

**41 Jornadas Nacionales de Administración Financiera**  
Septiembre 30 y Octubre 1, 2021

# **Valor económico: Estrategias organizacionales sustentables**

**Gustavo Tapia**

*Universidad de Buenos Aires*

## SUMARIO

1. Nociones fundamentales sobre las estrategias de los negocios
2. Clústeres y cadena de valor
3. Modelos y gestión de negocios sostenibles
4. Consideraciones finales

Para comentarios:  
[gustavo.tapia1@gmail.com](mailto:gustavo.tapia1@gmail.com)

### **Resumen**

En una organización, la estrategia, determina en término de objetivos a largo plazo los programas de acción y las prioridades de asignación de recursos, tratando de alcanzar una ventaja sostenible en los negocios seleccionados sobre la base de alguna metodología de análisis como el FODA –fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas-. Esta construcción, necesita abordar primero los puntos críticos de la actividad, que se analizan bajo altos niveles de incerteza. Efectuadas las exploraciones y los estudios específicos se procura determinar pragmáticamente, con acciones concretas el camino a recorrer luego de sopesar opciones posibles. En este proceso se identifican etapas de las gestiones a llevar a cabo que van integrando las competencias corporativas, de negocios y funcionales de la organización. En la producción de bienes y servicios, el propósito que se persigue con la ejecución de las estrategias es la generación de valor económico. En el siglo XXI, este valor conjuga la rentabilidad comercial, social y ambiental. Por eso la reflexión de diseñar y ejecutar estrategias organizaciones sustentables.

## **1. Nociones fundamentales sobre las estrategias de los negocios**

### **1.1 Tipos y formas de estrategias**

Las actividades de la organización y el contexto de actuación son los elementos que marcan el proceso de construcción de la estrategia del negocio que van a incidir y a determinar qué inversiones se proyectarán y cómo serán financiadas. Desde mediados del siglo XX, en este análisis las actividades empresariales para la producción de bienes y servicios son atravesadas por las economías de escala, la variabilidad de los costos, la división del trabajo, el logro de destrezas y habilidades, y la automatización. Es central en este ámbito de actuación comprender cabalmente qué es la competitividad y qué efectos tiene sobre el universo de las organizaciones.

Ser una empresa líder y/o un referente en una actividad productiva, implica una actualización permanente junto a una disposición de apertura para aceptar la utilización de nuevas tecnologías y el rediseño de procesos y productos. Se reflexiona además sobre el acceso a los insumos básicos, la localización de producción, la logística, los vínculos entre los eslabones de las cadenas de producción. En las últimas décadas se incorpora como factor de la estrategia del negocio, la concepción de la sustentabilidad, lo que conlleva a un análisis integral de la tríada: económica–social–ambiental, resultando de ello inquietudes o exigencias de *stakeholders*, estudios sobre la ecoeficiencia organizacional, determinación de resiliencias y puestas en marcha con dosis importantes de innovación.

En relación al mercado y los clientes, como ha explicado Michael Porter, habrá estrategias genéricas para liderar por precios y otras por diferenciación, o se enfocarán en determinados segmentos del mercado. Se podría presuponer que los clientes escogen a sus proveedores considerando precio y valor, a fin de enunciar las siguientes *opciones estratégicas*:

- ✓ *Estrategias tendientes a incrementar el valor agregado percibido.* Busca ofrecer el valor plus percibido sobre los competidores a un precio similar o un poco más alto para lograr más participación en el mercado y con el consiguiente aumento de volumen mejorar los márgenes. Esta estrategia puede alcanzarse siendo únicos o mejores en los productos, y esto puede obtenerse a partir de inversiones en investigación y desarrollo, en diseños expertos o con enfoques particulares de marketing hacia los clientes.
- ✓ *Estrategia híbrida.* Se proporciona a los clientes productos con alto valor agregado percibido pero manteniendo precios relativamente bajos. Esta estrategia será ventajosa si pueden obtenerse volúmenes más altos que la competencia o manteniendo márgenes atractivos a partir del descenso de costos.
- ✓ *Diferenciación enfocada.* Se lleva a cabo cuando se ofrece un valor superior a los consumidores a un precio significativamente mayor. Su éxito es lograr una ventaja real en un segmento concreto del mercado.
- ✓ *Estrategias equivocadas.* Sugiere incrementos de precio sin aumentar el valor percibido por el consumidor. Pueden presentarse en situación de monopolio y de otra manera están condenadas al fracaso.
- ✓ *Estrategia orientada a precios bajos.* Se ofrecen precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción es especialmente viable cuando la empresa es líder en costos y los competidores no pueden imitar esta acción.

Cuando se pretende incrementar, fortalecer o conservar las ventajas competitivas vale considerar la concepción de *estrategias defensivas y ofensivas*.

Las *defensivas* persiguen como finalidad disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa para evitar impactos negativos en la organización o también influyendo en ese competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales. Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva aunque procura la conservación y el fortalecimiento. Son acciones estratégicas defensivas: la ampliación de líneas de productos en segmentos vacíos que pudieran tomar otros competidores, o el acuerdo exclusivo con proveedores o distribuidores de peso en la actividad y cadena de valor, ó concederles facilidades especiales en materia de plazos, entregas, etc., el mantenimiento de precios reducidos en productos similares de los competidores y la protección de los conocimientos sobre tecnologías y habilidades logradas. En ciertas ocasiones la empresa puede realizar una contraofensiva hacia los competidores para disuadirlos de llevar a cabo sus amenazas forzándolos a la elección de otra opción.

Las estrategias *ofensivas* tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales como una forma de aprovechar una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas. Existen dos formas usuales para conseguir estas estrategias: (i) con un ataque a los puntos fuertes de los rivales desafiándolos con un producto igual o mejor y con un precio menor o servicios adicionales apreciados por el cliente, y (ii) apuntando a los puntos débiles de los competidores considerando entre los principales los siguientes aspectos: áreas geográficas del rival con débil participación; segmentos descuidados; lanzando campañas de imagen en donde los competidores tengan escaso reconocimiento; con presencia activa en los espacios en los que los competidores no hayan prestado un buen servicio a clientes; completando líneas de productos no desarrolladas por la competencia

o introduciendo mejoras en esas líneas para satisfacer las necesidades ignoradas por los rivales.

También se debe considerar a las industrias nuevas o emergentes que tendrán repercusión y protagonismo en el horizonte próximo. Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costos relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, por otros cambios económicos y tecnológicos que elevan el nuevo problema o servicio al nivel de una oportunidad comercial potencialmente viable. La característica esencial de un sector industrial que emerge, –desde el punto de vista de la formulación de la estrategia–, es que no siempre existen reglas de juego resultando futuras oportunidades o amenazas. Se presentan algunos factores estructurales que parecen caracterizar a sectores diferentes en esta etapa de desarrollo: costos iniciales elevados, compradores por primera vez, incertidumbre tecnológica, horizontes de corto tiempo, *start ups* de empresas, programas y subsidios especiales, entre los principales, que afectan el siguiente desarrollo o etapa organizacional.

En relación a la *actividad de la empresa en la cadena de producción* de una actividad económica específica, las organizaciones analizarán los efectos de operaciones que lleven a cabo en el mismo o en diferentes eslabones de esa cadena, observando ventajas competitivas que se traduzcan en mayor rendimiento o en menor riesgo, de sus productos y servicios, se trate de los tradicionales o de innovaciones.

Surgen entonces, a partir de esta exploración las siguientes posibilidades estratégicas que habrá de considerar para posicionar a la organización de cara a un contexto dinámico que adhiera a la sustentabilidad.

- ✓ *Estrategia de la integración horizontal.* Consiste en la venta de productos y servicios en mercados similares a los tradicionales de la empresa. La integración horizontal presenta poca flexibilidad y contribuye poco al mejoramiento de la estabilidad de la empresa. El fuerte lazo común de esta clase de diversificación se encuentra en la sinergia de comercialización, puesto que la empresa continúa vendiendo a través de los canales de distribución ya establecidos.
- ✓ *Estrategia de la integración vertical.* Asegura la colocación de los productos y servicios, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector, dentro de la propia unidad económica. La empresa se convierte en su propio proveedor y/o cliente emprendiendo actividades que significan la industrialización de etapas con procesos de producción que antes no llevaba a cabo. Cuando la empresa integra actividades de proveedores se dice que es *hacia atrás* y cuando emprende actividades de sus clientes es *hacia adelante*. La integración vertical es aún más sensible a las inestabilidades y ofrecerá menos garantía de flexibilidad e incrementará la dependencia de la empresa de un determinado segmento de la demanda económica. La sinergia será muy fuerte si la tecnología es afin, pero de hecho puede ser muy débil y aún negativa en el caso de diferente tecnología. La integración vertical puede aplicarse por las siguientes razones: a) para capturar ahorros tecnológicos; b) como estrategia defensiva para conservar una ventaja competitiva, o para asegurarse el suministro de un componente escaso o el acceso a un canal de distribución importante y selectivo; c) como estrategia ofensiva para obtener una ventaja competitiva a partir de la integración o la diferenciación en la calidad de sus productos considerando que sólo ella puede fabricar los componentes con la calidad y / o imagen adecuada.

- ✓ *Estrategia concéntrica o relacionada.* Consiste en la producción de nuevos productos y servicios relacionados o no tecnológicamente con los anteriores y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales. Suelen establecer un núcleo central, el cual es en definitiva el punto fuerte de la empresa, y con un orden decreciente definen el resto de las áreas de actuación.
- ✓ *Estrategia conglomerada o no relacionada.* Supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Es una estrategia ambiciosa con alto riesgo que depende sobre todo del crecimiento externo.

Las organizaciones pretenden competitividad con diferenciación o en costos e incluso disminuyendo riesgos, con acciones estratégicas que apunten la internacionalización. Vale en este caso considerar el volumen de oferta para los mercados demandantes y en materia de costos analizar las erogaciones de operación a fin de contemplar la posibilidad en qué países es conveniente efectuarlas. La organización con una estrategia de internacionalización en marcha disminuye su riesgo por diversificación de mercados y se proyecta con diferenciación en pos de alcanzar sus fines.

## **1.2 Evaluación y selección de estrategias**

La conveniencia es un criterio para valorar hasta qué grado la estrategia propuesta se adecua a la situación identificada en el análisis estratégico, y como ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la empresa. Este criterio puede emplearse como medio para tamizar opciones. La conveniencia incluye tres pruebas entre la formulación de la estrategia y la implantación: la lógica estratégica, la adecuación cultural y la evidencia empírica. Considerando la posición competitiva y las fases de madurez de un sector económico, podremos relacionar, el grado de fortaleza de la empresa con el ciclo de vida de la organización, formulando así, acciones estratégicas concretas que determinen la proyección de inversiones en el contexto de actuación.

