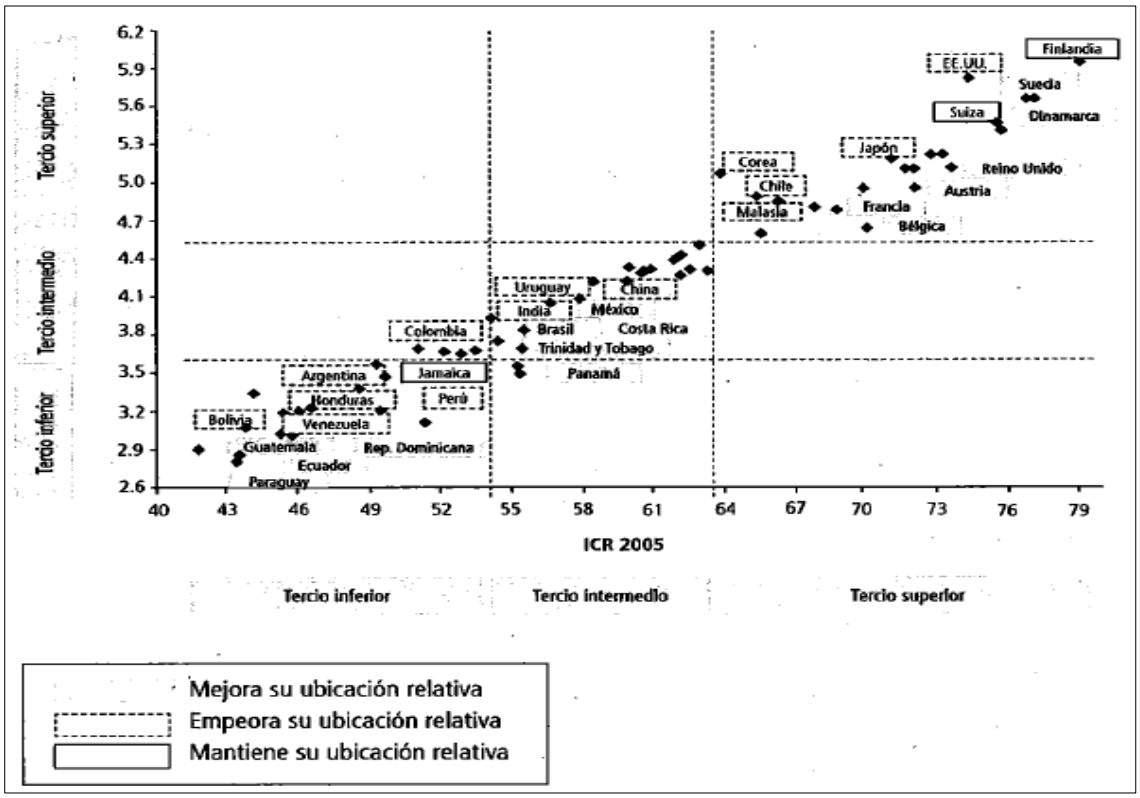


Fig. 3.34. El ICR versus el ICC, cambios en las ubicaciones relativas al año 2005, Ogliastri et al. (2009).

Los problemas planteados anteriormente para América Latina están basados en las investigaciones realizadas por INCAE Business School para la definición de las agendas de competitividad de varios países latinoamericanos, el desarrollo de clústers en la

región, proyectos de investigación aplicada y la revisión de la literatura sobre este tema. Este modelo aunque ha sido diseñado para las empresas que operan en la región latinoamericana, representa un instrumento de gestión que facilita la implantación y sistematización de iniciativas sociales y ambientales. En razón de la similitud de los problemas que enfrentan los países en desarrollo, este modelo puede resultar igualmente útil en otras regiones que enfrentan necesidades y problemas similares a los de la región latinoamericana (Fig. 3.35). El Modelo persigue demostrar que a través de las prácticas de negocios responsables (económicamente, socialmente y ambientalmente) integradas en la estrategia empresarial: se puede obtener una ventaja competitiva por la empresa y contribuir al desarrollo de las sociedades por la sostenibilidad. El modelo permite también llevarse a la ejecución a través de una metodología de evaluación creando un índice de sostenibilidad o un índice de ventaja competitiva sostenible.

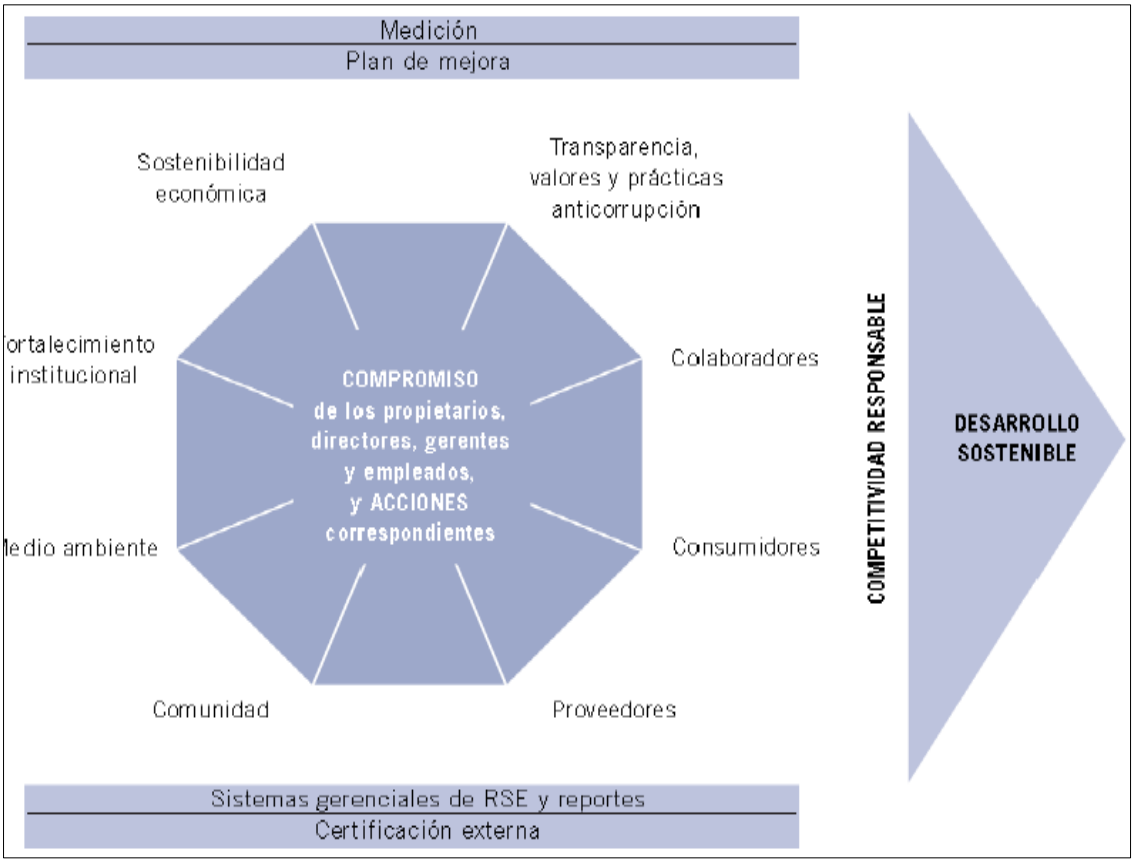


Fig. 3.35. Modelo de CLACDS-INCAE que refleja la Contribución a la Sostenibilidad por la firma, Ogliastri et al. (2009).

3.8. Descripción del Modelo Conceptual de la Investigación

A continuación, basándonos en lo obtenido en la literatura teórica y empírica recogida en apartados previos de éste capítulo, se definen las preguntas de investigación, los objetivos generales de la investigación y las hipótesis que se van a contrastar en el estudio empírico y que se dividen en 3 apartados. El primer apartado está dedicado a las hipótesis que hacen referencia a la relación de tempranos adoptantes vs. tardíos adoptantes de programas de RSE y su nivel de contribución a la sostenibilidad; el segundo, a las hipótesis sobre el tipo de relación que existe entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE; finalmente, el tercer apartado se refiere a las hipótesis de contraste sobre la relación entre la sostenibilidad y la RSE Estratégica basada en la NRBV.

Con respecto al tercer apartado, es necesario comentar que si bien es abundante la literatura teórica e incluso empírica sobre las variables de la RSE Estratégica que pueden contribuir a la sostenibilidad, son pocos los autores que han contrastado la posible relación entre al menos una de las variables de la NRBV y la contribución a la sostenibilidad de la firma. Siguiendo estudios empíricos por Hart & Ahuja (1996) y Russo & Fouts (1997), consideramos necesario contrastar dicha relación para cada una de las variables de la NRBV, ya que las contribuciones a la sostenibilidad por las firmas pueden ser muy diferentes de acuerdo al manejo del portafolio de variables de capacidades estratégicas de la firma, asimismo Hart & Dowell (2011), después de 15 años de la introducción de su teoría solicitan a la comunidad académica más investigación empírica en cada una de las 4 variables de su portafolio.

El esquema seguido a la hora de definir las hipótesis de contraste es similar para cada una de las variables independientes consideradas como factores contribuyentes a la sostenibilidad por la firma. Así, para cada una de las variables independientes y de acuerdo con los resultados obtenidos en la lectura empírica previa, se han definido tres hipótesis generales sobre la posible existencia o no de una relación entre ser tardío o temprano adoptante de prácticas de RSE y su contribución a la sostenibilidad y asimismo sobre el tipo de relación entre la contribución a la sostenibilidad y el tiempo de adopción y finalmente, sobre la relación que existe entre la contribución a la sostenibilidad y la RSE Estratégica.

3.8.1. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de la investigación son 3 objetivos generales y están vinculados a las 3 hipótesis generales de la investigación.

> ***Objetivo 1:*** *Identificar si existe relación entre ser tardío adoptante o temprano adoptante de prácticas de RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma.*
>
> ***Objetivo 2:*** *Describir en forma gráfica, el tipo de relación que existe entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de la Responsabilidad Social Empresarial.*
>
> ***Objetivo 3:*** *Identificar si existe relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y las capacidades estratégicas de prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia, base de pirámide y el tiempo de adopción de prácticas de RSE.*

3.8.2. Descripción del Modelo Conceptual e Hipótesis de Investigación.

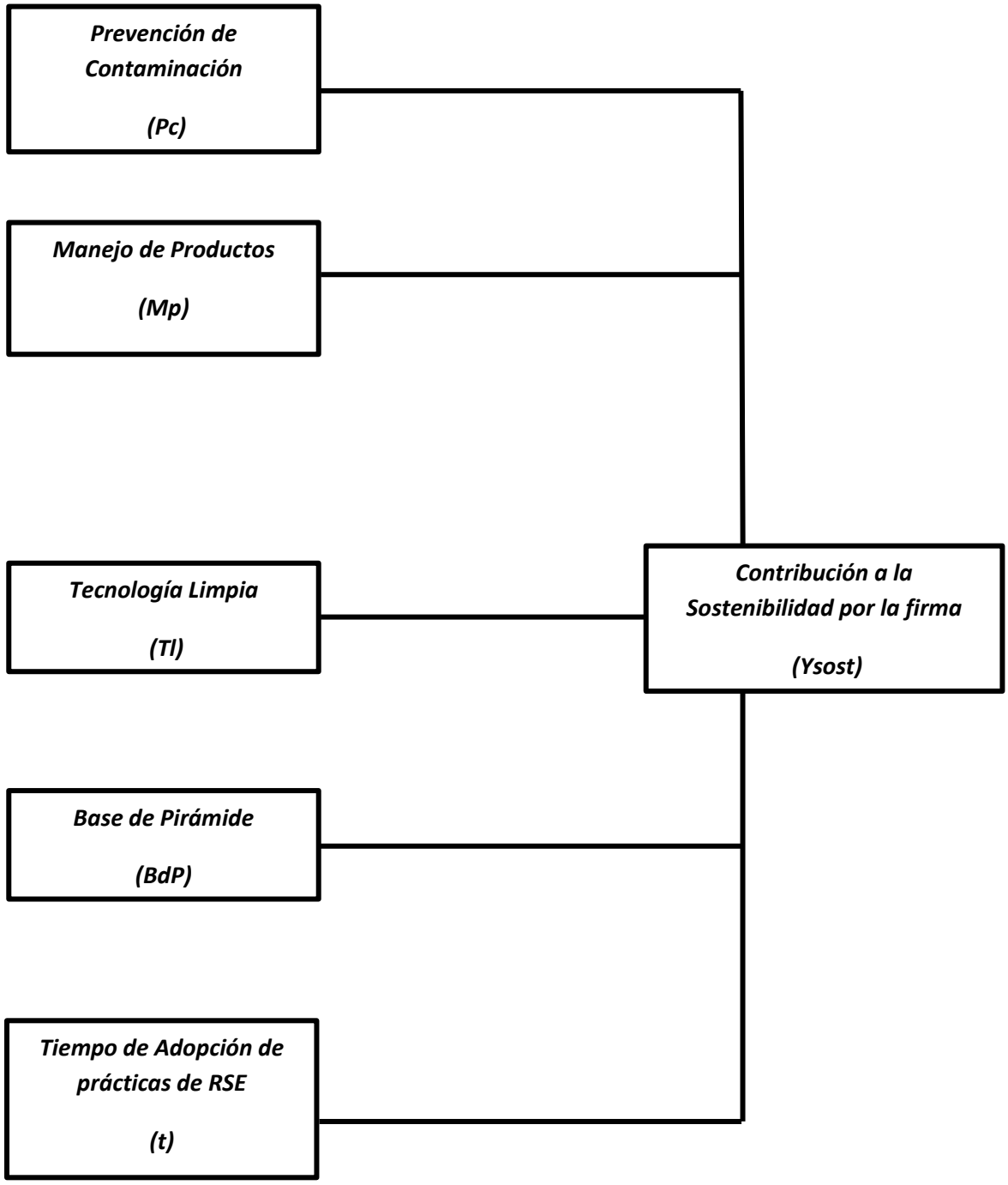


Fig. 3.36. El Modelo Conceptual de la Investigación. Fuente: Elaboración Propia.

La Fig. 3.36 muestra el Modelo Conceptual de la Investigación el cual compara las variables de la NRBV *(Natural Resource Based View of the firm)* y el tiempo de adopción de prácticas de RSE con la Contribución a la Sostenibilidad por la firma

(Ysost). Las variables de la NRBV han sido planteadas de acuerdo a la revisión de la literatura: Prevención de Contaminación (Pc), Manejo de Productos (Mp), Tecnología Limpia (Tl) y Base de Pirámide (BdP).

3.8.2.1. Hipótesis sobre la relación entre la sostenibilidad y los tempranos adoptantes vs. tardíos adoptantes de programas de RSE

A continuación, para poder trabajar los objetivos planteados, se proponen Hipótesis de las diferencias que existen entre tempranos adoptantes y tardíos adoptantes de programas de RSE. Definiremos para efecto de diferenciar tardíos adoptantes con muy tardíos adoptantes, de la forma siguiente, llamaremos muy tardíos adoptantes aquellas empresas que tengan un tiempo de [0.00 a 2.05] años de adopción de prácticas de RSE y llamaremos tardíos adoptantes aquellas empresas que tengan un tiempo de [2.06 a 4.59] años, las empresas en el intervalo [4.60 a 7.00] años serán los tempranos adoptantes (véase cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Clasificación del tiempo de adopción de RSE por etapas de RSE

Etapa de RSE	Tiempo de adopción en años (Trse)	Clasificación por tiempo de adopción	Intervalos de adopción de prácticas de RSE	Nivel de Contribución a la Sostenibilidad (Ysost)
Filantropía Corporativa	[0.00 - 2.00] *	Muy Tardío Adoptante	[0.00 - 2.05]	Bajo
RSE Voluntaria	[2.01 - 2.05] **	Muy Tardío Adoptante		Promedio
RSE Voluntaria	[2.06 - 3.00]	Tardío Adoptante	[2.06 - 4.59]	Promedio
Respuesta RSE	[3.01 -4.59]	Tardío Adoptante		Bueno
RSE Estratégica	[4.60 - 7.00]	Temprano Adoptante	[4.60 - 7.00]	Alto

* El intervalo de [0.00 - 2.00] sólo indica los valores que son simultáneamente de Filantropía Corporativa y que son Muy Tardíos Adoptantes

** El intervalo de [2.01 - 2.05] sólo indica los valores que son simultáneamente de RSE Voluntaria y que son Muy Tardíos Adoptantes,

2.05 es el valor promedio de RSE Voluntaria y es el límite superior del intervalo de Muy Tardíos Adoptantes

El cuadro 3.1. es explicado ampliamente en el capítulo 5 que consiste en los resultados del estudio.

Para McWilliams & Siegel (2011), en su análisis, afirman que los atributos de RSE y actividades pueden incrementar la percepción de la reputación de una firma, y en

conclusión el valor de la calidad. Esto puede ser especialmente importante para los tempranos adoptantes de una Estrategia de RSE, porque los tardíos adoptantes pueden ser percibidos como meros imitadores o como ser menos sinceros, resultando en un más bajo impulso en el valor de la reputación para los tardíos adoptantes.

En la misma línea de los autores anteriores, Haanaes et al. (2011) de acuerdo al nuevo estudio global por el *MIT Sloan Management Review* y *Boston Consulting Group*, analizan que más de dos tercios de los negocios están fortaleciendo su compromiso con la sostenibilidad, este estudio establece una diferencia clara de los "Seguidores de la Sostenibilidad" quienes están significantemente más confiados acerca de su ventaja competitiva sostenible a diferencia de los "Tardíos Adoptantes Cautelosos de la Sostenibilidad".

Se debe aclarar que por el efecto de imitación hacia los tempranos adoptantes de las prácticas de RSE Estratégica, por parte de los tardíos adoptantes y por el concepto mismo de estrategia empresarial y el componente de largo plazo del mismo, basado en (Wheelen and Hunger, 2010), se deduce en esta investigación a las empresas en etapas de Respuesta RSE, RSE o Filantropía como ser propensas a ser tardíos adoptantes cautelosos de las prácticas de RSE que contribuyen a la sostenibilidad. De acuerdo con esto, para responder al objetivo 1 se plantea la siguiente hipótesis general 1:

> ***Hipótesis 1:*** *Existe una relación entre ser tardío adoptante o temprano adoptante de prácticas de RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma.*

Esta Hipótesis General 1 se desglosa en 5 Hipótesis Específicas:

> ***Hipótesis 1a:*** *Los tardíos adoptantes alcanzan niveles de contribución a la sostenibilidad más bajos que los tempranos adoptantes.*
>
> ***Hipótesis 1b:*** *Una firma que es muy tardío adoptante de prácticas de RSE sólo puede contribuir a la sostenibilidad en niveles bajo o promedio.*
>
> ***Hipótesis 1c:*** *Los tardíos adoptantes de prácticas de RSE no alcanzan el nivel alto de contribución a la sostenibilidad.*
>
> ***Hipótesis 1d:*** *Una firma que es temprano adoptante de prácticas de RSE alcanza en la mayoría de los casos una contribución a la sostenibilidad en niveles bueno y alto.*

Hipótesis 1e: *Una firma que contribuye a la sostenibilidad en un nivel alto, sólo puede ser un temprano adoptante de prácticas de RSE.*

Ysost = f {t}

Esto se lee: La contribución a la sostenibilidad por la firma es una función del tiempo.

3.8.2.2. Hipótesis sobre el tipo de relación entre la sostenibilidad y el tiempo de adopción de programas de RSE

En el siguiente apartado se plantean las Hipótesis relativas al tipo de relación entre la sostenibilidad y el tiempo de adopción de programas de RSE. De aquí en adelante los siguientes símbolos significan:

Ysost = Contribución a la Sostenibilidad

t = tiempo

La siguiente tabla (Fig. 3.37) muestra una serie de datos que clasifican a las empresas de acuerdo a su rendimiento como contribución a la sostenibilidad (Ysost), en cuál etapa se encuentran, el tipo de etapa si es Estratégica o No Estratégica y el nivel de contribución a la sostenibilidad.

CLASIFICACION DE LAS ETAPAS EN EL MODELO GENERAL DE CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD POR LA FIRMA.

Ysost	Clasificación de Etapa	Escala de Calificación	Etapa	Contribución a la Sostenibilidad
7.51 -10.00	Estratégica	3	RSE Estratégica	Alta
5.01 -7.50	Estratégica etapa inicial	2	Respuesta RSE	Buena
2.51- 5.00	No Estratégica	1	RSE Voluntaria	Promedio
0.00 - 2.50	No Estratégica	0	Filantropía Corporativa	Bajo

Fuente: Elaboración Propia

Fig. 3.37. La Clasificación de las Etapas de la RSE en el Modelo de Contribución a la Sostenibilidad.

Las empresas más grandes y multinacionales probablemente tengan un mayor interés en acelerar sus rendimientos alineando su estrategia con la RSE, debido a que tienen un

mayor impacto en la sociedad y en consecuencia, están más expuestas a la opinión pública y sometidas a una mayor presión de la sociedad. Basado en el estudio empírico de Wang, Choi & Li (2008), se encontró que existe una forma de U invertida entre el desempeño financiero y el tiempo de adopción de la RSE de las firmas, nosotros hipotetizamos que ese desempeño como ha sido aclarado por Hediger (2010) afecta directamente el desempeño sostenible de la firma, pero se aclara que este desempeño puede depender de la sofisticación de las industrias y de las economías en general, por ello se plantea que esta forma de caer en los rendimientos de contribución a la sostenibilidad se mantendrá en las diferentes etapas de RSE, hasta que la empresa no esté en la etapa de RSE Estratégica, en la cual muchos autores han explicado el crecimiento exponencial que puede lograr la firma en el tiempo (Hart 2005, 2007, 2010); Porter & Kramer (2006, 2011), Barton (2011) y Laszlo & Zhexembayeva (2011); aunque se debe aclarar que existen estudios que son menos optimistas, pero si expresan una relación positiva entre la RSE y el desempeño de las firmas por Lev et al., (2010). De acuerdo con esto, para responder al objetivo 2 se plantea la siguiente hipótesis general 2:

> ***Hipótesis 2:*** *Existe un tipo de relación, descrita en forma gráfica, entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de Responsabilidad Social.*

Esta Hipótesis General 2 se desglosa en 4 Hipótesis Específicas:

> ***Hipótesis 2a:*** *La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Filantropía será curvilínea en una forma de U invertida.*
>
> ***Hipótesis 2b:*** *La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE será curvilínea en una forma de U invertida.*
>
> ***Hipótesis 2c:*** *La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Respuesta RSE será curvilínea en una forma de U invertida.*
>
> ***Hipótesis 2d:*** *La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE Estratégica será creciente en una forma exponencial.*

Ysost = f {t}

Esto se lee: La contribución a la sostenibilidad por la firma es una función del tiempo.

3.8.2.3. Hipótesis sobre la relación entre la sostenibilidad y la RSE Estratégica basada en la NRBV

A continuación se plantean Hipótesis relacionadas a la contribución a la sostenibilidad que hacen las firmas y la RSE Estratégica basada en la NRBV.

3.8.2.3.1. Prevención de Contaminación

En la etapa de Filantropía Corporativa se ha observado en particular, una alta presencia de Pymes (pequeñas y medianas empresas), lo cual no descarta que haya grandes empresas o multinacionales que se encuentren en ésta etapa y que inviertan su capacidad estratégica de RSE en prevenir la contaminación, por ende, sólo para esta hipótesis 3 la palabra empresa se refiere indistintamente a una pequeña, mediana, gran empresa o multinacional en esta economía. Retomando el trabajo de Hart (1995) hasta Hart & Dowell (2011) es ésta capacidad estratégica la que se ha demostrado influye en el desempeño de la firma (Hart & Ahuja, 1996) y contribuye a la sostenibilidad, básicamente esperaríamos que las firmas se preocupen al menos por prevenir la contaminación en cualquier etapa de la RSE (Kohn, 1998).

Hipótesis 3: *La contribución a la sostenibilidad por una empresa será baja si la firma invierte solamente su capacidad estratégica de Responsabilidad Social en prevención de la contaminación.*

Ysost = f {Pc}
Esto se lee: La contribución a la sostenibilidad por la firma es una función de la prevención de contaminación.

3.8.2.3.2. Manejo de Productos

Las empresas que han mejorado su cadena de suministros han tenido un enfoque integrador de *stakeholder engagement*, esto mejora sus productos y servicios y por ende

la mejora continua de la compañía, aunque lamentablemente esto sea todavía un cinturón de fuerza, más centrado en la calidad, que en la innovación disruptiva que necesitan las compañías, por ello se propone como hipótesis que muchas firmas podrán incluir esta capacidad estratégica en la etapa de la RSE Voluntaria (Hart 1995-2011), logrando una contribución a la sostenibilidad en el promedio de su sector industrial.

> ***Hipótesis 4:*** *La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será promedio en base a su sector industrial, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de Responsabilidad Social en prevención de la contaminación y manejo de productos.*
>
> ***Ysost = f {Pc, Mp }***
> ***Esto se lee: La contribución a la sostenibilidad por la firma es una función de prevención de contaminación y manejo de productos.***

3.8.2.3.3. Tecnología Limpia

La innovación disruptiva (Hart, 2005), que es un cambio radical en el pensamiento y en la parte de la ejecución en los negocios, nos permitiría llegar al Gran Salto de productividad, competitividad e innovación en los negocios (Hart & Christensen, 2002); un primer paso de esto es a través de la tecnología limpia, la cual representa una oportunidad para el mañana de las empresas y para iniciar la creación de valor sostenible (Hart & Milstein, 2003), lo cual interpretamos en la siguiente hipótesis como un buen nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma.

> ***Hipótesis 5:*** *La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será buena, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de Responsabilidad Social en prevención de la contaminación, manejo de productos y tecnología limpia.*
>
> ***Ysost = f {Pc, Mp,Tl}***
> ***Esto se lee: La contribución a la sostenibilidad por la firma es una función de prevención de contaminación, manejo de productos y tecnología limpia.***

3.8.2.3.4. Base de Pirámide

Aunque el concepto de Base de Pirámide se le atribuye al profesor C.K. Prahalad (2005), fue la primera vez introducido como una forma de servir a los pobres de una manera rentable en Prahalad y Hammond (2002), aunque paralelamente se hizo un

trabajo con Hart en el 2002, relacionado a la fortuna en la base de la pirámide, lo cual le daría el nombre a los posteriores trabajos de Prahalad hasta el año 2010. Fundamentalmente este concepto, el cual ha sido revisado por Hart & Dowell (2011), en donde concluyen que esta perspectiva de crear un alto desempeño de largo plazo depende de la aplicación de todas las capacidades estratégicas de la NRBV simultáneamente, de aquí que es difícil para una empresa cumplir simultáneamente estas características, pero que las compañías que lo logran estarían contribuyendo en el más alto nivel a la sostenibilidad.

> ***Hipótesis 6:*** *La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será alta, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de Responsabilidad Social en prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide.*

> ***Ysost = f {Pc,Mp,Tl, BdP}***
> ***Esto se lee: La contribución a la sostenibilidad por la firma es una función de prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide.***

Finalmente, aunque hay todo un estudio descriptivo del papel del tiempo en el tema de la sostenibilidad (Haanaes et al., 2011), nosotros hipotetizamos que el tiempo será una variable explicativa adicional, y que puede explicar la contribución a la sostenibilidad de la firma, de allí que las otras variables contribuyen al modelo general, asimismo ha sido expresado por Kiron et al. (2012) que estamos en un punto de inflexión del tema de sostenibilidad, al final deberíamos aceptar o rechazar la hipótesis de incrementar más variables en el Modelo de la NRBV.

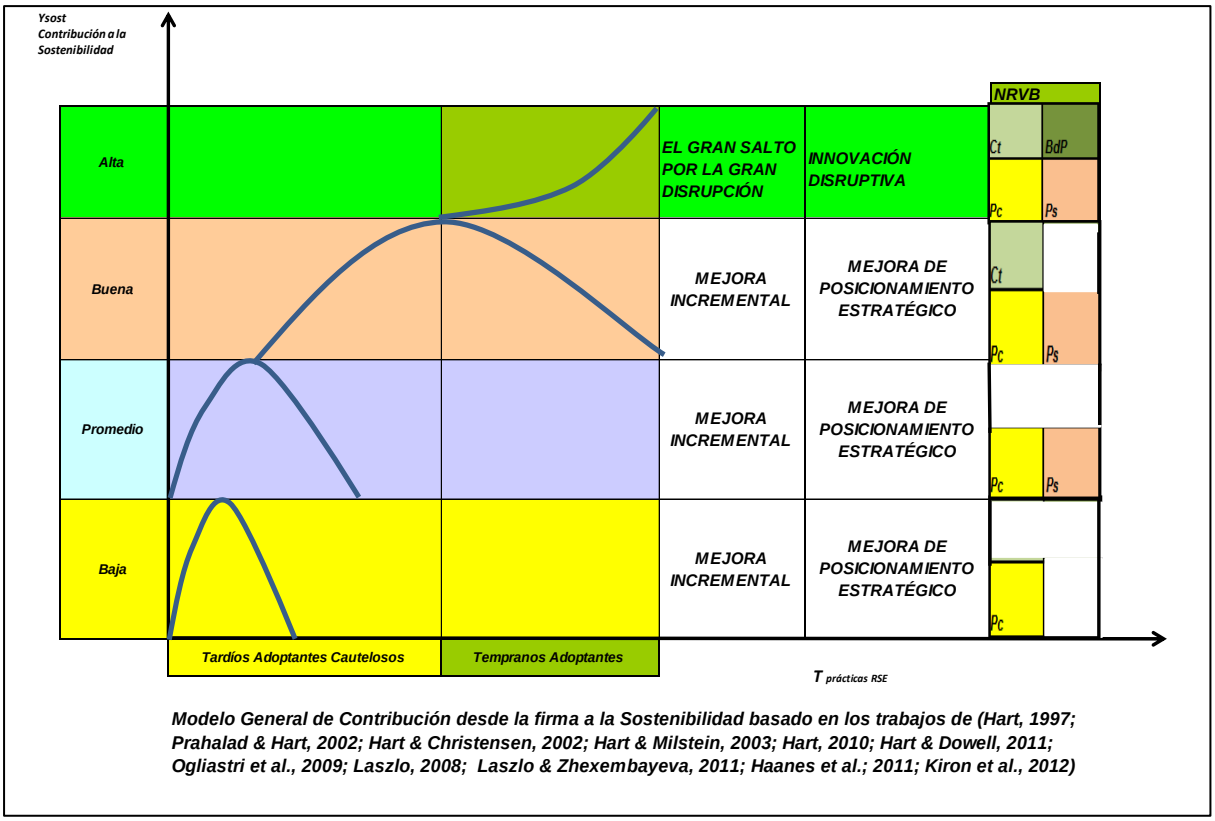
> ***Hipótesis 7:*** *La Hipótesis del Modelo General:*
>
> *La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, es explicada mejor si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de Responsabilidad Social en prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia, base de pirámide y es un temprano adoptante de prácticas de RSE.*
>
> Cabe destacar, que en todos estos modelos de las hipótesis 3 a la 7 la simultaneidad juega un papel muy importante como fue expresado por Hart (1997), hasta Hart & Dowell (2011).

Ysost = f {Pc, Mp,Tl, BdP, t}

Esto se lee: La contribución a la sostenibilidad por la firma es una función de prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia, base de pirámide y el tiempo de adopción de prácticas de RSE.

Todas las Hipótesis planteadas pueden visualizarse en el Modelo General de Contribución a la Sostenibilidad, donde: *Pc, Ps o (Mp), Ct o (Tl) y BdP*, son los equivalentes a prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide, respectivamente (ver Fig. 3.38).

EL MODELO GENERAL DE CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD POR LA FIRMA



Modelo General de Contribución desde la firma a la Sostenibilidad basado en los trabajos de (Hart, 1997; Prahalad & Hart, 2002; Hart & Christensen, 2002; Hart & Milstein, 2003; Hart, 2010; Hart & Dowell, 2011; Ogliastri et al., 2009; Laszlo, 2008; Laszlo & Zhexembayeva, 2011; Haanes et al.; 2011; Kiron et al., 2012)

Fig. 3.38. La Clasificación de las Etapas de la RSE en el Modelo General de Contribución a la Sostenibilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo IV

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Introducción

En el presente capítulo se analizan todos los procesos previos a la validación del modelo conceptual presentado en el capítulo anterior. Asimismo, la muestra de empresas, el período a estudiar y la justificación de su elección.

A continuación, se explica el tipo de muestreo utilizado para la construcción de un índice de contribución a la sostenibilidad de las empresas en el estudio, muestreo mismo que es usado para construir las variables independientes de la investigación, basadas en la *NRBV of the firm* (Hart & Dowell, 2011).

La metodología para realizar el muestreo, sus pasos, algunas de sus debilidades y las pruebas de fiabilidad se presentan previamente a la identificación de las variables y a la descripción de los análisis estadísticos a realizar.

En síntesis, se comienza por plantear el tipo de investigación, explicar las etapas que comprende y los descubrimientos en el plan piloto de la investigación, se define el estudio como exploratorio, intentando investigar la relación existente entre la contribución a la sostenibilidad de las firmas y su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial basada en la *NRBV of the firm* la cual es una teoría de más de 15 años en la literatura académica gerencial. Se plantean los criterios para seleccionar el sector industrial al que se le aplicará el estudio, la metodología del trabajo de campo y la metodología de análisis estadístico de los datos.

4.2. Metodología del Trabajo de Campo

Previamente a proceder al análisis y obtención de resultados se describe a continuación la metodología de la investigación utilizada para lograr los objetivos del estudio, dar respuesta a las preguntas de investigación y contrastar las hipótesis planteadas.

4.2.1. Tipo de Investigación

Esta investigación ha implicado la realización de un estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal y correlacional. El trabajo de campo refleja la recolección de la información de los entrevistados en su entorno habitual y con sus experiencias actuales.

Según Hernández et al., (2007) el proceso cuantitativo parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables, se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto a las hipótesis.

El enfoque cuantitativo se consideró más conveniente para esta investigación, por la complejidad de la misma y debido a que existen herramientas disponibles para el análisis de los datos, asimismo, se define el estudio como una investigación exploratoria que ha sido ampliamente concebida en la literatura como una necesidad para economías en desarrollo (London & Hart, 2004; Jamali & Mirshak, 2007) y con mucha mayor necesidad desde el punto de vista cuantitativo (Moon, 2007; Hediger, 2010). Por otro lado, se utilizó este enfoque por la necesidad de operativizar las variables, y por la factibilidad de obtener una muestra acorde a los objetivos de investigación.

Basado en Hernandez et al., (2000) & Dankhe (1986) los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, asimismo cuando hay estudios similares en otros contextos, como es el caso de esta investigación para la cual hacen falta estudios en economías en desarrollo. Asimismo, los estudios exploratorios sirven para identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. En conclusión, los estudios exploratorios por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

De esta manera, esta investigación es un primer paso, o trabajo seminal para que sea factible más investigación de carácter descriptivo y explicativo de tal manera que se pueda avanzar en este área del conocimiento en economías en desarrollo y específicamente Latinoamérica, economías que han sido ampliamente necesitadas de estos enfoques según la literatura (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011). Aunque los resultados pueden cuidadosamente explorar comportamientos en las economías en desarrollo en general (Hart, 2010).

El estudio es transversal porque recopila datos de un subconjunto de la población en un momento en el tiempo y es de gran utilidad por su capacidad para generar hipótesis de investigación, es correlacional porque investiga las relaciones entre variables o constructos de acuerdo a un modelo propuesto en la investigación. Asimismo, en los estudios transversales cuando el fin es explorar hipótesis de investigación, la característica distintiva de este tipo de estudios es que la variable de resultado y las variables explicativas se miden en un mismo momento o período definido (Hernández & Velasco-Mondragón, 2000).

En conclusión, se trata de un estudio exploratorio porque se analiza un tema poco explorado en economías en desarrollo y desde un enfoque cuantitativo como lo es la contribución a la sostenibilidad por la firma por medio de un estudio empírico de variables explicativas de la *NRBV of the firm*. Es claro que se pretende indagar sobre cómo se relacionan las variables y si existe un modelo sobre la base de datos construida. Es de importancia destacar que el tipo de investigación exploratorio es precisamente lo que justifica el enfoque estadístico a utilizar, el cual se explica en la metodología utilizada en el análisis estadístico de los datos, en este capítulo.

4.2.2. Población Objeto de Estudio y Alcance de la Investigación

Para elegir las empresas objeto de estudio, se consideraron los resultados previos de investigaciones y revisión de literatura, proponiendo las empresas grandes y multinacionales como las más importantes para contribuir a la sostenibilidad (Russo & Fouts, 1997; London & Hart, 2004 & Werbach, 2009). No obstante, se buscaba una pequeña muestra de empresas Medianas y Pequeñas (Pymes) que pudieran demostrar un comportamiento diferente en este estudio exploratorio, sobre el excesivo discurso filantrópico observable y existente en estas economías y denotado ampliamente por Jamali & Mirshak (2007). Se ha buscado identificar un grupo de empresas suficientemente representativo, que permitiera además de obtener un índice de contribución a la sostenibilidad por la firma, realizar análisis exploratorios del volumen de información ofrecida por las organizaciones en el período evaluado, y medir la relación existente entre su índice de contribución a la sostenibilidad y otras variables consideradas relevantes.

De esta manera, se ha tomado en cuenta dos aspectos plenamente demostrados en la literatura. En primera instancia, que existe una fuerte asociación entre empresas grandes y multinacionales y la contribución a la sostenibilidad por la firma (Hart & Milstein, 2003; Hart 2010; Hart & Dowell 2011; Laszlo 2003; Laszlo 2008 & Laszlo & Zhexembayeva, 2011). En segundo lugar, la relevancia del estudio por las necesidades sociales y ambientales que tienen las economías en desarrollo y que se vuelven una necesidad estratégica para las empresas compitiendo en estas economías (Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer, 2011; London & Hart, 2011; Kiron et al., 2012).

Como realizar un análisis de todas las empresas grandes y multinacionales en El Salvador constituiría un esfuerzo ímprobo, imposible de abordar, se ha optado por ceñirse a las empresas integrantes de las asociaciones y cámaras de comercio que tuvieron alta capacidad de respuesta en el plan piloto de la investigación, donde además de garantizar el tamaño de las empresas se ha obtenido el apoyo de estas asociaciones de empresas, y se pudo contar con representación de los dos sectores de actividad más estables en la economía.

Sin embargo, considerando que el actual modelo económico ha abierto mucho espacio a las Pymes (Medianas y Pequeñas Empresas) y que éstas tienen un discurso filantrópico, se ha incluido una muestra perteneciente a Pymes, con el objeto de contrastar si, en el caso salvadoreño, éstas empresas tienen un rendimiento en contribución a la sostenibilidad muy por debajo del rendimiento esperado por las grandes empresas y multinacionales.

En la composición de la muestra de 106 empresas, se han recolectado 87 grandes empresas y multinacionales y 19 Pymes, lo que ha permitido evaluar las 4 etapas establecidas en la investigación de la contribución a la sostenibilidad por la firma. Asimismo esto permite evaluar los diferentes comportamientos de las variables explicativas en cada etapa. Se excluyen de este estudio las microempresas (aquellas empresas que tienen menos de 10 trabajadores) debido a la falta de formalización de su gestión, por lo que no ayudaría a clarificar su impacto en la contribución a la sostenibilidad de la firma.

El estudio es transversal y ejecutado en las 12 semanas exactas en los meses de agosto a octubre de 2012. Con 2 visitas previas a las asociaciones y cámaras de comercio, la primera durante los dos meses del plan piloto de investigación del 28 de julio de 2011 al

25 de septiembre de 2011 y durante 1 mes de visita previa a la etapa de recolección de información para fomentar el *networking* del 18 de abril al 18 de mayo de 2012. Posteriormente se viajó a Costa Rica para asistir al *Academic Forum: Think Forward Latin America. Sustainability, Strategy and Solutions* el 21, 22 y 23 de mayo de 2012, en donde se compartió de los instrumentos y modelos de esta investigación con expertos de Estados Unidos como Chris Laszlo, Vijay Sathe y Robert Sroufe y con expertos de todo el continente americano y de Europa sobre el tema, fue de aquí donde surgió la sugerencia de modificar la escala del instrumento basado en la *NRBV of the firm*, a una escala de 0 (la empresa no posee o no cumple esta variable) ó 1 (la empresa posee o cumple) esta variable.

Por otra parte, se ha fijado el momento temporal en el cual establecer el corte para determinar las empresas que fueron estudiadas e incluidas en la muestra y esto fue hasta la última entrevista recolectada el día 2 de noviembre de 2012. De esta forma, además de permitir evaluar el desempeño de las organizaciones en la contribución a la sostenibilidad, para efectos prácticos, aunque hubo receptividad de participar de la investigación de otras cámaras de empresas como CASALCO (Cámara Salvadoreña de la Construcción), no se incluyeron puesto que eran empresas de otro sector que no cumplen los objetivos de la investigación. También participó completamente una Gran Empresa Industrial de más de 250 empleados de Sacramento, California, Estados Unidos de América, sólo para pedir un punto de vista de cómo se comportan los instrumentos en una economía desarrollada. Asimismo, a la primera empresa que se le pidieron puntos de vista del cuestionario y un sondeo de evaluación en el año 2011, fue Cooperativa Mondragón en España. En la tabla 4.1 se muestra la ficha técnica con relación a la población objeto de estudio.

A continuación se presenta la clasificación por número de empleados de micro empresas, pequeña empresa y mediana empresa para varios países de América Latina, Europa y Estados Unidos, dejando claro que el tamaño de una empresa grande es de más de 100 empleados en El Salvador y las medianas y pequeñas empresas tienen un tamaño de (51-100 empleados) y (11-50 empleados) respectivamente, ver fig. 4.1.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Unidad de Estudio	Empresa
Encuestado	Ejecutivos perteneciendo a Gerencia de RSE, Gerencia de Sostenibilidad, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Calidad u otra Gerencia o Vicepresidencia vinculada al tema
Ubicación	Área Metropolitana, de Servicios e Industrial en el país de El Salvador
Sector Empresarial	Industrial y Servicios
Tamaño de la Empresa	Grande (+ de 100 trabajadores)
Criterios de Exclusión	Mediana (51 a 100 trabajadores) ** Pequeña Empresa (11 a 50 trabajadores) ** Micro Empresa (1 a 10 trabajadores)

Tabla 4.1. Población Objeto de Estudio: Ficha Técnica

** Estos tamaños de empresas aunque son criterios de exclusión fueron incluidos para explicar la etapa de filantropia de la evolución de la RSE.

