

## UNA VISIÓN PRÁCTICA DE LA SOSTENIBILIDAD<sup>1</sup>

Cada vez son más los que piensan en la sostenibilidad como un factor clave en la estrategia de sus compañías a largo plazo. Las grandes corporaciones con marcas reconocidas han sido las primeras en incorporar la sostenibilidad a sus planes estratégicos, virando hacia modelos de negocio más sostenibles. Poco a poco esta filosofía está calando en el entramado empresarial, al tiempo que los consumidores valoran cada vez más el comportamiento sostenible de las empresas. Sin duda, la sostenibilidad es una tendencia en el mundo desarrollado.

Se ha incrementado la sensibilidad de los consumidores respecto a los atributos sostenibles de los productos que compran y los servicios que contratan. No solo se atiende al producto en sí, sino a su origen, a cómo se produce y distribuye, al embalaje, etc. Incluso se da relevancia a la historia y la experiencia que hay detrás de lo que compra. Estos atributos sostenibles forman parte de la propuesta de valor de las empresas y los consumidores lo tienen cada vez más en cuenta, llegando incluso a descartar lo que consideran que es menos respetuoso con su entorno social, económico y medioambiental. Ciertas prácticas que en el pasado eran habituales hoy causan rechazo y serán inaceptables en el futuro; y al mismo tiempo otras, como la circularidad, con mayor relevancia en el tema de los envases, son impulsadas desde las instituciones. En palabras del presidente del Instituto para la Producción Sostenible, *“las empresas han de ser sostenibles, o no serán”*.

Por tanto, las compañías afrontan el reto de incorporar estos conceptos a sus modelos de negocio y a sus planteamientos estratégicos y, lo que puede resultar más difícil, implantarlos en el día a día de la empresa compañía. Es lo que podemos llamar la *“operacionalización de la sostenibilidad”* en las empresas.

Con este documento se pretende ayudar a los directivos en este proceso. Primero haremos un breve recorrido histórico, que nos llevará a la justificación y definición del concepto de sostenibilidad. Finalmente, se presenta un modelo práctico de integración en la estrategia de la empresa y una propuesta de hoja de ruta. Será un modelo sencillo y general, que pueda servir a directivos de cualquier tipo de empresa y sector.

---

<sup>1</sup> Nota Técnica División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparada por los profesores Enrique Garrido Martínez y Rocío Reina Paniagua.

Copyright © julio 2021, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## BREVE RECORRIDO HISTÓRICO

La obra *Social Responsibilities for the Businessman* de Howard R. Bowen<sup>2</sup> (1953) marcó el nacimiento de la idea de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Bowen agrupó las ideas de distintos autores de la época y desarrolló el concepto de RSC. Por primera vez se ampliaba la responsabilidad de los ejecutivos más allá de la cuenta de resultados, abordando el impacto de la actividad empresarial en la vida de los ciudadanos.

Poco a poco la RSC fue abriéndose camino, pero encontraba limitaciones en su vinculación con la cadena de valor de las empresas. Entonces apareció el concepto de desarrollo sostenible. En 1983 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) creó la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, en cuyo seno se emitió el *Informe Brundtland*<sup>3</sup> en 1987, donde se formaliza el concepto de desarrollo sostenible:

*“Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas”.*

Este concepto propone reconciliar el crecimiento económico, los recursos naturales y la sociedad, ensalzando la garantía de un futuro sostenible para la humanidad. Sobre esta base, en 1997 John Elkington<sup>4</sup> plantea un modelo de triple vertiente, también llamado “de la triple cuenta de resultados”, acuñando la idea de que para que una empresa sea sostenible, debe ser (1) económicamente viable, (2) ambientalmente responsable y (3) socialmente beneficiosa.

Sólo dos años más tarde, en 1999, se creó el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), con el objetivo de reconocer las mejores prácticas de las empresas que cotizan en bolsa en materia de sostenibilidad. Las empresas adscritas a este índice destacan por su desempeño ejemplar en materia social, medioambiental y de buen gobierno. Para las empresas, formar parte del DJSI no solo supone un reconocimiento público y una alta aceptación por parte de sus grupos de interés, sino que es una herramienta clave de cara a los inversores. El DJSI define la sostenibilidad de la siguiente forma:

*“La sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”.*

Más recientemente, Michael Porter y Mark Kramer en su artículo *La Creación de Valor Compartido*<sup>5</sup>, sostenían que para que los negocios prosperen a largo plazo, las comunidades a las que sirven también deben prosperar.

---

<sup>2</sup> Investigador y profesor estadounidense. Para muchos investigadores académicos y analistas, Bowen fue el pionero en el análisis de la relación entre empresa y sociedad y, por tanto, el padre de la RSC.

<sup>3</sup> En homenaje a Gro Harlem Brundtland, política noruega que dirigió la confección del informe, que inicialmente se titulaba “*Our common future*” (Nuestro futuro común).

<sup>4</sup> Escritor, asesor y emprendedor. Se le considera una autoridad en temas de desarrollo sostenible.

<sup>5</sup> M. E. Porter y M. R. Kramer, “*Creating Shared Value*”, *Harvard Business Review*, 2011.

Ellos postulaban la defensa y mejora de las condiciones de las comunidades donde las empresas se aprovisionan, operan y comercializan sus productos, y la exigencia de eficiencia en la cadena de valor.

Antes, la inversión corporativa en la comunidad y las iniciativas medioambientales solían ser vistas como obligaciones morales o simple filantropía: costes añadidos que debían asumirse para proteger la reputación. Ahora, se redefinen muchas de estas obligaciones como oportunidades para fortalecer el negocio a largo plazo, aportando valor para los accionistas y los diversos grupos de interés. Actualmente, las empresas y la sociedad necesitan un enfoque más integrador, multidimensional y circular. Se está afianzando, cada vez más el concepto de sostenibilidad como un factor estratégico clave en la empresa.

## EL CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD

El concepto de sostenibilidad o desarrollo sostenible trata de contrapesar la insaciable ansia de la humanidad por el desarrollo económico mediante dos palancas que pueden evitar el colapso de las economías desarrolladas. Por un lado, la preocupación por el bienestar social y, por otro, el cuidado del entorno natural cercano y del planeta en general.

La población mundial crece aceleradamente y necesita cada vez más recursos, lo que está provocando el calentamiento global y la escasez de algunos recursos naturales como el agua, las tierras de cultivo o muchas especies de plantas y animales. Por otro lado, se extiende una creciente preocupación por la salud y la nutrición.

Desde la perspectiva de la dirección de empresas, los directivos se pueden sentir abrumados por este proceso hiperacelerado de florecimiento de nuevos conceptos a los que deben dar orden y perspectiva estratégica.

Como primera aproximación, la idea de fondo debe ser el principio de que “no todo vale” para lograr el desarrollo económico. Por ello, entendemos que:

*“Sostenibilidad es promover el progreso económico y social respetando los ecosistemas naturales y la calidad del medio ambiente para garantizar así el equilibrio entre crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social”.*

Este gráfico representa las tres dimensiones anteriores, íntimamente relacionadas, formando un todo que interactúa y se retroalimenta.