Ilustración 1: Matriz de cartera-ciclo de vida (Johnson, Shole y Wittington, 2005)

		FASES DE LA MADUREZ DEL SECTOR			
		Embrionaria	Crecimiento	Madurez	Vejez
P O S I C I O N  C O M P E T I T I V A	DOMINANTE	Crecer rápido. Poner en marcha	Crecer rápido. Lograr liderazgo en costos. Renovarse. Defender posición	Defender posición. Lograr liderazgo en costos. Renovarse. Crecer rápido	Defender posición. Centrarse. Renovarse. Crecer con el sector.
	FUERTE	Poner en marcha. Diferenciarse. Crecer rápido.	Crecer rápido. Ponerse al día. Lograr liderazgo en costos. Diferenciarse	Lograr liderazgo en costos. Renovarse. Centrarse. Diferenciarse. Crecer con el sector.	Encontrar un hueco. Retener el hueco. Pender de un hilo. Crecer con el sector. Cosechar.
	FAVORABLE	Poner en marcha. Diferenciarse. Centrarse. Crecer rápido	Diferenciarse. Centrarse. Ponerse al día. Crecer con el sector	Cosechar. Pender de un hilo. Encontrar un hueco. Retener el hueco. Renovarse. Dar un giro total. Diferenciarse. Centrarse. Crecer con el sector	Replegarse. Dar un giro total.
	SOSTENIDO	Poner en marcha. Crecer con el sector. Centrarse	Cosechar. Ponerse al día. Mantener un hueco. Pender de un hilo. Encontrar un hueco. Dar un giro total. Centrarse. Crecer con el sector.	Cosechar. Dar un giro total. Encontrar un hueco. Replegarse	Abandonar. Replegarse.
	DÉBIL	Encontrar un hueco. Ponerse al día. Crecer con el sector.	Dar un giro total. Replegarse.	Retirarse. Abandonar	Retirarse

Es sumamente útil relacionar la madurez del sector con variables críticas de los negocios como la tasa de crecimiento y la participación en el mercado, el potencial de industria, la amplitud de las líneas de producto, la tecnología, las barreras de ingreso y los patrones de compra. Así, con información (o estimaciones) sobre estos factores, podrían establecerse algunas precisiones en las acciones estratégicas que se cimenten para su consiguiente ejecución.

Ilustración 2

ETAPA DE DESARROLLO				
DESCRIPTORES	Embrionaria	Crecimiento	Madura	Envejecimiento
Tasa de crecimiento de mercado	En aceleración. Al ser la base pequeña la tasa tiene poca significación	Mayor que el PBI pero luego en desaceleración	Igual o inferior al PBI	El volumen fluctúa declinando
Potencial de la industria	Difícil de determinar	Excede el volumen de la industria y está sujeto a imprevistos	Bien conocida. Los mercados primarios cerca de la saturación	Alcanza saturación y no tiene potencial
Amplitud de líneas de producto	Línea básica de productos	Rápida proliferación de líneas	Rotación del producto con poco cambio de amplitud	En reducción
Cantidad de competidores	Creciente	Creciendo hasta máximo y luego seguido por declinación y consolidación	Estable	Declina
Participación en el Mercado	Volátil	Pocas empresas con grandes participaciones	Las empresas con grandes participaciones están atrincheradas	Crece la concentración a medida que algunas empresas abandonan y se dispersan participaciones
Patrones de compra	Escasa o nula	Algunos. Compradores agresivos	Los proveedores son conocidos y existen patrones de compras	Es fuerte y disminuye el número de alternativas
Facilidad de ingreso	Usualmente fácil aunque la oportunidad no sea evidente	La presencia de competidores se ve compensada por vigoroso crecimiento	Difícil ya que los competidores están firmes	Difícil y escaso incentivo
Tecnología	Desarrollo del concepto Ingeniería de producto	Refinamiento y extensión de la línea de productos	Refinamiento del proceso y desarrollo de nuevas líneas para renovar el crecimiento	El rol es mínimo

Fuente: Hax y Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo*, 2004

También se determinan los requerimientos de inversión en el negocio estableciendo las bases de las estrategias financieras que se pergeñen.

Ilustración 3

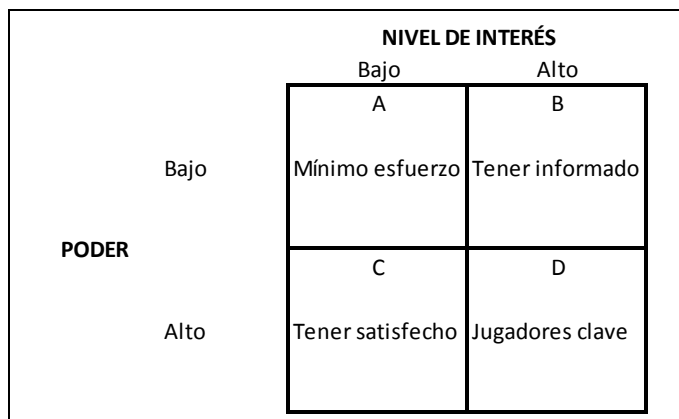
REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN	ETAPA DE DESARROLLO			
	Embrionaria	Crecimiento	Madura	Envejecimiento
DOMINANTE	Invertir un poco más que rápidamente que lo que indica el mercado	Invertir para sostener la tasa de crecimiento	Reinvertir según sea necesario	Reinvertir según sea necesario
FUERTE	Invertir con la rapidez que indica el mercado	Invertir para aumentar la tasa de crecimiento	Reinvertir según sea necesario	Reinversión o mantenimiento mínimo
FAVORABLE	Invertir en forma selectiva	Inversión selectiva para mejorar la posición	Reinversión mínima o selectiva	Inversión mínima de mantenimiento o liquidación
SOSTENIBLE	Invertir muy selectivamente	Inversión selectiva	Reinversión mínima o liquidación	Desinvertir
DÉBIL	Invertir o liquidar	Invertir o liquidar	Invertir en forma selectiva o liquidar	Liquidar

Fuente: Hax y Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo*, 2004

Ha sido tradicional que la aceptabilidad de la estrategia del negocio que da nacimiento a los proyectos de inversión se valorará respecto a tres elementos a medir: el rendimiento, el riesgo y las expectativas del *stakeholder*.

El análisis de las reacciones de los *stakeholders* puede realizarse mediante la ayuda del mapa del *stakeholder* que consiste en una matriz que clasifica a los *stakeholders* en función del poder que tienen y al posible interés que muestran hacia las estrategias de la organización. De acuerdo con esta matriz podemos decir que los *stakeholders* que tienen un bajo poder pero un nivel de interés alto por las estrategias les interesa estar informados y éstos pueden influir sobre las actitudes de los *stakeholders* más poderosos a la hora de evaluar una determinada estrategia.

Ilustración 4: Mapa de Stakeholders poder-interés (Johnson, Scholes y Wittington, 2005)



Se ha escrito mucho sobre los análisis de costo – beneficio y el análisis valor para el accionista. En tiempos actuales, se incorporan a nuestro análisis la responsabilidad corporativa, la ética, la sostenibilidad y las relaciones con la rentabilidad socio ambiental, temáticas que los accionistas y referentes de una actividad empresarial suelen contemplar cuidadosamente desde las últimas dos décadas.

**1.3 Contribuciones de Porter, Mintzberg y Ohmae. Océano azul.**

Michael Porter hizo enormes aportes para fundamentar la idea fuerza de ventaja competitiva. Se conoce como la cruz o las cinco fuerzas de Porter, la interrelación entre los clientes, proveedores, los competidores, los productos sustitutos y la rivalidad de la industria.

Ilustración 5



Fuente: Porter (2000).



En las barreras de entrada pesan conceptos como la economía de escala, la diferenciación del producto, la identificación de la marca, el costo de cambio, el acceso a los canales de distribución, el requerimiento de capital, la tecnología y la experiencia y aprendizaje de la actividad. Como se observa, se trata de factores fundamentales en la consideración de la formulación de acciones estratégicas de un negocio. Son válidos también los estudios sobre las barreras de salida que principalmente se explican por el costo que tiene el abandono de una actividad, las restricciones gubernamentales y sociales y los vínculos con otros negocios.

En cuanto al poder los compradores se considerará: el número de clientes relevantes, la disponibilidad de productos sustitutos en la industria, los costos de cambio y calidad requerida, las amenazas de los compradores de integrarse hacia atrás y la integración de la industria hacia delante, su nivel de rentabilidad. Respecto a los proveedores, el poder de negociación de precios, abastecimiento, plazos de entrega y calidad son condiciones destacables. La posibilidad de contar con nuevos proveedores y la factibilidad de poder hacer un desarrollo de proveedores para que trabajen bajo un sistema coordinado con la organización es un factor relevante en los tiempos presentes. Se suma adicionalmente la capacidad operativa con que cuentan para satisfacer nuestra demanda. Para estudiar la rivalidad entre competidores, el análisis se centra en el crecimiento de la industria, los costos fijos de actividades y diferenciación de producto, las variaciones de capacidad operativa y la concentración y equilibrio entre los competidores. Sobre los productos sustitutos además de la disponibilidad de los mismos es clave considerar el costo de cambio del usuario como también el valor y precio de ese producto. La rentabilidad del productor del sustituto también es un elemento importante.

Todo este esquema ha sido mencionado por Porter como elementos claves de análisis entre la empresa y la cadena de valor. Podrían existir otros elementos como las acciones de gobiernos que inciden en el análisis de valor de la organización, al considerar niveles de protección y de regulación del sector, políticas aduaneras y fiscales, tipos de cambio, asistencia financiera y derechos de propiedad. Ya en estos inicios, Porter enunciaba que este análisis debía coadyuvar a establecer el objetivo organizacional de posicionamiento en el negocio con sustentabilidad, en el que debía evaluarse la existencia y la durabilidad de la ventaja competitiva con el consiguiente valor económico creado.

Mintzberg alude a las acciones estratégicas premeditadas de otras emergentes y esta distinción es relevante en momentos en los cuales el énfasis esté en el control y en el aprendizaje incorporando otras posibilidades como posición o como perspectiva. Indica que cambiar de posición dentro de la perspectiva puede ser fácil; no lo es modificar la perspectiva para conservar la posición. Es una posibilidad bien concreta, bajo un entorno de alta incertidumbre que se analice y ponga en ejecución una estrategia considerando otras ante posibles cambios de escenarios. Esto es se aplica una estrategia pero estamos preparados por reajustes, rediseños, luego por otros de mayor dimensión y quizás también por otros que son opuestos a los hoy escogidos. En este sentido como indica el escritor estadounidense Scott Fitzgerald: *“La prueba de una inteligencia de primer nivel es la facultad para tener en mente dos ideas opuestas al mismo tiempo, y a la vez conservar la capacidad de seguir funcionando”*, se trata de la viabilidad y la sustentabilidad. El estratega no sólo buscará absorber dos perspectivas opuestas sino que en ocasiones debe ser capaz de sintetizarlas.