País	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Indicador
Unión Europea	De 1 a 10	De 11 a 50	De 51 a 250	14.92
Estados Unidos		Hasta 500		12.64
Brasil	De 1 a 19	De 20 a 99	De 100 a 499	3.09
México	1 a 10	11 a 30	31 a 100	1.87
Argentina	---	---	---	0.72
Colombia	De 1 hasta 10	De 11 hasta 50	De 51 hasta 200	0.68
Venezuela (R. B.)	De 1 a 10	Hasta 50	De 51 a 100	0.45
Perú	De 1 a 10	De 1 a 100	---	0.41
Chile	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 199	0.30
Ecuador	---	---	---	0.18
Guatemala	De 1 a 10	De 11 a 25	De 26 a 60	0.13
Rep. Dominicana	De 1 a 15	De 16 a 60	De 61 a 200	0.13
Bolivia (E. P.)	De 1 a 10	De 11 a 19	De 20 a 49	0.11
El Salvador	De 1 a 10	De 11 a 50	De 51 a 100	0.08
Honduras	De 1 a 10	De 11 a 50	De 51 a 150	0.07
Costa Rica	De 1 a 10	De 11 a 35	De 36 a 100	0.07
Paraguay	---	---	---	0.07
Uruguay	De 1 a 4	De 5 a 19	De 20 a 99	0.06
Panamá	---	---	---	0.05
Nicaragua	De 1 a 5	De 6 a 30	De 31 a 100	0.05

Fig. 4.1. Tamaño de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa en Latinoamérica, por (GTZ-CEPAL, 2009).

4.2.3. Muestra

De acuerdo a los criterios planteados para la definición de la población objeto de estudio explicados anteriormente, la muestra de esta investigación se seleccionó considerando como ámbito geográfico la región del área del país de El Salvador, lógicamente por dirigirse la investigación a dos sectores con mucha representación de localización industrial y de servicios en la zona metropolitana de San Salvador, la ubicación de todas las cámaras de comercio se encuentra en esta zona y la visita a las empresas por zonas industriales se encontró dentro de las zonas occidental y central del país, que son las zonas más desarrolladas industrialmente y en servicios en este país, que además de ser muy pequeño en extensión geográfica (22,000 km^2) tiene zonas muy urbanas y de fácil acceso por vehículo (básicamente toda esta zona se recorre en vehículo en 4 horas) debido a que es el país más industrializado de la zona de Centro América y el Caribe. La razón principal que fomenta esta metodología es tomar una muestra de empresas homogéneas que disminuya el impacto de factores no controlables en la investigación empírica. Russo & Fouts (1997) en un estudio con similares características recomiendan que se seleccione una muestra de empresas en un espacio geográfico, cultural, legal y de concentración industrial relativamente homogéneo. A nivel puramente estadístico Levy and Lemeshow (1999) recomiendan lo mismo.

4.2.3.1. El plan piloto de la investigación

Debido a que no existe una base de datos disponible que cumpliera con la información específica de acuerdo a los criterios de inclusión definidos en la ficha técnica de la población, se ha creado durante dos meses y medio (de julio a septiembre de 2011) una base de datos previa de los índices de contribución a la sostenibilidad, en el país de El Salvador, por medio de entrevistas llevadas a cabo a los Gerentes Generales, Gerentes de Medio Ambiente, RSE, Sostenibilidad, Gerentes de Operaciones o en su defecto el Gerente de Calidad de la empresa objeto de estudio. En cada caso, de acuerdo a la conveniencia, se han seleccionado 3 gerentes por empresa, entrevistando las áreas acordes a sus funciones de especialidad, que se necesita según las áreas de RSE y sostenibilidad investigadas.

En el plan piloto, de las 34 empresas que participaron, la mayoría fueron de los sectores: Servicios (16), Industria (14) y Comercio (4), denotando una mayor disposición a participar en las entrevistas para las empresas del sector servicios e industria, incluso como en otras investigaciones de esta índole se ofrecía confidencialidad de la información, pero aun así, la empresa HSBC, la cual poseía al año 2011 incluso la Gerencia de Sustentabilidad Corporativa para Latinoamérica en El Salvador, se ofreció para que se pudiera utilizar su nombre como una empresa que estaba participando del estudio o plan piloto y así motivar a otras empresas a participar, probablemente porque está en el sector de mayor estabilidad económica e innovación de la economía (Servicios), por ejemplo el Sistema Financiero Salvadoreño ó Servicios Financieros es el segundo más estable de la región de Centro América, después de Panamá.

Otra fuente de información investigada fue con el Presidente del Banco Central de Reserva, quien posee un Doctorado en Economía y nos dirigió inmediatamente con el Director de Inteligencia Económica del Estado, después de una reunión con el mismo Ministro de Economía, para todos los especialistas involucrados los objetivos de esta investigación eran muy importantes, es así que se le agradece por escrito al Dr. Takayoshi Yamagiwa, Director de Inteligencia Económica del Estado por compartir algunas tablas económicas permisibles desde un punto de vista legal y con datos reales del Ministerio de Economía, pero sin compartir los nombres de empresas, ya que por ley se considera confidencial en los registros de economía. Pero los estimados del número de empresas fueron constatados con él, de esta manera su colaboración ha sido muy valiosa en las 3 diferentes reuniones con él, durante los viajes realizados a El Salvador desde España.

Durante el plan piloto, se observó una estructura muy cohesionada y sofisticada por conglomerados de Cámaras de Comercio y Asociaciones para las grandes empresas y multinacionales en este país, entre ellas: La Cámara de Industria y Comercio de El Salvador (CAMARASAL), la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria (CAMACOES), la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT), la Asociación de Graduados del INCAE (AGI), la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), el Club Sustentable de HSBC, la *American Chamber of Commerce of El Salvador* (AmCham), la Cámara Canadiense de Comercio y la Cámara Salvadoreña Mexicana de Comercio (CASALMEX). Asimismo, se observó la posibilidad de

explotar la red y el networking que ofrecían estas Asociaciones y Cámaras de Comercio. Se constató que era muy difícil entrar a las empresas si el estudio no se verificaba que era de índole académica y con el respaldo de la Asociación o Cámara de Comercio, es fundamental destacar que la confidencialidad de la información compartida por las empresas ha sido exigida en un 73% de los casos en el muestreo final, principalmente en no mencionar los nombres de los participantes, aunque estos detalles de confidencialidad son totalmente compatibles con el estudio de Russo & Fouts (1997). El objetivo principal del plan piloto fue verificar si existía la posibilidad de encontrar la información y cuál sería la metodología más adecuada, la cual se define en el tipo de muestreo explicado más adelante.

Se hizo un segundo viaje a El Salvador de 4 semanas para explotar al máximo el networking en Abril y Mayo 2012, previo al muestreo el cual comenzaría 2 meses después en Agosto 2012, después de este viaje se decidieron los conglomerados que participarían de la investigación en una forma voluntaria, académica y profesionalmente para convocar todas las empresas grandes y multinacionales de su membresía. Los 5 conglomerados son: Cámara Salvadoreña de Industria y Comercio (CAMARASAL), la Cámara Oficial Española de Industria y Comercio (CAMACOES), la Asociación de Graduados del INCAE (AGI), la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT), El Club de Empresas Sustentables de HSBC. De estas Asociaciones y Cámaras sólo se seleccionaron para invitación a participar del estudio las empresas que cumplían con los criterios de inclusión; lógicamente la limitación de esta fuente es que sólo contiene información de las empresas adscritas a esta cámara.

Una vez identificadas en las fuentes de información mencionadas anteriormente el número de empresas que cumplían con los criterios de inclusión. Se procedió a enviarles una invitación formal a participar del estudio, respaldado por la Cámara de Comercio, Asociación u Organización de su membresía, explicando principalmente el objetivo académico de la investigación, el apoyo total de la Asociación o Cámara al estudio con el logo de la misma y el ofrecimiento de la confidencialidad de la información al participar del estudio. Posteriormente se revisaron los sitios de internet de las empresas que accedieron a participar del estudio y se contactó por correo electrónico o en su defecto por vía telefónica con el fin de corroborar el tipo de empresa de acuerdo a los objetivos del estudio y su disponibilidad para participar del mismo en las condiciones que habían sido diseñadas en la metodología después de las correcciones del plan piloto

y del tiempo previo de networking hacia el muestreo final. En esta etapa se identificaron 276 empresas que cumplían con el requisito. Después de la invitación se verificó vía telefónica con las empresas que estaban voluntariamente dispuestas a participar, dando su aprobación en principio 190 empresas, este resultado cambiaría al final ya que no todas las que voluntariamente estaban dispuestas al final participaron.

4.2.3.2. Protagonismo de los sectores en la economía de El Salvador.

Basado en datos del Banco Mundial (2011), El Salvador a diferencia de otros países latinoamericanos es una economía que recibe uno de los mayores porcentajes de remesas de Estados Unidos con respecto a su propio PIB a nivel mundial, en promedio son 4.000 millones de dólares en remesas de Estados Unidos por año, adicionales al PIB, esto crea un equilibrio de su Balanza Comercial comparándola por este exceso de dinero con la Balanza Comercial de países como Costa Rica. Asimismo el corredor migratorio El Salvador-Estados Unidos representa 1.7 millones de binacionales residentes en Estados Unidos de un país que sólo posee 6.2 millones de ciudadanos.

Se facilita hacer una investigación, tomando en cuenta que la mayoría de la concentración de la actividad económica está en la zona metropolitana de San Salvador, la capital, la cual se recorre completamente en vehículo en una hora y 30 minutos. Según los autores (Sharma & Vredenburg, 1998), la concentración en una sola localidad reduce la diversidad de influencias externas encaradas por firmas individuales en la industria y facilita la recolección de datos por proveer fácil acceso a los gerentes de las firmas incluidos en el estudio. Las firmas fueron escogidas de la categoría Grandes Empresas en un 82.07% de los casos, estas son firmas nacionales con más de 100 empleados, o firmas multinacionales que lógicamente adaptan o traen modelos de negocios desde una casa matriz, cumpliendo la característica anterior. Cabe destacar que las firmas nacionales, algunas son multinacionales, porque nacen en El Salvador y allí está su casa matriz pero ofrecen servicios en varios países.

El otro sector que tiene mucho protagonismo en la economía es el sector industrial, liderado por ASI (Asociación Salvadoreña de Industriales), sector el cual a través de su Presidente en el último informe de Competitividad Global en El Salvador, presentado en Octubre de 2012, se reveló que a pesar de la crisis económica que ha afectado al mundo

y algunos sectores de la economía salvadoreña, el sector industria ha seguido siempre creciendo, cabe destacar que las inversiones industriales son altas inversiones y a largo plazo, adicionalmente ha sido reconocido en la región centroamericana y del caribe a El Salvador como el país más industrializado de la zona. Aunque por la contaminación que se ha hecho en una zona, se ha cerrado una fábrica, como por ejemplo, el caso de Baterías Record (2009). En la fig. 4.2, se puede apreciar el estimado del Ministerio de Economía (MINEC) del número total de empresas por número de establecimientos en el país y por personal ocupado y remunerado al 2011. Para el Ministerio de Economía los nombres de las empresas específicos son confidenciales bajo la ley vigente en el país. Tanto la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y el MINEC hacen la segregación del tamaño de las empresas por el número de empleados.

El Salvador: Número Empresas de Grandes por Personal Ocupado y Remunerado año 2011

GRANDE										
Descripción de la Rama de Actividad Economica	Establecimientos	Ocupados	Hombres ocupados	Hombre remunerados	Mujeres ocupadas	Mujeres remuneradas	Costos y gastos de operación	Ventas y otros ingresos	Incremento de activo	Valor agregado censal
TOTAL	772	241,727	133,348	127,989	108,379	105,606	$6,558,452,704	$11,564,351,715	$401,305,169	$5,005,899,011
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA.	17	3,321	2,801	2,790	520	518	$73,505,850	$98,716,166	-$1,217,497	$25,210,316
D - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	298	130,114	56,276	54,050	73,838	72,895	$2,512,387,257	$4,208,161,203	$151,056,147	$1,695,773,946
E - SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	24	5,267	4,408	4,015	859	812	$142,592,257	$824,209,238	$97,599,214	$681,616,981
F - CONSTRUCCIÓN	39	10,034	9,700	9,596	334	318	$111,867,453	$231,486,162	$3,881,614	$119,618,709
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REP. DE VEHÍCULOS AUT., MOTOCICLETAS, EFECTOS PER. Y ENSERES DOMÉSTICOS .	189	25,544	16,399	15,017	9,145	8,068	$2,569,443,924	$3,474,787,259	$50,707,103	$905,343,335
H - HOTELES Y RESTAURANTES.	9	1,700	1,130	1,097	570	570	$16,638,588	$44,448,452	$2,411,255	$27,809,864
I - TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.	41	8,808	6,593	6,198	2,215	2,063	$450,750,093	$1,107,678,849	$45,804,451	$656,928,756
J - INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.	31	10,111	4,823	4,427	5,288	4,930	$588,233,203	$1,107,706,629	$24,344,134	$519,473,426
K - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.	87	38,388	26,823	26,584	11,565	11,489	$58,281,735	$282,065,837	$17,810,712	$223,784,102
M - ENSEÑANZA.	28	6,856	3,860	3,710	2,996	2,931	$11,625,633	$101,189,185	$4,638,095	$89,563,552
N - SERVICIOS SOCIALES DE SALUD.	7	1,359	392	363	967	929	$9,580,262	$25,740,231	$4,269,941	$16,159,969
O - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES.	2	225	142	142	83	83	$13,546,449	$58,162,504		$44,616,055

Fuente: Censo Economico, DIGESTYC

Fig. 4.2. Número de Empresas Grandes por Personal Ocupado y Remunerado.

Fuente: Ministerio de Economía y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

Por lo anteriormente expuesto, los gustos y preferencias de los consumidores salvadoreños, la sofisticación del sistema de servicios como por ejemplo: comida rápida y servicios financieros es bastante alta, aunque es una economía en desarrollo, y con altas tasas de migración que nunca se detiene a Estados Unidos, porque el parámetro de comparación de estos ciudadanos en Latinoamérica son los familiares que viven en Estados Unidos, que han emigrado en décadas anteriores. Para el año 2012, eran 6 generaciones ya en el país de Norte América de salvadoreños, y según las estadísticas extraoficiales del gobierno de El Salvador, de cada 3 adultos salvadoreños, 1 vive en los Estados Unidos, y que de los 6.1 millones de habitantes, aproximadamente son 2.5 millones los que viven en el país de Norte América. Aunque según el Departamento de Estado de Estados Unidos son 1.2 millones de salvadoreños los que tienen también por naturalización la ciudadanía estadounidense, adicional a más de 500.000 residentes legales, casi 300.000 con *TPS (Temporal Protection System),* que es ratificado cada 18 meses, solamente a los salvadoreños a diferencia de otros latinoamericanos, facilitándoles abrumadoramente la migración, esto es por la excelente relación política entre los dos países. A manera de ejemplo la comunidad salvadoreña es casi del mismo tamaño que la población de inmigrantes chinos en Estados Unidos pese a que la población en China es 200 veces más grande que la de El Salvador y el territorio es 500 veces más grande, esto es basado en análisis político del Instituto de Políticas de Migración (IPM). (Datos de Salvadoreño Americano, 2011 y Crecimiento Salvadoreño, 2010).

Asimismo, al año 2012, un senador del Estado de Maryland en Estados Unidos es salvadoreño y para hacer más grande el problema de la migración en el área rural en donde los salvadoreños poseen bajos niveles de escolaridad, prefieren buscar una oportunidad laboral en Estados Unidos en donde tienen a sus padres o hermanos o tíos, en vez de trabajar en labores de obreros, en sectores como construcción o industria, con bajos salarios. Cuando decae la Inversión Extranjera Directa, la demanda y la oferta de empleo en otros sectores es muy volátil como: el sector construcción, explicando esto en parte, las elevadas tasas de migración de la población salvadoreña a Estados Unidos. El sector servicios es muy estable, por ello es que mientras se puede estar cerrando una empresa del sector construcción, se pueden estar abriendo muchos negocios de comida rápida del estilo: McDonald´s, Subway, Burguer King, Dry Cleaning, o Sucursales de Servicios Financieros, Servicios Inmobiliarios, Servicios de Outsourcing, Servicios en

Consumo Masivo, Servicios Logísticos. Lógicamente el sector servicios y sus inmensos desperdicios y contaminación, adicional a sus programas de inclusión y creación de valor social constituyen un área no estudiada y de interés para el desarrollo sostenible de este país.

4.2.3.3. Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo usado para este estudio fue probabilístico (muestreo por conglomerados). Basado en Tryfos (1996) y Levy & Lemeshow (1999), se considera muestreo por conglomerados de una sola etapa, porque la base de datos con los criterios de inclusión fue construida a partir de conglomerados que son asociaciones o cámaras de comercio en donde todos los elementos de cada conglomerado tienen homogéneas características y han sido clasificados que cumplen los criterios de inclusión. Los conglomerados participantes invitaron a toda su membresía y se considera de una sola etapa porque las empresas que dieron la autorización de participar en el estudio ya estaban en el listado total de la membresía de cada conglomerado y solamente estas son las incluidas en la muestra. En la fig. 4.3 se puede analizar la composición del muestreo por conglomerados, no se pretendió invitar a todas las empresas de la economía, sino las que pertenecían a una asociación o cámara de comercio por conglomerados.

Conglomerado	Número de Empresas Invitadas por Conglomerado	% Invitadas por conglomerado	Número de Empresas que respondieron por Conglomerado	% de Respuesta dentro del conglomerado
Cámara Salvadoreña de Industria y Comercio	105	41.18%	31	29.52%
Cámara Ofical Española de Industria y Comercio	35	13.73%	13	37.14%
Asociación de Graduados de INCAE	40	15.69%	15	37.50%
Corporación de Exportadores de El Salvador	45	17.65%	14	31.11%
Club Sustentable de HSBC	30	11.76%	14	46.67%
Totales	255	100%	87	
Número de Empresas logradas de acuerdo a características de investigación		87		
Número de Empresas totales posibles de acuerdo a características de investigación		276		
Promedio de porcentaje de respuesta por conglomerado		36.39%		
Porcentaje de respuesta logrado por el muestreo por conglomerados		31.52%		

Fig. 4.3. Porcentaje de respuesta del muestreo por conglomerado.

Por lo anteriormente expuesto, principalmente por el protagonismo en la economía de los sectores y la completa comparabilidad y estabilidad de ellos, adicional a la apertura que se ha observado en el sector servicios e industria y por las limitantes del recurso tiempo y costos de la investigación se realizará un muestreo por conglomerados para la investigación solamente en los dos sectores servicios e industria.

4.2.3.4. Tamaño de la Muestra

Tomando como base la población objeto de estudio previamente establecida y con el propósito de obtener una muestra que cumpla ciertos criterios de representatividad, fiabilidad y significatividad estadística, que permitan aplicar el método de regresión lineal multivariable, basado en mínimos cuadrados (Ordinary Least Squares –OLS), se procedió a calcular el tamaño de la muestra de acuerdo al procedimiento sugerido por Levy & Lemeshov (1999). De acuerdo a este autor, se plantea que en encuestas de entrevistas algunas veces no es factible y quizá imposible, compilar marcos muestrales que listen todas las unidades de la población entera. Dicho de otra manera, marcos muestrales pueden frecuentemente ser construidos que identifiquen grupos o *clusters* (conglomerados) de unidades de enumeración sin listar explícitamente las unidades de enumeración individuales. Se puede desarrollar un muestreo de tales marcos por tomar una muestra de los *clusters*, obteniendo una lista de unidades de enumeración sólo para esos *clusters* que han sido seleccionados en la muestra, y entonces seleccionando una muestra de las unidades de enumeración.

En el caso particular de este estudio, como fue señalado antes se ha elaborado un muestreo por conglomerados de una sola etapa, en donde el conglomerado es la cámara de comercio o asociación de empresas que ha accedido a participar.

Respecto al número específico de empresas en el estudio que definen el tamaño de la muestra, se aclara que es un estudio exploratorio, lo cual permitiría no ser excesivamente riguroso en el cálculo en este trabajo seminal, aunque ha existido una representatividad tanto del porcentaje de empresas invitadas por conglomerado desde el 11.76% en el Club Sustentable de HSBC hasta el 41.18% en la Cámara Salvadoreña de Industria y Comercio. En resumen, el promedio de porcentaje de respuesta por conglomerado fue del 36.39% y el porcentaje de respuesta logrado por el muestreo por

conglomerados en total fue 31.52% (ver fig. 4.3). Así también este tipo de muestreo tiene buenas aplicaciones en otras áreas como estudios militares, ecología, geología y epidemiología (Thompson, 1990).

El tamaño de la población se ha calculado como la cantidad de todas las empresas grandes y multinacionales en el país, en el sector industria y servicios, que es aproximadamente 276, (este es un estimado del Ministerio de Economía de El Salvador al año 2012), sumando el total de los conglomerados se obtuvo 87 grandes empresas y multinacionales en total, lo que nos da un porcentaje de respuesta del muestro por conglomerados del 31.52%.

Para algunos autores como Waksberg, 1978 y Thompson, 1990, las aplicaciones de *Cluster Sampling* no comprometen la calidad de los datos en comparación con un muestreo aleatorio simple, y ofrecen una mejora en el ahorro del tiempo para conducir encuestas, esto permite ventajas operacionales en el muestreo. En un estudio específico realizado por Thompson en 1990, las estrategias de muestreo por conglomerados daban más baja varianza que las estrategias convencionales para ciertos tipos de poblaciones y en particular, proveen una forma extremadamente efectiva de muestrear poblaciones con conglomerados no comunes. Asimismo, es aplicable cuando la población de estudio es relativamente homogénea y el tamaño del *cluster* es importante, por tanto, todas las condiciones son congruentes con el estudio ejecutado.

Se han establecido unidades de análisis comparables por sectores de actividad económica, se limita la investigación a sólo esos dos sectores, el sector servicios y el sector industrial, ya que esperamos tener un macro medioambiente o como lo denomina Porter & Kramer (2006), dimensiones sociales del contexto competitivo, que afecten las estrategias de las firmas en una forma similar, teniendo las firmas la decisión en el enfoque de la estrategia de responsabilidad social de estas empresas y su contribución a la sostenibilidad, ver fig. 4.4. Asimismo, ha sido propuesto por (Sharma & Vredenburg, 1998) que se puede hacer delimitación del sector, o comparar sectores semejantes, porque casos de estudio comparativos de organizaciones dentro del mismo contexto industrial facilitan el análisis a través de replicación de resultados, ya sea literalmente (cuando similares respuestas emergen) o teóricamente (cuando contrarios resultados emergen por razones predecibles), para habilitar la “generalización analítica” (Yin, 1989). Pero sobre todo este estudio seminal, puede dar inicio a una serie de

investigaciones de las contribuciones de la estrategia de las firmas a la sostenibilidad, tema que al año 2012, ha adquirido la relevancia de que la "La ONU inste a los gobiernos a comprometerse de forma urgente con la sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo del Milenio", (ONU, 2012).

			Numeros Totales	Porcentaje
Sector	S	Servicios	56	53%
	I	Industria	50	47%
		Total de Empresas	106	100%
Tamano	G	Grande Multinacional o Nacional	87	82%
	Myp	Mediana y Pequena	19	18%
		Total de Empresas	106	100%

Fig. 4.4. Composición de la muestra por sector de actividad económica, tamaño, números totales de empresas y porcentajes.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe destacar que Sharma & Vredenburg (1998), propusieron que un común contexto industrial también facilita controlar por relevantes influencias externas tales como el grado de regulación medioambiental, el grado de escrutinio por los medios y especiales grupos de interés, y amplios estándares medioambientales de la industria y prácticas comunes. Por ser este un estudio seminal y exploratorio, no se pretende llegar al nivel de conclusiones sectoriales, sino más bien obtener una muestra homogénea con dos sectores muy estables en la economía y que pueden ser comparables, ver fig. 4.4.

Es importante aclarar que al aplicar la metodología del Octágono por INCAE-CLACDS, aunque existía un tamaño de muestra manejable y suficiente, las contribuciones a la sostenibilidad de la firma en el nivel más bajo no eran reflejadas por los datos de empresas grandes y multinacionales, ubicándose las empresas grandes y multinacionales en etapas más altas de contribución a la sostenibilidad (contribución promedio, buena y alta). De esta forma se obtuvo una muestra para un conglomerado adicional que es CONAMYPE (Comisión Nacional para la mediana y pequeña empresa), logrando en esta muestra de medianas y pequeñas empresas un total de 19 empresas adicionales, en el nivel 2 de clasificación de CONAMYPE, es decir, empresas que tienen establecidos sus sistemas gerenciales y prácticas estandarizadas de acuerdo a este organismo, de esta

forma se logró un tamaño total de empresas de 106, se debe mencionar que la muestra de medianas y pequeñas empresas en esta etapa si representaron una contribución baja a la sostenibilidad en la mayoría de casos. La tabla 4.2. que a continuación se presenta muestra la ficha técnica respecto al muestreo.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Conglomerado	Cámara salvadoreña de Industria y Comercio (CAMARASAL) Cámara oficial española de Industria y Comercio (CAMACOES) Asociación de Graduados de INCAE (AGI) Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT) Club de Empresas Sustentables de HSBC CONAMYPE
Población	276 empresas identificadas 190 empresas interesadas
Tamaño de la Muestra	106 empresas
Criterios de Inclusión	Ambito Geográfico: Región Metropolitana, Occidental y Central de El Salvador Ámbito de Actividad: Industrial y Servicios Tamaño: Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas Mínimo nivel requerido: Nivel 2 para Mypes de acuerdo a CONAMYPE **
Criterios de Exclusión	Micro Empresa (1 a 10 trabajadores)
Encuestado	Ejecutivos del Equipo Directivo
Recogida de Datos	Entrevista Dirigida

Tabla 4.2. Muestreo: Ficha Técnica

** El nivel 2 de Mype (Mediana y Pequeña Empresa) se refiere a empresas que cumplen con cierta sofisticación, como un equipo gerencial, de acuerdo a CONAMYPE.

4.2.3.5. Características y Composición de la Muestra

Del gráfico 4.1 al 4.7 se presentan las características de la muestra seleccionada. En los gráficos 4.1 al 4.5 se muestran las características de las empresas que se analizaron, mientras que en el 4.6 y 4.7 se describe la información demográfica de los ejecutivos

encuestados que participaron en el estudio. A continuación se analizan cada uno de los gráficos.

En el Gráfico 4.1 la muestra no presenta sesgos, debido a su composición con un equilibrio entre empresas de industria y servicios, esto es muy útil para el estudio exploratorio ya que se pretende comparar los ámbitos de actividad: industrial y de servicios y no llegar hasta el nivel explicativo o descriptivo de conclusiones sectoriales; como fue analizado anteriormente estos dos sectores son los más estables en la economía y se comportan con bastantes similitudes, según el Ministerio de Economía de El Salvador (MINEC).

Ambito de Actividad		Frecuencia	Porcentaje
1	Industrial	50	47.17%
2	Servicios	56	52.83%
Total		106	100.00%

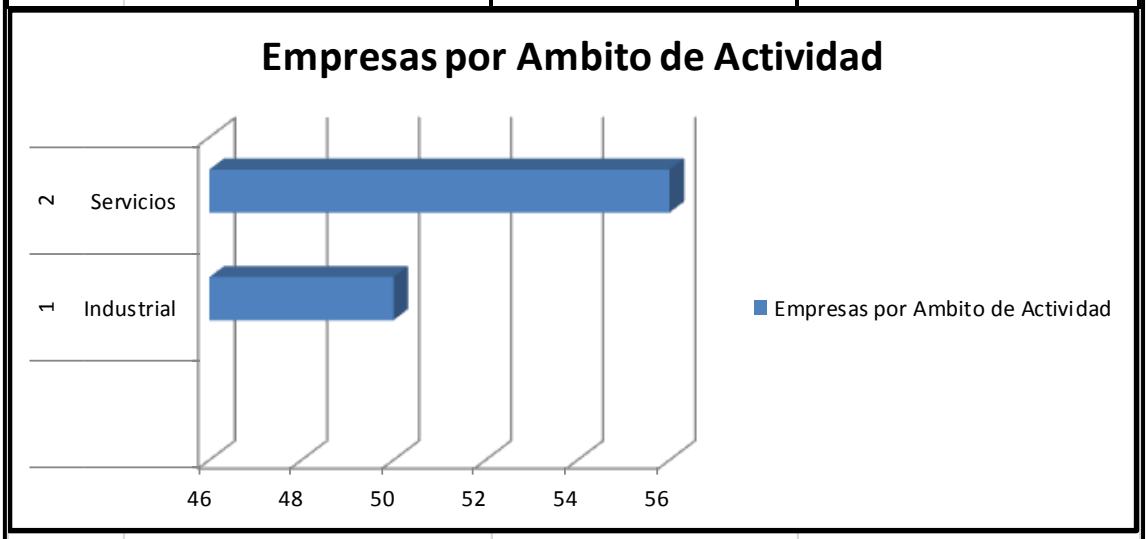


Gráfico 4.1.
Composición de la muestra de acuerdo al Ámbito de Actividad de la empresa encuestada.

En el Gráfico 4.2 se presentan datos del sector de industria y servicios para poder comparar como es la composición de la población con respecto a la muestra a nivel gráfico. Lógicamente se logra apreciar porcentajes similares por Ámbito de Actividad.

Ambito de Actividad		Frecuencia	Porcentaje
1	Industrial	161	58.33%
2	Servicios	115	41.67%
Total		276	100.00%

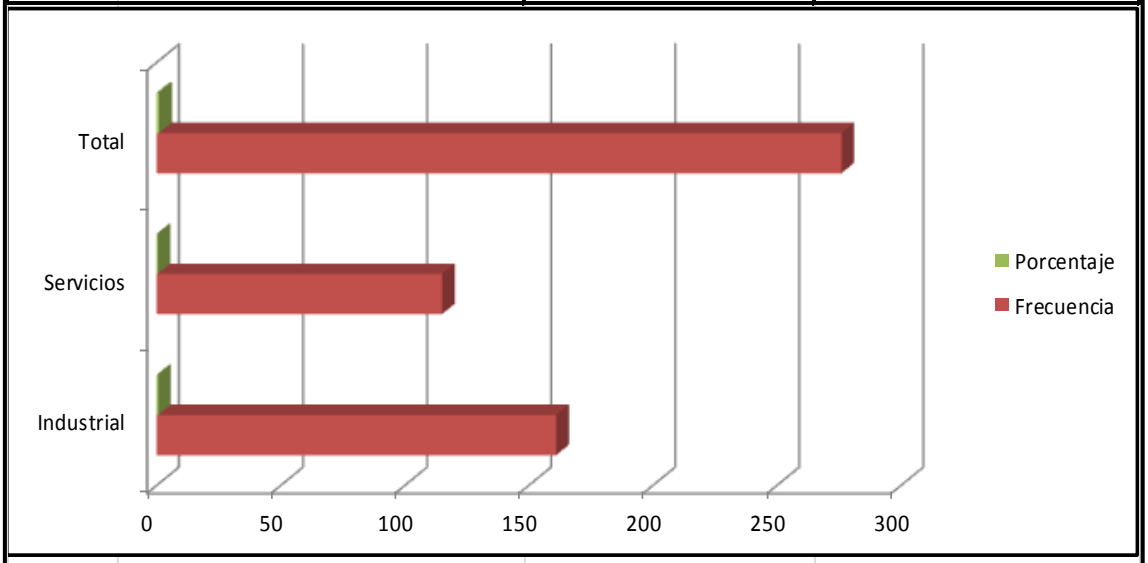


Gráfico 4.2.

Composición de la población de acuerdo a la Rama de Actividad Económica de la empresa encuestada.

En el Gráfico 4.3 se presentan datos de Inversión Extranjera Directa (IED) por Sector Económico Receptor, denotando que las Ramas de Actividad Económica que han recibido más IED al último estado terminado 2011, son de la Rama Industrial: Industrias Manufactureras y Suministro de Electricidad y de la Rama de Servicios: Información y Comunicaciones y Actividades Financieras.

Inversión Extranjera Directa por Sector Económico Receptor. Trim IV/2009 en adelante				
Cifras en Millones de US Dólares y porcentajes				
SALDOS TRIMESTRALES				
CONCEPTOS	**2011**			
	I	II	III	**IV**
1 Agropecuario	2.7	2.7	2.7	**2.7**
2 Minería	44.5	44.7	43.5	**43.7**
3 Industrias Manufactureras	1881.9	1964.7	2013.1	**2037.1**
4 Suministro de Electricidad	1120.4	1118.9	1126.6	**1140.9**
5 Construcción	20.6	20.6	21.3	**21.6**
6 Comercio al por mayor y al por	670.1	712.3	732	**746.2**
7 Transporte y Almacenamiento	26.4	31.8	30.9	**36.2**
8 Información y Comunicaciones	1122	1119.9	1115	**1141**
9 Actividades Financieras y de	2828.5	2800.7	2806.9	**2771.3**
10 Otros Sectores	233.6	229.2	238.2	**231.4**
11 Totales	7950.7	8045.5	8130.1	**8172.2**

NOTA ACLARATORIA:

Eventualmente la diferencia entre saldos de inversión directa podría no coincidir con los flujos de inversión reportados en la balanza de pagos, debido a: a) ampliaciones de cobertura, b) incorporación de información extemporánea

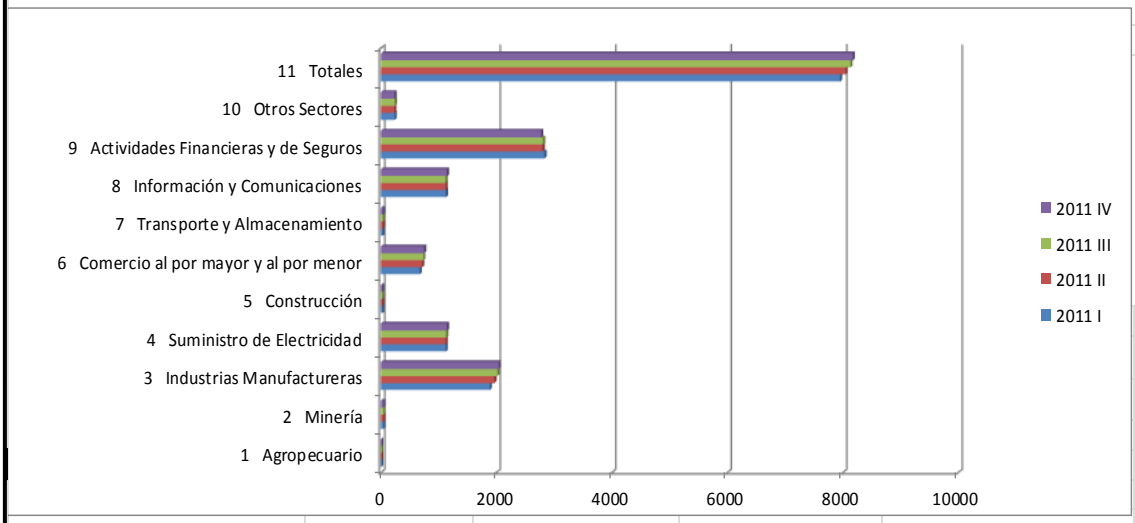


Gráfico 4.3.

Relevancia de los Sectores Industria y Servicios en la Economía de El Salvador

Fuente: Ministerio de Economía y DIGESTYC

En el Gráfico 4.4 se destaca la clasificación de las empresas en la muestra respecto al tamaño, predominando las empresas de mayor tamaño con un 82.07%. Es importante clarificar que la muestra incluye varias empresas importantes a nivel nacional, regional e internacional, que operan en El Salvador, muchas multinacionales tienen incluso su casa matriz en El Salvador. Los nombres de las empresas se reservan a solicitud de las mismas por la confidencialidad ofrecida para participar en esta investigación. Sin embargo, se mencionan a lo largo del análisis las empresas: HSBC e IBERPLASTIC, empresas que permitieron ser mencionadas en la investigación, para incentivar a otras a participar, incluso J & B Radiators, empresa industrial de más de 250 empleados de Sacramento, California, Estados Unidos, ésta última participó de manera desinteresada

y será comentada en las futuras líneas de investigación para economías desarrolladas. Lógicamente J & B no aparece en este conteo, aunque ha ofrecido apoyo, denotando su satisfacción por su aprendizaje al participar de la investigación.

No. de Trabajadores		Frecuencia	Porcentaje
1	11 a 50	8	7.55%
2	51 a 100	11	10.38%
3	más de 100	87	82.08%
4	Total	106	100.00%

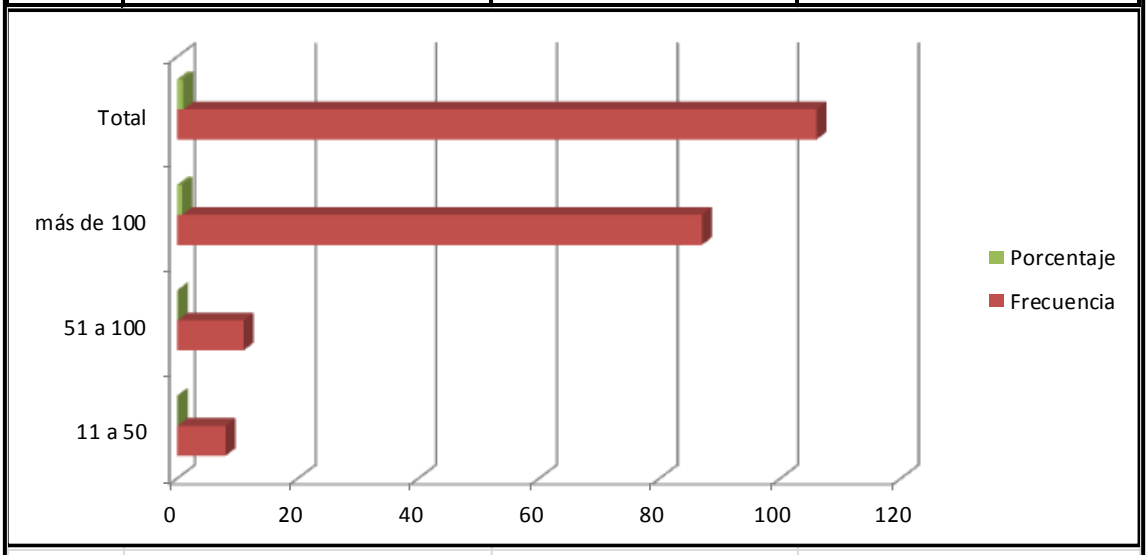


Gráfico 4.4.
Composición de la muestra de acuerdo al tamaño de la empresa encuestada.

En el Gráfico 4.5 se destaca la clasificación de las empresas en la muestra respecto a la Rama de Actividad Económica, la muestra cubre 5 sectores, destacando los sectores de Industrias Manufactureras y Servicios Financieros y de Seguros, no obstante se puede observar una distribución bastante proporcional a la de la economía si comparamos la fig. 4.3 con la fig. 4.5. Cabe mencionar que la clasificación de las empresas se hizo de acuerdo a las Ramas de Actividad Económica utilizadas por el MINEC de El Salvador.

Rama de Actividad Económica		Frecuencia	Porcentaje
1	Industrias Manufactureras	34	32.08%
2	Suministros de Electricidad	16	15.09%
3	Transporte y Almacenamiento	5	4.72%
4	Información y Comunicaciones	15	14.15%
5	Actividades Financieras y de Seguros	36	33.96%
Total		106	100.00%

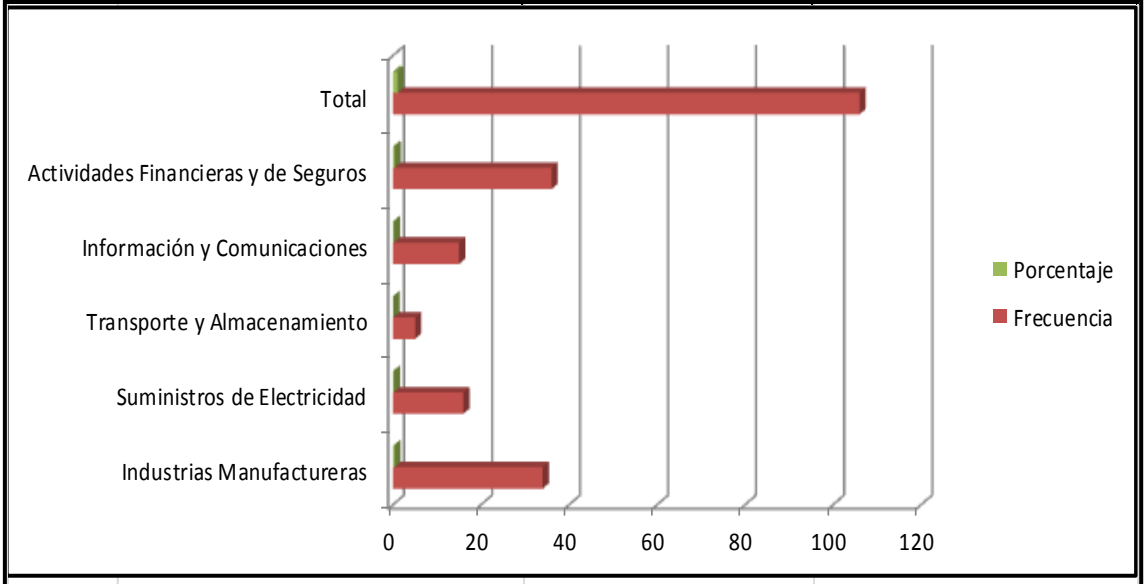


Gráfico 4.5.

Composición de la muestra de acuerdo a la Rama de Actividad Económica de la empresa encuestada.

En resumen, la muestra de empresas estudiada es variada en cuanto a sus ramas de actividad económica y ámbitos de actividad económica o sectores de la economía, y referida sólo a empresas industriales y de servicio, predominando completamente las de gran tamaño. Basado en lo anterior, la muestra cumple con los criterios de inclusión y está en consonancia con los objetivos de la investigación.

En el Gráfico 4.6 se representa el grado académico de los directivos o ejecutivos encuestados, se puede observar que la mayoría de los directivos cuentan con estudios profesionales en un 55.24% de los casos, el 34.68% cuenta con grado de maestría, destacando que sólo 2 de los ejecutivos cuentan con un doctorado. Asimismo, el ejecutivo de J & B Radiators de Sacramento, California, Estados Unidos, también contaba con doctorado, pero no se incluye en el conteo, porque el caso analizado es El Salvador. Para una mejor comprensión, se aclara el significado de los siguientes grados académicos de los directivos encuestados. Maestría se refiere al grado de máster ya sea

adquirido en El Salvador o fuera de él; Profesional, se refiere al grado de licenciatura universitaria, Bachillerato se refiere a completar estudios preuniversitarios y Técnicos está relacionado con carreras técnicas de 2 años después de terminado el bachillerato.