Otro de los grandes pensadores de la estrategia en el ámbito organización es Kenichi Ohmae, que ha creado el concepto de la economía sin fronteras y se ha centrado en el análisis socio-económico y empresarial. Su pensamiento fundamental en el campo estratégico es que

se debe tratar de acumular ventajas competitivas ya que sin competencia esta necesidad no habría necesidad de hacer estrategia.

En las últimas décadas, y a partir de estos avances, se ha presentado la estrategia genérica del Océano Azul, que se presenta como una tendencia en la que la organización encuentra nuevos mercados a partir de la innovación intrínseca para dar respuesta a mercados extrínsecos con necesidades que no han sido satisfechas y que permiten que la organización presente un lapso expansivo mientras sigue innovando en nuevos nichos de mercado. Pasa de un esquema de estratégico tradicional conocido también como lógica convencional a uno con características orientadas hacia lógica con *Value Innovation* (Ilustración 6).

La estrategia del océano azul conlleva a ser innovador, creativo, diferente y original en un entorno en donde lo cotidiano y tradicional se vuelve monótono y frío para el consumidor. La estrategia del océano azul es crear un espacio sin competencia en el mercado para crear y capturar mercado. Busca romper con la disyuntiva de valor o costo, alineando a las actividades bajo acciones de diferenciación. Por el contrario, la estrategia del océano rojo compite para vencer y explota la demanda en el mercado. Vale tener en cuenta las distinciones entre océano azul y rojo a la hora de repensar y enunciar una estrategia de negocio sustentable.

Los conceptos de Porter, Mintzberg, Ohmae, Kim y tantos otros más, se han revigorizado con la consustanciación de la concepción de sustentabilidad en las acciones estratégicas que la organización concibe y ejecuta para maximizar y conservar el valor económico

## 2. Clústeres y cadena de valor

### 2.1 Competitividad y clúster

El logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) requerirá cambios a nivel micro, meso y macro económicos. La competitividad pasa a ocupar un lugar central en estrategias de negocios sean de confrontación como de cooperación. Llamazares y Berumen (2001), sobre la base de los aportes de Freeman y Soete y de Lazonick y West, desarrollaron diferentes acciones estratégicas corporativas, tecnológicas y de productos para distintos sectores económicos según la rivalidad empresarial dominante y por la fuente y la utilización de la tecnología (Ilustración 7).

En la perspectiva de trabajo colaborativo, la conformación de clúster es una expresión de la cooperación inter organizacional y representa el flujo de productos y servicios en un sector industrial. Se reúnen en este esquema a los proveedores de insumos, a los distribuidores y los servicios post venta. Existen razones estratégicas y otras de índole operativas para la conformación de clúster. En la Ilustración 8 se detallan un conjunto de ventajas que tienen los agentes por cooperar y que difícilmente se logren individualmente. Se optimiza entonces la competitividad.

Deben analizarse las condiciones a nivel económico y de política organizacional que en diferentes grados fomenta el potencial para la conformación de clústeres (Ilustración 9).

Mediante esta conformación de organizaciones cooperativas y clústeres, a los agentes les es posible lograr una mayor flexibilidad y eventualmente obtienen nuevos conocimientos sobre las actividades que conforman la cadena de valor (Ilustración 10).

Ilustración 6: Metodología de la estrategia del océano azul

Principio	Riesgo que atenúa	Método, Procedimiento o Herramienta	Operaciones	
<b>PRINCIPIOS DE LA FORMULACIÓN</b>				
1- Reconstruir las fronteras del mercado	Búsqueda	Esquema de las seis vías	Explorar: a) industrias alternativas; b) grupos estratégicos en cada sector; c) grupo de compradores; d) ofertas complementarias de productos; e) atractivos funcionales de compradores; f) seguir confirmando en el tiempo	
2- Enfoque integral	Planeación	Cuadro estratégico	a) Despertar visual	Comparar el negocio con los competidores y el sector
			b) Exploración visual	Observar ventajas distintivas; qué factores crear, eliminar o cambiar
			c) Feria visual de la estrategia	Esquema basado en la intuición. Retroalimentación para construir la futura estrategia
			d) Comunicación visual	Distribuir perfiles estratégicos del antes y el después y apoyar los proyectos que emanen de la nueva estrategia
		Visualizar la estrategia en el nivel corporativo	Cuadro estratégico	Lenguaje común con la cultura corporativa para conducir de un océano rojo a uno azul
		Mapa de pioneros, emigrantes y colonos	Para predecir y planear el futuro del negocio	
3- Alcanzar más allá de la demanda existente	Escala	Los tres niveles de los no clientes	Ayuda a maximizar el tamaño del océano azul que se está creando y se profundiza el entendimiento con los no clientes	
4- Obtener la secuencia estratégica correcta	Modelo de negocio	La secuencia de la estrategia del océano azul	Mapa de la utilidad para los compradores	Se observa cómo el desarrollo de un producto se transforma en una función de utilidad para el cliente.
			Banda de precios del grueso del mercado	Ayuda a encontrar el precio correcto para efectuar una oferta.
			Modelo de rentabilidad del océano azul	Muestra cómo innovar en precio, partiendo de un precio estratégico.
			El índice de ideas del océano azul	Se revisa la utilidad, precio, costo y la adopción.
<b>PRINCIPIOS DE LA EJECUCIÓN</b>				
5- Vencer las principales barreras organizacionales	Organizacional	Las cuatro barreras organizacionales para la ejecución de la estrategia	Es una guía para romper con las barreras organizacionales de la percepción, de los recursos, de la motivación y las políticas, para luego ejecutar una estrategia del océano azul.	
		Liderazgo	Se logra rapidez y adhesión a partir de la	
6- Incorporar la ejecución a la estrategia	Gestión	Proceso equitativo	Propicia la aceptación de los recursos humanos desde el inicio.	

Fuente: Chan Kim y Mauborgne, La estrategia del océano azul (2005)

Ilustración 7

Sectores económicos por tipo de rivalidad empresarial dominante, y por fuente y uso de tecnología	Estrategias Corporativas	Estrategias Tecnológicas	Estrategias por Productos
Industrias intensivas en recursos naturales	Líder	Ofensiva	Genérica
Industrias dominadas por el proveedor	Seguidor cercano	Defensiva	Ampliamente diversificada
Industrias intensivas en información	Seguidor lejano	Imitativa	Diversificación limitada
Industrias intensivas en escala	Inmóvil	Dependiente	Nicho
Industrias intensivas en escala	Salida	Tradicional	
Industrias de proveedores especializados		Oportunista	

Fuente: Llamazares y Berumen (2011) a partir de Freeman y Soete (1997) y Lazonick y West (1988)

Ilustración 8: Razones estratégicas y operativas para la conformación de clúster

Razones estratégicas	Razones operativas
1. Ahorro de tiempo para lograr ventajas competitivas	1. Compartir costos y riesgos
2. Generación de sinergias directas y diferidas	2. Implementar políticas en el ciclo operativo menos conservadoras
3. Favorecerse con externalidades en el entorno cooperativo	3. Variabilización de costos fijos
4. Acceso a nuevos mercados	4. Adquirir habilidades y conocimientos del socio
5. Mayor control de una parte del mercado y su reparto	5. Alcanzar un grado de investigación adecuado.
6. Contrarrestar el efecto de un posible monopolio de oferta o demanda.	6. Lograr economías de escala a partir de acuerdos verticales u horizontales.
7. Disminuir la concurrencia para alcanzar una posición dominante.	7. Ahorrar inversiones por compartir recursos.
8. Mantener la flexibilidad de la organización al no requerir estructuras pesadas.	8. Mejorar las condiciones de proveedores y clientes a partir del poder del mercado.
9. Mejor acceso a fuentes de financiación.	9. Aseguramiento de la calidad.
10. Reconvertir un sector con racionalización, modernización, adecuación de capacidades y precios.	10. Fiabilidad en el suministro de inputs con precios más reducidos.
11. Conformar un grupo de poder	11. Reducción de los volúmenes de existencias.
12. Posibilidad de obtener exenciones e incentivos fiscales	12. Control sobre la distribución del producto final.
13. Equilibrio de resultados, cuando se asocian empresas que son afectadas en forma diferente según la evolución del ciclo económico.	13. Crear una infraestructura de distribución.
14. Equilibrio de resultados cuando se asocian empresas con productos en etapas diferentes del ciclo de vida.	
15. Aprendizaje del proceso de cooperación	

Fuente: Llamazares y Berumen (2011) a partir de Dessy (2007) y Falck (2008)

Ilustración 9: Condiciones para la conformación de clúster

	<b>Alto potencial para la concreción de clusters</b>	<b>Bajo potencial para la concreción de clusters</b>
A Nivel Meta-Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura cooperativa.</li> <li>✓ Aprendizaje interactivo.</li> <li>✓ Asociación por consenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura individualista y competitiva.</li> <li>Instituciones proclives al disenso.</li> </ul>
A Nivel Macro-Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autonomía para el ejercicio y gasto de los recursos económicos.</li> <li>✓ Instituciones privadas a nivel local y en los aspectos financieros.</li> <li>✓ Influencia local en la aplicación y seguimiento de las políticas de la infraestructura.</li> <li>✓ Estrategias locales entre las industrias y las universidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Centralización en el ejercicio y gasto de los recursos económicos.</li> <li>✓ Organizaciones financieras a nivel nacional.</li> <li>✓ Una limitada influencia local de las políticas de infraestructura.</li> <li>✓ Pobres o nulas políticas de innovación.</li> </ul>
A Nivel Micro-Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones laborales armoniosas.</li> <li>✓ Trabajo dirigido y coordinado.</li> <li>✓ Exteriorizan sus problemas.</li> <li>✓ Investigación, desarrollo e innovación interactiva y dispuesta a ser compartida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones laborales que tienden al disenso y a la confrontación.</li> <li>✓ Competencias individuales y con resistencia a compartirlas.</li> <li>✓ Interiorizan los problemas.</li> <li>✓ Investigación, desarrollo e innovación privativa y no dispuesta a ser compartida.</li> </ul>
A Nivel de la Política Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incluyente.</li> <li>✓ Monitoreo.</li> <li>✓ Consultante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excluyente.</li> <li>✓ Reactiva.</li> <li>✓ Imperativa.</li> <li>✓ Jerárquica.</li> </ul>

Fuente: Llamazares, Berumen (2011) a partir de De Propis (2006)

Ilustración 10: Características de los clúster

CLÚSTERES				
Puntos de análisis	tradicionales basados en la subcontratación	basados en el ensamblaje modular	basados en productos complejos	basados en (I + D + i) e implantación tecnológica
Características	Especialización funcional	Acuerdos de subcontratación para producción en masa	Organizada en base a proyecto específico	Desarrollo de productos basados en nuevas tecnologías.
	La principal fuente del progreso tecnológico proviene de fuera del cluster	Jerarquía compleja de componentes y subsistemas e intercambio jerárquico de la información	Producción de alto valor (ingeniería intensiva)	Integración basada en conocimientos complejos.
		Ganancias competitivas por reducción de costos y economía de escala.	Son afectados por pequeños problemas.	Relevancia de la financiación I + D + i
		Desarrollo tecnológico fundado en el incremento modular.	Competitividad en alto rendimiento con soluciones específicas a clientes.	Baja complejidad de las actividades de producción.
			Usuarios implicados en el desarrollo del producto	Ganancia basada en la integración de habilidades complementarias.
			Integración en diversas bases de conocimiento e innovación basada en relaciones complejas.	Alta horizontalidad en el intercambio de información.
			Reducción de costos y tiempos a través de la implantación de procesos de ingeniería paralelos.	Las propiedades del producto están definidas por interacciones recíprocas entre productores, proveedores y clientes.