	Grado Académico del Ejecutivo Encuestado	Frecuencia	Porcentaje
1	Doctorado	2	0.81%
2	Maestría	86	34.68%
3	Profesional	137	55.24%
4	Bachillerato	15	6.05%
5	Tecnicos	8	3.23%
6	**Total**	248	100.00%

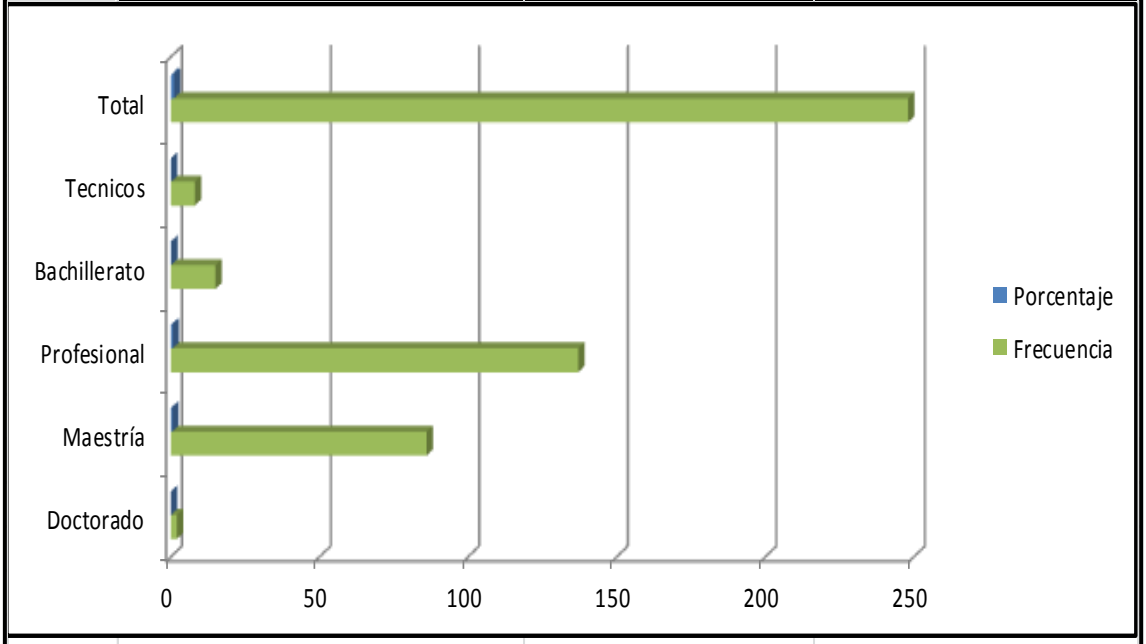


Gráfico 4.6.

Composición de la muestra de acuerdo al grado académico del ejecutivo encuestado.

Basado en el Gráfico 4.7 se presenta que la mayoría de los ejecutivos encuestados ocupan cargos importantes y claves en la empresa, el 31.85% ocupan el cargo de gerente de medioambiente o de calidad, el 18.55% son gerentes de RSE y el 26.61% son gerentes de operaciones. Como se ha planteado antes todas estas personas pertenecen al equipo directivo de la empresa y están vinculados en su gestión al conocimiento y ejecución de los temas de RSE o ya sea sostenibilidad.

	Posición en la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
1	Director o Gerente General	29	11.69%
2	Gerente de RSE	46	18.55%
3	Gerente de Sostenibilidad	28	11.29%
4	Gerente de Medioambiente o Calidad	79	31.85%
5	Gerente de Operaciones	66	26.61%
6	Total	248	100.00%

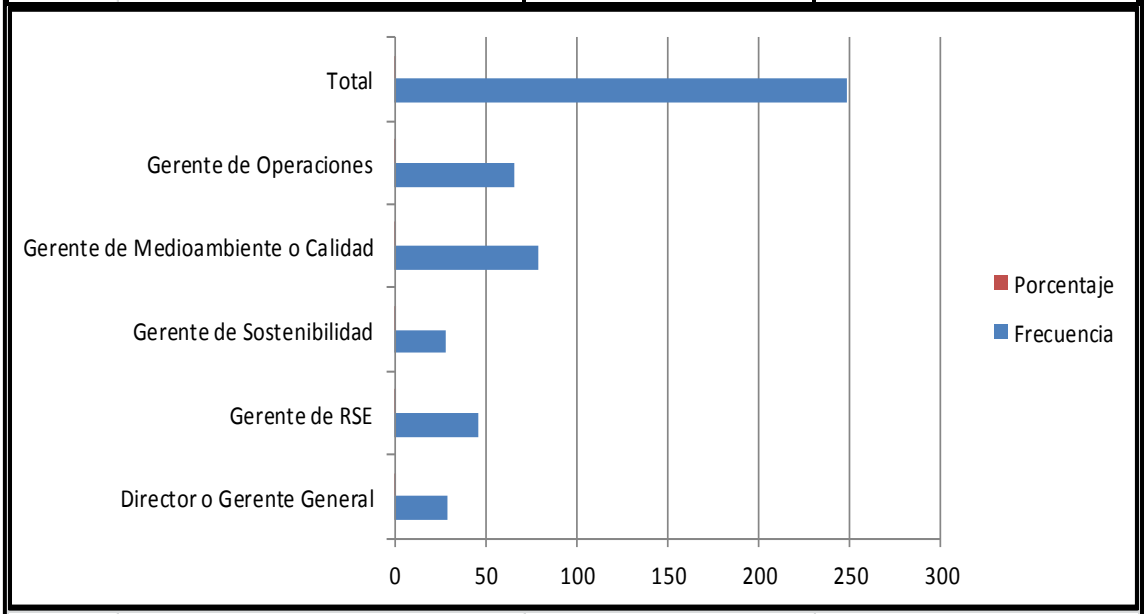


Gráfico 4.7.

Composición de la muestra de acuerdo a la posición en la empresa del ejecutivo encuestado.

Es importante destacar que para cada empresa se logró encuestar los ejecutivos de más alto rango de acuerdo a la idoneidad para el cuestionario y la disponibilidad de la posición más cercana o que ejerce esas funciones dentro de la empresa, ya que son ellos quienes se espera tengan mayor conocimiento acerca de la gestión de la empresa, y claridad de la postura de la empresa respecto a los contenidos de los cuestionarios aplicados. Sin embargo, dada la diversidad, tamaño y ramas de actividad de las empresas que participaron en este estudio, y la disponibilidad del tiempo de los gerentes, sobre todo en las empresas de mayor tamaño, el cuestionario fue respondido por los gerentes especialistas que la empresa designaba para los temas en su gestión relacionados a la RSE y la sostenibilidad. En las empresas de menor tamaño como las medianas y pequeñas empresas los cuestionarios fueron respondidos por el director o gerente general de las mismas.

En resumen, los ejecutivos encuestados son personas que pertenecen al equipo directivo de la empresa ocupando puestos claves en la toma de decisiones. La muestra tiene la fortaleza de que es altamente probable que estos ejecutivos conozcan muy bien la empresa, lo que aporta mayor certeza a las respuestas obtenidas en el instrumento de medición.

4.2.4 Diseño del Trabajo de Campo

Se ha definido un proceso sistemático que permitió llevar a cabo el diseño del trabajo de campo tomando como base y adaptado de Hernández et al. (2007) y Hernández et al. (2000). En la fig. 4.5. se puede observar el proceso seguido en esta investigación para la ejecución del trabajo de campo.

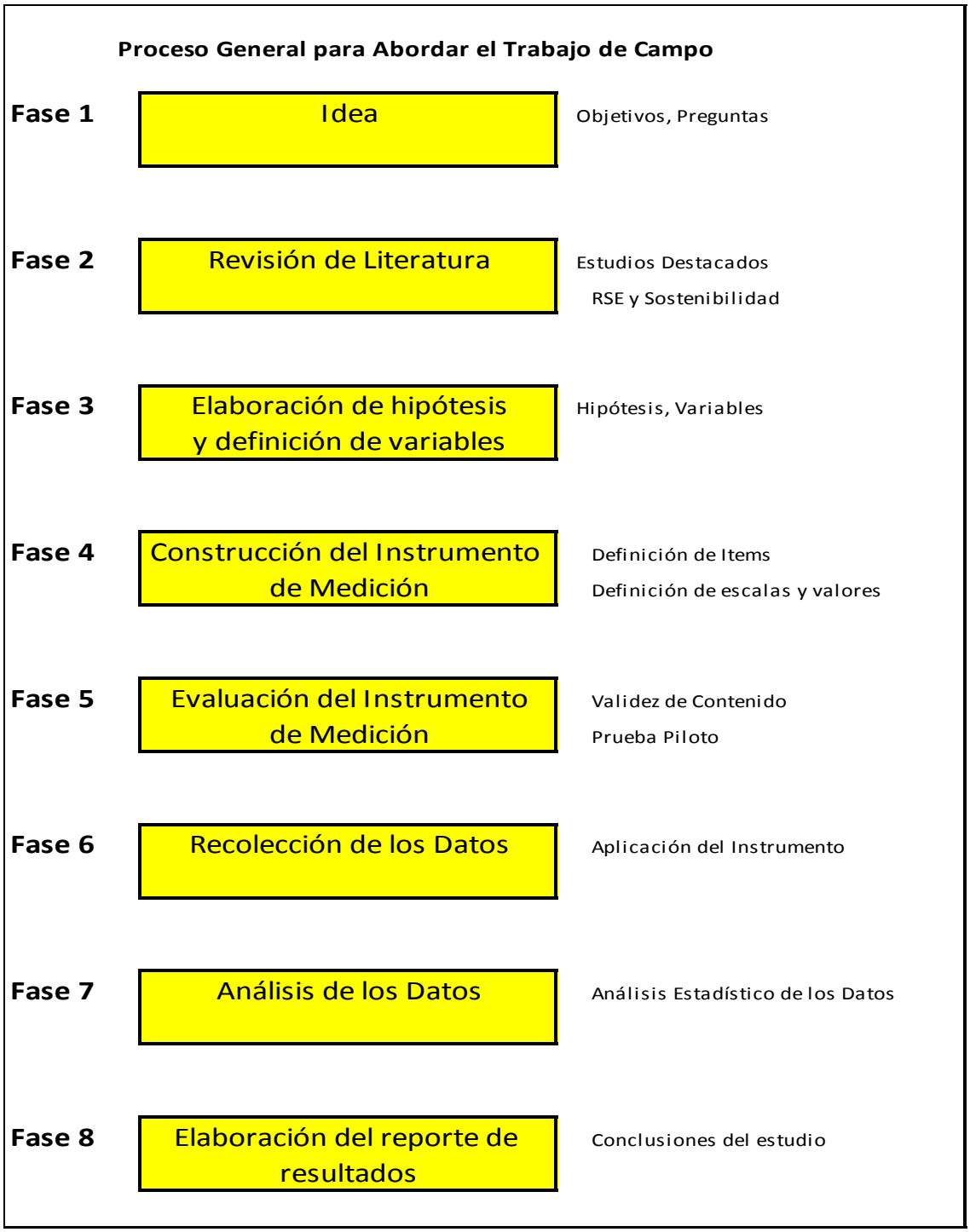


Fig. 4.5. Proceso General para abordar el Trabajo de Campo.

Fuente: Adaptado de Hernández et al. (2007).

4.2.4.1. Fase 1. Idea

En esta primera fase del proceso se llevó a cabo un análisis sobre el propósito de la investigación debido a que el investigador posee una Maestría en Administración de Empresas con una especialidad en la temática central de la investigación sobre sostenibilidad. Asimismo, el investigador ya había dirigido una investigación a nivel de Maestría en El Salvador en el año 2008, de forma incipiente sobre la percepción de la RSE en este país por las empresas. Se efectuó un análisis exhaustivo de los objetivos de la investigación y las preguntas de investigación.

4.2.4.2. Fase 2. Revisión de Literatura

En esta fase se realizó una revisión bibliográfica de la literatura relevante con el propósito de identificar estudios empíricos o teóricos que fueran relevantes a los objetivos de la investigación y que posteriormente serían utilizados en el diseño de los cuestionarios. Durante la revisión de la literatura se puso especial interés en identificar estudios que relacionaran la variable dependiente y variables independientes, se revisó el propósito de los estudios, en qué contextos se aplicaron, las unidades de análisis y la validez y fiabilidad de la información. Los trabajos más relevantes encontrados son los siguientes.

Para medir las variables que son capacidades estratégicas de la firma y constituyen la estrategia de RSE basada en la *NRBV of the firm* se tomaron como base los trabajos tanto teóricos como empíricos de los siguientes autores: London & Hart (2011), Hart & Dowell (2011), Porter & Kramer (2011), Hart (2010), Hediger (2010), Lev et al. (2010), McElhaney (2009), Maon et al. (2009), Wang et al. (2008), Jamali & Mirshak (2007), Porter & Kramer (2006), De Bakker et al. (2005), London & Hart (2004), Hopkins (2004), Prahalad (2004), Hart & Milstein (2003), Moon (2002), Porter & Kramer (2002), Prahalad & Hart (2002), McWilliams and Siegel (2001), Holme & Watts (2000), Carroll (1999), Russo & Fouts (1997), Hart (1997), Sharma & Vredenburg (1998), Hart & Ajuha (1996), Hart (1995), Schmidheiny (1992), Evan & Freeman (1988), Freeman (1984), Drucker (1984), Carroll (1979), Fitch (1976), Friedman (1970), Levitt (1958), Berle (1931).

Para medir la contribución a la sostenibilidad por la firma se tomaron como base los trabajos teóricos como empíricos de los siguientes autores: Kiron et al. (2012), Hart & Dowell (2011), Laszlo y Zhexembayeva (2011), Haanaes et al. (2011), De la Mota (2010-2011), Hart (2010), Hediger (2010), Ogliastri et al. (2009), Werbach (2009), McIntyre (2009), Laszlo (2008), Moon (2007), Jamali (2007), Freeman et al. (2007), Zink (2005), McWilliams, Siegel and Wright (2006), Prahalad (2005), Laszlo (2003), Harris (2003), Dyllick & Hockerts (2002), Hart & Christensen (2002), Prahalad & Hart (2002), WBCSD (2002), Gibons & Nowotny (2001), Harris et al. (2001), Mebratu (1998 y 2000), Reed (1997), Oser & Blanchfield (1997), Gowdy & O´Hara (1997), Cleveland & Ruth (1997), Hart (1997), Lipton (1997), Gottlieb (1996), Kinsley (1996), Dudley (1996), Mbiti (1996), Daly (1996), Hart (1995), Ekins & Jacobs (1995), Tryzna (1995), Brown et al. (1995), Khosla (1995), Carpenter (1995), DuBose et al. (1995), Wall (1994), Holmberg (1994), Daly (1994), Redcliff & Benton (1994), Pearce & Warford (1993), Pepper (1993), Holmberg (1992), Schmidheiny (1992), Meadows et al. (1992), Daly (1991), Pearce & Turner (1990), Roszak (1989), Pearce et al. (1989), WCED (1987), Solow (1986), Schumacher (1979), Hartwick (1977).

4.2.4.3. Fase 3. Elaboración de hipótesis y definición de variables

En esta fase se definieron cada una de las variables y los indicadores que las conforman, fundamentados en los estudios e instrumentos relevantes descubiertos en la revisión de la literatura llevada a cabo a lo largo de la elaboración del marco teórico de la investigación. Es importante destacar que después de definir las variables y terminar la revisión de la literatura se plantearon todas las hipótesis posibles que son necesarias para encontrar relaciones que den respuesta a las preguntas de investigación planteadas. En el anexo 1 se presentan cada una de las variables explicativas del estudio en los cuestionarios de la NRVB, que representan las capacidades estratégicas de la firma, junto con la base teórica por autores para cada uno de las variables explicativas: Prevención de la contaminación, Manejo de productos, Tecnología Limpia y Base de Pirámide. En el anexo 2 se presenta cada una de las categorías y preguntas del cuestionario de contribución a la sostenibilidad por la firma, basado en el modelo del Octágono por Ogliastri et al. (2009), este modelo permite encontrar la variable

dependiente del estudio para cada empresa. Las hipótesis de la investigación fueron presentadas en el Capítulo 3 en el apartado 3.8 de esta Tesis.

4.2.4.4. Fase 4. Construcción del Instrumento de Medición

En la revisión de la literatura se encontró el modelo del Octágono por INCAE-CLACDS como el mejor modelo para explicar desde un punto de vista cuantitativo la contribución a la sostenibilidad por la firma en una economía en desarrollo, tomando en cuenta que el caso práctico es El Salvador en Latinoamérica. Para medir variables explicativas que puedan relacionarse con esta contribución a la sostenibilidad por la firma, existe suficiente literatura, modelos y mapas de ruta para construir el instrumento, sin embargo el instrumento que integre las diferentes variables que se pretenden medir se diseñó tomando como referencia los estudios relevantes y la definición de las variables e indicadores en la fase 3.

Primeramente se formularon los ítems de cada uno de los indicadores que se pretenden medir. Durante toda la investigación podría decirse que más de un 99% de los estudios y literatura están en inglés, así es que la traducción se ha llevado con el debido cuidado al castellano, para efectos de comprensión de las preguntas de los cuestionarios.

Cuando se finalizaron los ítems del cuestionario se procedió a codificarlos en opciones de respuestas para cada ítem, esta fue llamada la versión larga del cuestionario de la *NRBV of the firm.* Pero después de asistir al Forum Académico *Think Forward Latinamerica* sobre sostenibilidad se le presentaron los instrumentos a unos profesores de Estados Unidos como Chris Laszlo de *Case Western Reserve University* y Robert Sroufe de *University of Pittsburgh*, planteando que era mejor dejar una escala dicotómica para los ítems, con opciones de 0 y 1, ésta fue parte de las modificaciones para la versión final o versión corta del cuestionario de la NRBV.

Tanto el cuestionario del modelo del Octágono por Ogliastri et al. (2009) como los cuestionarios diseñados para las variables explicativas por la NRBV (Hart 1995-2011), para la medición utilizan escalas tipo Likert (Hernández et al. 2007). Estas escalas facilitan la implicación de los entrevistados en sus respuestas y asimismo permiten hacer valoraciones positivas y negativas.

La escala del modelo del Octágono y el cuestionario como tal se respetó en su versión de la escala original propuesta por Ogliastri et al. (2009) que va desde 0 “baja contribución a la sostenibilidad” hasta el 4, “alta contribución a la sostenibilidad”, considerando el 1 como “contribución promedio a la sostenibilidad” y 2 como “buena contribución a la sostenibilidad. La escala del modelo de la NRBV sólo presentó dos posibilidades 0 “la empresa no ejecuta esta actividad o no posee esta política o programa” ó 1 “la empresa si ejecuta esta actividad o si posee esta política o programa”.

Las escalas Likert, permitieron graficar en todo momento los resultados de las relaciones entre variables con el software R, y ofrecer un tratamiento estadístico bastante robusto para los datos, siguiendo los consejos de Faraway (2005) y la asesoría en todo momento de un Profesor Doctor especialista del área de métodos cuantitativos de la Universidad de Deusto, fue invaluable y se agradece profundamente las múltiples sesiones y reuniones de trabajo con el Profesor Juan José Gibaja Martins.

Se utilizó para las preguntas de los cuestionarios de la NRBV frases en positivo y que explicaran completamente cada uno de los conceptos expresados por ítem. Asimismo los ítem se estructuraron en un orden lógico planteado por Hart (2010), y esto facilita su contestación. En consecuencia el cuestionario fue estructurado en 5 secciones, una sección por capacidad estratégica de la firma o variable explicativa y una sección adicional que se refiere al modelo del Octágono como variable dependiente.

La primera sección contiene 9 items sobre la clasificación de la empresa con relación a la prevención de la contaminación. La segunda sección contiene 11 items sobre la clasificación de la empresa con relación al manejo de productos y su cadena de suministro. La tercera sección contiene 10 items sobre la clasificación de la empresa con relación a la tecnología limpia. La cuarta sección contempla 14 items relacionados con la base de la pirámide económica. Finalmente la quinta sección presenta 39 items en la evaluación de la empresa basada en el modelo del Octágono.

En resumen, el cuestionario cuenta con 5 secciones estructuradas en orden y secuencia lógica de acuerdo a las variables independientes y dependiente que se pretende medir. Contiene un total de 83 preguntas distribuidas entre 3 ejecutivos por empresa en la mayoría de casos. Para ver en detalle el cuestionario, el Anexo 2 contiene una copia del cuestionario aplicado a las empresas.

4.2.4.5. Fase 5. Validación del Instrumento de Medición

Después de definir todas las variables, indicadores e ítems y determinada su forma de clasificación se procedió a la validación del instrumento de medida. Basado en McGartland et al. (2003) las medidas deben ser claras y de fácil aplicación. Con este objetivo se realizaron dos pruebas de validez: validez de contenido y una prueba piloto.

Validez de Contenido

Basado en Hernández et al. (2000 y 2007) la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Para el caso de este estudio, se invitó un panel de 5 expertos para evaluar los cuestionarios e ítems. El panel estuvo formado por 5 académicos con grado doctoral en administración de empresas o economía y todos con experiencia teórica en este tipo de validaciones.

Para los efectos de evaluación se diseñó la primera versión del instrumento conteniendo cada uno de los ítems incluidos en el cuestionario de la NRBV, pero en su versión larga, incluyendo una escala de 4 posibilidades para cada ítem y preguntas adicionales. El panel de expertos evaluó la claridad y representatividad de cada uno de estos ítems (esto sucedió en el período de abril y mayo 2012).

Finalizada la evaluación por parte del panel de expertos se procedió a efectuar las modificaciones de redacción y comprensión por medio de las aportaciones realizadas, las modificaciones fueron pasar la escala de la NRBV de 4 opciones que pueden ser subjetivas a sólo 2 opciones objetivas (0 ó 1) y reducir pocos ítems del cuestionario de NRBV que no eran claros y parecían repetirse en el cuestionario, esto llevó a la versión corta del cuestionario de la *NRBV of the firm*. El cuestionario del modelo del Octágono no sufrió ninguna modificación. Cabe resaltar que este último modelo ya había sido aplicado a empresas en una economía en desarrollo como Honduras.

Se puede decir que los resultados de la prueba de validez de contenido fueron satisfactorios, ya que la mayoría (90%) de los ítems fueron aceptados como claros y representativos para la ejecución de la etapa de recolección de datos.

Prueba Piloto

Aunque se había hecho un plan piloto de la investigación en el año 2011, para descubrir la factibilidad de obtener los datos por un muestreo por conglomerados, fue necesario invertir una semana adicional en Agosto 2012, después de los ajustes correspondientes de la prueba de validez de contenido; se procedió entonces a efectuar una prueba piloto del instrumento de medición. La prueba se llevó a cabo en dos empresas, por la confidencialidad de la información, siguiendo estudios como el de Russo & Fouts (1997) se ha modificado el nombre de las empresas, las llamaremos Míster Donut y Scotiabank, se deja claro que estos dos nombres de empresas no participaron en la investigación. Las dos empresas cumplían con todos los criterios de inclusión definidos para formar parte de la muestra.

El perfil de los ejecutivos encuestados es acorde al definido en la muestra de la presente investigación. En ambas empresas se aplicó el cuestionario a 3 ejecutivos por empresa. En la tabla 4.3 se presentan los datos de los encuestados.

Posición en la Empresa		Míster Donut	Scotiabank
1	Director o Gerente General	1	
2	Gerente de RSE	1	
3	Gerente de Sostenibilidad		1
4	Gerente de Medioambiente o Calidad		1
5	Gerente de Operaciones	1	1
Grado Académico del Ejecutivo Encuestado		**Míster Donut**	**Scotiabank**
1	Doctorado		
2	Maestría	1	2
3	Profesional	2	1
4	Bachillerato		
5	Tecnicos		

Tabla 4.3.

Datos Demográficos de los participantes en la Prueba Piloto

La prueba piloto ha permitido evaluar la presentación del cuestionario, sus indicaciones y el tiempo de respuesta. Se han buscado dudas, comentarios y sobre la claridad respecto al mismo.

Posterior al llenado de los cuestionarios por los ejecutivos, se solicitó retroalimentación respecto al mismo de forma verbal. La más importante aportación giró en torno a que la versión utilizada en este plan piloto contenía las palabras en inglés originales que definen el ítem, esto fue solicitado por los encuestados en torno a que ellos entendían inglés, pero que era mejor poner los dos términos técnicos tanto en inglés y su equivalente en español, como por ejemplo: *Resource Productivity* es Productividad de Recursos o *Environmental Management* es Gerencia Medioambiental.

Se elaboraron las modificaciones de diseño en la versión final del instrumento para la aplicación a partir de la siguiente empresa. Por lo anterior, se puede considerar la prueba piloto un éxito ya que los encuestados no tuvieron problemas de interpretación o entendimiento de los temas planteados, asimismo manifestaron su satisfacción en la claridad de las instrucciones y los ítems.

Finalmente se procedió a preparar la versión final del instrumento de medida para su aplicación a la muestra seleccionada.

4.2.4.6. Fase 6. Recolección de Datos

Basado en el plan piloto de la investigación realizado en agosto y septiembre 2011, se tenía una pequeña base de datos de contactos y esta fue potenciada por el *networking* realizado en El Salvador durante abril y mayo 2012, logrando diseñar un muestreo por conglomerados, de esta forma se dio inicio a la aplicación de los cuestionarios. Después que las empresas accedieron a participar voluntariamente del estudio en su conglomerado, se estableció contacto vía telefónica o por correo electrónico para identificar los ejecutivos idóneos para responder el cuestionario.

Posteriormente se agendaron entrevistas con cada uno de ellos, para asegurar una alta tasa de respuesta. Con este contacto se presentaba el investigador, los objetivos del estudio y el tipo de información, tiempo y procedimiento para participar en el cuestionario. De esta forma y aclarando a solicitud de los ejecutivos la confidencialidad de la información, la cual fue requerida por las empresas en 73% de los casos, se buscaba incentivar la participación.

La mayoría de empresas solicitaron la revisión electrónica previa de los cuestionarios a llenar antes de participar por políticas de la empresa, debido a esto, se ofreció un margen de una semana para su revisión. Se estableció contacto con los ejecutivos a fin de verificar si estaban de acuerdo o en desacuerdo. Aquí la tasa fue muy alta de un 90% de respuesta e interés en participar, y fue necesario manejar una rigurosa agenda por los escasos tiempos de los ejecutivos y la gran cantidad de empresas manejadas simultáneamente. La puntualidad del investigador en cada reunión sostenida y la optimización del tiempo fue un factor clave del éxito.

La aplicación de los cuestionarios fue de tipo dirigida en sus oficinas, así no hubo tiempo de espera para recepción de cuestionarios. Durante la reunión se presentó el investigador y los objetivos del estudio, y se explicó el cuestionario y sus instrucciones. El investigador tomó un rol de entrevistador pero con preguntas cerradas, del tipo (0 ó 1) y de opciones definidas. Esto facilitó la disposición de los ejecutivos ya que se notó por sus comentarios el deseo de participar sobre temas concretos y no subjetivos, como ejemplo si la empresa tiene una norma ISO 9001, la respuesta sólo podía ser (0 = no aplicamos esa norma) ó (1= si aplicamos esa norma). Los cuestionarios fueron contestados en ese mismo instante de la reunión, y una vez finalizada la aplicación del cuestionario con cada ejecutivo se verificó que cada ítem requerido durante la entrevista fue debidamente complementado. Por ello no hubo errores de omisión, y los que se detectaron en el momento fueron corregidos.

4.2.4.7. Fase 7. Análisis de los Datos

Una vez aplicados todos los cuestionarios se procedió a la clasificación y procesamiento de los mismos. Esta clasificación se refirió en primer lugar a distribuir los resultados por las 4 etapas de contribución a la sostenibilidad que fueron definidas en la revisión de la literatura, así se logró un análisis de los datos por clasificación de etapas dividido como sigue:

1. Filantropía (se clasifica con un índice de baja contribución a la sostenibilidad por la empresa).
2. RSE Voluntaria (se clasifica con un índice de contribución promedio a la sostenibilidad por la empresa).

3. Respuesta RSE (se clasifica con un índice de buen nivel de contribución a la sostenibilidad por la empresa).
4. RSE Estratégica (se clasifica con un índice de alto nivel de contribución a la sostenibilidad por la empresa).

Posteriormente a la clasificación por etapas de los datos se invirtieron varios días de trabajo riguroso, para colocar en un archivo de formato "Excel" las respuestas a todos los ítems. Después de capturar todos los datos, se llevó a cabo una verificación de la información para que la base de datos estuviera lista para análisis y sin datos faltantes, aunque estos habían sido recolectados y verificados en el momento de la recogida de datos, siempre se descubrieron errores menores, pero sólo de transcripción a la base de datos. De esta forma se llevó a cabo el Análisis Estadístico de los Datos iniciando con estadísticas completamente descriptivas, correlaciones, medias aritméticas y gráficas hasta llegar a plantear por regresión lineal multivariable algunos modelos que pueden explicar la relación entre las variables investigadas.

4.2.4.8. Fase 8. Elaboración del reporte de resultados

Basado en Hernández et al. (2007) para una disertación esta fase corresponde con los capítulos de resultados de la investigación y de conclusiones e implicaciones prácticas, y puede incluir un resumen de los resultados conteniendo: el contenido esencial del reporte de investigación, el planteamiento del problema, el método, los resultados más importantes y las principales conclusiones. En síntesis los resultados comprenden: a) análisis descriptivos de los datos, b) análisis inferenciales para responder preguntas y/ o probar hipótesis. Según la *American Psychological Association (*2002) esta parte debe ser comprensible, sencilla, informativa, precisa, completa, concisa y específica. Básicamente el investigador se limita a describir sus hallazgos.

El reporte de resultados se estará elaborando con los hallazgos relevantes del análisis estadístico de los datos, y será presentado en el siguiente capítulo, este mismo permitirá a continuación definir las conclusiones y recomendaciones de la investigación a nivel de implicaciones prácticas para la educación sobre sostenibilidad en Latinoamérica, sobre esto se ha sometido un artículo y se presentará oralmente y en la *University of Cambridge* en el Reino Unido, en septiembre de 2013, en una conferencia vinculada al

tema del Desarrollo Sostenible. Lo anterior explora cómo estos resultados del estudio exploratorio pueden confirmar o no la teoría relevante existente sobre la NRBV del Profesor Hart (1995-2011). Finalmente, se dedicarán algunas ideas sobre la posibilidad de explorar en un nivel de sofisticación mayor la contribución a la sostenibilidad por la firma en el mundo desarrollado, debido a que ya se tiene un punto de vista positivo sobre esta investigación para grandes empresas por una compañía en Sacramento, California, Estados Unidos de América.

4.3. Metodología Utilizada en el Análisis Estadístico de los Datos

El modelo conceptual descrito en el capítulo previo es testeado en el análisis estadístico a través de la aplicación de análisis de regresión lineal multivariable, basado en el enfoque de Mínimos Cuadrados Ordinarios (*Ordinary Least Squares –OLS).* Según Faraway (2005) es factible buscar la relación, desde la perspectiva econométrica, de la variable dependiente y las diferentes variables independientes.

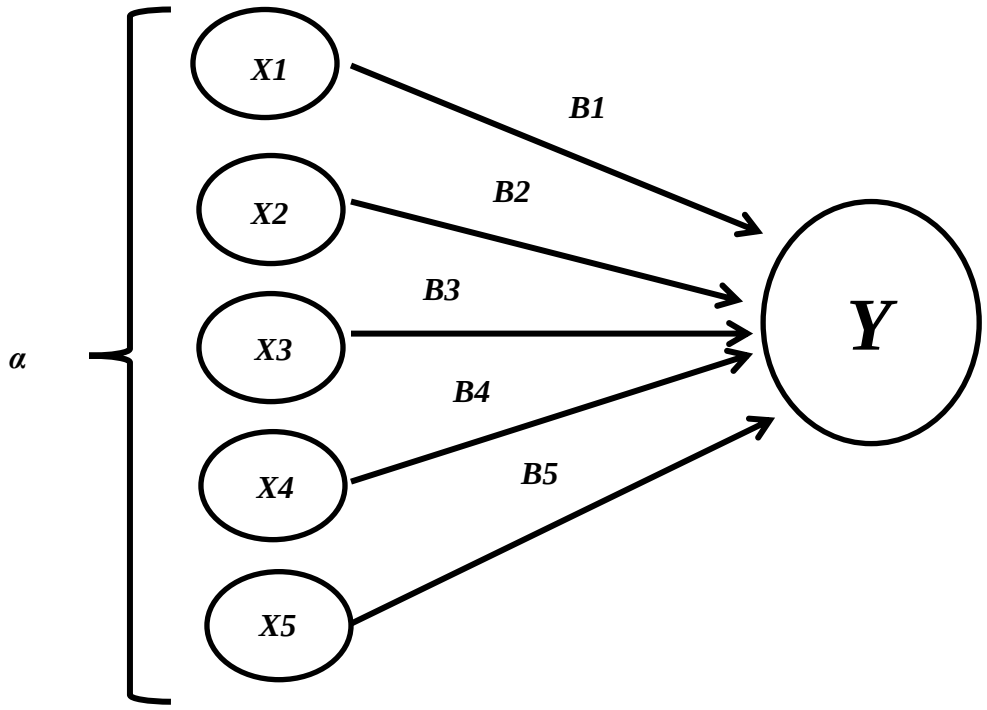
Lo que se pretende demostrar en el análisis de una forma sistemática es: 1) si el modelo planteado en la investigación, describe cómo la variable dependiente es explicada por las variables independientes planteadas, y 2) si las relaciones hipotetizadas entre variables, basadas en la teoría, se cumplen y en qué medida las variables independientes contribuyen a explicar la dependiente.

En general se buscará: 1) realizar un análisis completamente descriptivo con gráficas descriptivas, correlaciones y estadísticas descriptivas, para explorar cómo se comportan las hipótesis en la base de datos del estudio exploratorio; 2) encontrar el modelo que reduce los errores de medida, es decir el mejor modelo dadas las limitaciones de la base de datos; 3) modelar todas las posibilidades de relaciones entre múltiples variables explicativas y la variable dependiente; 4) combinar y confrontar conocimiento de la revisión literaria e hipótesis de investigación con datos empíricos.

La regresión lineal multivariable basada en OLS puede ser utilizada para predecir en un modelo una variable dependiente de muchas potenciales variables explicativas. Todas las relaciones hipotetizadas entre variables explicativas y la explicada son guiadas por la teoría. La estimación de los parámetros que representan el modelo teórico planteado es

llevada a cabo a través de regresión OLS, auxiliado en los cálculos por el programa informático R (programa estadístico para análisis de regresiones econométricas).

Adaptado de Faraway (2005) la notación estándar para representar un modelo de regresión lineal multivariable se presenta en la figura 4.6. La figura ilustra un modelo genérico con variables predictoras, independientes o explicativas (representadas por *Xi*) y la variable predecida, dependiente o explicada (representada por *Y*). En síntesis, el análisis de regresión lineal multivariable, se utiliza para explicar o modelar la relación entre una variable única, llamada la respuesta, la salida o variable dependiente y una o más de predicción, de entrada o variables independientes o explicativas, *X1 ... Xp*. Cuando p = 1, se llama regresión simple, pero cuando p> 1 se llama regresión lineal multivariable, que es el caso aplicado a esta investigación para p=5.



Dónde:

X1 ... Xp	*Variables Explicativas o Independientes*
α , B1 , B2 , B3, B4 , B5	*Parámetros desconocidos que representan los pesos en el modelo*
Y	*Variable Explicada o Dependiente*

Fig. 4.6. Notación para representar el modelo de la investigación en Regresión OLS.

Fuente: Elaboración Propia, Adaptado de Faraway (2005).

La respuesta puede ser una variable continua, asimismo las variables explicativas pueden ser continuas, discretas o categóricas. En esta investigación todas las variables son continuas y los análisis de regresión tienen varios objetivos posibles, incluyendo:

1. Predicción de futuras observaciones

2. Evaluación de los efectos de la relación entre las variables explicativas y la explicada.

3. Una descripción general de la estructura de datos

En la investigación específicamente se desea modelar la variable dependiente Y en términos de 5 predictores, *X1, X2, X3, X4, y X5*. Una forma muy general para el modelo sería:

$$Y = f\{ X1, X2, X3, X4, X5 \} + \epsilon$$

Donde f es alguna función desconocida y ϵ es el error en esta representación. Así que por lo general se tiene que asumir que tiene una forma más restringida, tal como en la forma lineal.

Basado en Tryfos (1996) y Faraway (2005), en el caso específico de esta investigación la función que se estudia representa un modelo de regresión lineal multivariable:

$$Y = \alpha + B1 * X1 + B2 * X2 + B3 * X3 + B4 * X4 + B5 * X5 + \epsilon$$

Dónde: ***α, B1, B2, B3, B4, B5***, representados por ***Bi***, con ***i*** = 1, 2, 3, 4 ó 5 son parámetros desconocidos y α es llamado el término intercepto. Además en esta investigación el problema es reducido a la estimación de 5 parámetros más que el infinito dimensional f. En este modelo lineal los parámetros entrarán linealmente. Se debe destacar que cada parámetro ***Bi***, representa los pesos y las cargas de la

contribución estratégica de las diferentes variables explicativas de la RSE a la sostenibilidad.

En síntesis, el modelo general en el estudio exploratorio será evaluado por: 1) la capacidad predictiva del modelo, 2) la calidad global del modelo.

4.3.1. Diseño metodológico de la investigación sobre el modelo econométrico

Cuando hablamos de controlar variables nos referimos a la necesidad de *eliminar ruidos* que oscurecen la interpretación de resultados (Morales P., 2013). De lo que tratamos en la tesis es sobre cómo neutralizar estas interferencias, de manera que si concluimos que un grupo es superior a otro en la variable dependiente que es la variable que medimos (la contribución a la sostenibilidad) y discrimina los grupos, este mejor resultado no se ve influido por variables ajenas al método (variable independiente).

Aunque existen al menos dos enfoques metodológicos para controlar variables:

a) *Control estadístico mediante el análisis de covarianza.*
b) *Control mediante diseño*, planificando la investigación de tal manera que queden neutralizadas las variables que no queremos que influyan en la variable dependiente. Nosotros hemos aplicado este segundo enfoque de control de variables desde el diseño, tomando muy en cuenta y exhaustivamente: edad de la empresa, tamaño de la empresa, sector industrial, desarrollo económico o proveniencia geográfica, para que la base de datos pueda ser analizada en base a los bloques o grupos que cumplen características muy similares u homogéneas.

Las covariables se han escogido en base a los criterios:

1. Probable relación (que podemos verificar) de la *covariable* con la variable dependiente pues queremos prescindir precisamente del influjo de esta relación. Esto fue lo que se hizo con las Pymes (pequeñas y medianas empresas) que aparecen en la etapa de Filantropía, todas pertenecían a las mismas categorías por tamaño de empresa y sector industrial. Asimismo, en los grupos de Respuesta RSE y RSE Estratégica, todas las empresas pertenecían a los mismos sectores industriales y el tamaño de empresa sólo fue grande, esto fue un ajuste del diseño.
2. Cuando hay más de una covariable, se debe procurar que sean independientes, es decir, que no estén relacionadas entre sí o muy poco, porque si están relacionadas aportan información redundante y además complican inútilmente el procedimiento. Por lo anterior se ha neutralizado el desarrollo ecónomico o proveniencia geográfica de las empresas por etapas, ya que en cada etapa pertenecían a la misma zona de desarrollo ecónomico y proveniencia geográfica como lo es la zona metropolitana de San Salvador, una zona industrial y de

servicios muy estable en la economía de El Salvador, como se ha explicado en la metodología de la investigación.

3. La covariable no debe ser influida por la variable independiente. Por ejemplo, en El Salvador los sectores industria y servicios han sido igualmente influidos por la variable prevención de la contaminación, por ello decidimos no incluir el sector como una variable redundante.

Profundizando en la teoría, el análisis de covarianza requiere fundamentalmente la *asignación aleatoria de los sujetos a los diversos tratamientos* (o la asignación aleatoria de los grupos a las condiciones experimental y control).

Como estos requisitos son importantes, el análisis de covarianza está desaconsejado positivamente cuando no se ha hecho esta asignación aleatoria (Kirk, 1995; Hinkle, Wiersma y Jurs, 1994; Escotet, 1980). En las orientaciones de la APA se dice expresamente: *If the effects of covariates are adjusted by analysis, the strong assumptions that are made must be explicitly stated and, to the extent posible, tested and justified* (Wilkinson and Task Force on Statistical Inference APA Board of Scientific Affairs, 1999). Mientras los metodólogos abrumadoramente recomiendan la aleatoriedad de participantes a los tratamientos (para poder utilizar el análisis de covarianza), las oportunidades de investigación frecuentemente no lo permiten (Knapp y Schaffer, 2009). También por este tipo de dificultades para Ferguson (1986) el análisis de covarianza *no es el sustituto infalible del control experimental* y hay que utilizarlo *con precaución.*

Finalmente, lo que hemos hecho como lo explica Morales P. (2013), es control experimental de variables con determinados diseños o planificaciones de la investigación, de manera que estas variables controladas no influyan en los resultados o conclusiones. Por ello, hemos agrupado en bloques a unidades de análisis muy semejantes en la covariable (por ejemplo, en 4 etapas: *bajo, bueno, promedio y alto* en las variables controladas) y se han asignado después aleatoriamente a los sujetos de cada bloque a las distintas condiciones.

Se han tomado las siguientes ventajas claras del control experimental mediante diseño, para el estudio por lo siguiente:

1. El control de variables mediante un diseño apropiado (en vez de control puramente estadístico del análisis de covarianza) lo prefieren algunos autores (Guilford & Fruchter, 1973). Kirk (1995) afirma que en general, un investigador debería buscar el usar control experimental cuando sea posible. Esto supone que el diseño y el proceso se hacen con mucho rigor. Asimismo, la preferencia en el diseño se debe a *controles más directamente observables* sin tener que recurrir a procedimientos estadísticos que pueden quedar más *invisibles.*
2. Estos controles, presentes en el mismo diseño de la investigación, son más fáciles de entender y justificar que los puramente estadísticos que pueden resultar confusos al investigador (o al lector de una investigación) si no los entiende bien.