Ilustración 10: Características de los clúster (cont)

Puntos de análisis	tradicionales basados en la subcontratación	basados en el ensamblaje modular	basados en productos complejos	basados en (I + D + i) e implantación tecnológica
Flujos materiales	Coordinación promovida por vendedores a partir de nuevos diseños.	Implantación de protocolos y principios Just in time	Empleo de técnicas específicas para la gestión del proyecto.	
	Coordinación promovida por empresas implicadas al final la cadena de producción.	Proyectos orientados al codesarrollos de nuevos componentes y subsistemas entre los ensambladores y los proveedores.	Coordinación de mecanismos basados en acuerdos de cooperación ex ante.	
			Técnicas de negociación entre los niveles de diseño, desarrollo y manufactura.	
Flujos de información	No hay intercambio sistemático de información sobre las mejoras y calidad de los componentes.	La información asume el carácter de dos vías.	Los usuarios se implican intensivamente definiendo necesidades y optimizando el producto.	Usualmente complejos e implica retroalimentación entre los participantes de distinto nivel.
	Tienden a asumir que la información proviene de los vendedores y empresas que se dedican al ensamblaje.	Uso intensivo de la información con códigos específicos de comunicación e interactividad.	Intenso intercambio de información sobre las bases del subsistema, a través de dos vías.	Se basa en las relaciones interpersonales e intergrupales.
			Asistencia técnica entre usuarios y los sistemas integrados.	Se puede generar conocimiento tácito.
Complejidad tecnológica	Baja complejidad	Alto nivel en función de volúmenes y variedad.	Altos niveles de complejidad.	La complejidad de la producción tecnológica es relativamente baja.
	Simplicidad en la base de conocimientos.	Diseños complejos basados en mecanismos lineales de vinculación.	Extremo e interactivo en ingeniería.	Productos de alto valor y bajo volumen.
	Altos márgenes de tolerancia en los términos productivos y de calidad.	Arquitectura modular que permite diferentes combinaciones de componentes.	Arquitectura no lineal con escasos márgenes de tolerancia.	Intensivos esfuerzos de I + D + i
Aprendizaje interactivo	Esfuerzo de las competencias que permiten una mejora de productos y los componentes.	Mejoras continuas de los componentes existentes.	Adaptación de productos de acuerdo a las necesidades de los compradores.	División del trabajo en términos de esfuerzo.
	Difusión de mayores estándares de sofisticación técnica y controles de procedimientos más rígidos.	Desarrollo de nuevos componentes y subsistemas para ser incorporados en la manufactura existente.	Reforzamiento de las competencias de los sistemas integrados.	Conexiones más estrechas entre las tecnologías de base y los usuarios finales de las empresas.
		Desarrollo de nueva variedades de productos basados en la misma arquitectura.	La consolidación de los mercados no se basa en complejas transacciones.	Definiciones de códigos de lenguaje entre los diferentes campos cognitivos del conocimiento.
		Redefiniciones periódicas y adaptaciones de las arquitecturas a las nuevas necesidades.		
Esfuerzos orientados a la generación de innovaciones	No sistémicos	Innovaciones programadas	Interfaces complejas entre proveedores y usuarios.	Proceso interdisciplinario a partir de interconexiones tecnológicas e infraestructuras científicas.
	Innovación incremental	Componentes fabricados por proveedores en coordinación con los ensambladores.	Compatibilización del marketing con los atributos técnicos.	
	Centralización de actividades de diseño en las empresa ensambladoras o en los vendedores.		Los cambios en las formas de los componentes y subsistemas forman una arquitectura del producto.	
			Rutas innovadoras orientadas a lograr acuerdos ex ante.	

Fuente: Llamazares y Berumen (2011) a partir de De Propis (2006)

Ilustración 10: Características de los clúster (final)

Gobernabilidad	Estructuras dispersas con un bajo nivel de jerarquización.	Equipo de expertos con un rol central en temáticas del clúster.	Relativamente flexible basada en proyectos específicos.	Basado en las tareas y requerimientos orientados a las distintas etapas del proceso I + D + i . Alta certidumbre
		Jerarquización de los proveedores de componentes y del subsistema de acuerdo con los aspectos técnicos y la intensidad de la interacción con ensambladores.	Sistema integrador con jerarquización de acuerdo a componentes y subsistemas.	Coordinación de las relaciones inter clúster para que fluya la inducción con usuarios, la tecnología fundada en acuerdos entre empresas y la consolidación a partir de acuerdos previos.
				Compenetración entre los dueños de los derechos tecnológicos y los usuarios.

Fuente: Llamazares y Berumen (2011) a partir de De Propis (2006)

Las condiciones y características de los clústeres y las razones estratégicas y operativas de la organización, permiten clasificarlos según la intensidad de recursos requeridos, y el dominio o especialización del proveedor que interactúa y forma parte de la cadena de valor, siendo estos, factores determinantes de la competitividad de la firma bajo análisis.

Ilustración 11: Clasificación de los clústeres

	Intensivo en recursos humanos	Dominado por el proveedor	Intensivo en información	Intensivo en escala	Proveedores especializados	Intensivo en conocimiento
Fuente de tecnología	Compra	Compra	Compra	Desarrollo y compra	Desarrollo	Desarrollo y compra
Uso de tecnología	Propia	Propia	Propia	Propia	Venta	Venta
Formas de rivalidad comercial dominante	Coste y precio	Coste, precio, moda, marca e imagen	Servicio al cliente, imagen, coste y precio	Diseño, diferenciación, coste y precio	Diseño, servicio al cliente, exclusividad e innovación	Innovación y servicio al cliente
Tipo de organización industrial	Competencia monopolística y oligopolio	Competencia monopolística y oligopolio	Oligopolio	Oligopolio	Competencia monopolística	Oligopolio y competencia monopolística
Ejemplos de industrias del sector	Agricultura pesca, silvicultura y minería	Textil— confección; alimentos y bebidas.	Servicios financieros; turismo; transportación.	Automotriz; siderúrgica; electrodomésticos; ordenadores.	Maquinas— herramienta; maquinaria para ingeniería civil; empresas de consultoría; software especializado.	Químico— farmacéutica; aeronáutica; ingeniería genética.

Fuente: Llamazares y Berumen (2011)

En los últimos años, el concepto de agrupación industrial se ha convertido en una poderosa herramienta para cambiar el equilibrio de las fuerzas del mercado a favor de los fabricantes y comerciantes locales y entrar en la economía de mercado global. Dichos conglomerados consisten en aglomeraciones geográficas que producen productos iguales o relacionados creando una red de proveedores de servicios y fabricantes de componentes. La creación de redes implica colaborar para mejorar el negocio eficiencia en la relación servicio / proveedor, permitiendo que todos los miembros del clúster compitan a mercado global en lugar de local (Dimitrova, Lagioia y Gallucci, 2007).

Nuevamente, las tipologías de clústeres, atravesados por el contexto, la tecnología y el medio ambiente, afectan el valor de la cadena productiva y su estructura material, al incorporarse las concepciones de sostenibilidad – sustentabilidad, emergentes de la economía circular y con factores claves como la ecoeficiencia y la resiliencia que requieren una profunda evaluación por su incidencia en la competitividad.

Desde el punto de vista del desarrollo sostenible, un tipo importante de clúster industrial es el eco-clúster <sup>1</sup> (o parque eco industrial o simbiosis industrial) en el que un grupo de empresas está geográficamente separado, pero siguen trabajando juntos para minimizar su impacto en el medio ambiente. Así es que la ecología industrial tiene directos vínculos con la economía circular.

Financiar un clúster ecológico requiere una inversión económica mayor que la tradicional, con un adecuado estudio de viabilidad en el desarrollo del proyecto. Pero convertirse en miembro de un clúster ecológico tiene ventajas significativas en materia de marketing y en acciones en la cadena de suministro, con el fin de aumentar ingresos, reducir costos de producción y de capital.

## 2.2 Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: (i) las actividades primarias, que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta; (ii) las actividades de soporte a las actividades primarias que se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general); y (iii) el margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Los generadores son el conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado en las actividades de la cadena. Se clasifican en:

- a) generadores de costos: constituyen las causas estructurales de costo de una actividad, en la cadena de valor de una organización. Entre las principales se mencionan las economías de escala, el aprendizaje, la capacidad utilizada, la vinculación entre las distintas actividades y unidades departamentales. el grado de integración, el *timing* o la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales.

---

<sup>1</sup> La principal diferencia entre un clúster industrial tradicional y el clúster ecológico es que este último se aplica estrategias de gestión ambiental, como la integración en el sistema natural, gestión de la energía y el agua y diseño sostenible.



- b) generadores de valor: explican por qué una actividad es única o exclusiva y pueden ser las políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas.

Las ventajas competitivas son las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. La complejidad de una economía global, la velocidad del cambio tecnológico, los riesgos de un mercado abierto y los recursos limitados de una empresa llevan a buscar alianzas que se traduzcan en ventajas competitivas.