3. En principio, y cuando sea factible, parece preferible controlar variables mediante el diseño apropiado (control experimental) en vez de utilizar el control meramente estadístico propio del análisis de covarianza (Escotet, 1980).
4. Cuando no hay asignación aleatoria de los sujetos a las diversas condiciones, las variables que controlaríamos conscientemente y de manera más objetiva mediante estos diseños (aunque no haya asignación aleatoria) son en principio las mismas que en el análisis de covarianza: aquellas que escogemos porque nos parecen importantes y pueden afectar (pueden estar relacionadas con) los resultados (variable dependiente).

Así en resumen, se han controlado las siguientes variables desde el diseño del experimento: edad de la empresa, tamaño de la empresa, sector industrial, desarrollo económico o proveniencia geográfica.

4.4. Resumen del Capítulo

En este capítulo se expusieron el método y el proceso del diseño de la investigación para cumplir con las hipótesis planteadas y en general con los objetivos de la investigación.

Para lograr lo anterior, se llevó a cabo un estudio de campo de tipo cuantitativo, transversal, correlacional, exploratorio y predictivo utilizando una muestra de 106 empresas atendiendo al criterio de representatividad de acuerdo al método estadístico utilizado. Dicha muestra incluyó en 82.08% de los casos, grandes empresas y multinacionales de los sectores de industria y servicios de El Salvador, el resto de las empresas eran 17.92% representando a las medianas y pequeñas para evaluar la contribución a la sostenibilidad por la firma en las empresas filantrópicas de la muestra.

Con el objetivo de recopilar la información de las variables objeto de estudio se desarrolló un estudio de campo basado en un proceso de 8 etapas que contempla desde la idea inicial de la investigación, revisión de literatura, hasta los aspectos de definición de variables, evaluación de contenido, la prueba piloto y la elaboración de resultados. El cuestionario está conformado por 83 items, evaluados a través de escalas dicotómicas (0 ó 1) en el caso de las capacidades estratégicas de RSE de la firma basadas en la NRBV, como variables independientes, agrupados en 4 secciones: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide; en el caso del segundo cuestionario basado en el modelo del Octágono de INCAE-CLACDS, la

escala usada es tipo Likert en un rango de 4 posibilidades (0, 1, 2 y 3), agrupados en 8 categorías. Así también, se contempla una sección de datos demográficos y de identificación de ejecutivos y empresas encuestadas.

Para validar el instrumento de medida, se llevaron a cabo pruebas de validez de contenido con un grupo de 5 doctores en los temas objeto de estudio, obteniendo retroalimentación principalmente en cuanto a la escala y el tamaño del cuestionario de la NRBV, los resultados fueron sobretodo favorables. Asimismo, para verificar la claridad y comprensión del cuestionario, se realizó una prueba piloto en 2 empresas, que cumplían los criterios de inclusión definidos en la investigación, siendo los resultados favorables, después se procedió a su aplicación a las empresas seleccionadas. Los cuestionarios fueron aplicados a gerentes y ejecutivos que se encuentran vinculados a los temas de sostenibilidad, RSE, medioambiente, operaciones o gerencia general en las empresas de la muestra con el propósito de que el cuestionario fuera respondido en la mayoría de casos por el experto de empresa.

Finalmente, se explica que adicional al análisis estadístico descriptivo de los datos se da una explicación de la modelación de ecuaciones bajo la técnica de *Ordinary Least Square* (OLS), método estadístico utilizado para el análisis de los datos de esta investigación. En el siguiente capítulo se exponen los resultados de la investigación, incluyendo la evaluación de las hipótesis y del modelo conceptual.

Capítulo V

ESTUDIO SOBRE LA CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD POR LA FIRMA COMO EL RESULTADO DE LA RSE ESTRATÉGICA: RESULTADOS

5.1. Introducción

A comienzo del presente capítulo se ha realizado una presentación de las empresas seleccionadas para el estudio, identificando algunas de sus características con el fin de crear un marco de referencia que facilite la interpretación de los resultados. A continuación, haciendo uso de la estadística descriptiva y de algunos gráficos, se ha presentado un análisis acerca de la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE.

En el apartado de la tercera parte, se presentan los resultados de la clasificación por etapas de las hipótesis de investigación, comenzando por el índice de contribución a la sostenibilidad por la firma y específicamente por etapas de: Filantropía Corporativa, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica.

En la cuarta parte, se presentan los resultados de las variables explicativas basadas en la NRBV de la firma sobre la contribución a la sostenibilidad. En esta parte se contrastan hipótesis en las que se analizan las variables que contribuyen en mayor grado a la sostenibilidad, haciendo uso de regresión lineal multivariable, se ha llevado a cabo el contraste de las hipótesis de los efectos provocados por las variables explicativas de la NRBV sobre la contribución a la sostenibilidad por la firma.

Dependiendo de los resultados de las variables explicativas y con el apoyo de modelos econométricos se ha procedido a la comprobación de las hipótesis propuestas, basado en lo que fue planteado en la investigación como el modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma. Estos resultados nos han permitido plantear para esta economía en desarrollo la función de la sostenibilidad y la ecuación de la sostenibilidad.

5.2. Empresas analizadas y clasificación de las mismas

La selección de la muestra ha permitido contar con empresas de los dos sectores más importantes y estables de la economía de El Salvador, como fue planteado en el capítulo del diseño metodológico de la investigación, basado en datos del Ministerio de Economía de El Salvador. Así mismo, las características empresariales consideradas nos ofrecen una muy rica y variada combinación de las ramas de actividad económica que más soportan los sectores de industria y servicios para realizar el análisis.

Se ha tenido la oportunidad de contar con un grupo de empresas cuya distribución es uniforme y similar al comportamiento de los dos sectores en la economía. Por ello, en el caso de los sectores de actividad se podría considerar que la distribución es adecuada porque cada sector poseen: servicios 56 empresas (53% de la muestra); industria 50 empresas (47% de la muestra). De todas formas esta composición de la muestra se ha tomado en consideración con el fin de evitar erradas interpretaciones, debido a que el estudio es exploratorio.

El hecho de poder contar con la información del muestreo por conglomerados aplicado a las cámaras de comercio y asociaciones de este país en 106 empresas, nos permite realizar pruebas a nivel exploratorio cuyos resultados podemos cuidadosamente observar como un estudio seminal de esta temática en la economía.

La tabla 5.1., muestra la clasificación de las empresas analizadas, en base al muestreo realizado, asimismo, son clasificadas por la confidencialidad de su información, la cual fue requerida por las empresas en 73% de los casos y es importante destacar que aunque se mencionan los nombres de algunas empresas explícitamente, debido a los fines completamente académicos de esta investigación, se ha adquirido el compromiso con el 100% de las empresas participantes de no compartir por ningún medio electrónico, magnético o de otra índole, datos particulares de ninguna compañía específica a terceros. Por lo anterior, durante todo el análisis de resultados las empresas serán nombradas con un número correlativo, basado en el índice obtenido en su contribución a la sostenibilidad, el número correlativo correspondiente a una empresa específica es confidencial, por ello no hace referencia a nombres específicos de empresas. Sin embargo a efecto de reconocer su alto desempeño como contribución a la sostenibilidad y por ser las siguientes 3 empresas las que más alto estuvieron en el ranking y por permitir mencionar su nombre a otras empresas como participantes de la investigación, se mencionan por orden en el ranking del índice de contribución a la sostenibilidad:

1. HSBC, 2. IBER-PLASTIC (GARBAL) y 3. AES.

Tabla 5.1. Ranking de empresas por Índice de contribución a la sostenibilidad (escala 0 a 10)

POSICIÓN	EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDAD	CASA MATRIZ	INDICE DE SOSTENIBILIDAD
1	**HSBC**	SERVICIOS	INTERNACIONAL	9.41
2	**IBERPLASTIC (GARBAL)**	INDUSTRIA	EL SALVADOR	8.11
3	**AES**	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	8.02
4	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	7.87
5	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	7.87
6	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	7.87
7	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	7.83
8	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	7.82
9	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	7.77
10	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	7.76
11	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	7.75
12	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	7.70
13	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	7.70
14	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	7.67
15	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	7.67
16	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	7.38
17	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	7.10
18	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	6.87
19	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	6.87
20	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	6.86
21	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.72
22	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	6.69
23	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.59
24	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.59
25	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.48
26	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	6.44
27	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	6.42
28	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	6.42
29	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.37
30	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.20
31	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.17
32	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	6.16
33	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.04
34	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.04
35	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	6.03
36	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	5.92
37	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	5.91
38	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	5.82
39	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	5.82
40	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	5.80
41	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	5.72
42	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	5.66
43	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	5.48
44	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	5.40
45	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	5.38
46	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	5.38
47	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	5.37
48	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	5.37
49	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	5.36
50	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	5.35
51	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	5.35
52	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	5.35
53	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	5.31

54	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	5.31
55	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	5.25
56	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	5.25
57	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	5.15
58	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	5.12
59	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	5.02
60	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	5.00
61	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	5.00
62	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	4.82
63	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	4.79
64	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	4.76
65	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	4.76
66	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	4.73
67	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	4.73
68	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	4.71
69	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	4.70
70	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	4.60
71	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	4.33
72	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	4.25
73	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	4.24
74	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	4.21
75	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL	3.95
76	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	3.88
77	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	3.76
78	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	3.76
79	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	3.76
80	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	3.68
81	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR	3.62
82	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL	3.61
83	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	3.55
84	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	3.50
85	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	3.46
86	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	3.45
87	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR	3.30
88	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	2.95
89	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	2.88
90	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	2.75
91	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	2.70
92	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	2.68
93	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	2.47
94	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	2.43
95	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	2.24
96	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	2.23
97	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	2.08
98	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	2.00
99	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	1.83
100	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	1.72
101	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	1.50
102	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	1.40
103	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	1.22
104	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	1.22
105	Pyme	SERVICIOS	EL SALVADOR	1.20
106	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR	1.00

La Tabla 5.2. muestra un listado de ejemplo de las empresas que participaron y en las cuales no se ha observado mayor problema en mencionarlas como parte del estudio doctoral.

Tabla 5.2. Muestra de empresas que participaron de la investigación, sin problemas de poderlos mencionar como participantes por confidencialidad.

	EMPRESA	TAMAÑO	SECTOR DE ACTIVIDAD	CASA MATRIZ
1	HSBC	MNC *	SERVICIOS	INTERNACIONAL
2	IBERPLASTIC (GARBAL)	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL
3	AES	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL
4	AGRISAL	MNC	SERVICIOS	EL SALVADOR
5	LEAGUE CA.	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL
6	SLT	MNC	SERVICIOS	EL SALVADOR
7	GEA	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL
8	CONDUSAL	MNC	INDUSTRIA	EL SALVADOR
9	CEPA	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR
10	ALAS DORADAS	MNC	INDUSTRIA	EL SALVADOR
11	PERGAMINOS S.A.	Pyme *	SERVICIOS	EL SALVADOR
12	INVERNOVA	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR
13	PROTECNO	MNC	INDUSTRIA	EL SALVADOR
14	ITCA-FEPADE	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR
15	ACAVISA	MNC	INDUSTRIA	EL SALVADOR
16	UNICAES	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR
17	HANES BRANDS	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL
18	AIES	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR
19	FENADESAL	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR
20	SHERWIN WILLIAMS	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL
21	PETACONES	GRANDE NACIONAL	SERVICIOS	EL SALVADOR
22	TAGAT	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR
23	J.C. NIEMANN	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR
24	CALVO S.A. DE C.V.	MNC	INDUSTRIA	INTERNACIONAL
25	GRAVAS DE OCC.	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR
26	INDECRIS S.A. DE C.V.	Pyme	INDUSTRIA	EL SALVADOR
27	MAXIEFECTIVO	MNC	SERVICIOS	INTERNACIONAL
28	INCO	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR
29	PLANTOSA	GRANDE NACIONAL	INDUSTRIA	EL SALVADOR
30	J & B RADIATORS **	MNC	INDUSTRIA	ESTADOS UNIDOS
* MNC = EMPRESA MULTINACIONAL, Pyme = PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA				
** Empresa Industrial invitada a participar de Sacramento, Califonia, Estados Unidos de América				

Finalmente, se presenta la tabla 5.3. que resume los porcentajes por empresas clasificadas en base a las etapas analizadas por hipótesis de la investigación.

Tabla 5.3. Clasificación de las empresas por etapas

Etapa de RSE	Empresas	
	No.	%
Filantropía Corporativa	14	13%
RSE Voluntaria	33	31%
Respuesta RSE	44	42%
RSE Estratégica	15	14%
Total de Empresas	106	100%

5.3. Resultados gráficos de la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE

El tiempo de adopción de RSE como ha sido destacado en la literatura por Kiron et al. (2012) tiene rendimientos para la ventaja competitiva de la compañía y la sostenibilidad, lógicamente un temprano adoptante de estas prácticas es lo que demanda la sociedad. Las empresas son conscientes de esto, por ello presentamos los contrastes del primer grupo de hipótesis de esta investigación, es decir las que hacen referencia, a la relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE (Hipótesis 1 y 2 e hipótesis 1a hasta 2e.).

5.3.1. Índice de contribución a la sostenibilidad por la firma

El índice de contribución a la sostenibilidad fue construido tomando como base el modelo de CLACDS - INCAE y el análisis del índice y el tiempo de adopción de prácticas de RSE se presenta en el cuadro 5.1. y refiere una desviación típica de 1.91 para el índice de contribución a la sostenibilidad y de 2.13 años para el tiempo de adopción de prácticas de RSE. Asimismo, aunque sus valores promedio son de 5.05 para el índice de contribución a la sostenibilidad y de 3.17 años para el tiempo de adopción, observaremos en las siguientes Hipótesis específicas a lo largo del capítulo los diferentes valores por etapas, las relaciones y tipos de relaciones que existen en base a las diferentes etapas de RSE y a las capacidades estratégicas de la firma basadas en la NRBV.

Para facilitar al lector se definen las siguientes variables con sus acrónimos como aparecen en los resultados y entre paréntesis con sus correspondientes abreviaturas utilizadas con el análisis estadístico del software Gretl.

Ysost = contribución a la sostenibilidad (Ysost)

Pc = prevención de contaminación (Pc)

Mp = manejo de productos (Mp)

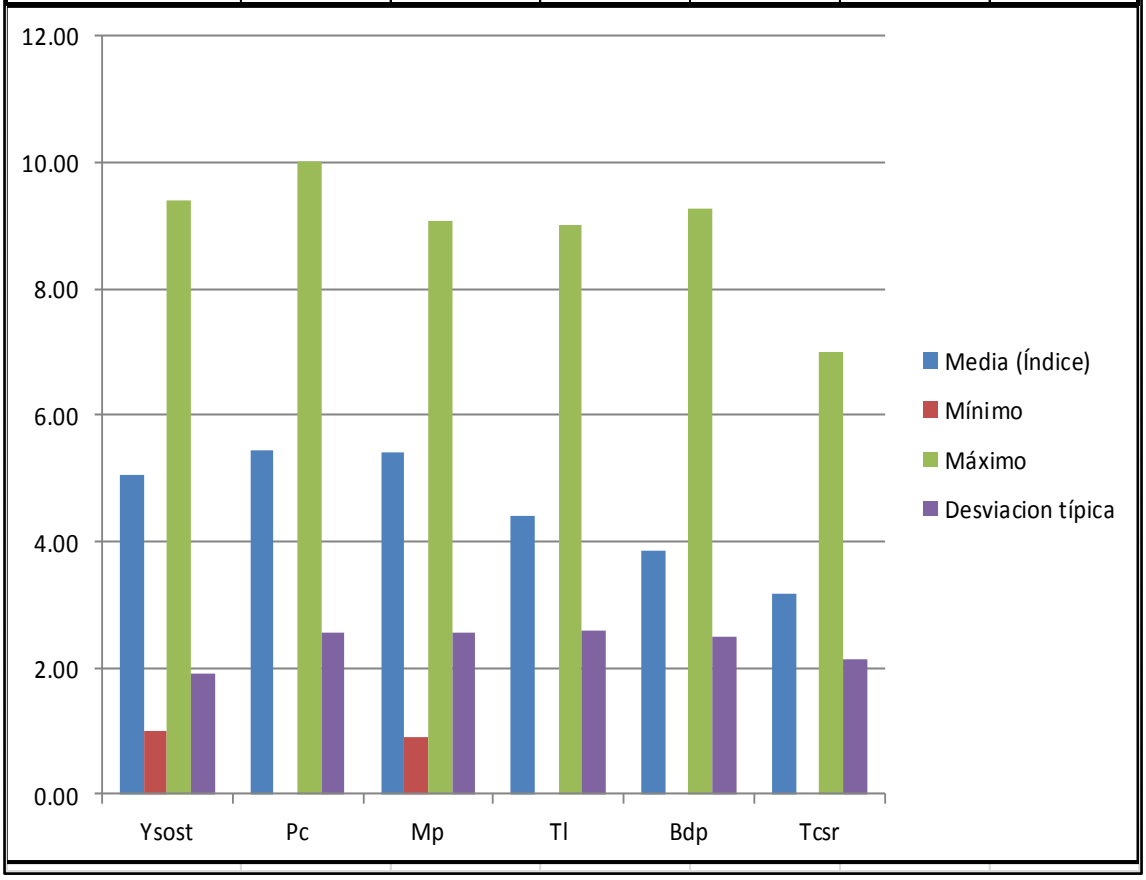
Tl = tecnología limpia (Ct)

Bdp = base de pirámide (Bop)

Tcsr = tiempo de adopción de prácticas de RSE (Tcsr)

Cuadro 5.1. Índice de contribución a la sostenibilidad y tiempo de adopción de RSE

	Ysost	Pc	Mp	Tl	Bdp	Tcsr
Media (Índice)	5.05	5.44	5.41	4.41	3.86	3.17
Mínimo	1.00	0.00	0.91	0.00	0.00	0.00
Máximo	9.41	10.00	9.09	9.00	9.28	7.00
Desviacion típica	1.91	2.57	2.57	2.58	2.51	2.13



5.3.2. Resultados de las hipótesis de tempranos adoptantes y tardíos adoptantes

Como puede observarse en el cuadro 5.1, en general, el índice de contribución a la sostenibilidad por las empresas se encuentra en la parte media de la escala con un índice de contribución promedio de 5.05, con un mínimo de 1.00 y un máximo de 9.41 en una escala de 0 a 10 y con un tiempo de adopción de prácticas de RSE promedio de 3.17 años, con un mínimo de 0.00 y un máximo de 7.00 años.

El cuadro 5.2, nos permite, además, comparar específicamente el índice de contribución a la sostenibilidad de los tempranos adoptantes en contraste con los tardíos adoptantes cautelosos de las prácticas de RSE, para ello se ha dividido la serie en el supuesto de la literatura de que los tempranos adoptantes son los que tienen mayores rendimientos sobre la sostenibilidad y competitividad y por ende se encuentran en la etapa de RSE Estratégica, por lo anterior, llamaremos tardíos adoptantes cautelosos de las prácticas de RSE a todas las empresas que no han llegado al rendimiento de la etapa estratégica.

Los tiempos específicos para cada fase se han definido basados en la clasificación de Haanaes et al. (2011), autores que especifican que los "tempranos adoptantes" se encuentran en una etapa estratégica de la responsabilidad social hacia la sostenibilidad y por ello, éstas empresas expresan que las estrategias de sostenibilidad son necesarias para ser competitivo, básicamente ellos creen que estas estrategias les están ayudando a ganar ventajas competitivas en sus mercados, mientras que los "tardíos adoptantes" cautelosos de estas estrategias les falta confianza acerca de su posición competitiva. Asimismo los adoptantes hacen un vínculo entre la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa, por ello según un estudio por Haanaes et al. (2011) los "tempranos adoptantes" son aproximadamente 3 veces más probables a creer que sus decisiones estratégicas que contribuyen a la sostenibilidad han sido rentables, mientras los cautelosos "tardíos adoptantes" solo lo han creido así en 23% de los casos estudiados.

Por lo anterior, después de revisar la teoría existente y de analizar la composición de los datos proponemos una primera división para estos momentos estratégicos. La primera división parte de la diferencia entre los "tempranos adoptantes" y los "tardíos adoptantes" de las prácticas de RSE y los dejamos desde el límite inferior de la base de datos de las empresas en la etapa de RSE Estratégica (4.60 años). La segunda división se basa en una clara división de la base de datos al realizar un análisis de comportamiento de los puntos en la base y por ello proponemos una tercera etapa la de

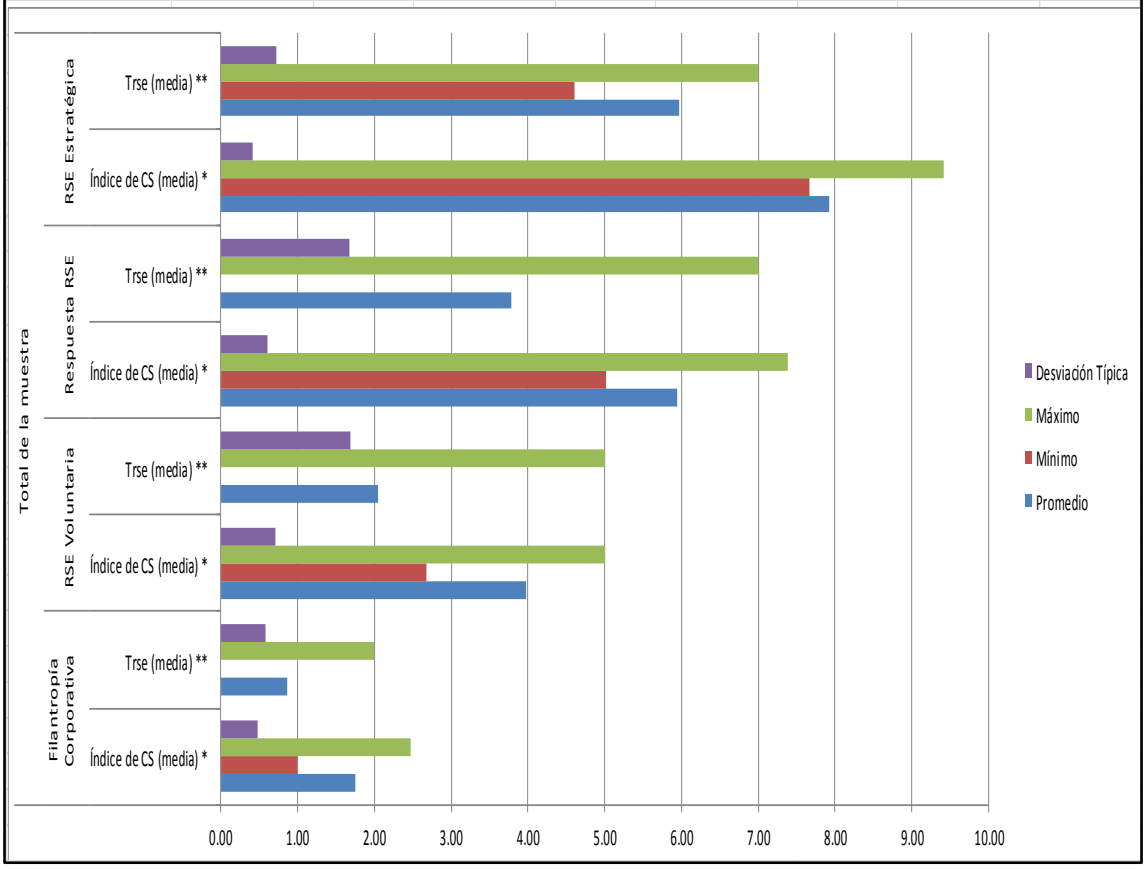
“muy tardíos adoptantes”, los cuáles como su nombre lo indica son muy tardíos desde (0 años) hasta el promedio de la segunda etapa de la RSE Voluntaria (2.05 años), es así como logramos dos primeros intervalos que dividen las tres primeras etapas de comportamiento de la empresa desde la Filantropía, RSE Voluntaria, Respuesta RSE. Y el último intervalo basado en la literatura refleja completamente la etapa de RSE Estratégica. Todo esto se visualiza en la Fig. 5.1.

Cuadro 5.2. Comportamiento del índice de contribución a la sostenibilidad por etapas de RSE

Etapa de RSE	Total de la muestra							
	Filantropía Corporativa		RSE Voluntaria		Respuesta RSE		RSE Estratégica	
	Índice de CS (media) *	Trse (media) **	Índice de CS (media) *	Trse (media) **	Índice de CS (media) *	Trse (media) **	Índice de CS (media) *	Trse (media) **
Promedio	1.75	0.87	3.97	2.05	5.94	3.78	7.92	5.97
Mínimo	1.00	0.00	2.68	0.00	5.02	0.00	7.67	4.60
Máximo	2.47	2.00	5.00	5.00	7.38	7.00	9.41	7.00
Desviación Típica	0.48	0.58	0.71	1.69	0.61	1.67	0.42	0.73

* CS es Contribución a la sostenibilidad

** Trse es Tiempo de adopción de responsabilidad social empresarial



Basado en la fig. 5.1 y el cuadro 5.3. se puede establecer el supuesto para este estudio de que los tempranos adoptantes de las prácticas de RSE serán aquellas empresas que parten del mínimo tiempo de la etapa de RSE Estratégica, en este caso es de 4.60 años. Finalmente para explicar el límite inferior del intervalo de muy tardíos adoptantes y definir las hipótesis 1 sobre las diferencias entre tardíos y muy tardíos adoptantes de prácticas de RSE se tomará como límite inferior obviamente desde 0 años de prácticas de RSE hasta el valor promedio de la etapa RSE que en esta muestra ha sido 2.05 años, al final el intervalo de los muy tardíos adoptantes queda [0.00 – 2.05] años y el de los tempranos adoptantes de [4.60 – 7.00] años. Lógicamente un tardío adoptante de prácticas de RSE estaría en el intervalo de [2.06 - 4.59] años. (véase Fig. 5.1).

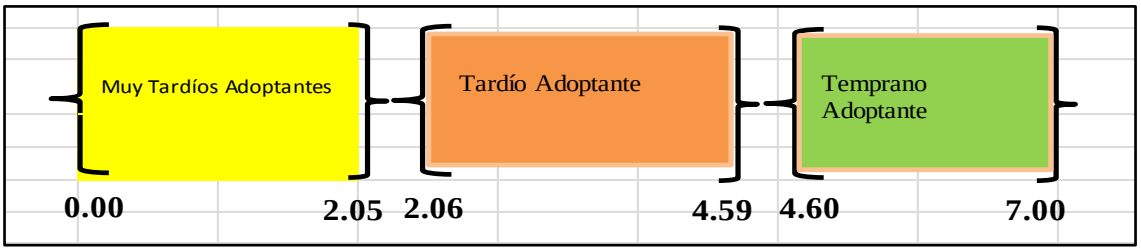


Fig. 5.1. Escala de clasificación en años de los intervalos de adopción de prácticas de RSE

Cuadro 5.3. Clasificación del tiempo de adopción de RSE por etapas de RSE

Etapa de RSE	Tiempo de adopción en años (Trse)	Clasificación por tiempo de adopción	Intervalos de adopción de prácticas de RSE	Nivel de Contribución a la Sostenibilidad (Ysost)
Filantropía Corporativa	[0.00 - 2.00] *	Muy Tardío Adoptante	[0.00 - 2.05]	Bajo
RSE Voluntaria	[2.01 - 2.05] **	Muy Tardío Adoptante		Promedio
RSE Voluntaria	[2.06 - 3.00]	Tardío Adoptante	[2.06 - 4.59]	Promedio
Respuesta RSE	[3.01 -4.59]	Tardío Adoptante		Bueno
RSE Estratégica	[4.60 - 7.00]	Temprano Adoptante	[4.60 - 7.00]	Alto

* El intervalo de [0.00 - 2.00] sólo indica los valores que son simultáneamente de Filantropía Corporativa y que son Muy Tardíos Adoptantes

** El intervalo de [2.01 - 2.05] sólo indica los valores que son simultáneamente de RSE Voluntaria y que son Muy Tardíos Adoptantes,

2.05 es el valor promedio de RSE Voluntaria y es el límite superior del intervalo de Muy Tardíos Adoptantes

Se debe aclarar, que el estudio exploratorio es en El Salvador, un país en desarrollo en donde se aplica lo afirmado por Jamali & Mirshak (2007) sobre como la sofisticación

del discurso de la RSE puede llevar el tema a un plano más allá de la filantropía, y como es constatado en el 73% de las empresas de la muestra, las cuales se encuentran en etapas de RSE Voluntaria (31%) y Respuesta RSE (42%). Esto nos da una idea de que no se ha avanzado a la etapa de RSE Estratégica en la mayoría de los casos, sólo en un 14%, pero que se ha avanzado más allá del Líbano en donde estos autores critican fuertemente los desconectados esfuerzos de la estrategia, ubicando a las empresas en una etapa de filantropía en su gran mayoría.

Todos los cuadros anteriores, nos permiten contrastar la Hipótesis 1 planteada en el capítulo III que se formuló como: "*existe una relación entre ser tardío adoptante o temprano adoptante de prácticas de RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma*" y que pretende dar respuesta a uno de los objetivos generales de esta tesis, de comparar la diferencia entre ser tardío adoptante o temprano adoptante de prácticas de RSE y su respectivo nivel de contribución a la sostenibilidad.

Como se ha detallado en el capítulo IV de la metodología de la investigación, dado que las 4 etapas en las que se encuentran las empresas vienen de un muestreo por conglomerados y que son los dos sectores más estables de esa economía, y por ser este un estudio exploratorio, basta con observar la mera comparación de los índices totales de contribución a la sostenibilidad promedios de cada etapa y compararlos con la clasificación por tiempo de adopción y esto nos permitirá establecer si existen diferencias entre ellos e identificar las etapas en que más se contribuye a la sostenibilidad en base a ser tardío o temprano adoptante de prácticas de RSE.

Así y dado que los índices totales promedio de contribución a la sostenibilidad por la firma son distintos en las 4 etapas de la RSE, podemos afirmar que existe relación entre ser tardío adoptante o temprano adoptante de prácticas de RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma. Por tanto, existe evidencia para aceptar la Hipótesis 1.

Las empresas que se encuentran en una etapa de RSE Estratégica son, no sólo las que tienen un nivel alto de contribución a la sostenibilidad con un nivel de contribución promedio de 7.92, el más alto de las 4 etapas, sino también, las que se clasifican con un tiempo de tempranos adoptantes de RSE en un intervalo de confianza de [4.60 – 7.00] años en esta economía, con un valor promedio de 5.97 años (aproximadamente 6 años) haciendo RSE (véase cuadro 5.2 y su respectiva gráfica). Este resultado es congruente

con la literatura de la escuela de negocios de Harvard, aproximadamente desde el año 2006, con la introducción de su concepto RSE Estratégica por Porter & Kramer. Lo cual es relativamente reciente, pero muy temprano para este tipo de economías en donde el modelo Anglo-Americano de la corporación es la norma. La empresa Noruega HAG (2012) es un ejemplo de un temprano adoptante de estas prácticas, un total pionero para el mundo desarrollado y en desarrollo sobre un alto nivel de contribución a la sostenibilidad en Europa.

A las empresas anteriores le siguen las empresas de la etapa de Respuesta RSE con un índice de contribución promedio a la sostenibilidad de 5.94, con un intervalo de tardío adoptante de la sostenibilidad de [2.06 – 4.59] años, donde 3.78 años es el promedio de esta etapa y estas empresas contribuyen en un buen nivel a la sostenibilidad.

En tercer lugar, se tienen las empresas de la etapa de RSE Voluntaria con un índice de contribución promedio a la sostenibilidad de 3.97, con un intervalo de tardío adoptante de las prácticas de RSE de [2.06 – 3.00] años y de muy tardío adoptante de [2.01 – 2.05] años, donde 2.05 años es el promedio de esta etapa y se ha considerado como el límite superior del intervalo de muy tardíos adoptantes. En último lugar, con el menor índice promedio de contribución a la sostenibilidad de 1.75 se tiene la etapa de Filantropía, para el cual el valor mínimo es de 0.00 años y el máximo es de 2.00 años, siendo lógicamente un muy tardío adoptante de prácticas de RSE por encontrase dentro del intervalo de [0.00 – 2.05] años, todos los resultados anteriores se encuentran en el cuadro 5.3.

Un análisis de las desviaciones típicas nos permite afirmar que es el colectivo de las empresas en etapas de RSE Voluntaria el que presenta una mayor dispersión de sus valores en torno a su media y es, asimismo, en esta etapa la mayor dispersión tanto para el índice de contribución a la sostenibilidad como para el tiempo de adopción de prácticas de RSE (véase cuadro 5.2.).

En lo que al grupo de tempranos adoptantes respecta en la etapa de RSE Estratégica se tiene la menor desviación típica en el índice de contribución a la sostenibilidad y una escasa diferencia con la menor desviación típica de todas las etapas en lo que respecta al tiempo de RSE, la cual se da en el grupo de empresas en filantropía corporativa (véase cuadro 5.2.).

Específicamente, el cuadro 5.3 nos permite contrastar las Hipótesis específicas que son detalladas a continuación, Hipótesis 1a: "*Los tardíos adoptantes de prácticas de RSE alcanzan niveles de contribución a la sostenibilidad más bajos que los tempranos adoptantes*", esto queda demostrado ya que sólo los tempranos adoptantes, con un intervalo de [4.60 – 7.00] años, alcanzan niveles altos de contribución a la sostenibilidad. Esto es congruente con lo propuesto por Haanaes et al. (2011) y Kiron et al. (2012), al afirmar que los tardíos adoptantes cautelosos están perdiendo ventajas competitivas en sus compañías al no abordar la sostenibilidad como un tema de empresa.

Acerca de la Hipótesis 1b: "*Una firma que es muy tardío adoptante de prácticas de RSE sólo puede contribuir a la sostenibilidad en niveles bajo o promedio",* esta Hipótesis es aceptada puesto que es la lógica de la distribución de datos, mientras un muy tardío adoptante de prácticas de RSE oscila en un intervalo de tiempo [0.00 – 2.05] años, un tardío adoptante oscila en un intervalo de tiempo de [2.06 – 4.59] años y un temprano adoptante oscila de [4.60 – 7.00] años, por tanto, efectivamente, los muy tardíos adoptantes sólo contribuyen a la sostenibilidad en niveles bajo o promedio, este resultado es compatible a lo planteado por Kiron et al. (2012).

Siguiendo con el análisis, la Hipótesis 1c: *"Los tardíos adoptantes de prácticas de RSE no alcanzan el nivel alto de contribución a la sostenibilidad",* es aceptada, ya que sus contribuciones quedan en niveles bueno y promedio en base al sector industrial en el cual compiten, este resultado es también compatible con lo planteado por Kiron et al. (2012).

Sobre la Hipótesis 1d: *"Una firma que es temprano adoptante de prácticas de RSE alcanza en la mayoría de los casos una contribución a la sostenibilidad en niveles bueno y alto"*, particularmente esta hipótesis debe ser rechazada, ya que se ha observado en el análisis que las firmas que son tempranos adoptantes contribuyen a la sostenibilidad solamente en niveles altos y es importante aclarar como fue planteado en la figura 5.2 que sólo el 14% de las empresas estarían contribuyendo en altos niveles a la sostenibilidad, dejando un amplio margen de mejora para las empresas grandes y multinacionales compitiendo en estas sociedades, esto es compatible con lo afirmado por Hart (2005, 2007, 2010); McIntyre et al. (2009) y Kiron et al. (2012). Finalmente aceptamos la Hipótesis 1e: *"Una firma que contribuye a la sostenibilidad en un nivel*

alto, sólo puede ser un temprano adoptante de prácticas de RSE", en base a lo explicado anteriormente.

Aunque son pocos los trabajos previos que estudian la relación entre el nivel de contribución a la sostenibilidad y el ser temprano adoptante o tardío adoptante de prácticas de RSE. Los resultados obtenidos en este apartado de este estudio coinciden con lo propuesto por Kiron et al. (2012). Por supuesto, se puede afirmar que existen pruebas suficientes en este estudio exploratorio para aceptar las hipótesis de que ser temprano adoptante de prácticas de RSE influye en el alto nivel de contribución a la sostenibilidad. Sin embargo, no se ha encontrado evidencia empírica que nos permita aceptar la hipótesis de que ser temprano adoptante influye en un nivel inferior de contribución a la sostenibilidad (véase cuadro 5.4).

Cuadro 5.4. Contraste de las hipótesis de tempranos adoptantes y tardíos adoptantes y su contribución a la sostenibilidad

Enunciado de la hipótesis	Decisión
H1a: Los tardíos adoptantes de prácticas de RSE alcanzan niveles de contribución a la sostenibilidad más bajos que los tempranos adoptantes	**Se acepta**
H1b: Una firma que es muy tardío adoptante de prácticas de RSE sólo puede contribuir a la sostenibilidad en niveles bajo o promedio	**Se acepta**
H1c: Los tardíos adoptantes de prácticas de RSE no alcanzan el nivel alto de contribución a la sostenibilidad	**Se acepta**
H1d: Una firma que es temprano adoptante de prácticas de RSE alcanza en la mayoría de los casos una contribución a la sostenibilidad en niveles bueno y alto	Se rechaza
H1e: Una firma que contribuye a la sostenibilidad en un nivel alto, sólo puede ser un temprano adoptante de prácticas de RSE	**Se acepta**

5.3.3. Resultados de la clasificación por etapas de las hipótesis de investigación

Se pretende en este apartado dar respuesta a la Hipótesis general 2 de esta tesis, que se formuló como: "*existe un tipo de relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de la Responsabilidad Social Empresarial*" y que pretende dar respuesta al segundo objetivo general de esta investigación, de comparar la tipología de la relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de las diferentes etapas de la RSE. Basado en la tabla 5.4 se

puede observar cada una de las etapas de RSE, las cuales son: Filantropía Corporativa, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica, en el modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma, el cual fue planteado en el capítulo III. Todos los análisis en este apartado fueron realizados por medio de estadísticas descriptivas y análisis gráfico utilizando como herramienta el software R.

Tabla 5.4. Clasificación de las etapas de RSE en el Modelo General de contribución a la sostenibilidad por la firma.

Ysost	Clasificación de Etapa	Escala de Calificación	Etapa	Contribución a la Sostenibilidad
7.51 -10.00	Estratégica	3	RSE Estratégica	Alta
5.01 -7.50	Estratégica etapa inicial	2	Respuesta RSE	Buena
2.51- 5.00	No Estratégica	1	RSE Voluntaria	Promedio
0.00 - 2.50	No Estratégica	0	Filantropía Corporativa	Bajo

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3.1. Resultados gráficos de la etapa de Filantropía Corporativa

La figura 5.2. permite analizar la Hipótesis 2a: *"La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Filantropía será curvilínea en una forma de U invertida*", particularmente esta hipótesis debe ser rechazada, ya que se ha observado en las gráficas obtenidas que las firmas presentan una relación lineal de tipo creciente entre las variables contribución a la sostenibilidad (Ysost) y tiempo de adopción de RSE (Tcsr). Asimismo se puede observar cierta tendencia lineal, entre la variable contribución a la sostenibilidad y prevención de la continuación; sin embargo, en cualquier otro caso, la relación entre las dos variables no es factible definirla, lo cual es comprobado por los respectivos coeficientes de correlación de (Mp, Ct, Bop) los cuales son muy bajos. Se debe aclarar que todas las gráficas y análisis, de aquí en adelante, se han hecho con el software R y comprobado con el software Gretl, ambos permiten realizar análisis descriptivos y regresiones econométricas.

También se ha hecho un análisis de las correlaciones de cada una de las variables mencionadas anteriormente, de aquí se concluye, que existe correlación lineal positiva entre la contribución a

la sostenibilidad por la firma y la prevención de la contaminación (Pc) con una correlación de 0.9521 y entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE de 0.8945. Por el contrario, aunque la variable manejo de productos (Mp) presenta cierto nivel de correlación muy baja de 0.2929 con el nivel de contribución a la sostenibilidad, las variables tecnología limpia (Ct) con correlación de -0.2211 y base de pirámide (Bop) con -0.2512, presentan casos levemente más cercanos a una correlación negativa, ninguna de éstas últimas tres variables (Mp, Ct, Bop) presenta una relación que apoye la hipótesis 2a.

Por los anterior, podrían ser candidatas al mejor modelo de esta etapa de Filantropía Corporativa las variables explicativas Pc y Tcsr. Éste análisis ofrece un primer paso en el proceso de demostrar las posibles candidatas a ser variables que expliquen alguna relación entre la contribución a la sostenibilidad y sus variables explicativas, esto será testeado como un modelo en el apartado de los resultados del modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma (véase cuadro 5.5.). Las variables Pc y Tcsr son las que obtuvieron la más alta correlación en el análisis de esta etapa y que rechazan la Hipótesis 2a, como se visualiza en los diagramas de Venn.

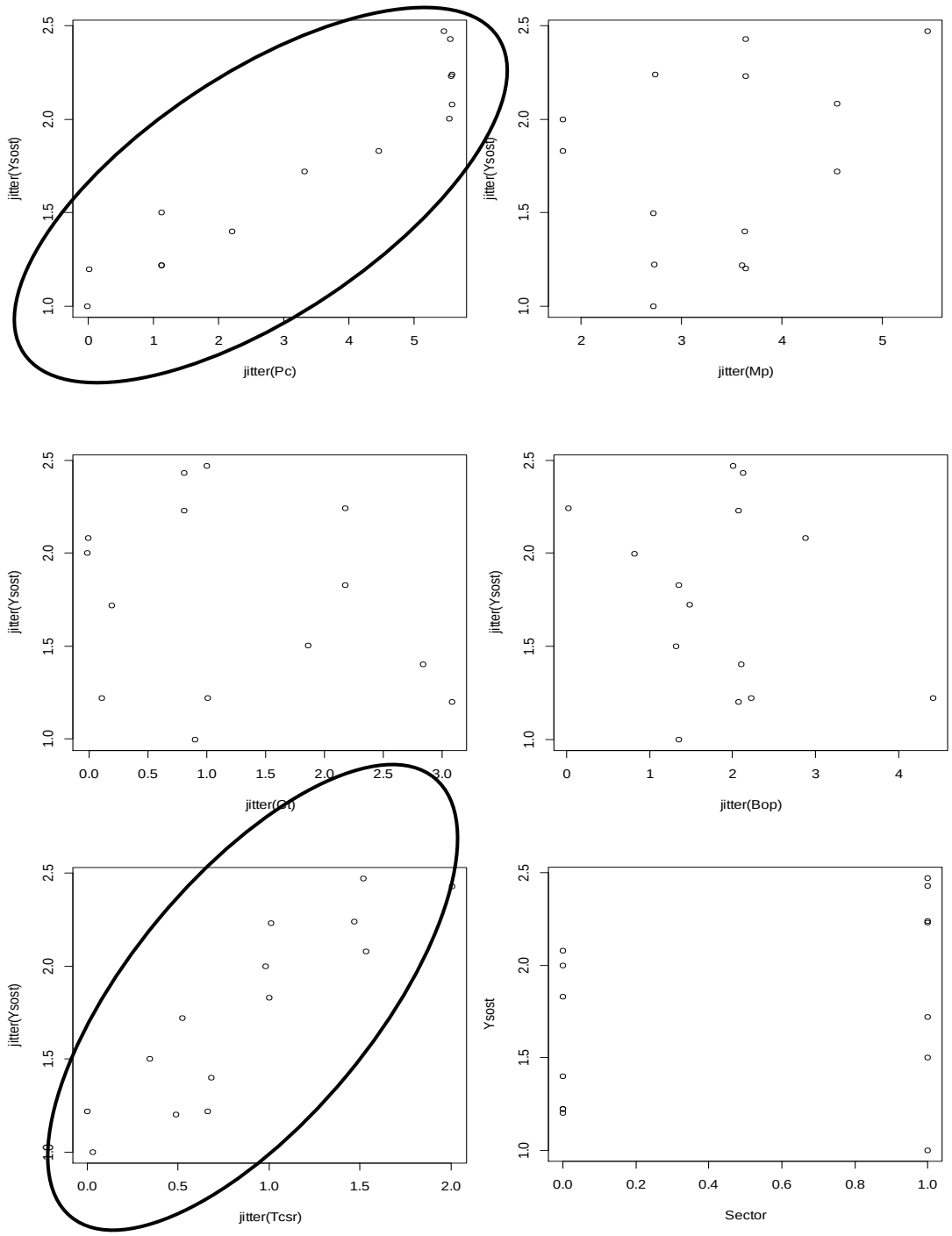


Fig. 5.2. Resultados gráficos de la etapa de Filantropía Corporativa

Cuadro 5.5. Resultados de coeficientes de correlación múltiple para etapa de Filantropía Corporativa

Coeficientes de correlación múltiple	Pc	Mp	Ct	Bop	Tcsr
Ysost	0.9521	0.2929	-0.2211	-0.2512	0.8945

5.3.3.2. Resultados gráficos de la etapa de RSE Voluntaria

La figura 5.3. permite analizar la Hipótesis 2b: "*La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE será curvilínea en una forma de U invertida*", particularmente esta hipótesis debe ser aceptada, ya que se ha observado en las gráficas obtenidas que las firmas presentan una relación curvilínea en forma de U invertida de su contribución a la sostenibilidad (Ysost) con respecto al tiempo de adopción de RSE (Tcsr) en la etapa de RSE Voluntaria. Asimismo se puede observar esta misma tendencia de U invertida, entre la variable contribución a la sostenibilidad y prevención de la contaminación y más levemente con manejo de productos; sin embargo, con respecto a las otras dos variables: tecnología limpia o base de pirámide, la relación de cada una de ellas con la variable Ysost no es factible definirla lo cual se concreta por su baja correlación. Al aceptar esta hipótesis nos estaríamos acercando a lo planteado por Wang, Choi & Li (2008) en el supuesto que hemos hecho de comparar el desempeño de la firma con la contribución a la sostenibilidad de la misma, recordando el supuesto implícito que en la medida que la firma mejora en su desempeño sostenible indirectamente está mejorando su desempeño económico como compañía (Hediger, 2010).

En lo referente a análisis de correlación en esta etapa, se ha planteado un análisis de las correlaciones de cada una de las variables mencionadas anteriormente, de aquí se concluye, que existe correlación múltiple positiva entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y la prevención de la contaminación (Pc) con una correlación de 0.8747 y entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE de 0.8350. Es importante mencionar que la variable manejo de productos (Mp) presenta un nivel positivo de correlación de 0.7963 con respecto al nivel de contribución a la sostenibilidad (véase cuadro 5.6.).

En lo referente a los elementos con más bajos niveles de correlación se encuentran las variables tecnología limpia (Ct) con correlación de 0.2785 y base de pirámide (Bop) con 0.1980, en estos últimos casos levemente cercanos a una correlación positiva, en comparación al comportamiento de las otras variables en esta etapa, ninguna de éstas últimas dos variables (Ct, Bop) presenta una relación que apoye la hipótesis 2b. Finalmente, basado en los resultados parecerían ser variables candidatas para el mejor modelo de esta etapa de RSE Voluntaria las variables: Pc, Mp y Tcsr. Éste análisis

ofrece un segundo paso en el proceso de demostrar las posibles candidatas a ser variables que expliquen alguna relación entre la contribución a la sostenibilidad y sus variables explicativas, esto será testeado como un modelo en el apartado de los resultados del modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma, lógicamente una variable puede ser candidata en esta etapa pero el poder explicativo de las variables se descubrirá en el apartado siguiente de este capítulo. Las variables con más alta correlación y que apoyan las Hipótesis 2b son Pc y Tcsr, como se visualiza en las dos intersecciones de diagramas de Venn.

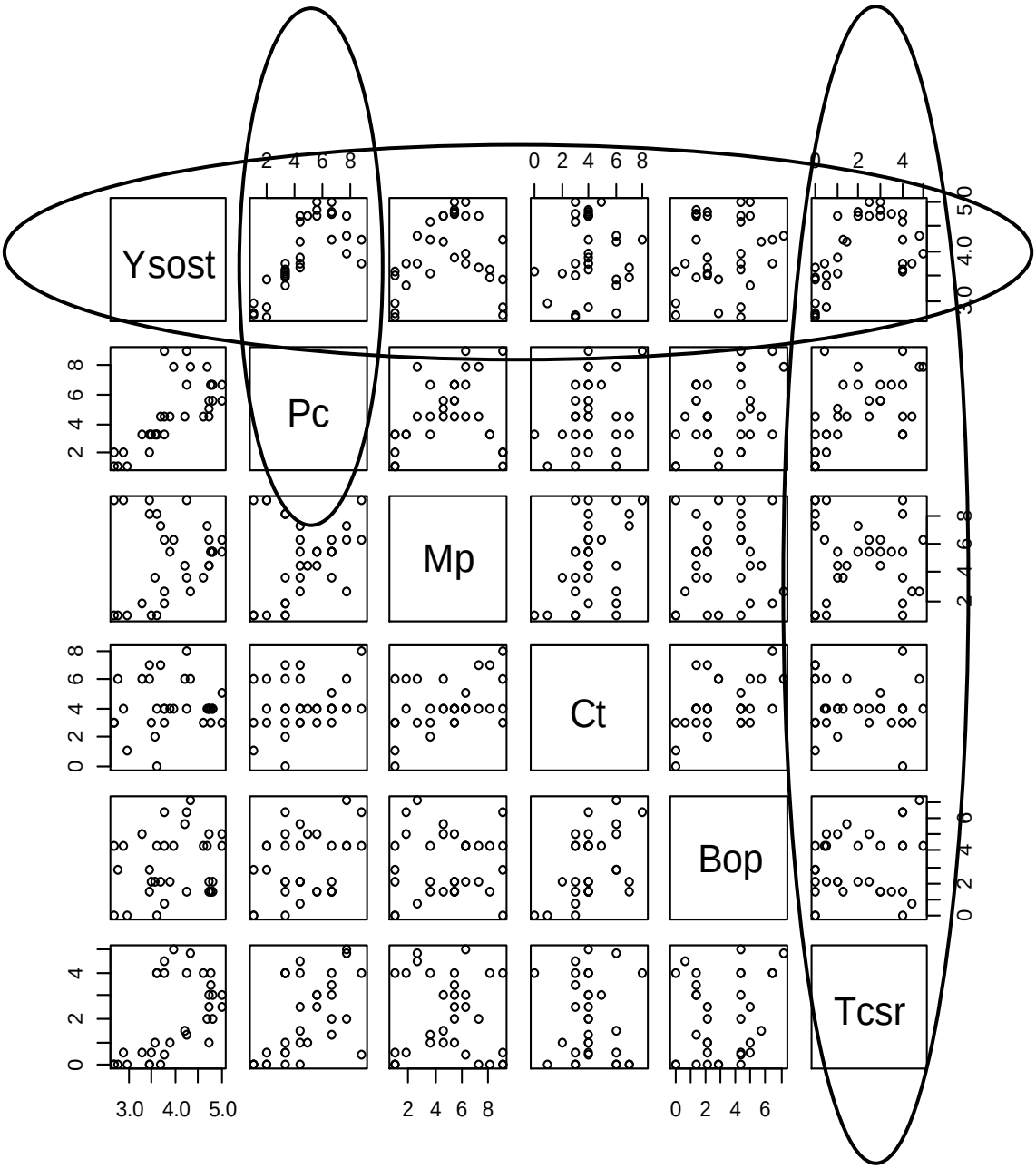


Fig. 5.3. Resultados gráficos de la etapa de RSE Voluntaria

Cuadro 5.6. Resultados de coeficientes de correlación múltiple para etapa de RSE Voluntaria					
Coeficientes de correlación múltiple	Pc	Mp	Ct	Bop	Tcsr
Ysost	0.8747	0.7963	0.2785	0.1980	0.8350

5.3.3.3. Resultados gráficos de la etapa de Respuesta RSE

La figura 5.4. permite analizar la Hipótesis 2c: "*La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Respuesta RSE será curvilínea en una forma de U invertida*", particularmente esta hipótesis debe ser aceptada, ya que se ha observado en las gráficas obtenidas que las firmas presentan una relación curvilínea en forma de U invertida de su contribución a la sostenibilidad (Ysost) con respecto al tiempo de adopción de RSE (Tcsr) en la etapa de Respuesta RSE. Asimismo se puede observar esta misma tendencia de U invertida, entre la variable contribución a la sostenibilidad y prevención de la contaminación, también se observa la misma relación con manejo de productos y tecnología limpia; sin embargo, con respecto a la otra variable: base de pirámide, la relación con la variable Ysost no es factible definirla, lo cual se concreta por su baja correlación. Al aceptar esta hipótesis nos estaríamos acercando nuevamente a lo planteado por Wang, Choi & Li (2008) y Hediger (2010). Así también se debe aclarar que los autores anteriores explícitamente plantean que la sofisticación del desempeño y de las curvas como se puede observar en esta etapa, se debe a la madurez de la economía y específicamente de los sectores industriales, esto puede ser comparado con las empresas en esta etapa, las cuales son grandes empresas y multinacionales con una sofisticación de muchos años en el ambiente empresarial de los sectores más estables en la economía de El Salvador.

En lo referente a análisis de correlación en esta etapa, se ha planteado un análisis de cada una de las variables mencionadas anteriormente, de aquí se concluye, que existe correlación múltiple positiva entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y la prevención de la contaminación (Pc) con una correlación de 0.3101 y entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y la variable tecnología limpia (Ct) con correlación de 0.4057, así también existe correlación positiva de 0.1551, como se afirmó en la hipótesis 2c entre la contribución a la sostenibilidad y el tiempo de adopción de RSE (Tcsr). Es importante mencionar que la variable manejo de productos (Mp)

presenta un nivel muy bajo de correlación de 0.0862 con el nivel de contribución a la sostenibilidad y lo mismo ocurre con la variable Base de Pirámide (Bop) con una correlación de 0.1689, lo cual convierte estas dos variables en candidatas a no ser parte del mejor modelo buscado para esta etapa de Respuesta RSE (véase cuadro 5.7.).

Por lo anterior, parecerían ser variables candidatas al mejor modelo de esta etapa de Respuesta RSE, las variables Pc y Ct. Éste análisis ofrece un tercer paso en el proceso de demostrar las posibles candidatas a ser variables que expliquen alguna relación entre la contribución a la sostenibilidad y sus variables explicativas, esto será testeado como un modelo en el apartado de los resultados del modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma. Las variables con más alta correlación y que apoyan la Hipótesis 2c son Pc y Ct, como se visualizan en las dos intersecciones de diagramas de Venn.

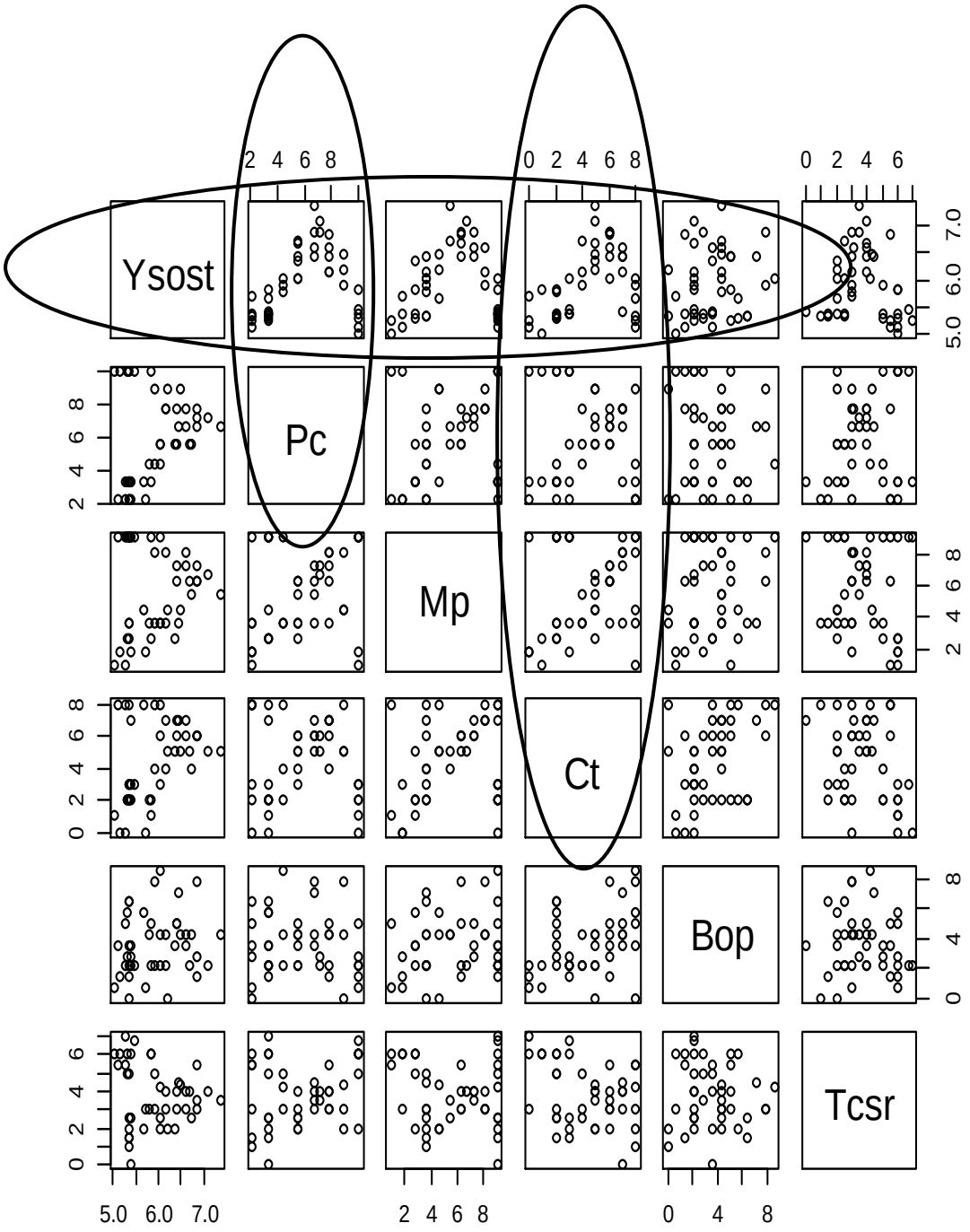


Fig. 5.4. Resultados gráficos de la etapa de Respuesta RSE

Cuadro 5.7. Resultados de coeficientes de correlación múltiple para etapa de Respuesta RSE

Coeficientes de correlación múltiple	Pc	Mp	Ct	Bop	Tcsr
Ysost	0.3101	0.0862	0.4057	0.1689	0.1551

5.3.3.4. Resultados gráficos de la etapa de RSE Estratégica

La figura 5.5. permite analizar la Hipótesis 2d: "*La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE Estratégica será creciente en una forma exponencial*", fundamentalmente esta hipótesis debe ser rechazada, ya que se ha observado en las gráficas obtenidas que las firmas presentan una relación lineal de tipo levemente creciente en su contribución a la sostenibilidad (Ysost) con respecto al tiempo de adopción de RSE (Tcsr) en la etapa de RSE Estratégica. Asimismo se puede observar esta misma tendencia de relación lineal creciente, entre la variable contribución a la sostenibilidad y prevención de la contaminación; la misma tendencia lineal se mantiene con manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide en esta etapa de RSE Estratégica. Al rechazar esta hipótesis, siempre podríamos explicar lo observado ya que estaríamos acercándonos a lo planteado por Hart (1995-2011) y Porter & Kramer (2006, 2011), es decir que hay una ola de crecimiento e innovación en la sostenibilidad de las estrategias responsables de las empresas, pero estos rendimientos serán vistos sólo en el largo plazo, de allí el leve crecimiento lineal observado.

En lo referente al análisis de correlación en esta etapa, para cada una de las variables mencionadas anteriormente, se concluye, que existe correlación múltiple positiva entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y la prevención de la contaminación (Pc) con una correlación de 0.9574 y entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y la variable manejo de productos (Mp) con una correlación de 0.9377 y lo mismo sucede con tecnología limpia (Ct) con una correlación de 0.7224, así también existe correlación positiva con la variable base de pirámide (Bop) de 0.8713. Es importante mencionar que la variable tiempo de adopción de RSE (Tcsr) presenta un nivel muy bajo de correlación de 0.0530 con el nivel de contribución a la sostenibilidad, lo cual convierte esta última variable en candidata a no ser parte del mejor modelo buscado para esta etapa de RSE Estratégica. Es importante destacar, que la variable prevención de la contaminación (Pc) ha sido incluida como relevante en todos los modelos planteados, desde la etapa de Filantropía Corporativa hasta esta última etapa de RSE Estratégica siendo esto totalmente compatible con los trabajos de Kohn (1998), Russo & Fouts (1997) y Hart (1995,1997) y una variable que ha sido afirmado por Hart & Dowell (2011) de la cual ha habido mucha investigación sobre ella y su contribución a la sostenibilidad (véase cuadro 5.8.).

Por lo anterior, parecerían ser variables candidatas al mejor modelo de esta etapa de RSE Estratégica, las variables Pc, Mp, Ct y Bop. Éste análisis ofrece el paso final en el proceso de demostrar las posibles candidatas a ser variables que expliquen alguna relación entre la contribución a la sostenibilidad y sus variables explicativas, esto será testeado como un modelo en el apartado de los resultados del modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma. Las variables con más alta correlación y que apoyan la Hipótesis 2d son Pc, Mp, Ct y Bop, como se visualizan en los diagramas de Venn.

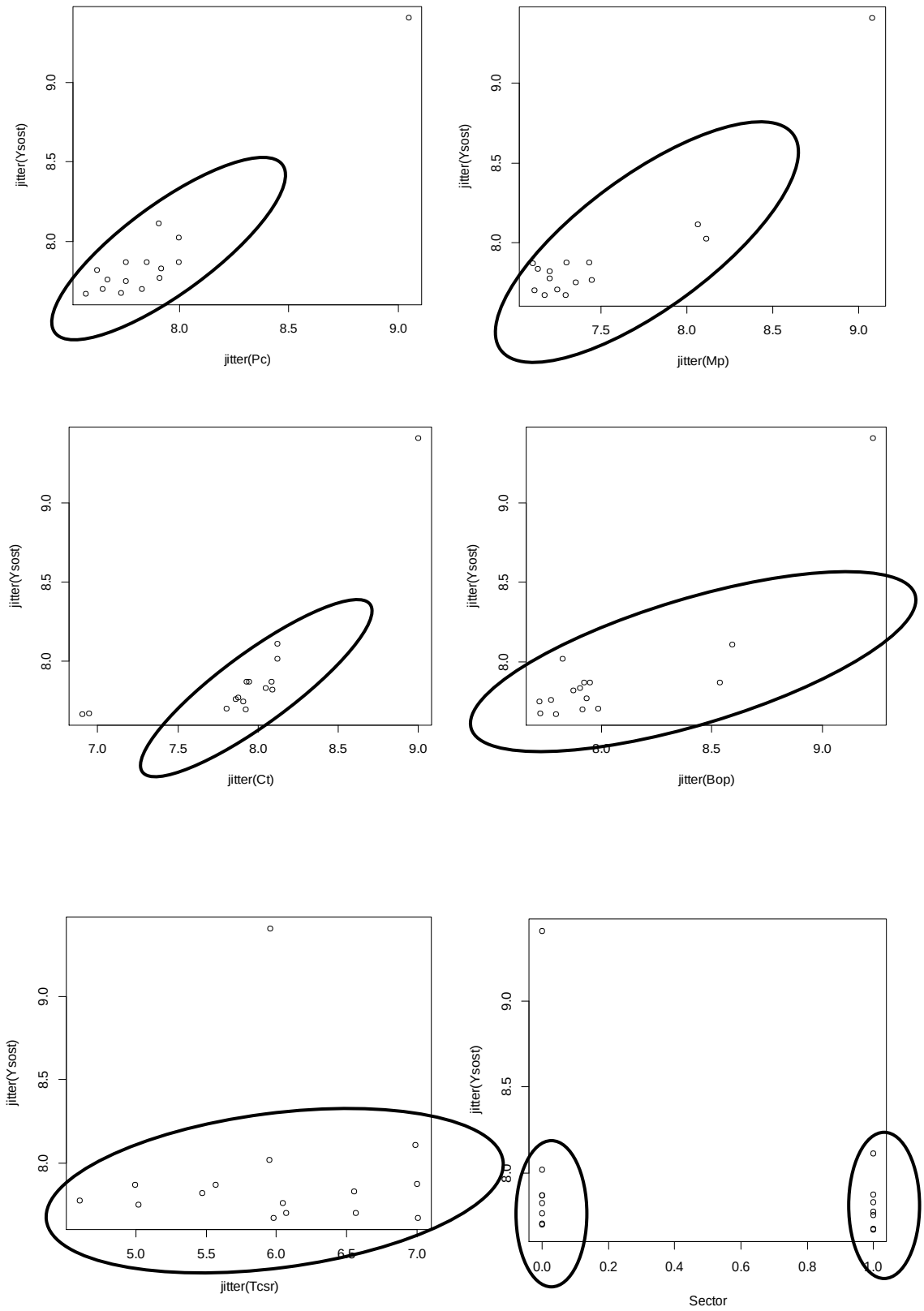


Fig. 5.5. Resultados gráficos de la etapa de RSE Estratégica

Cuadro 5.8. Resultados de coeficientes de correlación múltiple para etapa de RSE Estratégica					
Coeficientes de correlación múltiple	Pc	Mp	Ct	Bop	Tcsr
Ysost	0.9574	0.9377	0.7224	0.8713	0.0530

Aunque son pocos los trabajos previos que estudian la relación entre las etapas de RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad, Moon (2007) anticipó esta relación la cual se ha demostrado que existe en este estudio exploratorio. Los resultados obtenidos en este apartado de este estudio coinciden también con lo propuesto por Haanaes et al. (2011) y Kiron et al. (2012), al reflejar que la sostenibilidad sólo es posible de lograr en el largo plazo y que la sostenibilidad se encuentra en un punto de inflexión en la literatura y en la práctica empresarial. Por supuesto, se puede afirmar que existen pruebas suficientes en este estudio exploratorio para aceptar las hipótesis de que en etapas tempranas de RSE Voluntaria y Respuesta RSE se da una relación de U invertida que refleja el declinar del rendimiento sostenible por no seguir una estrategia de largo plazo, totalmente compatible con Wang, Choi & Li (2008). Finalmente, se ha intentado reflejar a nivel descriptivo que el alto nivel de contribución a la sostenibilidad, sólo es posible en la etapa de RSE Estratégica con un incremento de tendencia lineal levemente creciente. Sin embargo, no se ha encontrado evidencia empírica que nos permita aceptar la hipótesis de que en la etapa de Filantropía Corporativa los rendimientos decrecen en el tiempo, esto podría ser posible porque las compañías se encuentran en un aprendizaje constante en esta etapa, para avanzar a la etapa de RSE Voluntaria en esta economía (véase cuadro 5.9).

Cuadro 5.9. Contraste de las hipótesis de clasificación por etapas de RSE y su contribución a la sostenibilidad

Enunciado de la hipótesis	Decisión
H2a: La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Filantropía será curvilínea en una forma de U invertida	Se rechaza
H2b: La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE será curvilínea en una forma de U invertida	**Se acepta**
H2c: La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Respuesta RSE será curvilínea en una forma de U invertida	**Se acepta**
H2d: La relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE Estratégica será creciente en una forma exponencial	Se rechaza

5.4. Resultados referentes a las variables explicativas basadas en la NRBV de la firma sobre la contribución a la sostenibilidad por la firma

Con la finalidad de identificar las posibles variables explicativas, las cuales están basadas en la *NRBV of the firm* posterior al análisis de la literatura, se ha determinado la contribución a la sostenibilidad por la firma en las 4 diferentes etapas que se han desarrollado a lo largo de esta investigación y que permiten dar respuesta al objetivo general 3 de este estudio y se han llevado a cabo regresiones lineales multivariables para cada una de las etapas de evolución de la RSE. De esta manera, se contrastan en el presente apartado el tercer grupo de hipótesis de este trabajo, las referidas a las variables explicativas o capacidades estratégicas de la firma basadas en la *NRBV of the firm,* que pueden explicar la contribución a la sostenibilidad de la firma como variable dependiente y sus diferencias en cada una de las etapas de evolución de la RSE (Hipótesis 3 a 7).

El enfoque del análisis de todos los modelos posibles desde el punto de vista de la econometría ha sido denominado: Fuerza Bruta, eso implica, plantear todos los modelos factibles de los arreglos de 5 variables explicativas: prevención de contaminación (Pc), manejo de productos (Mp), tecnología limpia (Ct), base de pirámide (Bop), tiempo de

adopción de RSE (Tcsr) y 1 variable dependiente (Ysost). Esto ha llevado al investigador a probar 32 modelos por cada etapa, que es el resultado de elevar a la 5 (el número de variables explicativas) la base 2 ($2^5 = 32$), si sumamos todos los modelos analizados en sus diferentes pruebas ya que se hizo esto en cada etapa, es decir 4 etapas por 32 modelos por etapa, nos da un total de haber analizado 128 modelos, de los cuales se presentarán los resultados del mejor modelo de cada etapa en este apartado y al final el mejor modelo del análisis, que denominamos el mejor modelo que cumple con explorar e incluso intentar explicar los objetivos de esta investigación.

Los resultados que aquí se describen son, para cada etapa de evolución de RSE, la consecuencia de un procedimiento de análisis por regresiones econométricas, bajo el método de mínimo cuadrados ordinarios (*OLS*), realizado mediante los programas estadísticos R y Gretl. Inicialmente, el análisis de encontrar el mejor modelo por etapa incluye sólo una variable independiente y posteriormente, en pasos sucesivos, se van añadiendo más variables hasta analizar los 32 modelos posibles y quedar con el modelo en que todas las variables sean significativas y que el poder explicativo del modelo sea el mejor en su categoría. De esta manera se llega, para cada etapa de RSE, a una combinación de variables que nos ofrece un modelo explicativo válido, no sólo desde el punto de vista de la significación de las variables, sino también desde los supuestos de homocedasticidad y normalidad. Al final proponemos el mejor modelo producto de la investigación.

Previo a comenzar el análisis se presenta en la tabla 5.5. un análisis general de todas las variables implicadas, como la variable dependiente: contribución a la sostenibilidad (Ysost) y como variables independientes: prevención de contaminación (Pc), manejo de productos (Mp), tecnología limpia (Ct), base de pirámide (Bop) y tiempo de adopción de prácticas de RSE (Tcsr). En resumen, la mediana para todas la variables implicadas es muy cercana a la medida de tendencia central denominada media aritmética, y la desviación típica es menor en todos los casos a su mediana por lo que se espera que cada análisis pueda cumplir con los parámetros de normalidad y homocedasticidad, como se profundizará en este apartado.

Tabla 5.5. Análisis de medias muestrales para las variables explicativas de la NRBV, Ysost y Tcsr

	Ysost	Pc	Mp	Ct	Bop	Tcsr
Mediana	5.31	5.56	5.46	4.00	3.57	3.00
Media	5.05	5.44	5.41	4.41	3.86	3.17
Mínimo	1.00	0.00	0.91	0.00	0.00	0.00
Máximo	9.41	10.00	9.09	9.00	9.28	7.00
Desviación típica	1.91	2.57	2.57	2.58	2.51	2.13

5.4.1. Resultados de Prevención de Contaminación

Los análisis de regresión lineal multivariable aplicados a todos los modelos en la etapa de Filantropía Corporativa realizados mediante R y Gretl nos han permitido obtener un modelo formado por una sóla variable en esta etapa, la capacidad estratégica denominada prevención de contaminación, como una variable explicativa de la contribución a la sostenibilidad por la firma (véase cuadro 5.10.).

Cuadro 5.10. Análisis de regresión para la variable explicativa prevención de la contaminación como contribución a la sostenibilidad

Variables Independientes	**Suma de Cuadrados**	**Gl**	**Media de Variable Dependiente**	**Significación**
Prevención de Contaminación (Pc)	**0.3034**	**1**	**1.7529**	**1.58E-07**
R cuadrado ajustado	**0.8986**		**F**	**116.2287**
Test de White	**0.4135**	**Test de Jarque Berra JB [P-value]**	**2.327 [0.3124]**	**Se acepta la Ho de Homocedasticidad y Normalidad**
Estimación de los parámetros				
Parámetros	**B**		**t value**	**Significación**
Intersección	**1.0654**		**13.9000**	**9.23E-09**
Prevención de Contaminación (Pc)	**0.2066**		**10.7800**	**1.58E-07 *****
Signif. codes: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1**				

Como se puede observar el coeficiente B asociado a la variable prevención de contaminación (Pc) tiene signo positivo 0.2066, por lo que se puede afirmar que las empresas que previenen la contaminación en esta etapa son las que más contribuyen a la sostenibilidad, aunque en un nivel bajo. Este resultado coincide con los trabajos muy avanzados para su tiempo (década de los 1990) sobre ecuaciones econométricas basadas

en la contaminación y la firma por Kohn (1998), asimismo con los pioneros estudios por Russo & Fouts (1997) y Hart (1995-2010) y son consistentes con las afirmaciones sobre los desconectados esfuerzos de la estrategia de Porter & Kramer (2002). Probablemente, el más importante aporte de esta etapa sea que las firmas que han sido muy tardíos adoptantes de la RSE en un intervalo de [0.00 – 2.00] años sean las que apenas han comenzado a aplicar, basado en este estudio exploratorio, las capacidades estratégicas de responsabilidad social de la firma de prevención de contaminación.

En virtud de estos resultados, lastimosamente las otras variables candidatas en los otros 31 modelos propuestos en esta etapa de Filantropía Corporativa, no presentan el nivel de significación requerida para ser tomados en cuenta, por tanto, se puede afirmar que hay evidencia empírica para aceptar la Hipótesis 3: "*La contribución a la sostenibilidad por una empresa será baja si la firma invierte solamente su capacidad estratégica de responsabilidad social en prevención de la contaminación*". Lógicamente como se puede apreciar en el cuadro 5.3. la etapa de Filantropía Corporativa contribuye a la sostenibilidad sólo en un nivel bajo. Sin embargo, no hay elementos suficientes para afirmar que otras variables como el tiempo de adopción de RSE, el manejo de productos, la tecnología limpia o la base de la pirámide sean variables que contribuyan a la sostenibilidad en esta etapa.

5.4.2. Resultados de Manejo de Productos

Con respecto al nivel de contribución a la sostenibilidad, los sucesivos análisis de regresión lineal multivariable aplicados a todos los modelos en la etapa de RSE Voluntaria realizados mediante R y Gretl nos han permitido obtener un modelo formado por una sóla variable nuevamente en esta etapa, la capacidad estratégica denominada prevención de contaminación, como una variable explicativa de la contribución a la sostenibilidad por la firma (véase cuadro 5.11.).

Cuadro 5.11. Análisis de regresión para la variable explicativa manejo de productos como contribución a la sostenibilidad				
Variables Independientes	**Suma de Cuadrados**	**Gl**	**Media de Variable Dependiente**	**Significación**
Prevención de Contaminación (Pc)	**7.6980**	**1**	**3.9658**	**1.29E-06**
R cuadrado ajustado	**0.5208**		**F**	**35.7800**
Test de White	**0.3151**	**Test de Jarque Berra JB [P-value]**	**0.147 [0.9293]**	**Se acepta la Ho de Homocedasticidad y Normalidad**
Estimación de los parámetros				
Parámetros	**B**		**t value**	**Significación**
Intersección	**2.8536**		**13.9087**	**7.19E-15**
Prevención de Contaminación (Pc)	**0.2361**		**5.9816**	**1.29E-06 *****
Signif. codes: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1**				

Aunque existían otras variables como candidatas para el mejor modelo de esta etapa de RSE Voluntaria como por ejemplo manejo de productos y tiempo de adopción de prácticas de RSE, existe coincidencia en que la variable prevención de contaminación (Pc), es la variable que mejor explica la contribución a la sostenibilidad en esta etapa, con un R cuadrado ajustado del modelo de 0.5208. Esto pone de manifiesto que efectivamente es necesario, para evitar llegar a conclusiones erróneas, la ejecución de prácticas de RSE más allá de un discurso sofisticado con gerencias de RSE o de sostenibilidad corporativa en las grandes empresas de El Salvador, esto es congruente con Porter & Kramer (2002) y Jamali & Mirshak (2007) y los desconectados esfuerzos del discurso voluntario de la RSE.

Como se puede observar el coeficiente B asociado a la variable prevención de contaminación (Pc) tiene signo positivo 0.2361, por lo que se puede afirmar que las empresas que previenen la contaminación en esta etapa son las que más contribuyen a la sostenibilidad, aunque en un nivel promedio del sector industrial, siendo las grandes empresas y multinacionales las que más contribuyen a la sostenibilidad en esta etapa.

Este resultado sigue coincidiendo con los trabajos muy avanzados para su tiempo (década de los 1990) sobre ecuaciones econométricas basadas en la contaminación y la firma por Kohn (1998), asimismo con los pioneros estudios por Russo & Fouts (1997) y Hart (1995 - 2010) y son consistentes con las afirmaciones sobre los desconectados

esfuerzos de la estrategia de Porter & Kramer (2002). Probablemente, el más importante aporte de esta etapa sea que las firmas que han sido muy tardíos adoptantes de la RSE Voluntaria en un intervalo de [2.01 – 2.05] años y tardíos adoptantes [2.06 – 3.00] años sean las que se encuentran en esta etapa voluntaria y apenas han comenzado a aplicar estrategia sobre estos temas, basado en este estudio exploratorio, solamente en la capacidad estratégica de responsabilidad social de la firma en prevención de contaminación.

En virtud de estos resultados, lastimosamente las otras variables candidatas en los otros 31 modelos propuestos en esta etapa de RSE Voluntaria, no presentan el nivel de significación requerida para ser tomados en cuenta, por tanto, se puede afirmar que no hay evidencia empírica para aceptar la Hipótesis 4: "*La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será promedio en base a su sector industrial, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de responsabilidad social en prevención de la contaminación y manejo de productos*". Lógicamente como se puede apreciar en el cuadro 5.3. la etapa de RSE Voluntaria contribuye a la sostenibilidad sólo en un nivel promedio en su sector industrial. Sin embargo, no hay elementos suficientes para afirmar que otras variables como el manejo de productos, la tecnología limpia, la base de la pirámide o el tiempo de adopción de RSE sean variables que contribuyan a la sostenibilidad en esta etapa.

5.4.3. Resultados de Tecnología Limpia

Los sucesivos análisis de regresión lineal multivariable aplicados a todos los modelos en la etapa de Respuesta RSE han proporcionado un modelo de dos variables, la prevención de la contaminación y la tecnología limpia, como factores explicativos de la contribución a la sostenibilidad por la firma en un buen nivel, en comparación a las dos etapas previas (véase cuadro 5.12.).

Cuadro 5.12. Análisis de regresión para la variable explicativa tecnología limpia como contribución a la sostenibilidad				
Variables Independientes	**Error Estándar**	**Gl**	**Media de Variable Dependiente**	**Significación**
Prevención de Contaminación (Pc)	**0.0316**	**2**	**5.4379**	**0.001881**
Tecnología Limpia (Ct)	**0.0335**		**4.4057**	
R cuadrado ajustado	**0.2278**		**F**	**7.3430**
Test de White	**0.2430**	**Test de Jarque Berra JB [P-value]**	**0.561 [0.7554]**	**Se acepta la Ho de Homocedasticidad y Normalidad**
Estimación de los parámetros				
Parámetros	**B**		**t value**	**Significación**
Intersección	**5.0545**		**20.1088**	**7.52E-23**
Prevención de Contaminación (Pc)	**0.0743**		**2.3496**	**0.02369 ***
Tecnología Limpia (Ct)	**0.1022**		**3.0548**	**0.00395 ****
Signif. codes: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1**				

Al igual que en el caso de la etapa de RSE Voluntaria, en el previo apartado del análisis descriptivo dedicado a estudiar por etapas el tipo de relación existente entre la RSE y la contribución a la sostenibilidad, se observaban claramente como candidatas al mejor modelo por sus niveles de correlación las variables prevención de contaminación y tecnología limpia. El análisis gráfico mostró claramente esta relación de las variables prevención de la contaminación y tecnología limpia con la variable dependiente contribución a la sostenibilidad. El modelo obtenido al realizar los correspondientes análisis de regresión lineal multivariable en los 32 modelos posibles de esta etapa, nos proporciona la evidencia empírica de que para el conjunto de empresas objeto de estudio, en una etapa inicial estratégica de RSE como lo es Respuesta RSE, la tecnología limpia, puede ser una variable que contribuya grandemente a la sostenibilidad desde la estrategia empresarial, adicional a la primera variable propuesta, la prevención de la contaminación. Nuevamente en esta etapa se observan en la muestra sólo grandes empresas y multinacionales. Lo anterior es coincidente con lo propuesto por Hart (1995, 1997, 2005, 2010), Hart & Christensen (2002) y es constatado por Hart & Dowell (2011), en ésta década (2001-2011) estos autores propusieron el concepto de "El Gran Salto" por la innovación disruptiva y es en este estudio exploratorio en donde podríamos explicar ese camino para ayudar a las compañías a combinar el crecimiento

corporativo sostenible con la estrategia de responsabilidad social, en una etapa inicial, lo cual es compatible con Porter & Kramer (2006).

Asimismo, sigue existiendo coincidencia en que la variable prevención de contaminación (Pc), es una variable que explica la contribución a la sostenibilidad en esta etapa, con un R cuadrado ajustado del modelo de 0.2278. Esto podría interpretarse que la capacidad explicativa del modelo no es la mejor posible, pero que pueden existir otras variables que expliquen esta relación de contribución a la sostenibilidad y que esto posiblemente esté vinculado a la sofisticación del sector industrial y a la posibilidad de hacer más estudios a nivel explicativo en profundidad en futuras investigaciones.

Como se puede observar el coeficiente B asociado a la variable prevención de contaminación (Pc) tiene signo positivo 0.0743, y el de tecnología limpia (Ct) es 0.1022, por lo que se puede afirmar que las empresas que previenen la contaminación y usan tecnologías limpias simultáneamente en esta etapa son las que más contribuyen en un buen nivel a la sostenibilidad, siendo nuevamente las grandes empresas y multinacionales las que más contribuyen a la sostenibilidad en esta etapa, esto es congruente con lo propuesto por Werbach (2009) y McIntyre (2009).

Probablemente, un importante aporte de esta etapa sea que las firmas que han sido tardíos adoptantes de la Respuesta RSE en un intervalo de [3.01 – 4.59] años sean las que se encuentran en esta etapa inicial estratégica y apenas han iniciado en concreto a aplicar estrategia sobre estos temas, basado en este estudio exploratorio, solamente en las capacidades estratégicas de responsabilidad social de la firma en prevención de contaminación y tecnología limpia.

Por tanto, a la vista de estos resultados, se puede afirmar que no hay evidencia empírica para aceptar la Hipótesis 5: "*La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será buena, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de responsabilidad social en prevención de la contaminación, manejo de productos y tecnología limpia*". Debido a que manejo de productos no ha sido una variable significativa en el modelo final. Lógicamente como se puede apreciar en el cuadro 5.3. la etapa de Respuesta RSE contribuye a la sostenibilidad sólo en un buen nivel en base a su sector industrial. Sin embargo, no hay elementos suficientes para afirmar que otras variables como el manejo de productos, la base de la pirámide o

el tiempo de adopción de RSE sean variables que contribuyan a la sostenibilidad en esta etapa.

5.4.4. Resultados de Base de Pirámide

Con respecto a la contribución a la sostenibilidad en la etapa de RSE Estratégica, los sucesivos análisis de regresión lineal multivariable aplicados a todos los modelos en ésta última etapa han proporcionado un modelo de 4 variables, que para efecto de este estudio exploratorio confirman la *NRBV of the firm*, con las variables: prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide, como variables explicativas de la contribución a la sostenibilidad por la firma en un alto nivel, en comparación a las tres etapas previas (véase cuadro 5.13.).