Gereffi (1994) distinguió entre cadenas dirigidas por el comprador (*buyer-driven*), frente a las dirigidas por el productor (*producer-driven*). En las primeras, grandes mayoristas-minoristas, distribuidores y comercializadores o productores con marcas registradas, ejercen la gobernanza de redes descentralizadas de producción en países en desarrollo con bajos costos de producción. Este tipo de cadenas se presentan esencialmente en industrias intensivas en trabajo dedicadas a la fabricación de bienes de consumo, como los textiles/confección, el calzado o la electrónica de consumo. Las redes de proveedores que asumen la producción física siguen las especificaciones de los grandes grupos que se encargan del diseño, la distribución y/o la gestión de las marcas. La función clave de estos últimos es ajustarse a los cambios de la demanda, o incluso adelantarse a ellos y/o provocarlos, de modo que la I+D, el *marketing* y el diseño son las actividades que se reservan para sí, junto a la organización de la logística de la cadena.

En las cadenas dirigidas por el productor, son grandes fabricantes de productos tecnológicamente avanzados como aeronaves, automóviles o equipos informáticos los que ejercen el liderazgo. Estas corporaciones asumen un control más directo sobre los encadenamientos hacia atrás con los proveedores de materias primas y componentes intermedios y, sobre los encadenamientos hacia delante, con las actividades de distribución y comercialización. Tratan así de proteger la tecnología desarrollada y evitar su difusión estrechando los vínculos con sus proveedores especializados por medio de relaciones de propiedad. Es por ello que el papel de las pymes autóctonas en este tipo de cadenas en actividades de alto nivel tecnológico es menos importante que en las cadenas dirigidas por el comprador. Los márgenes en este tipo de cadena de valor están determinados por el aprovechamiento de las economías de escala y por el control de la tecnología (Romero Luna 2009).

Asimismo, Gereffi (2005) distingue cinco tipos de gobernanza:

1. *Coordinación mediante el mercado*: en estas cadenas de valor, comprador y vendedor no necesitan cooperar en la definición del producto, sea porque está estandarizado o porque el proveedor posee suficiente capacidad para proporcionar un resultado satisfactorio. En consecuencia las transacciones tienen un carácter marcadamente impersonal.
2. *Cadenas de valor modulares*: se trata de redes industriales en las cuales los proveedores fabrican productos sujetos a las especificaciones de los clientes, pero con plena autonomía en cuanto a la organización, las competencias y las tecnologías aplicadas. Utilizan maquinaria genérica, de modo que no se encuentran atados a clientes concretos.
3. *Cadenas de valor relacionales*: cuando no resulta posible codificar todos los aspectos vinculados a las transacciones, surgen redes industriales caracterizadas por inter-

acciones complejas entre compradores y vendedores, que mantienen relaciones de cooperación basadas en la reputación y la confianza mutua.

4. *Cadenas de valor cautivas*: en ellas pequeños proveedores legalmente independientes mantienen una situación de subordinación económica de hecho respecto a grandes compradores, debido frecuentemente a la existencia de inversiones en activos específicos relacionados con el cliente que generan costos hundidos.
5. *Cadenas de valor jerárquicas*: el actor principal de la cadena es una gran empresa transnacional integrada verticalmente, que mantiene vínculos de control respecto al resto de las empresas que participan en ella mediante relaciones de propiedad.

Son principalmente tres los componentes que explican la configuración de las cadenas de valor y el modo de gobernanza: (i) la complejidad de la información y el conocimiento requerido; (ii) su facilidad de codificación, de modo que pueda ser transferido eficientemente sin necesidad de inversiones específicas por los agentes de la cadena de valor; y (iii) las capacidades de los proveedores en relación con los requerimientos de los líderes de la cadena. Por lo tanto, en mayor o menor grado, las Pymes que participan en las cadenas asumen generalmente un papel subordinado frente a las grandes corporaciones que ejercen la gobernanza de las mismas, que entrañan riesgos estratégicos si se considera el aumento de su participación en la actividad.

El proceso ascendente en la cadena de valor, se puede lograr con la mejora<sup>2</sup> *–upgrading–*, con actividades en las que se exterioriza la competitividad en los costos de producción y en un reposicionamiento en mercados en los que los activos intangibles representan un factor competitivo esencial que opera como una barrera de entrada que garantiza un crecimiento sostenible del valor agregado (Pietrobelli y Rabelotti, 2006).

Este concepto de mejora, se vincula también al de progreso y adelanto que se percibe y construye en una actividad determinada. Ergo, una de las formas de abordarlo o de considerar la existencia de mejoras es a partir de la adición de tecnologías limpias en los procesos y productos que se elaboren y estrechando vínculos armoniosos y equitativos entre los integrantes de la cadena de valor, todo fundado en los valores que comparten y en la cultura organizacional que practiquen.

---

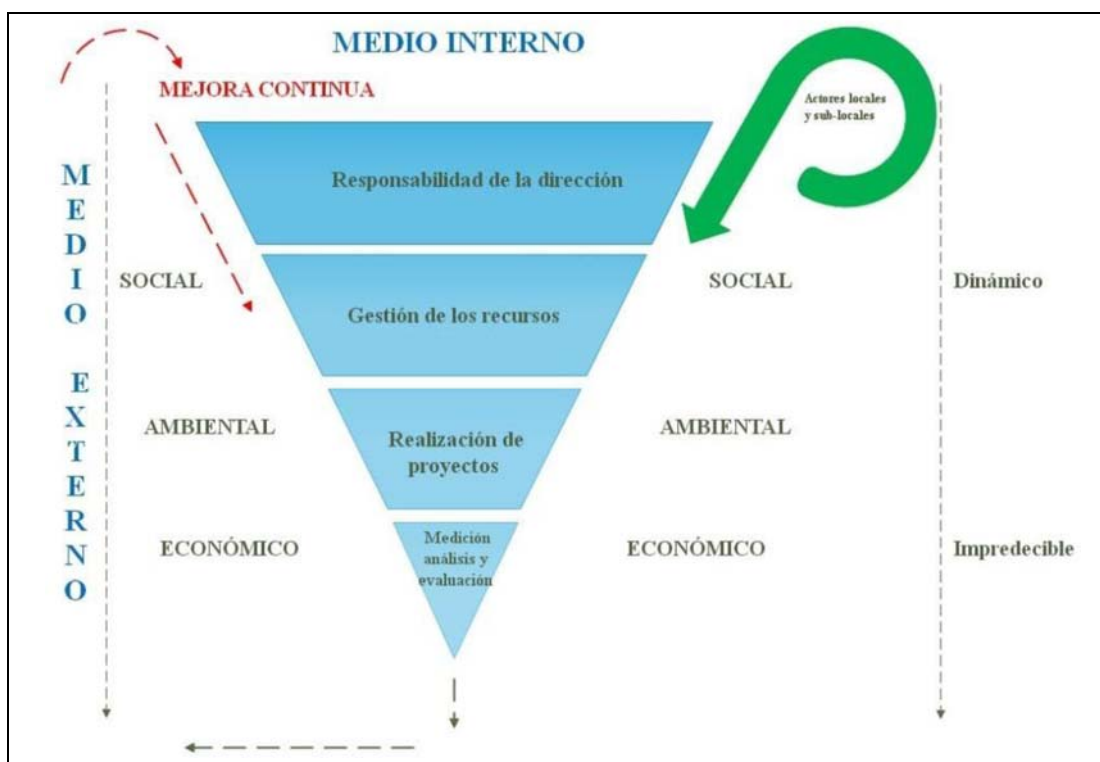
<sup>2</sup> Siguiendo a Humphrey y Schmitz (2002), pueden identificarse cuatro cauces de mejora al interior de las cadenas de valor: mejora de procesos: implica ganancias de eficiencia en la transformación de los insumos en productos, gracias al desarrollo o la adopción de una tecnología o un sistema de producción superior // mejora de productos: consiste en el desarrollo de productos nuevos, más sofisticados o de mayor calidad, que aporten más utilidad/satisfacción al consumidor // mejora funcional: supone la asunción de nuevas funciones, de tal forma que se eleva globalmente el contenido en conocimiento de la actividad desarrollada por la empresa. De este modo, la empresa puede pasar de ocuparse del mero montaje de componentes importados, a la fabricación física de los mismos y, de ahí, a asumir el diseño o la propia comercialización de productos bajo marcas propias // mejora inter-sectorial o de cadena: consiste en el abandono por la empresa, de la actividad que venía desarrollando, para introducirse en otros sectores u otras cadenas en las que disfruta de una mayor capacidad para generar y retener el valor agregado.

### 3. Modelos y gestión de negocios sostenibles

#### 3.1 Modelo de gestión socioambiental

El modelo de gestión socio ambiental sistémico <sup>3</sup> tiene como resultado llevar los mismos pasos en el medio interno de un sistema de gestión, pero destacando la interacción con el medio externo que se caracteriza por la dinámica y la impredecibilidad. Esta cuestión obliga a considerar la permanente adaptación entre medio interno y externo sin abandonar los objetivos estratégicos de la organización. Las reestructuraciones y mejoras se reflexionan en ámbitos de gran incertidumbre, desestabilidad y auto organización. El aprendizaje que promueve la autocrítica resulta esencial en el pensamiento global y sistémico necesario para gestionar las operaciones empresariales.

Ilustración 12: Modelo de un sistema de gestión ambiental con enfoque sistémico



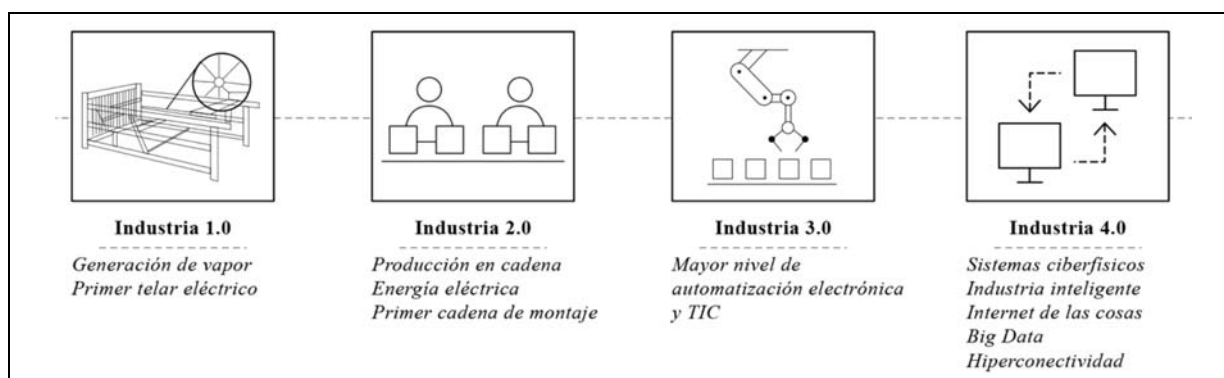
Fuente: Gómez Romero, Sánchez Cano y Villarreal Solís (2018)

La primera revolución industrial se enfocó en aspectos de manufactura y cambios en el estilo de producción, cambios situacionales y nuevos ambientes. La segunda revolución industrial tuvo fuerte impacto en la producción de cadena, creación de nuevos productos y/o servi-

<sup>3</sup> Gómez Romero J., Sánchez Cano J., Villarreal Solís F., (compiladores) (2018). *La Globalización ante los retos de la sustentabilidad, económicos financieros y organizacionales*. Editorial UJED. ISBN: 978-607503-211-5. Universidad de Juárez. Durango, México.

cios más rápido. La tercera revolución automatizó la mayoría de los procesos industriales, hubo un cambio en los primeros modelos de negocios. La más nueva y última revolución industrial, se ha enfocado más en sistemas digitales, lo que ha ocasionado en algunos casos efectos negativos como pérdida de trabajo, baja de productividad, agotamiento y uso excesivo de los recursos naturales.

*Ilustración 13*



El próximo modelo socio ambiental sistémico quizá brinde las bases para una revolución 5.0 en la que se pueda repensar críticamente la formulación natural de estrategias sustentables para los negocios con valor económico, incorporando los factores resiliencia y ecoeficiencia para explicitar transparentemente las relaciones entre el ambiente, la sociedad y la economía.

La innovación de productos y procesos, en el mismo sentido, han evolucionado a modelos específicos con énfasis en la reducción de costos, como se indica en la ilustración 14. No obstante, también aquí, debemos actualizar el modelo de innovación con inclusión social y equilibrio ambiental.

Así entonces, los elementos claves relacionados con la sostenibilidad son los que brindarán ventajas competitivas a la organización y darán cuenta de la importante y sólida relación entre la sustentabilidad y la innovación (Ilustración 15).

El mejoramiento ecoeficiente de los productos, en calidad, cantidad, costo y confiabilidad, de los procesos de producción y sistemas de distribución, y de los tiempos también propende al desarrollo económico sustentable en tanto se manifiestan como cambios o actualizaciones con innovación económica positiva.

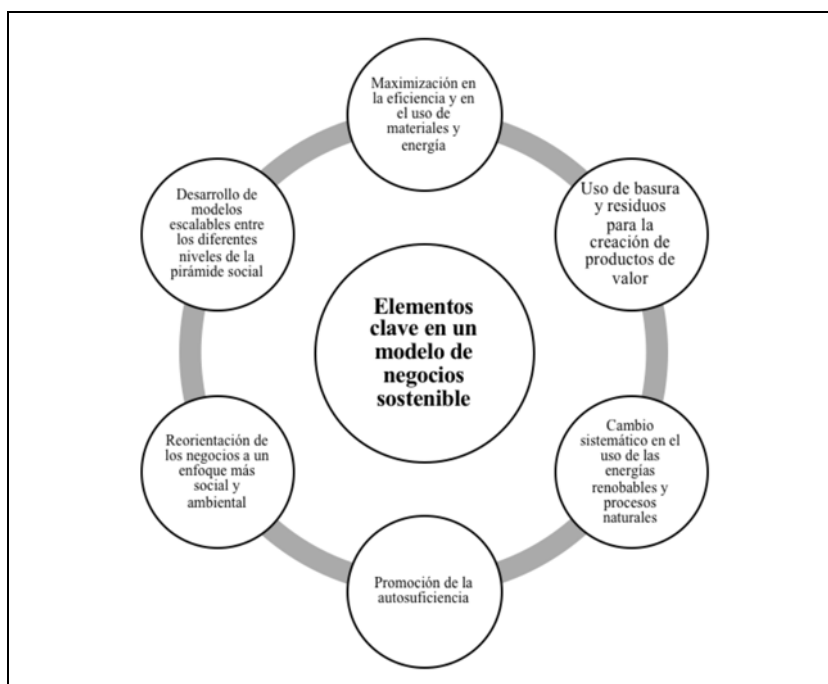
La creación de valor compartido no es una solución única para todos los problemas sociales. Sin embargo, sí ofrece oportunidades extraordinarias para que las empresas puedan cambiar el paradigma construyendo a largo plazo las ventajas competitivas. En esta tarea, la empresa 5.0 que se elucubra, se interrelaciona con la cadena de valor, los clústeres y los *stakeholders*, en un marco de actuación encaminado hacia el desarrollo sustentable.

Ilustración 14

INNOVACIÓN DE PRODUCTO Y PROCESO DE PRODUCCIÓN			
	MODELO FLUIDO	MODELO DE TRANSICIÓN	MODELO ESPECÍFICO
INNOVACIÓN DE PRODUCTO	Énfasis en maximizar el desempeño del producto	Énfasis en la variación del producto	Énfasis en la reducción de costos
	Estimulada por necesidades del usuario	Creciente estimulación por oportunidades creadas por capacidades técnicas en expansión	La atención se centra en cambios incrementales del producto y el proceso
	Alta novedad de cambios radicales	Exigencia a proveedores respecto a materiales y equipamiento	El efecto es acumulativo
	Rápida frecuencia de innovación del producto		Las innovaciones novedosas se producen con poca frecuencia
	Foco de atención en el producto en lugar del proceso	Foco de atención es el proceso por un volumen en aumento	El estímulo surge de fuerzas externas disociadoras
PROCESO DE PRODUCCIÓN	Flexible e ineficiente	Existen islas de automatización	Eficiente, sistematizado e intensivo en capital
	Tamaño o escala reducidos	Las tareas de producción y de control son más especializadas	El costo de cambio es alto
	Utilización de equipamiento de propósito general	Los cambios son importantes y discontinuos. Incluyen nuevos métodos de organización	La escala y la participación en el mercado es importante
	Materiales disponibles utilizados como insumos	Al menos un diseño de producto es estable como para tener un volumen de producción significativo	Se utilizan equipamiento de proceso de propósito especial
	El producto frecuentemente es cambiado o diseñado a medida		Materiales e insumos especializados o extensa integración vertical
			Los productos de tipo genérico y poco diferenciados

Fuente: Hax y Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo*, 2004

Ilustración 15



Fuente: Tapia (2017)

### 3.2 Proceso estratégico de sustentabilidad como resiliencia y ecoeficiencia

Las primeras acotaciones de la idea de sostenibilidad giran en torno a la gestión de los recursos naturales para asegurar su uso continuado y su disponibilidad en el tiempo. Se trata de sostener de forma duradera los flujos de producción (*output*) y de insumos (*input*), y sobre todo de ajustarlos más equitativamente a la capacidad de existencia y regeneración del capital natural. Desde la visión actual, la sostenibilidad y, por ende, el desarrollo sostenible, en tanto se perciben como procesos, plantean un tratamiento fundamentado en la gestión del cambio.

Los sistemas tienen dinámicas internas que provocan cambios propios, mientras que también están sujetos a otras variaciones inducidas. Por lo tanto, más que un estado de armonía fijo, como se afirmaba ya inicialmente en el Informe Brundtland (CMMAD, 1987)<sup>4</sup>, o de un equilibrio estático, se trata de mantener la capacidad de los sistemas sociales y naturales para hacer frente a las fluctuaciones y adaptarse a los cambios.<sup>5</sup>

Cuando la biodiversidad disminuye, se pierden las habilidades de resistir cambios y se pierde información para que el ecosistema pueda crear nuevas condiciones de equilibrio. De la misma forma, la actividad económica puede perder también resiliencia cuando se encuentra sometida a determinadas presiones ambientales. Por ello, los sistemas económicos y de producción, en general, pueden dejar de ser sostenibles a largo plazo si se debilita su capacidad de superar las tensiones y presiones externas por haberse sobrepasado los límites ambientales y quedar sujetos a saltos bruscos e irreversibilidades (Tapia, 2017). Con esta óptica, la sostenibilidad es un concepto relacionado con la capacidad de un sistema para seguir funcionando de forma permanente en todas sus dimensiones. El aspecto biofísico se puede considerar primario para absorber los impactos humanos y sostener permanentemente todas las formas y procesos de vida. No obstante, una comunidad no será sostenible sin tener garantizada una economía productiva no decreciente y sin mantener la suficiente cohesión de su tejido social.

En pos de entender qué hace que un sistema sea sustentable, el concepto de resiliencia se ha desarrollado bajo tres perspectivas diferentes, aunque no todas ellas son apropiadas para entender la sustentabilidad de los sistemas socio-ecológicos. La primera perspectiva parte del supuesto de que los sistemas tienden constantemente a un punto de equilibrio y, en consecuencia, luego de sufrir una perturbación retornan de manera inmediata a este punto. No obstante, si bien este supuesto se puede aplicar en los sistemas fabricados, es falso para los sistemas socio ecológicos, que no tienen uno sino varios puntos de equilibrio y que con frecuencia

---

<sup>4</sup> Fue publicado en 1987 para las Naciones Unidas y contrasta la postura del desarrollo económico con la sostenibilidad ambiental. Fue realizado por la Comisión Brundtland liderado por la ex-primer ministro noruega Gro Harlem Brundtland, con el propósito de analizar, criticar y replantear las políticas de desarrollo económico globalizador, reconociendo que el avance social se llevaba a cabo a un costo medioambiental alto.

<sup>5</sup> Esta capacidad se conoce como resiliencia, un término introducido a principios de los años setenta por Holling (1973), que ha sido frecuentemente usado en el análisis de los sistemas agro biológicos para medir la persistencia de las relaciones de un sistema y su capacidad de absorber los cambios y seguir existiendo. Otro término que tiene similitudes con el anterior, aunque no es exactamente equivalente, es el de estabilidad, entendida como la capacidad de un sistema productivo para recuperar un estado de equilibrio ante una pequeña perturbación temporal generada por los ciclos y fluctuaciones normales del medio circundante.

están sometidos a perturbaciones (Holling, 1994; Gunderson, 2002). Por esa razón, la segunda perspectiva parece ser más apropiada al postular que lo que hace que un sistema mantenga sus relaciones y funciones esenciales es la posibilidad de encontrar varios estados posibles luego de sufrir una perturbación (Holling 1994). Sin embargo, un sistema no podría encontrar diferentes estados posibles si no tiene capacidad de experimentar cambios adaptativos que le permita alcanzarlos. Por esa razón, entendida como capacidad adaptativa, la resiliencia es considerada la propiedad y el fundamento de los sistemas socio ecológicos sustentables (Holling, 1996; Perrings, 1997).