Cuadro 5.13. Análisis de regresión para la variable explicativa base de pirámide como contribución a la sostenibilidad

Variables Independientes	Error Estándar	Gl	Media de Variable Dependiente	Significación
Prevención de Contaminación (Pc)	**0.1092**	**4**	**1.7529**	**2.39E-06**
Manejo de productos (Mp)	**0.0543**		**5.4116**	
Tecnología Limpia (Ct)	**0.0456**		**4.4057**	
Base de pirámide (Bop)	**0.0696**		**3.8611**	
R cuadrado ajustado	**0.9815**		**F**	**186.7**
Test de White	**0.2728**	**Test de Jarque Berra JB [P-value]**	**1.058 [0.5893]**	**Se acepta la Ho de Homocedasticidad y Normalidad**
Estimación de los parámetros				
Parámetros	**B**		**t value**	**Significación**
Intersección	**-2.0909**		**-4.2865**	**1.60E-03**
Prevención de Contaminación (Pc)	**0.7851**		**7.1898**	**2.96E-05 *****
Manejo de productos (Mp)	**0.2598**		**4.7813**	**7.44E-04 *****
Tecnología Limpia (Ct)	**0.1154**		**2.5304**	**0.029853 ***
Base de pirámide (Bop)	**0.1217**		**1.7479**	**0.1111**
Signif. codes: 0 '*' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1**				

Al igual que en el caso de la etapa de Respuesta RSE, en el previo apartado del análisis descriptivo dedicado a estudiar por etapas el tipo de relación existente entre la RSE y la

contribución a la sostenibilidad, se observaban claramente como candidatas al mejor modelo por sus niveles de correlación las 4 variables: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide. El análisis gráfico mostró claramente esta relación de las 4 variables antes mencionadas con la variable dependiente, la contribución a la sostenibilidad. El modelo obtenido al realizar los correspondientes análisis de regresión lineal multivariable en los 32 modelos posibles de esta etapa, nos proporciona la evidencia empírica de que para el conjunto de empresas objeto de estudio, en una etapa final estratégica de RSE como lo es la RSE Estratégica, las 4 variables de la NRBV contribuyen simultáneamente y grandemente a la sostenibilidad desde la estrategia empresarial.

Es importante destacar que en esta etapa se observan en la muestra sólo grandes empresas y multinacionales. Lo anterior es coincidente con lo propuesto por Prahalad & Hart (2002), Hart & Christensen (2002), Hart (2005-2010) y es constatado por Porter & Kramer (2006, 2011), Hart & Dowell (2011), Laszlo & Zhexembayeva (2011), Kiron et al. (2012), y desde este estudio exploratorio se confirman las palabras del profesor Christensen de *Harvard Business School*, en donde la teoría NRBV, puede ser el camino hacia el crecimiento corporativo responsable contribuyendo desde la empresa a la sostenibilidad, Hart (2010).

Asimismo, el modelo tiene un R cuadrado ajustado de 0.9815. Esto podría interpretarse que la capacidad explicativa del modelo es muy buena, pero no se descarta la posibilidad del vínculo del modelo y los resultados a la sofisticación del sector industrial y la necesidad de hacer más estudios a nivel explicativo en profundidad en futuras investigaciones, para encontrar un mayor poder explicativo en las variables.

Como se puede observar el coeficiente B asociado a la variable prevención de contaminación (Pc) tiene signo positivo con 0.7851 y el de manejo de productos (Mp) es de 0.2598, el de tecnología limpia (Ct) es 0.1154 y el de base de pirámide es 0.1217, por lo que se puede afirmar que las empresas que simultáneamente manejan este portafolio de variables conocido en la literatura de *Academy of Management* como la *NRBV of the firm* son las que más contribuyen en un alto nivel a la sostenibilidad, siendo nuevamente las grandes empresas y multinacionales las que más contribuyen a la sostenibilidad en esta etapa, esto es congruente con lo propuesto por Hart & Milstein

(2003), London & Hart (2004), Hart (2005, 2007, 2010), Werbach (2009) y McIntyre (2009).

Probablemente, un relevante aporte de esta etapa sea que las firmas que han sido tempranos adoptantes de la RSE Estratégica en un intervalo de [4.60 – 7.00] años sean las que se encuentran en esta etapa estratégica y están llevando a la ejecución la estrategia sobre estos temas, simultáneamente aplicando las capacidades estratégicas de responsabilidad social de la firma en prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide.

Por tanto, a la vista de estos resultados, se puede afirmar que hay evidencia empírica para aceptar la Hipótesis 6: "*La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será alta, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de responsabilidad social en prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide*". Lógicamente como se puede apreciar en el cuadro 5.3. la etapa de RSE Estratégica contribuye a la sostenibilidad sólo en un alto nivel en base a su sector industrial.

Sin embargo, no hay elementos suficientes para afirmar que la variable: tiempo de adopción de prácticas de RSE sea significativa en su contribución a la sostenibilidad en esta etapa. Por tanto, no hay evidencia empírica para aceptar la Hipótesis 7 o Hipótesis del modelo general: "*La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, es explicada mejor si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de Responsabilidad Social en prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia, base de pirámide y es un temprano adoptante de prácticas de RSE"*.

Cuadro 5.14. Contraste de las hipótesis referentes a las variables explicativas basadas en la NRBV

Enunciado de la hipótesis	Decisión
H3: La contribución a la sostenibilidad por una empresa será baja si la firma invierte solamente su capacidad estratégica de responsabilidad social en prevención de la contaminación	**Se acepta**
H4: La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será promedio en base a su sector industrial, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de responsabilidad social en prevención de la contaminación y manejo de productos	Se rechaza
H5: La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será buena, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de responsabilidad social en prevención de la contaminación, manejo de productos y tecnología limpia	Se rechaza
H6: La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, será alta, si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de responsabilidad social en prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide	**Se acepta**
H7: La contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande, es explicada mejor si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de Responsabilidad Social en prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia, base de pirámide y es un temprano adoptante de prácticas de RSE	Se rechaza

5.5. Resultados del modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma

El propósito más importante de este apartado final es analizar en cuál etapa de RSE la firma contribuye en más alto nivel a la sostenibilidad. En este estudio exploratorio, todos los resultados fueron calculados con el software R y son basados en las 106 empresas de la base de datos y resumidos en la tabla 5.6.

5.5.1. La función de la sostenibilidad

En los siguientes análisis se hace un resumen de lo encontrado en el capítulo por etapas de RSE y se plantea una función de la sostenibilidad que pretende describir el nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma.

5.5.1.1. La función de Filantropía

Tomando en cuenta que en 14 compañías de la base de datos la etapa fue Filantropía Corporativa. Asimismo, la Hipótesis acerca de la forma de la curva de la contribución a la sostenibilidad fue de U-invertida en esta etapa y que esta hipótesis fue rechazada porque el comportamiento fue de una línea recta creciente con respecto al tiempo de adopción de prácticas de RSE, probablemente esto sea influido por la composición de la base de datos en esta etapa con pequeñas y medianas empresas, y por ende estas compañías pretenden crecer y avanzar a la próxima etapa. Por tanto, el mejor modelo ajustado con la función de contribución a la sostenibilidad fue el que tiene como variable independiente la prevención de la contaminación y resultó con un R cuadrado ajustado de 0.8986, y con un p-valor de 1.58e-07, considerando una capacidad explicativa del modelo en 89.86% de la contribución a la sostenibilidad (Y) y simultáneamente tomando en cuenta la complejidad del modelo. En síntesis, podríamos decir que en la etapa de Filantropía Corporativa la contribución a la sostenibilidad por la firma ha sido una función de la prevención de la contaminación, $Y = f(Pc)$.

5.5.1.2. La función de RSE Voluntaria

En 33 compañías del análisis la etapa fue RSE Voluntaria. Asimismo, se planteó una hipótesis de forma de U-invertida de la curva de la contribución a la sostenibilidad en esta etapa y fue aceptada. La composición de la base de datos fue de grandes empresas nacionales y multinacionales y el comportamiento de estas compañías es también intentar avanzar a la siguiente etapa. Por lo anterior, el mejor modelo ajustado con la función evaluando $Y = f(Pc, Mp)$ resultó en $Y = f(Pc)$, con un R-cuadrado ajustado de 0.5208, y con un p-valor de 1.29e-06, considerando una capacidad explicativa del modelo en 52.08% de la contribución a la sostenibilidad (Y) y simultáneamente tomando en cuenta la complejidad del modelo. En este caso la hipótesis acerca de la función no es apoyada por la base de datos, pero puede reflejar, en esta clase de economía, que el discurso de la RSE y la sostenibilidad no ha avanzado al nivel estratégico en la mayoría de firmas, porque después de este análisis se tiene el 44% de

los datos totales sólo contribuyendo a la sostenibilidad con la capacidad estratégica de prevención de contaminación.

5.5.1.3. La función de Respuesta RSE

Analizando que en 44 compañías la etapa fue Respuesta RSE, la hipótesis acerca de la forma de U-invertida de la curva de contribución a la sostenibilidad fue aceptada. La composición de la base de datos en esta etapa fue grandes empresas y multinacionales y el comportamiento de estas compañías es probar avanzar a la etapa final, RSE Estratégica, aún cuando se observa que un decremento en el desempeño de la sostenibilidad es posible aún en esta etapa. Asimismo, el mejor modelo con la función evaluando $Y = f(Pc, Mp, Ct)$ resultó en $Y = f(Pc, Ct)$, con un R-cuadrado ajustado de 0.2278, y con un p-valor para Pc = 0.02369 y Ct = 0.00395, considerando una capacidad explicativa del modelo en 22.78% de la contribución a la sostenibilidad (Y) y simultáneamente tomando en cuenta la complejidad del modelo. En este caso, la hipótesis acerca de la función no es apoyada por la base de datos pero puede reflejar, en esta clase de economía, que el discurso de la RSE y la sostenibilidad ha avanzado al nivel estratégico en la mayoría de firmas, pero muchas de ellas necesitan mejorar la capacidad estratégica de manejo de productos y su cadena de suministros, aún cuando estas firmas están en esta etapa. Después de este análisis nosotros tenemos 85.84% de los datos totales, contribuyendo a la sostenibilidad solamente con las capacidades estratégicas de prevención de contaminación y tecnología limpia.

5.5.1.4. La función de RSE Estratégica

Finalmente en 15 compañías la etapa fue RSE Estratégica. La hipótesis acerca de la forma de la curva de contribución a la sostenibilidad en esta etapa fue rechazada porque se descubrió una función lineal en la base de datos. La composición de la base de datos fue grandes empresas y multinacionales y el comportamiento de las compañías es incrementando su desempeño sostenible en una forma estable en esta etapa de RSE Estratégica. Asimismo, el mejor modelo ajustado con la función evaluando $Y = f(Pc, Mp, Ct, Bop)$ resultó en $Y = f(Pc, Mp, Ct, Bop)$, con un R-cuadrado ajustado de 0.9815, y con p-valores de Pc = 2.96e-05, Mp = 0.000744, Ct = 0.029853 and Bop =

0.111066, considerando una muy buena capacidad explicativa del modelo en 98.15% de la contribución a la sostenibilidad (Y) y simultáneamente tomando en cuenta la complejidad del modelo. En este caso la hipótesis acerca de la función es apoyada parcialmente por la base de datos porque Bop es ligeramente más grande que el nivel de confianza de 0.05, pero nosotros decidimos incorporarla al modelo porque hemos estado relativamente cercanos a demostrar la teoría de Hart en este estudio empírico y por la fuerte capacidad explicativa del modelo. Después de este análisis nosotros tenemos 14.15% del total de datos contribuyendo a la sostenibilidad con las capacidades estratégicas de prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide.

Table 5.6. Resultados Finales del Estudio Empírico

	Función evaluando	Mejor Modelo	Variables en el Mejor Modelo	t valor (Pr(>|t|))	R-cuadrado ajustado (p-valor)
Filantropía Corporativa	Y = f(Pc)	Y ~ Pc	Pc	10.78 (1.58e-07 ***)	0.8986 (1.58e-07)
RSE Voluntaria	Y = f(Pc, Mp)	Y ~ Pc	Pc	5.982 (1.29e-06 ***)	0.5208 (1.293e-06)
Respuesta RSE	Y = f(Pc, Mp, Ct)	Y ~ Pc + Ct	Pc	2.350 (0.02369 *)	0.2278 (0.001881)
			Ct	3.055 (0.00395 **)	
RSE Estratégica	Y = f(Pc, Mp, Ct, Bop)	Y ~ Pc + Mp + Ct + Bop	Pc	7.190 (2.96e-05 ***)	0.9815 (2.391e-09)
			Mp	4.781 (0.000744 ***)	
			Ct	2.530 (0.029853 *)	
			Bop	1.748 (0.111066)	
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

5.5.2. La ecuación de la sostenibilidad

La pregunta de investigación de este estudio exploratorio se enfocó en demostrar la relación, el tipo de relación y en cuál etapa de RSE la firma contribuye mejor a la sostenibilidad. Se ha definido que es la RSE Estratégica, la etapa del mejor nivel de contribución para esta economía y se ha demostrado la teoría de Hart empíricamente tomando la forma de lo que nosotros llamamos la Función de la Sostenibilidad, en ésta

función se debe tener cuidado de explicar que no pretende definir la sostenibilidad, sino que define la contribución a la sostenibilidad que hace la empresa, es decir, esta función permite describir el papel que hace la empresa en el tema de la sostenibilidad. Como ha sido explicado por Moon (2007) las firmas que han estado más preparadas en buscar rentabilidad de corto plazo están probablemente en las primeras 2 etapas. En caso contrario, la rentabilidad de largo plazo y el éxito de las firmas se da en la cuarta etapa. Este estudio, como ha sido planteado en la Universidad de Cambridge, Inglaterra, es una nueva diseminación de lo que sucede cuando las empresas están invirtiendo simultáneamente en las 4 capacidades estratégicas de la *NRBV of the firm*, es entonces, cuando el desempeño de la sostenibilidad es incrementado. Además, este conocimiento puede ser introducido en la educación para el desarrollo sostenible en los programas de estudios universitarios de Centro América y Sur América, para carreras en Ingeniería y Administración de Empresas entre otras, porque las 4 capacidades estratégicas han sido estudiadas separadamente en planes de estudio universitario y aplicadas en negocios para la sociedad.

Este capítulo de resultados presentó un primer paso en describir, analizar y proponer por primera vez como un tributo a la teoría del profesor Hart, basado en ésta investigación doctoral, la introducción de La Ecuación de la Sostenibilidad: $\mathrm{Y} = \alpha + \beta 1 * \mathrm{Pc} + \beta 2 * \mathrm{Mp} + \beta 3 * \mathrm{Ct} + \beta 4 * \mathrm{Bop} + \xi$. Aunque nosotros no hemos sido capaces de demostrar la relación del tiempo de adopción de prácticas de RSE con el desempeño sostenible, pero consideramos que más investigación en ésta área y en el modelo, función y ecuación propuesta es necesaria, tanto en países en desarrollo como en países desarrollados. Concluimos planteando que la sofisticación de la función y por ende de la ecuación depende de la sofisticación de la economía en los tres ámbitos de problemas estudiados: económicos, sociales y ambientales.

Capítulo VI

CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1. Conclusiones

Como conclusión general de este estudio y antes de comenzar a detallar las conclusiones para cada uno de los apartados, se puede afirmar, en términos generales, que los resultados obtenidos en relación a la contribución a la sostenibilidad por parte de la responsabilidad social empresarial estratégica en cada una de las 4 etapas en el país objeto de estudio se ajustan, en gran medida, al origen, evolución y grado de desarrollo de la responsabilidad social en las empresas en cada una de estas etapas en El Salvador y en la literatura existente, ya presentada en el capítulo II de esta tesis.

Los resultados obtenidos en esta tesis son también en su mayoría coincidentes con lo obtenido en estudios previos, por Hart & Ahuja (1996) y Russo & Fouts (1997) y comprueban y confirman que la *NRBV of the firm*, ha llegado a ser más fuerte como una teoría que explica la contribución a la sostenibilidad desde la firma (Hart & Dowell, 2011). En este trabajo se ha observado que las empresas en etapa de RSE Estratégica superan a cualquier empresa en otra etapa de evolución de RSE en contribución a la sostenibilidad por la firma.

Las empresas nacionales grandes y multinacionales son las que en la mayoría de casos contribuyen más a la sostenibilidad, lo contrario sucede con las filantrópicas, las cuales son en su mayoría pequeñas y medianas empresas. Y son las primeras, así mismo, las que estuvieron más dispuestas a participar sobre dar a conocer el manejo de los temas de RSE y Sostenibilidad, aunque por ser una economía en desarrollo siempre existió un temor excesivo de la confidencialidad de la información para hacerla de carácter público. No en vano, se ha estudiado un país con un discurso sofisticado de la RSE según (Jamali & Mirshak, 2007) y que ha tenido cierta tradición filantrópica en Centro América debido a que muchas de las empresas grandes y multinacionales de la región han nacido en este país como ejemplo: TACA, AGRISAL, IBERPLASTIC, etc., convirtiéndolo en uno de los países más industrializados de Centro América y el Caribe, asimismo, es el más pequeño en extensión territorial, podríamos decir que hay más de una década en este país de intento de interiorizar este concepto, teniendo muchas posiciones ejecutivas con gerentes de RSE o de Sostenibilidad Corporativa en las grandes empresas y multinacionales.

El Salvador es pionero en el desarrollo de Fundaciones para la Responsabilidad Social Empresarial como FUNDEMAS, integrando esfuerzos del sector privado, otro es el

Concejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de El Salvador (CEDES) y tomando en cuenta que actualmente El Salvador ha sido elegido como el único país en América sobre el "Asocio para el crecimiento con Estados Unidos" y por medio de esto con fondos de *United States Agency for International Development* (USAID) en un proyecto de 5 años, se están creando estrategias de acuerdos de colaboración público – privados con la integración de múltiples fundaciones para prevenir los problemas sociales como la violencia desde la empresa.

En lo que respecta a las pequeñas y medianas empresas se observa en los resultados un carácter voluntario de la RSE y casi defendiéndose contra posibles legislaciones puesto que no tienen los recursos suficientes para integrar una estrategia de largo plazo. Las empresas salvadoreñas en general contribuyen en niveles desde "promedio" hasta "bueno" en base a su sector industrial, probablemente por la misma sofisticación del discurso de la RSE en el país, pero que no acaba de concretarse en la estrategia de las empresas. Probablemente, tantos organismos, fundaciones y ONGs trabajando aisladas y en ocasiones sobre los mismos temas enfocados en RSE y Sostenibilidad desde el año 2000 aproximadamente, crea esfuerzos desconectados de la estrategia de las empresas y mucho discurso, pero poca aplicación.

En general, las empresas salvadoreñas, contribuyen a la sostenibilidad en un grado que es muy compatible con la literatura existente, esto podría deberse al alto predominio del modelo Anglo-Americano de la corporación en esta economía y que la mayoría de estudios existentes son referentes a estos modelos de empresas. Así mismo, existe un reclamo social característico de los salvadoreños, pues bien, éste es el país del cual de cada 3 ciudadanos, 1 vive en Estados Unidos, (Salvadoreño-Americano, 2012) promoviendo la publicación de cualquier abuso empresarial hasta en periódicos de Estados Unidos, lo cual es más delicado para cualquier acción arbitraria empresarial en términos de RSE.

6.1.1. En relación a la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de RSE

En este trabajo se ha constatado una proliferación del discurso de la RSE en las empresas. Esto puede deberse a: la presión de los medios de comunicación en este país,

el cierre de algunas empresas en años anteriores como Record (2009), la presión de organismos internacionales como *USAID* o *International Finance Corporation* (*IFC)* que han colaborado para que empresas como Banco Cuscatlán – CITI El Salvador* sean pioneras en la región en temas de sistemas de gestión medioambiental y de competitividad o la necesidad de comercializar y adaptarse al mercado internacional porque El Salvador es suscriptor del TLC (Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos). Así mismo, los consumidores en este país ven positivamente el comportamiento socialmente responsable de las empresas y por ende, el efecto asociado a la buena reputación de la empresa.

Fundamentalmente, se ha observado un porcentaje muy pobre -14% del total de la muestra- siendo un temprano adoptante o pionero de los temas de RSE en esta economía, tomando en cuenta que el tiempo promedio de adopción de toda la base fue 3.17 años, reflejaría que la mayoría de empresas comenzaron a adoptar la RSE al final de la década (2000 - 2010), esto puede indicar que unas empresas se han convertido en en meros imitadores de las estrategias de otros en la economía (McWilliams & Siegel, 2011), pero es claro que éstos *First Mover Advantage* se están acercando a la próxima ventaja competitiva, la cual es ser sostenible (Laszlo & Zhexembayeva, 2011). Este hecho, de ser pocos los pioneros que se encuentran en el más alto nivel de sostenibilidad no es ajeno a Latinoamérica, esto se puede ver con el caso Iberdrola en Latinoamérica* y es que para lograr los niveles de competitividad de ésta empresa se debió comenzar hace muchos años. En el caso específico de Iberdrola han provisto asistencia a consumidores de bajo ingreso invirtiendo en acción social en Latinoamérica, esto ha fortalecido las áreas emergentes dentro del contexto competitivo de la compañía.

Estos resultados parecen constatar que *si la empresa es un tardío adoptante de las estrategias de negocios de la RSE seguirá perdiendo en el rendimiento sostenible de la empresa y en la contribución a la sostenibilidad que necesita la economía*. En general, podemos afirmar que *existe una relación positiva entre ser temprano adoptante de prácticas de RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma,* lo cual es consistente con Haanaes et al. (2011), y justifica el análisis de las empresas que son tardíos adoptantes cautelosos de estas prácticas y hemos decidido analizar también una categoría de muy tardíos adoptantes.

Para el conjunto de empresas, la etapa de RSE Estratégica con un nivel de contribución alto de 7.92 en promedio, está completamente relacionada a los tempranos adoptantes con un intervalo de [4.60 – 7.00] años, con un promedio aproximado de 6 años de adopción de éstas prácticas, esto es muy compatible con la literatura de RSE Estratégica de la escuela de negocios de Harvard y el discurso del sector empresarial del modelo Anglo-Americano de la corporación en este país (Porter & Kramer, 2006). Básicamente, *son las compañías que han sido tempranos adoptantes las que están recibiendo los altos rendimientos de contribución a la sostenibilidad*, esto es consistente con Kiron et al., (2012).

El índice de contribución a la sostenibilidad más alto fue HSBC con 9.41, empresa que ha sido un temprano adoptante de prácticas de RSE. Igualmente, el índice de contribución a la sostenibilidad más bajo correspondió a una Pyme, empresa que cae también en la escala de muy tardío adoptante, de la cual se reserva por confidencialidad el nombre, con un promedio de contribución a la sostenibilidad de 1.00. La empresa líder del Ranking tiene casa matriz en el Reino Unido, posiblemente esto esté vinculado a los altos estándares que se exigen en ese país y a la proliferación de las prácticas de RSE en esas economías. Esto demuestra la Hipótesis 1 relativa a que *existe una relación entre ser tardío adoptante o temprano adoptante de prácticas de RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad por la firma, siendo ésta relación negativa para los tardíos adoptantes y positiva para los tempranos.*

6.1.2. En relación a la contribución a la sostenibilidad de los tempranos y tardíos adoptantes de prácticas de RSE

Para evaluar la diferencia de los tempranos adoptantes con los tardíos se contrasta la Hipótesis 1a, que plantea que los tardíos adoptantes alcanzan niveles de contribución a la sostenibilidad más bajos que los tempranos adoptantes, esto ha sido demostrado puesto que los niveles de contribución de los tardíos adoptantes fueron en promedio 1.75 para Filantropía, 3.97 para RSE Voluntaria y 5.94 para Respuesta RSE y sólo los tempranos adoptantes lograron en promedio un nivel de contribución de 7.92, lo cual nos permite afirmar que *los niveles de contribución a la sostenibilidad de los tardíos adoptantes son más bajos en comparación con los tempranos adoptantes.*

El contraste de la Hipótesis 1b referente a que una firma que es muy tardío adoptante de RSE sólo puede contribuir a la sostenibilidad en niveles bajo o promedio es aceptada, porque, el índice de contribución de los muy tardíos adoptantes oscila en un intervalo de [0.00 a 2.50] para la etapa filantrópica y de [2.51 a 5.00] para la etapa de RSE Voluntaria de las empresas con un tiempo de adopción promedio de 0.87 años en la primera etapa y de 2.05 años en la segunda. Se ha constatado, además, que *existen diferencias marcadas en los niveles de contribución a la sostenibilidad, siendo los muy tardíos adoptantes los que contribuyen en nivel bajo o promedio a la sostenibilidad.*

Para comparar el nivel de contribución a la sostenibilidad por los tardíos adoptantes se ha contrastado la Hipótesis 1c que plantea que los tardíos adoptantes no alcanzan el nivel alto de contribución a la sostenibilidad. Este trabajo ha evidenciado que *los tardíos adoptantes sólo presentan contribuciones en niveles bueno y promedio en función al sector industrial en el cual compiten.* Así mismo, se constata la *superioridad de los tempranos adoptantes en el índice de contribución a la sostenibilidad*, lo cual es consistente con los resultados obtenidos en estudios previos por Haanaes et al. (2011) y Kiron et al. (2012). Las grandes empresas y multinacionales son las únicas que obtienen un índice promedio que supera el 7.50 (7.92), considerablemente superior a los índices promedio de las etapas de muy tardíos adoptantes y tardíos adoptantes.

Para comparar los tempranos adoptantes con otros niveles de contribución se hace el contraste de la Hipótesis 1d que plantea que los tempranos adoptantes de prácticas de RSE alcanzan en la mayoría de casos una contribución a la sostenibilidad en niveles bueno y alto, se ha evidenciado que ésta hipótesis debe ser rechazada porque *los tempranos adoptantes no contribuyen en niveles bajos a la sostenibilidad, solamente en niveles altos*. Del estudio sólo el 14% de las empresas estarían contribuyendo en altos niveles a la sostenibilidad, dejando un amplio margen de mejora para las empresas grandes y multinacionales compitiendo en estas economías. Esto es compatible con lo afirmado por Hart (2005, 2007, 2010); McIntyre et al. (2009) y Kiron et al. (2012).

Finalmente y basado en las conclusiones previas, sobre el contraste de la Hipótesis 1e: *Una firma que contribuye a la sostenibilidad en un nivel alto, sólo puede ser un temprano adoptante de prácticas de RSE* queda totalmente demostrada.

6.1.3. En relación a la clasificación por etapas de las hipótesis de investigación

La clasificación por etapas de las hipótesis de investigación obedecen al orden de las etapas en la evolución de la literatura: Filantropía Corporativa, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica.

En general el contraste de la Hipótesis 2 sobre *el tipo de relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de la Responsabilidad Social Empresarial*, queda demostrada por diferentes tipos de relación según las etapas de avance de la RSE.

6.1.3.1. En relación a la etapa de Filantropía Corporativa

Para evaluar el tipo de relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Filantropía, se contrasta la Hipótesis 2a, que plantea que el tipo de relación entre ambas variables será curvilínea en una forma de U invertida. Lo anterior se rechaza, porque se ha observado en las gráficas que *existe* una *relación lineal de tipo creciente entre las variables contribución a la sostenibilidad y tiempo de adopción de prácticas de Filantropía*, esto ha sido confirmado por la correlación entre las variables de 0.8945, otra variable que presenta en esta etapa una relación lineal de tipo creciente según la gráfica y que es constatado por su correlación es prevención de contaminación con un valor de 0.9521. Este resultado contrasta con lo obtenido por autores previos como Wang, Choi & Li (2008) que sí observan la existencia de una forma de U invertida en el tipo de relación entre variables similares.

En términos generales, los resultados de la etapa de Filantropía Corporativa, parecen confirmar lo que ya pusieron de manifiesto Lev et al. (2010) sobre la relación positiva entre el desempeño de la firma y el tiempo de prácticas Filantrópicas y esto posiblemente se da por la relevancia que a estos años todavía presenta el discurso de la Filantropía, probablemente por el efecto de avanzar a la siguiente etapa en esta economía las empresas no decaen en su rendimiento de sostenibilidad con un promedio de 1.75 en esta etapa, tomando en cuenta que sus desempeños son muy bajos en comparación con las etapas de Respuesta RSE (5.94) o RSE Estratégica (7.92), por lo mismo, descender más en esta etapa en el tiempo sería un completo retraso en la temática de la sostenibilidad para estas empresas.

6.1.3.2. En relación a la etapa de RSE Voluntaria

En el análisis del tipo de relación en la etapa de RSE Voluntaria, se ha contrastado la Hipótesis 2b, que plantea la existencia de una relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE en una forma de U invertida. Se ha constatado que *existe la relación curvilínea en una forma de U invertida entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE.* Esto ha sido confirmado gráficamente y por la correlación entre las variables de 0.8350, otras variables que presentan en esta etapa una relación curvilínea en forma de U invertida según la gráfica y que es constatado por su correlación es prevención de contaminación con un valor de 0.8747 y manejo de productos con un valor de 0.7963. Este resultado es coincidente con lo planteado por autores previos como Wang, Choi & Li (2008) que sí observan la existencia de una forma de U invertida en el tipo de relación entre estas variables.

En términos generales, hemos comparado el desempeño de la firma con la contribución a la sostenibilidad de la misma, tomando el supuesto implícito que en la medida que la firma mejora en su desempeño sostenible indirectamente está mejorando su desempeño económico como compañía (Hediger, 2010). Existe un discurso de la RSE que es voluntaria en este país, pero parece ser más discurso que ejecución según el análisis efectuado, probablemente en esta etapa la necesidad de avanzar de las empresas a la siguiente etapa sea mayor, ya que algunas son grandes empresas con altas inversiones y la presión de los *stakeholders* crece sobre ellos cada día, tomando en cuenta que sus desempeños son promedio en base al sector industrial con un valor de 3.97 en comparación con las etapas de Respuesta RSE (5.94) o RSE Estratégica (7.92), por lo mismo, algunas empresas descienden en desempeño en esta etapa en el tiempo consiguiendo un completo retraso en la temática de la sostenibilidad para estas empresas, otras avanzan al siguiente nivel que es la etapa de la Respuesta RSE.

6.1.3.3. En relación a la etapa de Respuesta RSE

Para comparar el tipo de relación en la etapa de Respuesta RSE, se ha contrastado la Hipótesis 2c, que plantea la existencia de una relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Respuesta RSE en

una forma de U invertida. Se ha constatado que *existe la relación curvilínea en una forma de U invertida entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de Respuesta RSE.* Esto ha sido confirmado por la correlación entre éstas variables de 0.1551, un valor bajo que en los próximos análisis nos describirá que esta variable pierde valor explicativo en el modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma, otras variables que presentan en esta etapa una relación curvilínea en forma de U invertida según la gráfica y que es constatado por su correlación es prevención de contaminación con un valor de 0.3101 y tecnología limpia con un valor de 0.4057. Este resultado es coincidente nuevamente con lo planteado por Wang, Choi & Li (2008) y Hediger (2010), que sí observan la existencia de una forma de U invertida en el tipo de relación entre estas variables, se debe aclarar que los autores anteriores cuidadosamente sugieren que la sofisticación del desempeño y de las curvas como se puede observar en esta etapa, se debe a la madurez de la economía y específicamente de los sectores industriales, tomando en cuenta que la gran mayoría de las 44 empresas (42% de la muestra) en esta etapa son multinacionales y grandes empresas, con una sofisticación de muchos años en el ambiente empresarial de los sectores más estables en la economía de El Salvador.

De la etapa de Respuesta RSE se puede concluir que *estos hechos podrían estar evidenciando una actitud más bien reactiva de las empresas con respecto a los riesgos asociados a la responsabilidad social que se le presentan, no previendo ni diseñando una estrategia integrada de RSE como en la siguiente etapa de RSE Estratégica*, con ánimo de gestionar anticipadamente potenciales impactos producidos por la empresa. Haanaes et al. (2011) explican que British Petroleum por su enfoque reactivo ha afectado la imagen de Shell, quienes han descendido posiciones en el tema de la sostenibilidad y éste mismo estudio citando al profesor Hart expresa: “Ha llegado a ser incrementalmente claro que las compañías que fallan en ejecutar una configuración de principios que optimicen resultados para todos los *stakeholders* podrían dejarlo de lado por un momento…pero al final, se produce una retroalimentación negativa y va a llevar a éstas empresas a caer en todos sus rendimientos”. Basado en esto, algunas empresas todavía caen en el rendimiento sostenible en esta etapa, pero otras realmente logran un desempeño de crecimiento constante para avanzar a la etapa de RSE Estratégica.

6.1.3.4. En relación a la etapa de RSE Estratégica

Sobre el tipo de relación en la etapa de RSE Estratégica, se ha contrastado la Hipótesis 2d, que plantea la existencia de una relación entre la contribución a la sostenibilidad por la firma y el tiempo de adopción de prácticas de RSE Estratégica en una forma exponencial creciente. Se ha constatado que no *existe esta relación exponencial creciente, sin embargo, se ha observado una relación lineal de tipo levemente creciente en su contribución a la sostenibilidad con respecto al tiempo de adopción de prácticas de RSE Estratégica.* Esto ha sido confirmado por la no correlación entre éstas variables de 0.0530, lo cual denota que esta variable pierde valor explicativo para la contribución a la sostenibilidad, esto será enfocado en el análisis del modelo general de contribución a la sostenibilidad por la firma, otras variables que presentan en esta etapa una relación creciente lineal y que puede ser constatado por su correlación son prevención de contaminación con un valor de 0.9574, manejo de productos con un valor de 0.9377, tecnología limpia con un valor de 0.7224 y base de pirámide con 0.8713. Estos resultados no son coincidentes con lo planteado por Wang, Choi & Li (2008) y Hediger (2010). Sin embargo, podemos explicar lo observado ya que estaríamos acercándonos a lo planteado por Hart (1995-2011) y Porter & Kramer (2006, 2011), es decir que hay una ola de crecimiento e innovación en la sostenibilidad de las estrategias responsables de las empresas, pero estos rendimientos serán vistos sólo en el largo plazo, de allí el leve crecimiento lineal observado.

En cualquier caso, no se puede negar que las empresas en una etapa de RSE Estratégica tienen un alto nivel de contribución a la sostenibilidad y son simultáneamente tempranos adoptantes de prácticas de RSE, lo cual confirma la tendencia levemente creciente ya observada por Lev et al. (2010) y que puede ser el reflejo de la sofisticación del discurso en las grandes empresas y multinacionales en este país y del poder y protagonismo que tienen en la economía.

Aunque son pocos los trabajos previos que estudian la relación entre las etapas de la RSE y el nivel de contribución a la sostenibilidad, Moon (2007) anticipó esta relación la cual se ha demostrado que existe en este estudio exploratorio. Los resultados obtenidos en la etapa de RSE Estratégica de este estudio coinciden también con lo propuesto por Haanaes et al. (2011) y Kiron et al. (2012), al reflejar que la sostenibilidad sólo es

posible de lograr en el largo plazo y que la sostenibilidad se encuentra en un punto de inflexión en la literatura y en la práctica empresarial.

Por supuesto, se puede afirmar que existen pruebas suficientes en este estudio exploratorio para aceptar las hipótesis de que en etapas tempranas de RSE Voluntaria y Respuesta RSE se da una relación de U invertida que refleja el declinar del rendimiento sostenible por no seguir una estrategia de largo plazo, totalmente compatible con Wang, Choi & Li (2008). Finalmente, se ha constatado a nivel descriptivo que el alto nivel de contribución a la sostenibilidad, sólo es posible en la etapa de RSE Estratégica con un incremento de tendencia lineal levemente creciente.

Otro hallazgo interesante, es que *se puede plantear que las empresas se inspiran en modelos internacionales a la hora de elaborar sus estrategias de RSE. De allí, que el modelo Anglo-Americano de la corporación en El Salvador puede representar ciertas congruencias con la literatura la cual es extensiva en esta tipología de empresas.*

Es importante remarcar en lo novedoso de los hallazgos que posiblemente la congruencia literaria en autores americanos y en un país tan "americanizado" como El Salvador y con una transculturación tan profunda facilite la adopción de estos conceptos. Es decir, se debe hacer más investigación en países en desarrollo ya que no podríamos afirmar que la adopción de conceptos sea igual en un país tan americano como Puerto Rico, que en un país de tendencia más Europea como Argentina.

Un tema interesante, que confirma los anteriores es sobre la sofisticación del discurso, debido a que las empresas conocen los términos, pero se aplican en un nivel incipiente. Esto nos permite plantear que existe mucho discurso, pero poca aplicación por las empresas.

Asímismo, en esta trabajo se aplica por primera vez la teoría de profesores como Hart (1995-2011) y Moon (2007) a nivel de investigación cuantitativa como un portafolio de variables testeadas en un estudio empírico de empresas, lo cual debe remarcarse pues es la primera vez que se hace en un país en desarrollo.

6.1.4. En relación a las variables explicativas basadas en la NRBV de la firma sobre la contribución a la sostenibilidad por la firma

El profesor emérito de economía, Robert Kohn en 1998 en su trabajo sobre *Pollution and the Firm*, predijo que la construcción de modelos numéricos, para los cuales las soluciones simulan fenómenos del mundo real, es una poderosa forma de investigación básica. Donde los modelos generales son frecuentemente implementados con datos empíricos, así que las soluciones pueden ser numéricamente predictivas, esto conlleva reservas en la escala y otras variables pero su utilidad se ha demostrado antes. Este autor generó modelos de control de contaminación por la firma, prediciendo la importancia de esta capacidad estratégica para la empresa.

Con la finalidad de determinar las variables explicativas, basadas en la NRBV de la firma sobre la contribución a la sostenibilidad por la firma se han llevado a cabo regresiones lineales multivariables para cada una de las 4 etapas de la evolución de la RSE. De esta manera se han contrastado este tercer grupo de hipótesis, las cuales están referidas a las variables explicativas o capacidades estratégicas basadas en la NRBV que pretenden explicar la variable dependiente y sus diferencias por etapas (Hipótesis 3 a 7). Se debe destacar que en cada uno de los análisis siguientes se cumplió con los parámetros de normalidad y homocedasticidad.

6.1.4.1. En relación a la variable prevención de contaminación

La medición de las diferentes variables de la NRBV ha permitido contrastar que el desarrollo de estas categorías es diferente en promedio y que la prevención de la contaminación (5.44) y el manejo de productos (5.41) son las que más contribuyen a la sostenibilidad, con índices de contribución promedio que superan la calificación de 5. Las capacidades estratégicas de tecnología limpia y base de pirámide han resultado ser las categorías que menos contribuyen a la sostenibilidad con un valor promedio de 4.41 y 3.86, respectivamente.

Específicamente, para el conjunto de las empresas la variable prevención de contaminación, es la capacidad estratégica de la firma que más contribuye a la sostenibilidad, con una puntuación promedio de 5.44. Todas las empresas de la base tuvieron relativamente mejor rendimiento en esta capacidad estratégica. Este resultado

es consistente con Kohn (1998) & Hart (1997, 2005, 2007, 2010) y parece constatar que las empresas, *han tenido una preocupación mayor por la capacidad estratégica de prevención de contaminación en El Salvador, en donde se han cerrado fábricas por este tema.*

La posible influencia de la variable prevención de la contaminación se ha contrastado a través de la Hipótesis 3. Con respecto a esta variable se han obtenido dos conclusiones relevantes. Por un lado, que *la contribución a la sostenibilidad por una empresa es baja si la firma invierte solamente su capacidad estratégica de responsabilidad social en prevención de contaminación.* Por otro lado, y como conclusión relevante, *la capacidad estratégica de prevención de contaminación ha sido una variable influyente en todas las etapas de contribución a la sostenibilidad y por ende en todos los modelos planteados, desde la etapa de Filantropía Corporativa hasta la última etapa de RSE Estratégica*, siendo esto totalmente compatible con los trabajos de Kohn (1998), Russo & Fouts (1997) y Hart (1995, 1997) y una variable que ha sido afirmada por Hart & Dowell (2011) de la cual ha habido mucha investigación sobre ella.

Finalmente, parece que *prevenir la contaminación para una firma no es una opción o no es negociable sino es una necesidad para la ventaja competitiva sostenible de la firma*.

6.1.4.2. En relación a la variable manejo de productos

En cuanto a la influencia de la variable manejo de productos y de acuerdo a las pruebas realizadas para el contraste de la Hipótesis 4, se ha podido constatar que ésta variable no es determinante para la contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande en la etapa de RSE Voluntaria. Este resultado se puede deber al poco desarrollo del tema en la economía que es más discurso que ejecución en la cadena de suministros de la empresa (Jamali & Mirshak, 2007) y a los desconectados esfuerzos del discurso de la RSE Voluntaria en la estrategia empresarial (Porter & Kramer, 2002). En conclusión, *en la etapa de RSE Voluntaria, se contribuye a la sostenibilidad sólo en un nivel promedio en base a su sector industrial y ésta contribución sigue siendo influida únicamente por la variable prevención de la contaminación.*

Muchas empresas desean hacer marketing o utilizar el tema de la RSE como un instrumento de relaciones públicas para dar la imagen de buenos ciudadanos corporativos, aunque esto sea sólo imagen. Se puede afirmar que las empresas no trabajan en el mismo porcentaje los elementos del *triple bottom line* (social, ambiental y económico). Las empresas escogen las variables para enfocar su estrategia, dando prioridad mayor al área que consideren que les afecta más desde su estrategia, por lo que no se puede hablar de una estrategia única de las empresas. Por ejemplo, el caso de Buenaventura, Mina Julcani en Perú*, es una compañía que ha perseguido ventaja competitiva del involucramiento de la comunidad (*Community Pull*) y ha creado colaboración cros-sectorial y manejado un sistema de desperdicios sólidos para prevenir la contaminación. *A modo de resumen, se pueden establecer comportamientos similares por etapas de evolución de la RSE y por ende, se puede afirmar que hay un enfoque de sus capacidades estratégicas muy claro en las etapas de Filantropía Corporativa o en la etapa de RSE Voluntaria en prevención de contaminación.*

Desde un punto de vista más ético la contaminación puede ser vista también desde la corrupción en la sociedad, o desde la empresa en toda su cadena de valor, vinculando el manejo de productos o todas las empresas o grupos de interés que están involucrados en sus acciones.

6.1.4.3. En relación a la variable tecnología limpia

En cuanto a la posible influencia de la variable tecnología limpia se ha contrastado la Hipótesis 5. Con respecto a esta variable se han obtenido dos conclusiones relevantes. Por un lado, que *la contribución a la sostenibilidad por una empresa es buena si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de responsabilidad social en prevención de contaminación y tecnología limpia.*

Por otro lado, y como conclusión relevante, *la capacidad estratégica de tecnología limpia ha sido una variable influyente en la etapa inicial estratégica de Respuesta RSE en la contribución a la sostenibilidad y por ende en los dos últimos modelos planteados, desde la etapa de Respuesta RSE a la etapa de RSE Estratégica*, siendo esto totalmente compatible con los trabajos de Russo & Fouts (1997) y Hart (1995-2010) y una variable que ha sido confirmada por Hart & Dowell (2011) de la cual se solicita más

investigación para seguir demostrando este vínculo a la estrategia de la firma. Hart & Christensen (2002) propusieron el concepto de "El Gran Salto" por la innovación disruptiva y es en este estudio exploratorio en donde podríamos explicar ese camino a través de la tecnología limpia para ayudar a las compañías a combinar el crecimiento corporativo sostenible con la responsabilidad social empresarial en una etapa inicial lo cual es compatible con Porter & Kramer (2006).