En los sistemas socio ecológicos, las interacciones entre los sistemas sociales y ecológicos se dan por doble vía. Por un lado, las intervenciones y actividades de carácter cultural, político, social y económico producen cambios y transformaciones en el ambiente y la naturaleza. Por otro lado, las dinámicas de los ecosistemas influyen en la cultura, las relaciones de poder y las actividades económicas de los seres humanos (Salas Zapata *et al*, 2012).

La capacidad adaptativa en un sistema socio ecológico significa que las actividades humanas se ajustan a las características y dinámicas de los ecosistemas con los que se relacionan de manera que estos, no produzcan transformaciones que lleven a estados prolongados de sufrimiento humano (Anderies *et al*, 2004). Por esta razón, es más preciso entender la sustentabilidad de un sistema como la resiliencia socio ecológica del mismo. Una alta resiliencia socio ecológica es sinónimo de sustentabilidad a la vez que una escasa, supone una limitada sustentabilidad para el sistema (Berkes, 2003). Sobre esta última perspectiva parece haber un consenso creciente (Holling, 1996, 2001; Perrings, 1998; Levin, 1998; Berkes, 2003; 2006; Folke 2006).

De ese modo, entender la generación de sustentabilidad en un sistema socio ecológico es comprender el proceso adaptativo en el que se involucran las perturbaciones, las características del sistema que determinan su respuesta a esas perturbaciones y los cambios que se producen en el sistema.

Recapitulando, la concepción de resiliencia como factor de sustentabilidad según las configuraciones de posibles equilibrios y adaptaciones será:

- Perspectiva centrada en el equilibrio: resiliencia es la capacidad que tiene un sistema de recuperar su punto de equilibrio luego de una perturbación (Holling, 1994; Gunderson, 2002).
- Perspectiva de los múltiples estados de equilibrio: resiliencia es entendida como la capacidad que tienen los sistemas de absorber las perturbaciones mientras mantienen sus relaciones y funciones esenciales (Holling, 1994; Folke, 2006).
- Perspectiva del cambio adaptativo: resiliencia es la capacidad que tiene un sistema socio ecológico de auto organizarse adaptativamente para preservar sus atributos esenciales luego de una perturbación (Levin, 1998; Holling, 2001; Berkes, 2003).

Respecto al concepto de ecoeficiencia empresarial se circunscribe en tres momentos de la relación economía - medio ambiente natural: (i) la producción, circulación e intercambio para maximizar beneficios económicos; (ii) el uso racional de los recursos naturales que se utilizan en la producción de los bienes y servicios; (iii) las emisiones de residuos con todos los efectos negativos colaterales que pueden provocar las empresas y que afectan la interacción entre los sistemas naturales y sociales del planeta.

Se comprende entonces, que la ecoeficiencia empresarial procura contribuir con el desarrollo sostenible ansiado, con un rol protagónico en materia de innovación, capacitación, competitividad, productividad y eficiencia, a fin de lograr excedentes económicos y beneficios socio ambientales a partir de: (i) la reducción o eliminación de residuos perjudiciales, (ii) la minimización de riesgos medioambientales, (iii) la reducción de recursos naturales dando prioridad a la uso de recursos renovables, y (iv) la utilización de tecnologías limpias.

Estas organizaciones aspiran a lograr ingresos adicionales y competitividad en costos, accediendo a nuevas oportunidades del mercado y con mejoras en las relaciones con los miembros de la cadena de valor y demás *stakeholders* que con ella interaccionan. En este marco, la sostenibilidad es la capacidad para crear, probar y mantener la capacidad adaptativa, en tanto el desarrollo es el proceso de creación, prueba y mantenimiento de las oportunidades. La combinación es el desarrollo sostenible. (Rathe, 2017).

### **3.3 Proceso estratégico de sustentabilidad a partir de la competitividad**

El modelo de gestión de proyectos de una organización debe estar alineado a los criterios de sostenibilidad en proyectos, el cual debe implicar la dimensión medio ambiental, económica y social del ciclo de vida del mismo proyecto. A través de ello analizar cuándo es el momento más idóneo para invertir, saber evaluar la capacidad requerida y sobre todo el impacto socio-económico de la inversión (Amendola, Depool, Artacho, Borrell Martínez, Martín, 2013). La competitividad es el imperativo incuestionable que domina la sociedad y las decisiones de gobiernos y corporaciones en el ecosistema y en carrera hacia el logro de ventajas competitivas.

Elaborar un producto con la más alta calidad o proporcionar un servicio superior a los clientes, contar con menores costos que los rivales o tener una mejor ubicación geográfica, suelen ser ventajas competitivas de valía. Ahora estamos en busca de diseñar una estrategia sustentable en la cual factores como la resiliencia y la ecoeficiencia sean diferenciales y ofrezcan una oportunidad competitiva al momento de desarrollar nuevos productos y servicios.

La competitividad se refuerza con el cambio cultural. El cambio en una organización suele presentarse en situaciones de obsolescencia e insuficiencia de patrones y fórmulas vigentes, con lo que es necesario transitar hacia un nuevo modelo que responda en forma adecuada a las circunstancias y que posibilite la supervivencia. Así, la cultura organizacional se puede entender como una respuesta a estímulos internos y externos (Chávez Martínez, Ibarra, 2015).

Como señala Salgado Beltrán (2019), el éxito de una organización, por lo tanto, depende en gran medida de la capacidad de responder adecuadamente a los retos que presentan los medios externos e internos, en tanto la cultura es el lazo de unión con elementos tanto formales como informales que comparten los miembros de un grupo social y define el carácter y personalidad de la organización que se reflejarán en su eficiencia y funcionalidad. Entonces, la cultura deberá ser lo suficientemente flexible y adaptativa para responder a situaciones que condicionen su funcionamiento, en entornos en los que el cambio es una necesidad latente.

Eccles, Miller y Serafaim (2012), proponen dos etapas para la consecución de la sustentabilidad en la organización:



Ilustración 16: Motivos para adoptar un modelo de negocios sustentable

Seguridad	Reducir riesgos de que la administración ambiental multe a la empresa de incurrir en delito ambiental.
Calidad	La difusión de normas internacionales de calidad como la ISO 14000 se convierte en una herramienta de venta en el mercado global.
Ahorro	Una positiva gestión ambiental de la empresa puede suponer considerables ahorros en los costes.
Mercado	Captar nuevas cuotas de mercado, abrir mercados nuevos, o consolidar y fidelizar a la clientela actual.
Imagen	Cada vez son más las empresas que editan una memoria con la actuación ambiental de la compañía.
Ética y responsabilidad social	Esto preocupa cada vez más a las empresas, disponen de un código ético de conducta en el que suelen incluirse consideraciones respecto al medio ambiente.
Futuro	Para algunas compañías es un modo de supervivencia y continuidad en el mercado.
Oportunidades de negocio	Supone la gestión y aplicación de tecnologías ligadas a la prevención, mitigación, y restauración que requiere la resolución de los problemas ambientales.

Fuente: Salgado Beltrán *et al.* (2019)

*Etapa 1:* la identidad de la organización se conceptualiza de forma diferente y dependerá del compromiso del líder y de los compromisos externos. El liderazgo para la sustentabilidad significa el conocimiento de los conceptos implicados y una naturaleza proactiva para alcanzar los objetivos relacionados. El apoyo externo para lograr la sustentabilidad es clave, pues la colaboración y comunicación directa con los *stakeholders* redundará en medios y herramientas mucho más efectivas.

*Etapa 2:* se codifica la nueva identidad de la organización con mecanismos de ejecución que consisten en sistemas con marcos estructurados de prácticas y procesos que le permiten a la organización desempeñarse de una manera consistente, congruente y continua, en el cual el compromiso de los empleados es imprescindible.

El cambio organizacional y la cultura de la sustentabilidad, son dos conceptos que necesariamente se deben asociar para lograr que una empresa de cualquier tipo alcance nuevos estadios de desarrollo tendientes a crear un equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el ecosistema general, pero sobre todo para tener un nivel de competitividad de alto nivel.

En palabras de Porter y Kramer (2006), *“las organizaciones ya no pueden eludir su responsabilidad con el ambiente externo que les rodea. El hecho de que las empresas se establezcan y se desempeñen en torno a fines económicos requiere una administración dirigida en buena medida hacia el compromiso social en conjunto con los objetivos de rentabilidad, por lo tanto, las estrategias de sustentabilidad corporativa tienen el reto de reconocer tanto a la sustentabilidad de mercado como a la sustentabilidad social y ambiental por igual”*.

El ámbito organizacional interno propicio para pensar en una estrategia de negocios para la sustentabilidad contiene:

1. Un cambio de cultura organizacional que forme consciencia y encamine el actuar de todo el personal de la organización.
2. La sustentabilidad como pilar de la empresa en el largo plazo con redes construidas en los sistemas sociales que le rodean y con la participación de los *stakeholders* externos para el apoyo continuo del proceso esperado.
3. El establecimiento de un ambiente democrático y participativo, que permita el flujo de nuevas ideas, de manera de sumar más compromiso y colaboración.

La búsqueda de la sostenibilidad desafía a las empresas a meditar sobre los modelos de negocio en pos de mejorar y luego mantener ventajas competitivas (Porter y van der Linde, 1995). Refleja su capacidad para mantener y aumentar su prosperidad económica, manteniendo su capital natural sin comprometer la responsabilidad ambiental. Se requiere una visión clara con dirección estratégica, tiempo y enfoque a largo plazo para ejercer una gestión con rentabilidad, crecimiento, competitividad y perdurabilidad.