A manera de ejemplo, el caso de Iberdrola en Latinoamérica* representa una estrategia de tecnología limpia de la firma, asimismo las relaciones basadas en la confianza y la cooperación con todos los *stakeholders* han sido esenciales para asegurar las inversiones de la compañía en nuevas tecnologías e infraestructura de largo plazo y el desarrollo interno sostenible.

6.1.4.4. En relación a la variable base de pirámide

Como resultado del contraste de la Hipótesis 6 se ha demostrado que *la contribución a la sostenibilidad por una firma multinacional o nacional grande es alta si la firma invierte simultáneamente sus capacidades estratégicas de responsabilidad social en prevención de contaminación*, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide.

Es importante destacar que en esta etapa se observan en la muestra sólo grandes empresas y multinacionales. Lo anterior es coincidente con lo propuesto por Prahalad & Hart (2002), Hart & Christensen (2002), Hart (2005-2010) y es constatado por Porter & Kramer (2006, 2011), Hart & Dowell (2011), Laszlo & Zhexembayeva (2011), Kiron et al. (2012), y por medio de este estudio exploratorio se confirman las palabras del profesor Christensen de *Harvard Business School*, en donde la teoría NRBV, puede ser el camino hacia el crecimiento corporativo responsable contribuyendo desde la empresa a la sostenibilidad, Hart (2010).

Por ejemplo, en el caso de CEMEX*, se han enfocado en necesidades sociales en la base de la pirámide económica de México, consiguiendo conocer las necesidades reales del consumidor, investigando y viviendo las necesidades de los pobres y adaptando los productos y servicios a sus necesidades. *Se puede concluir que las empresas grandes y*

multinacionales parecen ser las más concienciadas de la necesidad de contribuir a la sostenibilidad desde la firma.

Finalmente, no se han encontrado elementos suficientes para apoyar la Hipótesis 7 lo cual plantea por tanto, que *la variable tiempo de adopción de prácticas de RSE no es significativa en su contribución a la sostenibilidad en la etapa de RSE Estratégica.*

Los resultados obtenidos en todos los apartados de la presente investigación pueden deberse a varias causas. Las diferencias sectoriales en la muestra son muy escasas, puesto que hemos utilizado los dos sectores más estables y comparables de la economía: industria y servicios. Posiblemente, *en futuros estudios otros sectores de la economía que sean menos sofisticados podrían reflejar resultados aún más pobres de contribución a la sostenibilidad en la economía por la firma. Se debe recordar que la diferencia y limitaciones en la contribución a la sostenibilidad por la firma desde la RSE ha sido planteada por* Moon (2007). Aunque según Kiron et al. (2012) estamos en un punto de inflexión de la sostenibilidad y en el futuro más empresas serán seguidores de estas estrategias para el crecimiento corporativo responsable.

Las comparaciones con trabajos previos deben, en todo caso, realizarse con cautela, debido a la diferente composición sectorial y características de las empresas objeto de análisis en los diferentes estudios. A nivel de reflexión podríamos pensar que al no existir regulación sobre los temas de RSE y sostenibilidad, el tiempo que llevará acelerar el avance de las empresas a la etapa estratégica podrá ser muy largo.

En resumen, se ha demostrado que exceptuando el tiempo de adopción de prácticas de RSE, en la etapa de RSE Estratégica, *el poder explicativo de las variables de la* NRBV *influye aplicándolas simultáneamente en la contribución a la sostenibilidad de la firma*. Basándonos en estos resultados se puede concluir, al igual que Hart (1995-2010) que éstas variables son eminentemente estratégicas para la ventaja competitiva de las compañías y al analizarlas en etapas pobres de avance de la RSE para las empresas o de forma aislada, podría llevarnos a conclusiones erróneas. *Los diferentes niveles de contribución a la sostenibilidad pueden depender de la sofisticación del tema de la RSE en ese país y pueden ser influenciados por diferentes grupos de presión*.

En conclusión este trabajo ha propuesto un modelo general que permite analizar en cuál etapa de RSE la firma contribuye en más alto nivel a la sostenibilidad. El modelo

general ha sido útil y puede guiar más investigación, en el modelo planteado nuestros resultados han sido demostrar la necesidad que existe de aplicar estratégicamente las 4 variables de la NRBV en forma simultánea para contribuir en un alto nivel a la sostenibilidad.

La simultaneidad de los esfuerzos de las empresas en las capacidades estratégicas: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide es una pieza clave del modelo, *mientras las empresas no enfoquen su estrategia de manera simultánea en este portafolio de variables de la* NRBV *los rendimientos sostenibles no serán los esperados.*

6.1.5. Resumen sobre la función de la sostenibilidad propuesta en el estudio

Basado en los hallazgos anteriores, queremos hacer un resumen de ellos. En primer lugar, se debe aclarar que este es un trabajo seminal y un estudio exploratorio que plantea la siguiente función y ecuación. En segundo lugar, debe aclararse académicamente que la función y ecuación de la sostenibilidad en ningún momento pretende explicar el tema de la sostenibilidad como un todo, esfuerzo ímprobo, pero sí pretende explicar la contribución de la firma al tema de la sostenibilidad, es decir, es una función del papel que debe hacer la firma para lograr un mundo más sostenible.

En síntesis, por etapas fuimos descubriendo diferentes comportamientos de las firmas, Así, podríamos decir que en la primer etapa de Filantropía Corporativa la contribución a la sostenibilidad por la firma ha sido una función de la prevención de la contaminación, $Y = f(Pc)$.

En la segunda etapa de RSE Voluntaria la contribución a la sostenibilidad por la firma ha sido también una función de la prevención de la contaminación, $Y = f(Pc)$.

En la tercer etapa de Respuesta RSE la contribución a la sostenibilidad por la firma ha sido una función de la prevención de la contaminación y la tecnología limpia, $Y = f(Pc, Ct)$.

Y en la última etapa de RSE Estratégica la contribución a la sostenibilidad por la firma ha sido una función de la prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide, $Y = f(Pc, Mp, Ct, Bop)$.

Finalmente, dando un paso final en la investigación, basado en esta función se ha introducido el concepto de que puede existir una ecuación de la sostenibilidad para cada firma o sector industrial y al final para la economía, por lo cual presentamos:

La Ecuación de la Sostenibilidad:

$$Y = \alpha + \beta 1 * Pc + \beta 2 * \ Mp + \beta 3 * Ct + \beta 4 * Bop + \xi.$$

Aunque este modelo puede parecer muy genérico o críptico. El modelo llevado a una ecuación presenta un primer paso importante en la literatura, ya que se pretende proponer una ecuación que lógicamente será diferente y cambiará de acuerdo a la sofisticación de las estrategias de innovación disruptiva en las industrias, por ser éste un estudio exploratorio, del cual no se puede extraer una generalización teórica, hemos sido conservadores al dejar sólo el enigma de que existe una ecuación general que rige el fenómeno.

Sobre las partes que no habían sido introducidas en el modelo serían todas nuevas a nivel de función y de ecuación, pues es que no habían sido testeadas a nivel cuantitativo, aunque si existía la teoría del portafolio de valor sostenible de la firma y a nivel académico se le llama a cada una de estas variables: capacidades estratégicas de la firma. Por ello, es muy acertado decir que se ha hecho un esfuerzo de sistematización o ecléctico, ya que se han conciliado las diversas variables o capacidades estratégicas de la firma de las cuales se ha demandado más investigación para contribuir a la sostenibilidad desde la empresa. De allí, que ha existido investigación por otros académicos especialistas pero sólo en ciertas variables del modelo, como por ejemplo: en prevención de la contaminación (Willig, 1994; Hart y Ahuja, 1996; Russo & Fouts, 1997; Kohn, 1998) y referida al Manejo de Productos (Takeuchi & Nonnaka, 1986; Clark & Fujimoto, 1991) y en Tecnología Limpia (Hart, 1997, 2007; Prahalad & Hart 2002; Hart & Christensen, 2002; Meurig, Thomas & Raja, 2005; Hart & Dowell, 2011) y desde la Base de la Pirámide (Prahalad & Hammond, 2002; Prahalad & Hart, 2002; Prahalad, 2005; Inmelt, Govindarajan & Trimble, 2009; Prahalad 2010) haciendo la complejidad del modelo muy importante para la investigación académica como un todo.

Es importante aclarar que este modelo permite hacer una diseminación de lo que sucede cuando las empresas están invirtiendo simultáneamente en las cuatro capacidades

estratégicas de la *NRBV* de la firma, es entonces cuando el desempeño de la sostenibilidad es incrementado.

Resumiendo estos hallazgos de la investigación. En primer lugar, como este es un trabajo seminal y un estudio exploratorio el cual sugiere una función y ecuación, debe quedar claro que no intenta reducir el concepto del Desarrollo Sostenible a una ecuación de la sostenibilidad. En segundo lugar, intenta explicar la contribución de la firma a la sostenibilidad, ese es el papel que la empresa debería desempeñar para lograr un mundo más sostenible.

Finalmente, la importancia del tema académico está relacionada a la construcción por las empresas de capacidades necesarias en prevención de la contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide, aplicadas simultáneamente desde la estrategia de empresa. Es necesario, un cambio en el trabajo en el centro de la tecnología que utilizan nuestras empresas, en su cadena de valor y en el manejo de sus productos, incluyendo las necesidades de la base de la pirámide económica, comenzando por lo básico, prevenir la contaminación. Es entonces, en donde la necesidad por la simultaneidad a la que se refiere la ecuación en el trabajo de las cuatro capacidades estratégicas llega a ser una necesidad competitiva.

6.2. Limitaciones del estudio

Las limitaciones que se han puesto de manifiesto en este estudio hacen referencia principalmente a los siguientes aspectos:

- Horizonte temporal: el hecho de limitar nuestro estudio a un solo período de tiempo en un año específico nos ha proporcionado una visión de los niveles de contribución a la sostenibilidad de las empresas en El Salvador en un momento concreto; sin embargo, no nos ha permitido analizar la tendencia de los índices de sostenibilidad en el tiempo.
- Poblaciones objeto de estudio: los resultados que se han obtenido hacen referencia y son exclusivamente aplicables a las empresas objeto de análisis y no es posible inferir dichos resultados a la totalidad de empresas salvadoreñas, ni tampoco a la totalidad de empresas de Latinoamérica, aunque se mencionan algunos ejemplos de empresas en Latinoamérica de forma aislada. Para ello sería

necesario una muestra apropiada de empresas que fuera representativa de los respectivos tejidos empresariales.

- Información voluntaria: si algo caracteriza a la responsabilidad social es su voluntariedad, aunque se está volviendo una necesidad competitiva. Sin embargo, las empresas realizan esfuerzos voluntarios en este país, en muchas ocasiones desconectados de la estrategia, así la participación en el estudio fue voluntaria garantizando la confidencialidad de la información a las empresas, esto hace difícil convocar al 100% de los potenciales candidatos a ser entrevistados, debido a que no existe ningún componente de obligatoriedad sobre declarar las prácticas de RSE de las empresas en este país.
- Metodología: la limitación asociada al tipo de muestreo por conglomerados, permitió lograr una muestra adecuada para los sectores más estables de la economía en desarrollo, sin embargo, puede ser mejorada esta muestra en futuras investigaciones si se utiliza una base de datos de una bolsa de valores en una economía desarrollada que posea las variables independientes como la variable dependiente de esta investigación.

6.3. Futuras líneas de investigación

Con la finalidad de ampliar el alcance de la presente investigación, se sugieren a continuación las siguientes investigaciones de cara al futuro.

Queda por confirmar la persistencia en el tiempo de los resultados obtenidos. La extensión del trabajo a dos o tres períodos posteriores al año objeto de este estudio favorecería su consistencia y aportaría datos interesantes acerca del rendimiento en contribución a la sostenibilidad de las firmas en El Salvador, además de permitirnos estudiar la posible influencia marcada en la literatura de que a partir del año 2012, la sostenibilidad está en un punto de inflexión, o la influencia que presenta el inicio a partir de ese mismo año del Premio Nacional a la Calidad en El Salvador impulsado por la Dirección Nacional de Calidad e Innovación.

Puede ser muy interesante, estudiar la diferencia de los resultados en un país desarrollado con una bolsa de valores que posea los índices necesarios, como puede ser la New York Stock Exchange (NYSE) en Estados Unidos o la London Stock Exchange (LSE) en el Reino Unido, parecen líneas de investigación muy apropiadas a nivel

doctoral, a partir del poder explicativo de los modelos se podrían estudiar índices como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) o el Financial Times Stock Exchange 4 Good (FTSE4Good), que reúnen estándares de responsabilidad corporativa y sostenibilidad reconocidos globalmente.

Sería importante estudiar en el mundo desarrollado este modelo, asimismo en ésta investigación se hizo participar voluntariamente a la empresa J&B Radiators de Sacramento, California, Estados Unidos, sirviendo como un punto de partida de que es posible llevar esta investigación al mundo desarrollado.

Sería interesante contrastar los niveles de contribución a la sostenibilidad de la empresa con la existencia de una estrategia de compañía, con objetivos, programas con su sistema de gestión de la responsabilidad, más a nivel holístico-cualitativo para comparar su discurso con la planificación y la ejecución.

Otra línea de investigación podría buscar las razones que explican una mayor contribución a la sostenibilidad por la firma y consideraría la presión ejercida por la sociedad y los diferentes *stakeholders*, desde los primarios hasta los marginados secundarios que son estratégicos según la literatura. Podría ser interesante descubrir cuáles son los *stakeholders* que hacen más presión a la compañía, temática muy difícil y exhaustiva para sacar conclusiones pero probablemente no imposible.

A nuestro entender, el estudio adquiriría un carácter más complejo, si además de considerar las variables que influyen en la contribución a la sostenibilidad por la firma, se analizaran los posibles efectos de seguidores de la sostenibilidad sobre los rezagados adoptantes cautelosos de esta nueva forma de gestión empresarial.

Finalmente, citando a Stiglitz (2012), ganador del premio Nobel de Economía en el 2001, “el 1% de la población disfruta de las mejores viviendas, la mejor educación, los mejores médicos y el mejor nivel de vida, pero hay una cosa que el dinero no puedo comprar: la comprensión de que su destino está ligado a cómo vive el otro 99%. A lo largo de la historia esto es algo que esa minoría solo ha logrado entender…cuando ya era demasiado tarde”. Si recordamos, que las grandes empresas son las más grandes economías del mundo (Werbach, 2009) y que sus accionistas son los que concentran este poder como lo explica Stiglitz, está en manos de éstas hacer el mundo más sostenible.

* Todas las empresas que han sido mencionadas en este capítulo a modo de ejemplo de las conclusiones han sido incluidas como casos en el libro “The Sustainability Frontier”, por el autor de esta tesis, el libro se encuentra en edición. Los editores son: Urs Jager/ Vijay Sathe.

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOBRE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE RSE DE LA FIRMA BASADAS EN LA *NATURAL RESOURCE BASED VIEW* (NRBV).

Estimado Sr. Directivo o Gerente:

El presente cuestionario es el primero de la investigación doctoral "**Sostenibilidad como el resultado de la RSE Estratégica. El caso de El Salvador**". El objetivo del mismo es analizar la relación que existe entre las diferentes variables de la Estrategia de RSE de la firma, las cuales son: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide, se intenta encontrar cuáles de estas capacidades estratégicas de la firma contribuyen más a la sostenibilidad.

El tiempo invertido por ejecutivo seleccionado para llenar este cuestionario es entre 20 a 30 minutos. Si tiene alguna pregunta específica durante la aplicación no dude en preguntar al doctorando durante la entrevista.

Se agradece de antemano por su tiempo y colaboración para este cuestionario.

Saludos Cordiales,

Mauricio Vladimir Umaña Ramírez

Estudiante de Doctorado en Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico

Universidad de Deusto

España.

Telf. en El Salvador (503) 77418584

CUESTIONARIO SOBRE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE RSE DE LA FIRMA BASADAS EN LA *NATURAL RESOURCE BASED VIEW (NRBV).*

INSTRUCCIONES GENERALES

- El cuestionario está dividido en 4 partes: prevención de contaminación, manejo de productos, tecnología limpia y base de pirámide. El entrevistador le guiará sobre las preguntas que debe responder de acuerdo a su especialidad y por favor, léalas con mucha atención antes de contestarlas.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Al responder el cuestionario, analice si la empresa ejecuta (califique con 1) o no (califique con 0) el programa o sistema que se propone.
- En este cuestionario todas las afirmaciones tienen sólo 2 opciones, (0 ó 1). Es decir, las respuestas son totalmente categóricas, el doctorando puede ampliarle en todo momento.
- La información obtenida como fue ofrecida por la Cámara de Comercio o Asociación a la que pertenece su empresa, o ya sea otro conglomerado, se mantendrá en completa confidencialidad. Por lo anterior, se reitera que el objetivo de esta investigación es completamente académico.

ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD POR LA FIRMA, BASADO EN EL MODELO DEL OCTÁGONO INCAE – CLACDS.

Estimado Sr. Directivo o Gerente:

El presente cuestionario es el segundo de la investigación doctoral "**Sostenibilidad como el resultado de la RSE Estratégica. El caso de El Salvador**". El objetivo del mismo es analizar la contribución a la sostenibilidad que hace la empresa, este servirá para crear un índice que refleje en cual nivel de sostenibilidad se encuentra su firma.

El tiempo invertido por ejecutivo seleccionado para llenar este cuestionario es entre 20 a 30 minutos. Si tiene alguna pregunta específica durante la aplicación no dude en preguntar al doctorando durante la entrevista.

Se agradece de antemano por su tiempo y colaboración para este cuestionario.

Saludos Cordiales,

Mauricio Vladimir Umaña Ramírez

Estudiante de Doctorado en Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico

Universidad de Deusto

España.

Telf. en El Salvador (503) 77418584

CUESTIONARIO SOBRE CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD POR LA FIRMA, BASADO EN EL MODELO DEL OCTÁGONO INCAE – CLACDS.

INSTRUCCIONES GENERALES

- El cuestionario está dividido en 3 partes: Indicadores de RSE (1), Indicadores de RSE (2) y Ponderaciones Estratégicas. El entrevistador le guiará sobre las preguntas que debe responder de acuerdo a su especialidad y por favor, léalas con mucha atención antes de contestarlas.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Al responder el cuestionario, analice si la empresa se encuentra en la etapa del continuo desde (0, 1, 2 ó 3) que mejor refleja su gestión.
- En este cuestionario en todas las afirmaciones de las primeras dos partes sólo hay 4 opciones (0, 1, 2 ó 3). Es decir, las respuestas son totalmente categóricas, el doctorando puede ampliarle en todo momento.
- La información obtenida como fue ofrecida por la Cámara de Comercio o Asociación a la que pertenece su empresa, o ya sea otro conglomerado, se mantendrá en completa confidencialidad. Por lo anterior, se reitera que el objetivo de esta investigación es completamente académico.

Bibliografía

Bibliografía

Aaron, K.K. 2012, "New corporate social responsibility models for oil companies in Nigeria's delta region: What challenges for sustainability?", *Progress in Development Studies*, vol. 12, no. 4, pp. 259-273.

Ackroyd S., Batt R., Thompson P., and Tolbert P. (2006). *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press.

Agüero, J.C., Goodwin, G.C. & Van, d.H. 2011, "A virtual closed loop method for closed loop identification", *Automatica*, vol. 47, no. 8, pp. 1626-1637.

Allenby, B. 1991, "Design for environment: A tool whose time has come", *SSA Journal, September*, pp. 6-9.

Antequera, J., González, E. & Ríos Osorio, L. 2005, "Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: un modelo por construir", Antequera, Josep; González, Ernesto; Ríos, Leonardo.*" Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un modelo por construir".Sostenible?*, maig 2005, núm.7, p.93-118, .

Aragón-Correa, J.A. 1998, "Strategic proactivity and firm approach to the natural environment", *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 5, pp. 556-567.

Aragón-Correa, J.A. & Sharma, S. 2003, "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 28, no. 1, pp. 71-88.

Arrow, Kenneth et al. 1995, 'Economic Growth, Carrying Capacity, and the Environment', *Science 268*, 520-521.

AskNature, 2012, "What is Biomimicry?". Available: http://www.asknature.org/article/view/what_is_biomimicry, [03/13/2012].

Ayres, R.U. 1992, "*Industrial metabolism: theory and policy*", Edward Elgar Publishing.

Ayres, R.U. & Ayres, L. 2002, "*A handbook of industrial ecology*", Edward Elgar Publishing.

Ayres, R.U. 1999, *"Industrial Metabolism" in Global aspects of the environment*. Volume 1, eds. R.U. Ayres, K. Button & P. Nijkamp, Elgar Reference Collection. Environmental Analysis and Economic Policy, vol. 1; Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.:; Elgar; distributed by American International Distribution Corporation, Williston, Vt, , pp. 353-379.

Ayres, R.U. 1996, "Statistical measures of unsustainability", *Ecological Economics*, vol. 16, no. 3, pp. 239-255.

Ayres, R.U. 1995, "*Industrial metabolism: theory and policy*", In: Richards DJ, Allenby BR, Frosch RA, editors. The greening of industrial ecosystems. Washington: National Academy of Science.

Ayres, R.U. 1989, "Industrial metabolism and global change", *International Social Science Journal*, vol. 41, no. 3, pp. 363.

Ballantine, H.W. 1932, "The Modern Corporation and Private Property (Book)", *California Law Review*, vol. 21, no. 1, pp. 78.

Bansal, P. 2005, "Evolving Sustainably: a Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development", *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 3, pp. 197-218.

Banco Mundial, 2011: Datos sobre migración y remesas 2011. 2da. Edición. Available: http://www.worldbank.org/migration, [2013, 02/29/2013].

Barney, J.B. 1986, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, no. 10, pp. 1231-1241.

Barrow, C. 1995, "Sustainable development: concept, value and practice", *Third World Planning Review*, vol. 17, no. 4, pp. 369.

Barton, J. 2011, "Responsabilidad social empresarial en América Latina: Un fenómeno en busca de agenda", *Revista de Negocios Internacionales*, vol. 3, no. 3, pp. 9-18.

Barton, D. 2011. Capitalism for the Long Term. *Harvard Business Review*, 89(3), 84-91.

Baumann, W., Kössler, W. & Promberger, K. 2005, *Betriebliche Umweltmanagementsysteme*, Linde.

Beckerman, Wilfred 1994, 'Sustainable Development: Is it a Useful Concept?' *Environmental Values 3*, 191-209.

Beckerman, Wilfred 1995, 'How Would You Like Your "Sustainability", Sir? Weak or Strong? A Reply to My Critics', *Environmental Values 4*, 169-179.

Belward, A.; Mayaux, P.; Roggeri, P.; Leo, O. 2009, "*Sustainable Development in Developing Countries: the ACP: African-Caribbean-Pacific Observatory*", 5th International Vilnius Conference, Vilnius, Lithuania, 209-213.

Berchicci L. & King A. 2007, "Postcards from the edge : A review of the business and environment literature", *Academy of Management Perspectives*, 1:1513-1547 .

Berle A. 1931. "Corporate powers as powers in trust", *Harvard Law Review*, 44, 1049-1076.

Berle A. and Means G. 1932, *The Modern Corporation and Private Property* (Commerce Clearing House, New York).

Bernal, E. & Edgar, D. 2012, "The Development of a Model of Sustainability Management, based on Biological Ethics", *International Journal of Management*, vol. 29, pp. 177-188.

Bertini, M. & Gourville, J.T. 2012, "Pricing to Create Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 90, no. 6, pp. 96-104.

Bhaskar, V. & Glyn, A. 1995, "The North the South", *Earthscan.London*.

Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. 2012, "Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda", *Journal of Cleaner Production*.

Boutilier, R. 2008, "Views of sustainable development: a typology of stakeholders' conflicting perspectives", *NEW HORIZONS IN RESEARCH ON SUSTAINABLE ORGANIZATIONS*, M.Starik, S.Sharma, CP Egri, and R.Bunch, eds, , pp. 19-37.

Bowen H.R. 1953. "*Social Responsibilities of the Businessman*". New York: Harper & Row.

Bowman C, Ambrosini V. 2000, "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy", *British Journal of Management*. no. 11(1), pp. 1-150.

Bozeman, B. 1987, "All organizations are public: Bridging public and private organizational theories", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, no. 3, pp. 469-471.

Brandenburg, A. & Nalebuff, B.J. 1996, "Co-opetition", New York.

Brenner, S.N. & Cochran, P. 1991, "The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research", *International Association for Business and Society*. Proceedings Harper & Row, pp. 467.

Brown, R.L., Lenssen, N., and Kane, H. 1995. Vital Signs: The Trends That Are Shaping Our Future 1995–1996. London: Earthscan Publications.

Brugmann, J. & Prahalad, C.K. 2007, "Cocreating Business's New Social Compact", *Harvard Business Review*, vol. 85, no. 2, pp. 80-90.

Burke, L. & Logsdon, J.M. 1996, "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*, vol. 29, no. 4, pp. 495-502.

Buzzelli, D. 1994, *"Second annual Nathan lecture in corporate environmental management"*, Ann Arbor: University of Michigan.

BP Oil Spill Gulf OF Mexico 2010 Footage and Images. - YouTube . Available: http://www.youtube.com/watch?v=BEWMqK5H4Z0 [2011, 12/12/2011].

Cairncross, F. 1993, *Costing the earth: The challenge for governments, the opportunities for business*, Harvard Business Press.

Calvo, 2011, "Protestas Laborales por Atunera Calvo, de España por intenciones de la empresa de reducir bono a trabajadoras". Available: http://www.youtube.com/watch?v=QgpQWmQ5FmI&feature=related, [02/27/2012].

Carden, A. 2008, "THE FORTUNE AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID: ERADICATING POVERTY THROUGH PROFITS - By C. K. Prahalad", *Economic Affairs*, vol. 28, no. 4, pp. 89-91.

Caroll A.B. 1979, ”A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Carroll A. B. 1989. *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati, OH: South-Western.

Caroll A.B. 1999, “Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct”, *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Certo, S.T. & Miller, T. 2008, *Social entrepreneurship: Key issues and concepts*.

Chambers, Robert (1992), *‘Sustainable Livelihoods: The Poor’s Reconciliation of Environment and Development’*, Chapter 7 in Paul Ekins and Manfred Max-Neef eds., Real-Life Economics: Understanding Wealth Creation, New York: Routledge.

Chatterji, A.K., & Toffel, M.W. 2010, "How firms respond to being rated", *Strategic Management Journal*, vol. 31, pp. 917-945.

Choi, C., Kim, S. & Kim, J. 2010, "Globalizing Business Ethics Research and the Ethical Need to Include the Bottom-of-the-Pyramid Countries: Redefining the Global Triad as Business Systems and Institutions", *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no. 2, pp. 299-306.

Christmann, P. 2000, "Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage. The role of complementary assets", *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 663-680.

Ciriancy-Wantrup, S.V. 1952, Resource Conservation, Berkeley: University of California Press.

Clark, K., & Fujimoto, T. 1991, *Product development performance*, Boston, Harvard Business School Press.

Clark, J. 1993, “*Nature in Question”,* London: Earthscan Publications.

Clarkson M. 1995. “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 663-680.

Cleveland, Cutler J. and Matthias Ruth (1997), ‘When, Where, and by How Much do Biophysical Limits Constrain the Economic Process?’ A Survey of Georgescu-Roegen’s Contribution to Ecological Economics’, *Ecological Economics* 22, 203-223.

COLLINS, E.M. & KEARINS, K. 2010, "Delivering on Sustainability's Global and Local Orientation", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 9, no. 3, pp. 499-506.

Comisión Europea, octubre 2011, “Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas”. Available: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF,[11/26/2012]

Common, Mick (1996), ‘Beckerman and his Critics on Strong and Weak Sustainability: Confusing Concepts and Conditions’, *Environmental Values* 5, 83-88.

Conner, K.R. 1991, A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 121-154.

Connolly, W.E. 2011, "Capitalism, Christianity, America: Rethinking the Issues", *Political Theology*, vol. 12, no. 2, pp. 226-236.

Cooper, D.E. and Palmer J.A. (eds). 1992, *The Environment in question: ethics and global issues*. London: Routledge.

Corbett, R.B. 1983, "A Critique of the Naic's Urban Reinvestment Report", *Journal of Insurance Regulation*, vol. 1, no. 4, pp. 513.

Costanza, R. & Daly, H.E. 1992, "Natural capital and sustainable development", *Conservation Biology*, vol. 6, no. 1, pp. 37-46.

Côté, R.P. & Cohen-Rosenthal, E. 1998, "Designing eco-industrial parks: a synthesis of some experiences", *Journal of Cleaner Production*, vol. 6, no. 3-4, pp. 181-188.

Crecimiento Salvadoreño, 2010: El crecimiento de la comunidad salvadoreña en Estados Unidos plantea nuevos retos. Available: http://www.google.com/hostednews/epa/article/ALeqM5j0MMpvhlZ0MU3hnvfFF0quVu8S_w, [2013, 02/22/2013].

Cronbach, L.J. 1951, "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, vol. 16, no. 3, pp. 297-334.

Dacin, P.A., Dacin, M.T. & Matear, M. 2010, "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here", *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, no. 3, pp. 37-57.

Daly, Herman E. 1991, *Steady State Economics*, 2nd ed., Washington, D.C.: Island Press.

Daly, Herman E. 1994, *‘Operationalizing Sustainable Development by Investing in Natural Capital’*, in AnnMari Jansson et al. eds., Investing in Natural Capital: The Ecological Economics Approach to Sustainability, Washington, D.C.: Island Press.

Daly, Herman E. 1995, ‘On Wilfred Beckerman’s Critique of Sustainable Development’, *Environmental Values* 4, 49-55.

Daly, Herman E. 1996. *Beyond Growth*. Boston: Beacon Press.

Daly, Herman E. 1977. *Steady-state economics*. San Francisco.

Dankhe, GL 1986. *Investigación y comunicación*. México: McGraw-Hill. P. 385-454

Davis, K. 1973, "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, vol. 16, no. 2, pp. 312-322.

Davis, G. 1993, *The use of life-cycle assessment in environmental labeling programs.* Washington, DC: Environmental Protection Agency.

Dawson, P. (2003), *Understanding Organizational Change: Contemporary Experience of People at Work* (Sage Publications, London).

De Bakker, F.G.A., Groenewegen P. and Den Hond F. (2005), "A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance", *Business & Society*, vol. 44, no. 3, pp. 283-317.

De la Mota, J. 2012, "Sostenibilidad, empresas y competitividad. La experiencia del Pacto Mundial de Naciones Unidas", *Revista de Estudios Económicos de España*, no. 1, pp. 81-97.

Delmas, M. 2001, "STAKEHOLDERS AND COMPETITIVE ADVANTAGE: THE CASE OF ISO 14001", *Production and Operations Management*, vol. 10, no. 3, pp. 343-358.

Delmas, M.A. & Montes-Sancho, I. 2011, "An Institutional Perspective on the Diffusion of International Management System Standards: The Case of the Environmental Management Standard ISO 14001", *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, no. 1, pp. 103-132.

Delmas, M. & Toffel, M.W. 2004, "Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework", *Business Strategy & Environment*, vol. 13, pp. 209-222.

DeSimone, L.D. & Popoff, F. 1997, *Eco-efficiency: The business link to sustainable development*, With the World Business Council for Sustainable Development; Cambridge and London:; MIT Press.

Devine-Wright, P. 2009, "*Fencing in the bay? Place attachment, social representations of energy technologies and the protection of restorative environments*", Urban Diversities, Biosphere and Well Being: Designing and Managing Our Common Environment, , pp. 227-236.

Devine-Wright, P. 2011, "*Fencing in the bay? Place attachment, social representations of energy technologies, and the protection of restorative environments*" in Urban Diversities—Environmental and social issues., eds. M. Bonaiuto, M. Bonnes, A.M. Nenci, et al, Hogrefe Publishing, Cambridge, MA US, pp. 227-236.

Devinney, T.M. 2009, "Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, no. 2, pp. 44-56.

Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review,* vol. 20, no. 1, pp. 65-91.

Driscoll, C. & Starik, M. 2004, "The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment", *Journal of Business Ethics*, vol. 49, no. 1, pp. 55-73.

Dodd EM. 1932. "For whom are corporate managers trustees?", *Harvard Law Review*, 45, 1145-1163.

Drucker P.F. 1984. "The new meaning of Corporate Social Responsibility". *California Management Review*, 26, 53-63.

Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S. 2007, "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, no. 3, pp. 224-241.

Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S. 2007, "Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, no. 3, pp. 224-241.

DuBose, J., Frost, J.D., Chamaeau, J. & Vanegas, J. 1995, *"Sustainable development and technology", The environmentally educated engineer*. Canterbury: Center for Advanced Engineering, .

Dudley, M.K. 1996, "Traditional native Hawaiian environmental philosophy", to, vol. 125, pp. 117.

Durning, A.T. 1992, *How much is enough?: the consumer society and the future of the earth*, WW Norton & Company.

Dyllick, T. & Hockerts, K. 2002, "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business strategy and the environment*, vol. 11, no. 2, pp. 130-141.

Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43-50.

Egels-Zandén, N. & Sandberg, J. 2010, "Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: a challenge for empirical research", *Business Ethics: A European Review*, vol. 19, no. 1, pp. 35-49.

Eisenhardt, K. & Martin, J.A. (2000), "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal"*, vol. 21, pp. 1105-1121.

Ekins, P. & Jacobs, M. 1995, *Environmental sustainability and the growth of GDP: conditions for compatibility*, Earthscan.

Elhauge E. (2005), *Corporate Managers Operational Discretion to Sacrifice Corporate Profits in the Public Interest*, in B. Hay, R. Stavins and R. Victor (eds), Environmental Protection and the Social Responsibility of Firms, Washington DC, Resources for the future.

Elkington, J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, vol. 36(3), pp. 90-100.

El Serafy, S. 1997, "Green accounting and economic policy", *Ecological Economics*, vol. 21, no. 3, pp. 217-229.

Emerson, J. 2003, "The Blended Value Proposition: INTEGRATING SOCIAL AND FINANCIAL RETURNS", *California Management Review*, vol. 45, no. 4, pp. 35-51.

EPI, 2012, Environmental Performance Index and Pilot Trend Environmental Performance Index. Available: http://epi.yale.edu, [2011, 02/24/2012].

EPI-Yale, 2012, Environmental Performance Index, Perfil de Paises. Available: http://epi.yale.edu/epi2012/countryprofiles, [2011, 02/27/2012].

ESCOTET, M.A. (1980). Diseño multivariado en psicología y educación. Barcelona:Ceac.

European Commission, 2001. *Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper.* Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

European Comission: 2002 - Press Releases - Corporate Social Responsibility : new commission strategy to promote business contribution to sustainable development . Available: http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/02/985&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en [2011, 11/25/2011].

Falck, O. & Heblich, S. 2007, "Corporate social responsibility: Doing well by doing good", *Business Horizons*, vol. 50, no. 3, pp. 247-254.

Farris, 2009: Transitioning from B2C to B24B; the next great growth frontier [online]. Available: http://risingpyramid.org/2009/12/29/transitioning-from-b2c-to-b24b-the-next-great-growth-frontier/, [2012, 03/10/2012].

FERGUSON, G. (1986). Análisis estadístico en educación y psicología. Madrid: Anaya. GUILFORD, J. P. y FRUCHTER, B. (1973) Fundamental Statistics in Psychology and Education,1973. New York: McGraw-Hill. [En español: GUILFORD, J. P. Y FRUCHTER, B (1984). Estadística aplicada a la psicología y la educación, México: McGraw-Hill]

Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J.M. & Vázquez-Ordás, C.J. 2012, "Occupational risk management under the OHSAS 18001 standard: analysis of perceptions and attitudes of certified firms", *Journal of Cleaner Production*, vol. 24, pp. 36-47.

Fernández de Castro 2012, "Responsabilidad Social Corporativa y la cooperación", *Revista de Estudios Económicos de España*, no. 1, pp. 15-35.

Fiksel, J. 1993, "Design for environment: The new quality imperative", *Corporate Environmental Strategy*, vol. 1, pp. 49-55.

Fiol, C.M. 2001, "Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 27, no. 6, pp. 691.

Fitch, H.G. 1976, "Achieving Corporate Social Responsibility.", *Academy of Management Review*, vol. 1, no. 1, pp. 38-46.

Fleming, J. 1996, "Poor nations leapfrog to future via new technologies", *Christian Science Monitor*, vol. 88, no. 124, pp. 1.

Florida, R. & Davison, D. 2001, "Gaining from Green Management: ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS INSIDE AND OUTSIDE THE FACTORY", *California Management Review*, vol. 43, no. 3, pp. 64-84.

Foss, N.J. 2011, "Invited Editorial: Why Micro-Foundations for Resource-Based Theory Are Needed and What They May Look Like", *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1413-1428.

Foster, R. & Kaplan, S. 2001, Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market--and how to successfully transform them, Crown Business.

Fowler, S.J., & Hope C. 2007, "Incorporating sustainable business practices into company strategy", *Business Strategy and the Environment*, vol. 16, pp. 26-38.

Freeman, R. 1984, "*Strategic management: A stakeholder approach*", Pitman Boston.

Freeman, E. 2004, "The Stakeholder Approach Revisited", Available: http://zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeyer.pdf,[12/08/2012].

Freeman, R.E. 2004, "The stakeholder approach revisited", *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, vol. 5, no. 3, pp. 228-241.

Freeman, R. E. 1984, Strategic Management: A Stakeholder Perspective. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Freeman, R.E. 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman

Freeman R.E., Harrison J.S. and Wicks A.C. (2007). "*Managing for Stakeholders- Survival, Reputation, and Success*", Yale University Press, New Haven and London.

Freeman, I. & Hasnaoui, A. (2011), "The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations", *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419-443.

Friedman, M. "with Rose FRIEDMAN [1962], *Capitalism and Freedom*".

Friedman T.L., 2012, "Capitalism, Version 2012", New York Times, Available: http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/friedman-capitalism-version-2012.html?_r=0, [12/11/2012].

Friedman, M. 1970, "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, vol. 13, no. 1970, pp. 32-33.

Frosch, R.A. & Gallopoulos, N.E. 1989, "Strategies for manufacturing", *Scientific American*, vol. 261, no. 3, pp. 144-152.

FÜRST, E. & OBERHOFER, P. 2011, "Environmental Management: a Brick in the Wall of Sustainable Management - Transport for Hire Or Reward and Own-Account Transport on Trial", *International Journal of Management Cases*, vol. 13, no. 3, pp. 571-583.

Fussler, C. & James, P. 1996, *Driving eco-innovation: A breakthrough discipline for innovation and sustainability*, Pitman London.

Galaskiewicz, J. 1997, "An urban grants economy revisited: Corporate charitable contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89", *Administrative Science Quarterly*, pp. 445-471.

Galaskiewicz, J. 1985, "Interorganizational relations", *Annual Review of Sociology* , pp. 281-304.

G20 announces winners of Inclusive Business Innovation Challenge. Available: http://www.inclusive-business.org/2012/06/winners-g20-challenge.html [2012, 07/14/2012].

George, J. M. & Jones, G.R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Addison-Wesley, Reading, MA).

Georgescu-Roegen, Nicholas (1971), *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Ghosh, S., Vale, R. & Vale, B. 2006, "Indications from Sustainability Indicators", *Journal of Urban Design*, vol. 11, no. 2, pp. 263-275.

Gibbons Michael. and Helga Nowotny. 2001. *"The Potential for Transdisciplinarity." In Transdisciplinarity: Joint Problem Solving among Science, Technology and Society*. Eds. Julie.T.Klein, Walter Grossenbacher-Mansuy, Rudolf Haberli, Alain Bill, Roland W. Scholz and Myrth Welit. Basel: Birkhauser Verlag.

Gladwin, T., Kennelly, J., & Krause, T. 1995. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 878-907.

Gong, M. 2001, "On exergy and sustainable development--Part 1: Conditions and concepts", *Exergy, An International Journal*, vol. 1, no. 3, pp. 128-145.

Gong, M. 2001, "On exergy and sustainable development--Part 2: Indicators and methods", *Exergy, An International Journal*, vol. 1, no. 4, pp. 217-233.

Gong, D. & Wang, Y. 2011, "UML presentation of a conceptual green design control system to react to environmental requirements", *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 52, no. 5-8, pp. 463-476.

Gonzalez-Benito, J. 2008, "The effect of manufacturing pro-activity on environmental management: an exploratory analysis", *International Journal of Production Research*, vol. 46, no. 24, pp. 7017-7038.

Gottlieb, R.S. 1996, *This sacred earth: religion, nature, environment*, Psychology Press.

Goodland, R. 1995 "The concept of environmental sustainability", *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26:1-24.

Gouldson, A. & Murphy, J. 1997, "Ecological modernisation: restructuring industrial economies", *The Political Quarterly*, vol. 68, no. B, pp. 74-86.

Government of Ontario, 2005: Places to grow, better choices, brighter future: draft growth plan for the Greater Golden Horseshoe [online]. Available: https://www.placestogrow.ca/images/pdfs/FPLAN-ENG-WEB-ALL.pdf, [2012, 03/10/2012].

*Governement of Kerala: 2011 "*India moves to Claim $48 Million Compensation from Coca-Cola*", YouTube . Available:* http://www.youtube.com/watch?v=BEWMqK5H4Z0 [2011, 12/12/2011].

Gowdy, John, and Sabine O'Hara (1997), 'Weak Sustainability and Viable Technologies', Ecological Economics 22, 239-247.

Gray, R. D., Owen, D. & Adams C. 1996. *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting* (Prentice-Hall, London).

Grayson, D. & Exter, N. 2012, *Cranfield on Corporate Sustainability*, Greenleaf Publishing, UK.

GTZ – CEPAL, 2009: Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de políticas públicas. [online]. Available: http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf, [2013, 03/18/2013].

Guide Jr, ,V.Daniel R. & Van Wassenhove, L.N. 2009, "The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research", *Operations research*, vol. 57, no. 1, pp. 10-18.

GUILFORD, J. P. y FRUCHTER, B. (1973) Fundamental Statistics in Psychology and Education, 1973. New York: McGraw-Hill. [En español: GUILFORD, J. P. Y FRUCHTER, B (1984). Estadística aplicada a la psicología y la educación, México: McGraw-Hill]

Haanaes K., Balagopal B., Teck Kong M., Velken I., Arthur D., Hopkins S. & Kruschwitz N. (2011). "New Sustainability Study: The ´Embracers´ Seize Advantage", *MIT Sloan Management Review*, 52(3), 23-35.

HAG, 2012, "Compañía manufacturera de Noruega de sillas de oficina", Available: http://www.hag.no/web/startside.aspx,[11/26/2012].

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2005, "Strategic intent", *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 7, pp. 148.

Haq, Mahbub ul 1995, Reflections on Human Development, New York: Oxford University Press.

Harris, J.M. 2003, *"Sustainability and Sustainable Development"*, Internet Encyclopedia of Ecological Economics.

Harris, J.M. 2001, *A survey of sustainable development: Social and economic dimensions*, Island Pr.

Harris, J.M. 2003, *Rethinking sustainability: Power, knowledge, and institutions*, University of Michigan Press.

Harrison, J.S., Bosse, D.A. & Phillips, R.A. 2010, "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 31, no. 1, pp. 58-74.

Harrison, J.S. & St John, C.H. 1994, "*Strategic Management of organizations and stakeholders*", St. Paul: West Publishing Company.

Hart, S. & Prahalad, C. 2002, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy Business*, vol. 26, pp. 54-67.

Hart, S.L. 1995, "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4, pp. 986-1014.

Hart, S.L. & Ahuja, G. 1996, "Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance", *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, no. 1, pp. 30-37.

Hart, S.L. 1997, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 1, pp. 66-76.

Hart, S. L. and C. M. Christensen 2002. "*The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid*." *Sloan Management Review*, 44h(1): 51-56.

Hart, S.L. & Sharma, S. 2004, "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 1, pp. 7-18.

Hart, S.L. 2006, "Worlds in collision", *Journal of Organizational Excellence*, vol. 25, no. 3, pp. 13-25.

Hart, S.L. 2005, "Innovation, Creative Destruction and Sustainability", *Research Technology Management*, vol. 48, no. 5, pp. 21-27.

Hart, S.L. 2005, *Capitalism at the crossroads: The unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*, Pearson Prentice Hall.

Hart, S.L. 2007, *Capitalism at the crossroads: Aligning business, earth and humanity*, Wharton School Pub., Upper Saddle River, N.J.

Hart, S.L. 2010, *Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world*, Wharton School Pub., Upper Saddle River, N.J.

Hart, S.L. & Milstein, M.B. 2003, "Creating sustainable value", *Academy of Management Executive*, vol. 17, pp. 56-69.

Hart, S.L. & Milstein, M.B. 1999, "Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries", Sloan management review, vol. 41, no. 1, pp. 23-33.

Hart, 2011, "Creating Sustainable Value", Conference, Available: http://www.cvdl.org/images/dload/Creating%20Sustainable%20Value.pdf, [11/26/2012].

Hart, S.L. & Dowell, G. 2011, "Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After", *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1464-1479.

Hartwick, J.M. 1977, "Intergenerational equity and the investing of rents from exhaustible resources", *The American Economic Review*, vol. 67, no. 5, pp. 972-974.

Hasan, M. & Morrison, A. 2011, "Current University Environmental Management Practices", *Journal of Modern Accounting & Auditing*, vol. 7, no. 11, pp. 1292-1300.

Haught, J.F. & Holmberg, J. 1996, *"Christianity and ecology", This Sacred Earth: Religion, Nature, Environment*, pp. 232-247.

Hayek, M., Arku, G. & Gilliland, J. 2010, "Assessing London, Ontario's brownfield redevelopment effort to promote urban intensification", *Local Environment*, vol. 15, no. 4, pp. 389-402.

He, Z. & Wong, P. 2009, "Knowledge interaction with manufacturing clients and innovation of knowledge-intensive business services firms", *Innovation: Management, Policy & Practice*, vol. 11, no. 3, pp. 264-278.

Hediger W. (2010). Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability, *The Journal of Socio-Economics*, 39, 518-526.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. 2000, "*Metodología de la investigación*", 2da. edición, Mc Graw Hill, México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. 2007, "*Metodología de la investigación*", 4ª. edición, Mc Graw Hill, México.

Hernández, B. & Velasco-Mondragón, H.E. 2000, *"Encuestas transversales", salud pública de méxico*, vol. 42, no. 5, pp. 447-455.

HILL, R.P. & CASSILL, D.L. 2004, "The Naturological View of the Corporation and Its Social Responsibility: An Extension of the Frederick Model of Corporation–Community Relationships", *Business & Society Review*, vol. 109, no. 3, pp. 281-296.

Hillman AJ & Keim GD 2001, "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what´s the bottom line?", *Strategic Management Journal*, vol. 22(2), pp. 125-139.

HINKLE, D.E.; WIERSMA, W. AND JURS, S.G. (1994). Applied Statistics for the Behavioral Sciences. Boston: Houghton-Mifflin.

Hiss, S. 2009, "From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility: Institutional Change as a Fight for Myths", *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, no. 3, pp. 433-451.

Hoffman, A.J. 2005, "Climate change strategy: The business logic behind voluntary greenhouse gas reductions", *California Management Review*, 47:21-46.

Høgevold, N.M. & Svensson, G. 2012, "A business sustainability model: a European case study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, no. 2, pp. 142-151.

Holmberg, J. 1992, *Making development sustainable: Redefining institutions, policy, and economics*, Island Pr.

Holmberg, J. 1994, *Policies for Small Planet*, London: Earth Scan Publications.

Holme R. & Watts P. 2000. *"Corporate Social Responsibility: making good business sense",* World Business Council for Sustainable Development, Conches-Geneva, Switzerland.

Hopkins, M. 2004, "Corporate social responsibility: an issues paper", *ILO, Geneva: Working paper* , no. 27.

Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. & Yiu, D. 1999, "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum", *Journal of management*, vol. 25, no. 3, pp. 417-456.

Ignatius, A. 2012, "Captain Planet", *Harvard Business Review*, vol. 90, no. 6, pp. 112-118.

Immelt, J.R., Govindarajan, V. & Trimble, C. 2009, "How GE is disrupting itself", *Harvard Business Review*, vol. 87, no. 10, pp. 56-65.

IPCC, C.C. 1995, "Intergovernmental Panel on Climate Change", *2nd Assessment Report*.

Ireland, P. 2010, "Limited liability, shareholder rights and the problem of corporate irresponsibility", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 34, no. 5, pp. 837-856.

ISO 26000, 2012: Homologan ISO 26000 con normativa indicaRSE [online]. Available: http://www.laprensagrafica.com/economia/nacional/267233-homologan-iso-26000-con-normativa-indicarse.html [2011, 11/06/2012].

Jacobs, M. 1997, "The quality of life: social goods and the politics of consumption", *The Political Quarterly*, vol. 68, no. B, pp. 47-61.

Jager, U. and Sathe V. (2013). *The Sustainabiltiy Frontier*. [In edition].

Jamali, D. 2007, "The case for strategic corporate social responsibility in developing countries", *Business and Society Review*, vol. 112, no. 1, pp. 1-27.

Jamali, D. & Mirshak, R. 2007, "Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context", *Journal of Business Ethics*, vol. 72, no. 3, pp. 243-262.

Jayaraman, V., Linton, J. & Klassen, R. 2005, "A Supply Chain Management in a Sustainable Environment", *Journal of Operations Management*, vol. 23, no. 1, pp. 103-104.

Jayaraman, V., Klassen, R. & Linton, J.D. 2007, "Supply Chain Management in a Sustainable Environment", *Journal of Operations Management*, vol. 25, no. 6, pp. 1071-1074.

Joshi, S. 1999, "Product Environmental Life‐Cycle Assessment Using Input‐Output Techniques", *Journal of Industrial Ecology*, vol. 3, no. 2‐3, pp. 95-120.

Karakayali, I., Emir-Farinas, H. & Akcali, E. 2007, "An analysis of decentralized collection and processing of end-of-life products", *Journal of Operations Management*, vol. 25, no. 6, pp. 1161-1183.

Karnani, A. 2007, "Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage", Ross School of Business Paper No.1035, *California Management Review*, Forthcoming.

Karnani, A. 2006, "Misfortune at the Bottom of the Pyramid", *Greener Management International*, , no. 51, pp. 99-110.

Katz, D. and Kahn R.L. 1978, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Edition (John Wiley & Sons, New York).

Key, S. 1999, "Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder “theory”", *Management Decision*, vol. 37, no. 4, pp. 317-328.

Khosla, A. 1995. Foreword. In *A Sustainable World*, T.C. Tryzna (ed). Sacramento: IUCN.

Kinsley, D. 1996a, "*Christianity as ecologically harmful*", This Sacred Earth: Religion, Nature and Environment, Routledge, New York.

Kinsley, D. 1996b, "*Christianity as ecologically responsible*", This Sacred Earth: Religion, Nature and Environment, Routledge, New York.

KIRK, R. E. (1995). Experimental Design, Procedures for the Behavioral Sciences. 3rd. edition, Pacific Grove: Brooks/Cole.

Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & Velken, I. V. S. 2012. Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69-74.

Kitchens, R. 2010, "Community Capitalism: The Local Response to the Need for Economic Growth and Diversification", *Local Economy* (Routledge), vol. 25, no. 8, pp. 691-698.

King, A. & Lenox, M. 2002, "Exploring the locus of profitable pollution reduction", *Management Science*, vol. 48, pp. 289-299.

Klassen R.D. & Whybark D.C. 1999. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 42(6), 599-615.

Kleine, A. & Hauff, M. 2009, "Sustainability-*Driven Implementation of Corporate Social* Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp. 517-533.

Kleiner, A. 1991, "What does it mean to be green?", *Harvard Business Review*, vol. 69, no. 5, pp. 38-47.

KNAPP, T.R. and SCHAFER, W.D. (2009). From Gain Score t to ANCOVA F (and vice versa). Practical Assessment, Research and Evaluation, Volume 14, Number 6, March 2009 http://pareonline.net/pdf/v14n6.pdf

Kohn, R.E. 1998, *Pollution and the Firm*, Edward Elgar Pub.

Kotler, P. & Lee, N. 2008, *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons.

Kotler, P. & Lee, N. 2005, "Best of Breed: When it Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause,“Corporate Social Marketing” Leads the Pack", *Social Marketing Quarterly*, vol. 11, no. 3-4, pp. 91-103.

Kury, K.W. 2012, "Sustainability Meets Social Entrepreneurship: A Path to Social Change through Institutional Entrepreneurship", *International Journal of Business Insights & Transformation*, vol. 4, pp. 64-71.

Laszlo, C. 2008, *Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good*, Stanford University Press.

Laszlo, C. 2003, *The sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance*, Island Pr.

Laszlo, C. & Zhexembayeva, N. 2011, *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*, Greenleaf Publishing.

Laszlo, C. & Zhexembayeva, N. 2011, "Embedded Sustainability: A strategy for market leaders".

Lee, S.Y 2008, "Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives", *Supply Chain Management*, vol. 13, no. 3, pp. 185-198.

Levy, P.S. & Lemeshow, S. 2011, *Sampling of populations: methods and applications*, Wiley & Sons, Inc.

Lev B., Petrovits C. and Radhakrishnan S. (2010). IS DOING GOOD GOOD FOR YOU? HOW CORPORATE CHARITABLE CONTRIBUTIONS ENHANCE REVENUE GROWTH?, *Strategic Managemente Journal*, vol. 31, pp. 182-200.

Levitt T. 1958, “Dangers of social responsibility”, *Harvard Business Review*, vol. 36, pp. 41-50.

Lewin K. 1951, *Field Theory in Social Science* (Harper & Row, New York).

Lim, M. 2011, "Full Cost Accounting in Solid Waste Management: The Gap in the Literature on Newly Industrialised Countries", *Journal of Applied Management Accounting Research*, vol. 9, no. 1, pp. 21-36.

London, T. & Hart, S.L. 2004, "Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no. 5, pp. 350-370.

London, T. & Hart, S.L. 2011, *Next generation business strategies for the base of the pyramid: New approaches for building mutual value*, Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press.

Lovins, L.H. 2008, *"Rethinking production"*, State of the World, pp. 32-44.

Lozano, R. 2011, "Addressing Stakeholders and Better Contributing to Sustainability through Game Theory", *Journal of Corporate Citizenship*, no. 43, pp. 45-62.

Luetkenhorst, W. 2004, "Corporate social responsibility and the development agenda", *Intereconomics*, vol. 39, no. 3, pp. 157-166.

Maccarrone P. 2009 "Factors influencing the attitude towards corporate social responsibility: some empirical evidence from Italy", *Corporate Governance*, Vol. 9 Iss: 2, pp.103 – 119

Mahler, D. 2007, "The sustainable supply chain", *Supply Chain Management Review*, vol. 11, no. 8, pp. 59-60.

Marbán Flores, R. 2006, "La Agenda 21 impulsora del desarrollo sostenible y de la protección del medio ambiente en Europa y España", *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, no. 2899, pp. 31-46.

Marinov, Boris, and Bruce Heiman. 1998. "Company Law and Corporate Governance Renewal in Transition Economies: The Bulgarian Dilemma", *European Journal of Law and Economics*, 6:231-261.

Matos, S. & Hall, J. 2007, "Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology", *Journal of Operations Management*, vol. 25, pp. 1083-1102.

Margolis, J.D. & Walsh, J.P. 2003, "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, no. 2, pp. 268-305.

Martinez-Alier, J. 2003, "Ecologia industrial y metabolismo socioeconomico: Concepto y evolucion historica. (With English summary.)", *Economia Industrial*, no. 3, pp. 15-26.

Matten, D. & Moon, J. 2004, "Corporate Social Responsibility education in Europe, Journal *of Business Ethics*, vol. 54, pp. 323-337.

Matten, D. & Moon, J. 2008, ""Implicit" and "Explicit" CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, pp. 404-424.

Mayor, J.J.D. 2006, "CONTABILIDAD NACIONAL, FULL COST ACCOUNTING Y RESULTADO CONTABLE EMPRESARIAL AMBIENTALMENTE SOSTENIBLE. (Spanish)", *Cuadernos de Administración*, vol. 19, no. 32, pp. 157-178.

Mbiti, J.S. 1996. African views of the universe. In *This Sacred Earth: Religion, Nature, Environment*, R.S. Gottlieb (ed). New York: Routledge.

McClaughry, J. 1989, *"Preface to the 1989 edition of Small is Beautiful", Small is Beautiful* (pp.ix-xv).New York: Harper and Row, .

McDonough, W. & Braungart, M. 2002,*"Cradle to Cradle: Remaking the way we make things"*, Sagebrush Education Resources, .

McElhaney, K. 2009, "A strategic approach to corporate social responsibility", *Leader to Leader*, vol. 52, no. 1, pp. 30-36.

McIntyre J.R., Ivanaj S., Ivanaj V. (2009). *"Multinational Enterprises and the Challenge of Sustainable Development"*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.

McWilliams, A., Siegel, D.S. & Wright, P.M. 2006, "Corporate social responsibility: Strategic implications", *Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 1, pp. 1-18.

McWilliams, A. & Siegel, D.S. 2001, "Corporate Social Responsibility: A Theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, vol. 26, no. 5, pp. 117-127.

McWilliams, A. & Siegel, D.S. 2011, "Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1480-1495.

Meadows, D.H., Meadows, D.L. & Randers, J. 1992, *Beyond the limits: global collapse or a sustainable future*. Earthscan Publications Ltd.

Mebratu, D. 2001, "The knowledge dimension of the sustainability challenge", *International Journal of Economic Development*, vol. 3, no. 1.

Mebratu, D. 2000a, "Transdisciplinarity and the Developing World", *In the Proceedings of the International Transdisciplinarity 2000 Conference*, pp 289-294. Zurich: Swiss Federal Institute of Technology.

Mebratu, D. 2000b, "*Strategies for Sustainable Industrial Development in sub-Saharian Africa*", Doctoral Dissertation. Lund: Lund University.

Mebratu, D. 1998, "Sustainability and sustainable development:: Historical and conceptual review", *Environmental Impact Assessment EIA Review*, vol. 18, no. 6, pp. 493-520.

Mebratu, D. 1996, *"Sustainability as a scientific paradigm"*, International Institute for Industrial Environmental Economics, Lund.

Merx, K. 2004, "Rise from poverty", *Crain's Detroit Business*, vol. 20, no. 35, pp. 1.

Meurig Thomas, J. & Raja, R. 2005, "Designing catalysts for clean technology, green chemistry and sustainable development", *Annual Review of Materials Research*, vol. 35, pp. 315-350.

Moon, J. 2002, "Corporate social responsibility: an overview", *International Directory of Corporate Philanthropy*, Europa: London; 3-14.

Moon, J. (2007). *The contribution of corporate social responsibility to sustainable development*, Sustainable Development, 15(5), 296-306.

Moon, J. & Shen, X. 2010, "CSR in China Research: Salience, Focus and Nature", *Journal of Business Ethics*, vol. 94, no. 4, pp. 613-629.

Molla, A. 2008, "*GITAM: The Model for adoption of Green IT*", 19th Australasian Conference of Information Systems, 658-668.

MORALES, P. (2013, última revisión). El control de variables: control estadístico (análisis de covarianza) y control experimental mediante diseño. Available: http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Controldevariables.pdf, [2013, 13/12/2013]

Muller, E. & Zenker, A. 2001, "Business Services as Actors of Knowledge Transformation: The Role of KIBS in Regional and National Innovation Systems", *Research Policy*, vol. 30, no. 9, pp. 1501-1516.

Müller-Christ, G. 2001, *Umweltmanagement, Vahlen*.

Muthuri, J.N., Matten, D. & Moon, J. 2009, "Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility", *British Journal of Management*, vol. 20, no. 1, pp. 75-89.

Muthuri, J., Chapple, W. & Moon, J. 2009, "An Integrated Approach to Implementing ‹Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya", *Journal of Business Ethics*, vol. 85, pp. 431-444.

Moon, J. 2007, "The contribution of corporate social responsibility to sustainable development", *Sustainable Development*, vol. 15, no. 5, pp. 296-306.

Moon J., Muthuri J., & Idemudia U. 2010. "Call for Papers for a Special Issue of Business & Society: Corporate Innovation and Sustainable Community Development", *Business & Society*, 49(1), 185-188.

Nogales Naharro, Maria de los Angeles. 2006, "Desarrollo rural y desarrollo sostenible. La sostenibilidad etica. (Rural Development and Sustainable Development: Ethical Sustainability. With English summary.)", CIRIEC-Espana, *Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, no. 55, pp. 7-42.

ONU, 2012: La ONU insta a los gobiernos a comprometerse de forma urgente con la sostenibilidad y los ODM. Available: http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2012/02/15/la_onu_insta_a_los_gobiernos_a_comprometerse_de_forma_urgente_con_la_sostenibilidad_y_los_odm.html, [2011, 02/29/2011].

Observatorio de la Sostenibilidad en España. 2010. "*Sostenibilidad en España 2010*", Madrid: Observatorio de la Sostenibilidad en España [etc.].

OECD (2001). "*Corporate Social Responsibility: Partners for Progress*", Organization for Economic Cooperation and Development, Paris: OECD Publishing.

Ogliastri E., Flores J., Condo A., Ickis J., Leguizamon F., Pratt L., Prado A., Rodríguez A. (2009), *"El Octágono, Un modelo para alinear la RSE con la Estrategia*", Editorial Norma, Colombia.

Ollila, A. 2012, "Proposals for the Implementation and Improvement of ISO 9001", *Global Journal of Business Research* (GJBR), vol. 6, no. 2, pp. 71-81.

Oser, J. & Blanchfield. W. C. 1975. *The Evolution of Economic Thought*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010, *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, NJ, USA.

Parboteeah, K., Addae, H. & Cullen, J. 2012, "Propensity to Support Sustainability Initiatives: A Cross-National Model", *Journal of Business Ethics*, vol. 105, no. 3, pp. 403-413.

Payton, R.L. 1988, *Philanthropy: Voluntary action for the public good*. New York: American Council on Education/Macmillan Publishing Company.

Pearce, D.W., Markandya, A. & Barbier, E. 1989, *Blueprint for a green economy*, Earthscan/James & James.

Pearce, D.W. & Turner, R.K. 1990, *Economics of natural resources and the environment*, Johns Hopkins Univ Pr.

Pearce and Warford 1993, *World Without End: Economics, Environment, and Sustainable Development*, New York and Oxford: Oxford University Press.

Peng, M.W. 2001, "The resource-based view and international business", *Journal of Management*, vol. 27, no. 6, pp. 803.

Pepper, D. 1993, *Eco-socialism: from deep ecology to social justice*, Psychology Press.

Pes Guixa, A. & Bilbeny, N. 2012, "*Emprender con responsabilidad*", Ed. Lid, Madrid, enero de 2012.

Petitbo A. 2012, "Responsabilidad Corporativa y Eficiencia", *Revista de Estudios Económicos de España*, no. 1, pp. 81-97.

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S. 2001, "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research", *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, pp. 697-713.

Plumwood, V. 1993, *Feminism and the Mastery of Nature*, Psychology Press.

PNUD: El Salvador es el país más violento del mundo. Available: http://www.laprensagrafica.com/el-salvador/judicial/226812-estudio-avalado-por-pnud-muestra-a-el-salvador-como-pais-violento.html [2011, 11/25/2011].

Porter, M. 1985, *Competitive Advantage*. Free Press:New York.

Porter, M. 1998, *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006, "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12, pp. 78-92.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2002, "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 12, pp. 56-68.

Porter M. E. & Kramer M. 2007, May. Letters to the Editor. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 138-139.

Porter M. E. 2010. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. Ediciones Pirámide, (Grupo Anaya, S.A.), edición en español.

Porter, M.A. 2009, *Ser competitivo*, Ed act y aum edn, Deusto, Barcelona.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2011, "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1, pp. 62-77.

Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. 1986, "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 7, no. 6, pp. 485-501.

Prahalad C. K. & Hart, S. 2002, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy Business*, vol. 26, pp. 54-67.

Prahalad, C.K. & Hammond, A. 2002, "Serving the world's poor, profitably", *Harvard Business Review*, vol. 80, no. 9, pp. 48-59.

Prahalad, C. K. 2005, "*The fortune at the bottom of the pyramid:[eradicating poverty through profits: enabling dignity and choice through markets]*", Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Prahalad, C.K. 2010, *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*, Wharton.

Prahalad, C.K. & Lieberthal, K. 2003, "The end of corporate imperialism", *Harvard Business Review*, vol. 81, no. 8, pp. 109-117.

Prahalad, C.K. 2004, "Why selling to the poor makes for good business", *Fortune*, vol. 150, no. 10, pp. 70-72.

Pujari, D., Wright, G., & Peattie, K. 2003, "Green and competitive: Influences on environmental new product development performance", *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 657-671.

Quine, W.V.O. 1953, "*Two dogmas of empiricism*", in: From a Logical Point of View, Cambridge, MA, Harvard University Press, 20-46.

Radhakrishna, T. 2001, "LEAPFROG TECHNOLOGIES. (cover story)", *Siliconindia*, vol. 5, no. 3, pp. 64.

Raman, K. 2005, "Corporate Violence, Legal Nuances and Political Ecological", *Economic and Political Weekly*, 18 June.

Raman, K. 2007, "*Plachimada Resistance: A Post-Development Social Movement Methaphor?* Pp. 163-180 in Exploring Post-Development: Theory and Practice, Problems and Perspectives", ed. Aram Ziai. London: Routledge.

Raman, K. 2010, "Community-Coca-Cola Interface. Political-Anthropological Concerns on Corporate Social Responsibility", *Social Analysis*, vol. 51, no. 3, pp. 103-120.

Rand, G. 2005, "Reverse Logistics: Quantitative Models for Closed-loop Supply Chains", *Journal of the Operational Research Society*, vol. 56, no. 6, pp. 752-752.

Rao, P. 2004, "Greening production: A South East Asian experience", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, no. 3, pp. 289-320.

Record, 2009, "Contaminacion por plomo, BATERIAS RECORD" UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, Dpto. de PERIODISMO". Available: http:// http://www.youtube.com/watch?v=GnE-4S5R6I8, [02/27/2012].

Redclift, M. & Benton T. 1994, *Social Theory and the Global Environment*, London: Routledge.

Reed, David ed. 1997, *Structural Adjustment, the Environment and Sustainable Development*, London: Earthscan Publications.

Reinhardt, F. L. & Stavins, R. N. 2010, "Corporate Social Responsibility, Business Strategy, and the environment", *Oxford Review of Economic Policy*, 26(2), 164-181.

Reinhardt F.L. 2000, *Down to Earth*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Ritala, P., Andreeva, T., Kosonen, M. & Blomqvist, K. 2010, "A Problem-Based Perspective on Knowledge-Intensity in Services Business", *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, pp. 822-829.

Robert, K.H. 1995, "The natural step", *Timeline*, March/April, pp. 1-24.

Robert U., A. 1996, "Statistical measures of unsustainability", *Ecological Economics*, vol. 16, no. 3, pp. 239-255.

Roberts, N.C. & King, P.J. 1989, "The stakeholder audit goes public.", *Organizational dynamics*, vol. 17, no. 3, pp. 63-79 .

Robinson, J. 2004, "Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development", *Ecological Economics*, vol. 48, no. 4, pp. 369-384.

Rodriguez, M.A., Ricart, J.E. & Sanchez, P. 2002, "Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm", *Creativity & Innovation Management*, vol. 11, no. 3, pp. 135-146.

Ronda-Pupo, G. & Guerras-Martin, L. 2012, "Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 33, no. 2, pp. 162-188.

Roszak T. 1989. Introduction. In *Small is Beautiful*, E.F. Schumacher. New York: Harper Perennial.

Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J.A. & Sharma, S. 2008, "The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence", *British Journal of Management*, vol. 19, no. 2, pp. 185-203.

Ruiz Lozano, M., TiradoValencia, P. & Bustos Lambert, C. 2008, "El principio de transparencia en el ámbito de la Responsabilidad Social de la Empresa: un análisis aplicado al caso de la banca española. (Spanish)", *Revista de Fomento Social*, vol. 63, no. 251, pp. 445-479.

Russo M.V. & Fouts P.A. 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534-559.

Russo M. 2008. "Why go green?", *RSI: Roofing, Siding, Insulation*, vol.85, pp. 8-11.

Russo, A. & Perrini, F. 2010, "Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs", *Journal of Business Ethics*, vol. 91, no. 2, pp. 207-221.

Russo, M. 2011, "Perfect Together: Green Building and Brownfield Redevelopment", *Multi-Housing News*, vol. 46, no. 8, pp. 28-30.

Russo, M.V. & Harrison, N.S. 2005, "Organizational Design and Environmental Performance: Clues from the Electronics Industry", *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 4, pp. 582-593.

Salamon, L. M. 1992. *America's nonprofit sector: A primer*. New York: Foundation Center.

Salvadoreño-Americano, 2011, "Orgullosos de ser Salvadoreño-Americano". Available: http://noticias.aollatino.com/2011/08/04/salvadorenos-americanos-festejos/, [2013, 03/10/2013].

Samuelson, P.A. 1971, "Generalized predator-prey oscillations in ecological and economic equilibrium", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 68, no. 5, pp. 980-983.

Santos, J.R.A. 1999, "Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales", *Journal of extension*, vol. 37, no. 2, pp. 1-5.

Scheffer, D. & Kaeb, C. 2011, "The Five Levels of CSR Compliance: The Resiliency of Corporate Liability under the Alien Tort Statute and the Case for a Counterattack Strategy in Compliance Theory", *Berkeley Journal of International Law*, vol. 29, no. 1, pp. 334-397.

Scherr, Sara J. (1997), 'People and Environment: What is the Relationship between Exploitation of Natural Resources and Population Growth in the South?' *Forum for Development Studies* (1), 33-58.

Schmidheiney S. 1992, “The business logic of sustainable development”, *Columbia Journal of World Business,* vol. 27, no. 3/4, pp. 19-24.

Schmidheiny, S. 1992. *Changing course: A global business perspective on development and the environment*. MIT press.

Schot, J. 1993, "Book review: Changing course: a global business perspective on development and the environment/by Stephen Schmidheiney.-Cambridge: MIT Press, 1992.-ISBN 0-262-19318-3", *Business Strategy and the Environment*, vol. 2, no. 1, pp. 51-52.

Schreck, P. 2011, Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis, *Springer Science & Business Media* B.V.

Schumacher, E.F. & McKibben, B. 2010, *Small is beautiful: Economics as if people mattered*, Harper Perennial.

Schumacher, E.F. 1989, Introduction. In *Small is beautiful*. London: Harper Perennial.

Schumacher, E.F. 1978, “*Lo pequeño es Hermoso”.* Madrid: Harmenn Blume Ediciones.

Schumpeter, J. 1942. Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*.

Schumpeter, J.A. & García, J.D. 1983, "Capitalismo, socialismo y democracia".

Shaffer, B. & Russo, M.V. 1998, "Political Strategies and Industry Environments" in Research in corporate social performance and policy. Volume 15, ed. J.E. Post, Stamford, Conn. and London:; JAI Press, pp. 3-15.

Sharma, S. 2002, *Research in corporate sustainability: What really matters*, Edward Elgar, Cheltenham.

Sharma, S. & Starik, M. 2004, *Stakeholders, the environment and society*, Edward Elgar Publishing.

Sharma, S. 2010, "The impact of mining on women: lessons from the coal mining Bowen Basin of Queensland, Australia", *Impact Assessment & Project Appraisal*, vol. 28, no. 3, pp. 201-215.

Sharma, S. & Vredenburg, H. 1998, "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable", *Strategic Management Journal*, vol. 19, no. 8, pp. 729.

Sharma V.A. 2009, “Sustainability and Water”, *SUSTAINABILITY 2009.THE NEXT HORIZON: Conference Proceedings. AIP Conference Proceedings,* Volume 1157, pp. 128-137.

Shrivastava, P. 1995, "Ecocentric management for a risk society.", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 118-137.

Silverman, D. 2011, *Interpreting qualitative data*, Sage Publications Limited.

Simanis, E. & Hart, S. 2009, "Innovation from the inside out'", *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, no. 4, pp. 78-86.

Simanis, E. & Hart, S. equipo (2008), The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP Strategy.Cornell University.(The Base of the Pyramid Protocol).

Sison, A. 2011, "Aristotelian Citizenship and Corporate Citizenship: Who is a Citizen of the Corporate Polis?", *Journal of Business Ethics*, vol. 100, no. 1, pp. 3-9.

Smart, B. (Ed.). 1992. *Beyond Compliance: A new industry view of the environment.* Washington, DC: World Resource Institute.

Snider, J., Paul, R.H. & Martin, D. 2003, "Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms", *Journal of Business Ethics*, vol. 48, no. 2, pp. 175-187.

Solow, R.M. 1986, "On the intergenerational allocation of natural resources", *The Scandinavian Journal of Economics*, pp. 141-149.

Starik, M. 1995, "Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, no. 3, pp. 207-217.

Stead, W.E. & Stead, J.G. 1994, "Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable business", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, no. 4, pp. 15-31.

Stiglitz, J. 2012, *El precio de la desigualdad*, Taurus.

Stormer, F. 2003, "Making the shift: Moving from" ethics pays" to an inter-systems model of business", *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no. 4, pp. 279-289.

Strambach, S. 2001, *"Innovation Processes and the Role of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)"* in Innovation networks: Concepts and challenges in the European perspective, eds. K. Koschatzky, M. Kulicke & A. Zenker, Series of the Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research; Heidelberg and New York:; Physica, , pp. 53-68.

Stubbs, W. & Cocklin, C. 2008, "Conceptualizing a "sustainability business model"", *Organization & Environment*, vol. 21, no. 2, pp. 103-127.

Sudan: 2012, "Emergency in South of Sudan", (Doctors Without Borders Canada) . Available: http://www.msf.ca/campaigns/refugees-in-south-sudan/, [2012, 07/20/2012].

Sulek, M. 2010, "On the Modern Meaning of Philanthropy", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, no. 2, pp. 193-212.

Svensson, G. & Wagner, B. 2011a, "Transformative business sustainability: Multi-layer model and network of e-footprint sources", *European Business Review*, vol. 23, no. 4, pp. 334-352.

Svensson, G. & Wagner, B. 2011b, "A process directed towards sustainable business operations and a model for improving the GWP-footprint (CO< DN> 2e</DN>) on Earth", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, vol. 22, no. 4, pp. 451-462.

Swanson, D.L. 1995, "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1, pp. 43-64.

The State of the World 2012, "Moving toward Sustainable Prosperity", The Worldwatch Institute. Available: http://www.worldwatch.org/stateoftheworld2012, [05/30/2012].

Takeuchi, H. & Nonnaka, I. 1986. The new new product development game. *Harvard Business Review*, vol. 64, no. 1, pp. 137-146.

Teece, D.J. 1986, "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", *Research Policy*, vol. 15, pp. 285-305.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.

Thompson, S.K. 1990, "Adaptive cluster sampling", *Journal of the American Statistical Association*, vol. 85, no. 412, pp. 1050-1059.

Thompson, L. 1983, "An Assessment of Urban Reinvestment Policy", *Policy Studies Review*, vol. 3, no. 1, pp. 67-72.

Toman, Michael A. 1992, 'The Difficulty in Defining Sustainability', *Resources* 106, 3-6.

Tryfos, P. 1996. *Sampling methods for applied research: text and cases*. New York: Wiley.

Tryzna, T.C. 1995, "*A sustainable world*", IUCN, Sacramento.

United Nations Development Programme (1990-2002), *Human Development Report*, New York: Oxford University Press.

Upadhyayula, R.S. 2010, "Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter", *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, vol. 35, no. 3, pp. 147-149.

Van Asselt, M.; Rotmans, J.; Greeuws, S. (Eds.) 2001. *Puzzle-solving for policy. A provisional handbook for integrated assessment.* Maastricht: ICIS.

Varadarajan, R. 2009, "Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations", *Business Horizons*, vol. 52, no. 1, pp. 21-29.

Vergragt, P.J. & van Grootveld, G. 1994, "Sustainable technology development in the Netherlands: The first phase of the Dutch STD programme", *Journal of Cleaner Production*, vol. 2, no. 3-4, pp. 133-137.

Vicente (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de valor Compartido : la RSC según Michael Porter y Mark Kramer. En : *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, nº 9, p. 15-40.

Vives A. 2009, "Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina", *Revista de responsabilidad social de la empresa*, no. 3, pp. 101-129.

Vives A. y Peinado-Vara E. 2011. "La responsabilidad social de la empresa en América Latina", FOMIN-BID, Washington D.C., USA.

Vives A., *Promoviendo el conocimiento sobre RSE: Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE*. Available: http://cumpetere.blogspot.com/2011/01/si-no-esta-roto-no-lo-arregles-porter-y.html [2011, 12/13/2011].

Vogel D. 2005, *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Waddock S. & Graves S. 1997. "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.

Waddock, S.A., Bodwell, C. & Graves, S.B. 2002, "Responsibility: The new business imperative", *The Academy of Management Executive* (1993-2005), pp. 132-148.

Waksberg, J. 1978, "Sampling methods for random digit dialing", *Journal of the American Statistical Association*, vol. 73, no. 361, pp. 40-46.

Wal-Mart 2012, "Vast Mexico bribery case hushed-up by Wal-Mart after Top Level Struggle", The New York Times. Available: http://www.nytimes.com/2012/04/22/business/at-wal-mart-in-mexico-a-bribe-inquiry-silenced.html?pagewanted=all, [11/22/2012].

Walley, N. & Whitehead, B. 1994, *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 3, pp. 46-52.

Wall, D. & MyiLibrary 1994, *Green history: A reader in environmental literature, philosophy, and politics*, Routledge New York.

Wang, H., Choi, J. & Li, J. 2008, "Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance", *Organization Science*, vol. 19, no. 1, pp. 143-159.

WCED, World Comission on Environment and Development. 1987. *Our common future.* Oxford: Oxford University Press.

WEF & BCG: 2012 - "Redefining the Future of Growth: The New Sustainability Champions, Research Report, 2011", (Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2011) . Available: www3.weforum.org/docs/WEF_GGC_SustainabilityChampions_Report_2011.pdf [2012, 02/13/2012].

Welford, R. 1993, "Breaking the link between quality and the environment: Auditing for sustainability and life cicle analysis", *Business Strategy and the Environment, 4(Winter)*, pp. 25-33.

Werbach A. (2009), "*Strategy for Sustainability: A business manifesto*", Harvard Business School Press.

Whelan, G., Moon, J. & Orlitzky, M. 2009, "Human Rights, Transnational Corporations and Embedded Liberalism: What Chance Consensus?", *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp. 367-383.

White, L. 1996, "The Historical Roots of Our Ecological Crisis", In This Sacred Earth: Religion, Nature, Environment. Ed. R.S.Gottlieb. New York: Routledge.

Wicks, A., Freeman, R.E. 1998, Organization studies and the new pragmatism: positivism, antipositivism, and the search for ethics, in: *Organization Science*, 9(2), 123-140.

WILKINSON, L. and TASK FORCE ON STATISTICAL INFERENCE APA BOARD OF SCIENTIFIC AFFAIRS (1999) Statistical Methods in Psychology Journals: Guidelines and Explanations American Psychologist August 1999, Vol. 54, No. 8, 594–604. Available: http://www.apa.org/science/leadership/bsa/statistical/tfsi-followup-report.pdf, [2013, 14/12/2013]

Wilson, D. (1992), *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change* (Routledge, London).

Willig J. (Ed.) (1994), *"Environmental TQM",* New York: McGraw Hill.

Winter S.G. 2000, "The satisfacing principle in capability learning", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 991-996.

Wood 1991, "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, vol. 16(4), pp. 691-718.

Wood, D.J. 2006, *Global business citizenship: A transformative framework for ethics and sustainable capitalism*, ME Sharpe.

Wouters, J. & Chanet, L. 2008, "Corporate Human Rights Responsibility: A European Perspective", *Journal of International Human Rights*, vol. 6, no. 2, pp. 262-303.

Wright P. & Ferris S. 1997, "Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 77-83.

Yan, N. & Sun, B. 2011, "Designing Coordination Contract for Closed-Loop Supply Chain Based on Material Recycling", *International Journal of Business Research*, vol. 11, no. 4, pp. 174-179.

Yanus, M. 2007. *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. Public Affairs, New York.

Yanus, M. 1997. *Banker to the Poor. Micro-lending and the battle against world poverty*. Public Affairs, New York.

Zadek, S. 2005, "Going to scale: aligning corporate responsibility to strategies for business and nacional competitiveness". *Instituto Ethos Reflexiones*, 6(4), 1-28.

Zadek, S. 2006, "Corporate responsibility and competitiveness at macro level: responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices". *Corporate Governance*, 6(4), 334-348.

Ziegler, Herman. 1997. "Statement at the Final Panel of the Conference." Conference of Science for Sustainability: Integrating Natural and Social Sciences. Roskilde: Roskilde University. (October 26-28)

Zimmerman, M.E. 1995, "*Feminism, deep ecology, and environmental ethics*", The Deep Ecology Movement: An Introductory Anthology. Berkeley, CA: North Atlantic Books, pp. 169-197.

Zink K.J. (2005), "Stakeholder Orientation and Corporate Social Responsibility as a Precondition for Sustainability", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9), 1041-1052.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO SOBRE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE RSE DE LA FIRMA BASADAS EN LA NATURAL RESOURCE BASED VIEW (NRBV). 305

Anexo 2. CUESTIONARIO SOBRE CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD POR LA FIRMA, BASADO EN EL MODELO DEL OCTÁGONO INCAE – CLACDS 307

Anexo 3. Índice de Gráficos 341

Anexo 4. Índice de Tablas 342

Anexo 5. Tabla de Abreviaturas 343

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Composición de la muestra de acuerdo al Ámbito de Actividad de la empresa encuestada 215

Gráfico 4.2. Composición de la población de acuerdo a la Rama de Actividad Económica de la empresa encuestada 216

Gráfico 4.3. Relevancia de los Sectores Industria y Servicios en la Economía de El Salvador.....217

Gráfico 4.4. Composición de la muestra de acuerdo al tamaño de la empresa encuestada.....218

Gráfico 4.5. Composición de la muestra de acuerdo a la Rama de Actividad Económica de la empresa encuestada.....219

Gráfico 4.6. Composición de la muestra de acuerdo al grado académico del ejecutivo encuestado 220

Gráfico 4.7. Composición de la muestra de acuerdo a la posición en la empresa del ejecutivo encuestado.....221

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Resumen de autores relevantes en los constructos de la Filantropía Corporativa, RSE Voluntaria, Respuesta RSE y RSE Estratégica 59

Tabla 2.1. Análisis Comparativo de la Versión Institucional, Ideológica y Académica de la Sostenibilidad, Mebratu (1998) 90

Tabla 4.1. Población Objeto de Estudio: Ficha Técnica 203

Tabla 4.2. Muestreo: Ficha Técnica 214

Tabla 4.3. Datos Demográficos de los participantes en la Prueba Piloto.....229

Tabla 5.1. Ranking de empresas por Índice de contribución a la sostenibilidad (escala 0 a 10) 243

Tabla 5.2. Muestra de empresas que participaron de la investigación, sin problemas de poderlos mencionar como participantes por confidencialidad 245

Tabla 5.3. Clasificación de las empresas por etapas.....246

Tabla 5.4. Clasificación de las etapas de RSE en el Modelo General de contribución a la sostenibilidad por la firma 255

Tabla 5.5. Análisis de medias muestrales para las variables explicativas de la NRBV, Ysost y Tcsr 269

Table 5.6. Resultados Finales del Estudio Empírico 281

TABLA DE ABREVIATURAS

BMSBM	Broadened Model of Sustainability in Business Management
BdP	Base de Pirámide
BP	British Petroleum
CCI	Corporate Community Involvement (CCI)
CLACDS	Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible
CVS	Creación de Valor Sostenible
DfE	Design for the Environment
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EDCs	Endocrine Disruptor Chemicals
EPI	Environmental Performance Index
FTSE4Good Index	Financial Times Stock Exchange 4 Good Index
I&D	Investigación y Desarrollo
ICC	Índice de Competitividad del Crecimiento
ICR	Índice de Competitividad Responsable
IFC	International Finance Corporation
IIED	International Institute for Economic Development
IPM	Instituto de Políticas de Migración en Estados Unidos de América
IUCN	International Union for the Conservation of Nature
LCA	Life Cicle Analysis
LSE	London Stock Exchange
RBT	Resource Based Theory
RC	Responsabilidad Corporativa
RT	Radical Transactiveness
RBV	Resource Based View

RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RBE	Relational Biological Ethics
NRBV	Natural Resource Based View
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OLS	Ordinary Least Squares
SBM	Sustainability Business Model
TPS	Temporal Protection System
TQM	Total Quality Management
TQEM	Total Quality Environmental Management
UNEP	The United Nations Environment Programme
UNCED	United Nation Conference in Environment and Development
USAID	United States Agency for International Development
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Comision for Economic Development
WWFN	World Wildlife Fund for Nature