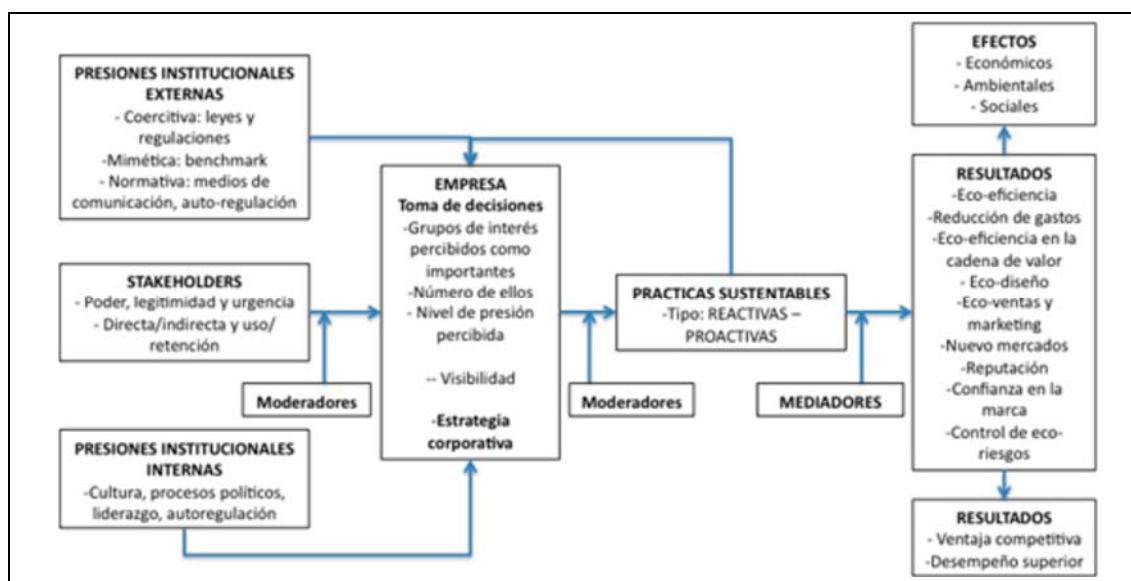
La ventaja competitiva sostenible de una empresa en gran medida depende de la interconexión entre innovación, gestión y aprendizaje organizacional, especialmente en un entorno empresarial globalizado donde la innovación decide qué empresas deberían tener éxito y qué empresas debería perder. (Suciu, Ivanovici, Neagu, 2009). Se destaca en este plano algunas acciones de planificación para generar sustentabilidad, como las alianzas estratégicas y negociaciones con stakeholders claves, el vínculo con universidades y centros de investigación, el foco en el costo de desarrollo de los proyectos y el análisis minucioso de los contratos marco que regulan actividades.

Por lo tanto, una estrategia de sostenibilidad - sustentabilidad es una hoja de ruta para perseguir cada uno de los objetivos de forma simultánea y coherente. El desarrollo sostenible se refiere a un desarrollo económico, ambiental y social que satisface las necesidades del presente y no impide que las generaciones futuras satisfagan sus necesidades. En este contexto, las empresas juegan un papel trascendente.

De acuerdo a los estudios efectuados por Baumgartner (2020), los principales aspectos económicos de la sustentabilidad empresarial son la innovación y tecnología, la colaboración con instituciones científicas y universidades, la capacitación gerencial, la utilización de procesos basados en tecnologías limpias, las relaciones con los eslabones de la cadena productiva con lazos sólidos emergentes de la economía circular y el compromiso organizacional para informar y formar parte de los reportes sobre sustentabilidad del sector o actividad económica pertinente.

El resultado es la construcción de un modelo que apoye la toma de decisiones en el contexto de la sustentabilidad, lo que facilita una mejor comprensión por parte de los tomadores de decisiones de los factores que afectan la sustentabilidad corporativa y los mecanismos por medio de los cuales las iniciativas sustentables influyen en el desempeño de las empresas y sus grupos de interés.

Ilustración 17: Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones



Fuente: Figueroa López y García de la Torre (2018)

### 3.4 Valor compartido y la responsabilidad social corporativa

Porter y Kramer, argumentan que la estrategia de las empresas debe ir más allá de las mejores prácticas, esta debe escoger un posicionamiento único, hacer las cosas diferentes de la competencia; articuladas bajo el concepto de *Business Strategy*. En el mismo sentido, Vidal (2011) dice que la estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Continuando con Vidal (2011), se puede crear valor compartido por tres vías distintas que se complementan constituyendo un círculo virtuoso: (i) concebir nuevos productos y mercados, (ii) redefinir la productividad en la cadena de valor, y (iii) construir clústeres locales donde actúa.

Por otro lado, Porter (2006) resumió el tránsito hacia el concepto de valor compartido, resaltando en mi opinión los pilares que se sostendrán en el futuro.

- ✓ Las empresas actuales se ven más como problema que solución.
- ✓ Existen implicaciones profundas entre rentabilidad de los negocios y la sociedad.
- ✓ Se transita de la filantropía a la responsabilidad social corporativa y de ésta a la creación de valor compartido.
- ✓ El capitalismo deberá crear impacto social.
- ✓ La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos.

Cuando existe creación de valor compartido, las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, también coadyuvan a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera.

### 3.5 Economía circular y negocios sustentables

Las empresas, como entidades privadas, son agentes del desarrollo económico y por tanto responsables de su aporte o contribución a la sustentabilidad global, por lo que deben comprometerse a rendir cuentas de su actividad. Además, enfrentan desafíos para poder manejar las expectativas de los grupos de interés y los valores corporativos que deseen reflejar. Por eso, son determinantes las políticas de gobernanza que instrumenten bajo una gestión de sustentabilidad que perdure en el largo plazo como un principio ineludible.

Los cambios tecnológicos agilizan el proceso. La transferencia masiva de datos y el desarrollo de las comunicaciones en particular, no permiten a las organizaciones mantenerse ajenas a las preocupaciones globales sobre pobreza, protección del planeta y compromiso para con la paz y prosperidad. La aplicación de los ODS supone la posibilidad de ejercer un liderazgo sostenible y de captar, en la estrategia y en el modelo de negocio, la oportunidad para la revisión del propósito empresarial.

En la creación de valor sostenible, se exterioriza la capacidad de innovación, la diferenciación y la contribución social. Bajo esta línea, las organizaciones deberán realizar un ejercicio de reflexión en cuanto a su capacidad para incorporar los ODS, así como para analizar su cadena de valor en pos de alinear su estrategia de empresa y su modelo de negocio, a la sustentabilidad. El hecho de hacer hincapié en los ODS, como las *keywords* de la sostenibilidad, implica un reto para mejorar la calidad de vida de las personas y del medio ambiente. El modelo de gestión sustentable debe identificar los factores que impactan en cada dimensión del Desarrollo Sostenible para promover nuevas acciones estratégicas que sean aceptadas por inversionistas y financiadores de negocios ante esta nueva cultura organizacional.

A través de los años han proliferado modelos e indicadores que con el tiempo han evolucionado, aunque todos presentan aspectos en común. Entre los modelos se pueden citar a:

- *Modelo Brundtland*: en su dimensión social se destaca la salud, educación, equidad, vivienda y seguridad. En la dimensión económica considera al desarrollo económico como principal factor y en la dimensión ambiental el cuidado del aire, suelos y agua (UN 1987).
- *Modelo del servicio estadístico gubernamental del Reino Unido (GSS, por sus siglas en inglés)*: en la dimensión social considera prioritario la salud, el fomento de las destrezas, la motivación, el conocimiento y el espíritu. En la parte económica destaca la atención hacia los edificios y maquinaria, y en la dimensión ambiental prioriza el cuidado y buen manejo de los minerales, bosques, flora, fauna, agua, aire y suelos (GSS 2004).
- *Modelo de tetraedro de Achkar*: establece que las buenas relaciones entre clases sociales es el principal factor de la dimensión social. También considera a las relaciones de propiedad y circuito de finanzas en la dimensión económica y por último, las relaciones del uso y manejo de los bienes de la naturaleza en beneficio de la humanidad (Achkar 2005).

- *Modelo Barber-Zapata*: entrelaza las dimensiones ecológica, económica y social en una zona común que es donde se logra el Desarrollo sustentable, como un indicador de que las tres dimensiones se están realizando. Esto quiere decir, que si alguna área llega a omitirse, se tendría otro tipo de desarrollo (Salcedo et al. 2010).
- *Modelo de Jacobs y Sadler*: presenta una perspectiva medioambiental sostenible como un marco de análisis de políticas e inversiones para el desarrollo con metas sociales, económicas y medioambientales que justifican las acciones humanas en procura de lograr el cumplimiento de los objetivos en el corto o mediano plazo (Villeneuve 1998). Este modelo aporta a los tomadores de decisiones una guía sobre cómo abordar los problemas, priorizando individualmente los asuntos sociales, económicos y medio ambientales y luego encausando a las metas grupales.

La sustentabilidad puede ser abordada a partir de cuatro dimensiones que interactúan entre sí (Dieleman y Juárez Nájera, 2008), perspectivas que enriquecen las consideraciones que habrá de observar en la formulación de las estrategias de los negocios.

- ✓ *Dimensión físico – biológica*: considera aquellos aspectos para preservar y potenciar la diversidad y complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad.
- ✓ *Dimensión social*: considera el acceso equitativo a los bienes de la naturaleza, tanto en términos inter generacionales como intra generacionales, entre géneros y entre culturas, entre grupos y clases sociales y también a escala del individuo. Requiere una eficiente administración de los recursos humanos a través de la salud, seguridad y crecimiento económico, no solo de la organización, sino de su personal y hasta del lugar donde se está instalada, y actúa, la empresa.
- ✓ *Dimensión económica*: incluye a todo el conjunto de actividades humanas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Resultando necesario redefinir conceptos de la economía tradicional, en especial los conceptos de necesidades y satisfactores, las necesidades materiales e inmateriales sociales e individuales.
- ✓ *Dimensión política*: refiere a la participación directa de las personas en la toma de decisiones, en la definición de los futuros colectivos y posibles. Las estructuras de gestión de los bienes públicos y el contenido de la democracia.

Se va desplegando una cultura sustentable, con una misión y visión que impacta en sus actores, con normas, hábitos y valores que se practican dentro y fuera de la organización y que modifica comportamientos cotidianos y visiones a largo plazo. Estas dimensiones, se presentan en la economía circular como elementales consideraciones que apunten a la creación de valor compartido y enmarquen el diseño de una plataforma sistémica –en la actualidad con base en tecnología digital- para optimizar la utilización de los recursos y reforzar la conexión de la cadena productiva y los clústeres.

Las concepciones claves de la economía circular, se centran en la priorización de recursos regenerativos y en la preservación y extensión de lo que ya está hecho. Esto significa maximizar su vida útil a partir de la reparación. En el mismo sentido, se persigue reutilizar el residuo

como recurso en el siguiente ciclo de producción. Esto implica un nuevo modelo de negocios con más valor económico en los aspectos comerciales, sociales y ambientales.

Las iniciativas de sostenibilidad tendrán impactos positivos en el desempeño financiero de la empresa cuando tales iniciativas crean o mejoran el ajuste entre la empresa y su entorno. El éxito de las innovaciones en el modelo de negocio para la sostenibilidad depende sobre la capacidad de la organización para gestionar conflictos económicos, aspectos ambientales y sociales. Las organizaciones crean un nicho y los competidores deben diferenciarse para generar atractivo sostenido de los consumidores y la comunidad. La diferenciación sostenible brinda la oportunidad de aplicar tecnología con un reposicionamiento innovador presente en la mentalidad de los compradores y consumidores y otros *stakeholders*, (Sen 2014).

La diferenciación sostenible es un indicador del equilibrio entre la utilidad comercial, la demanda de recursos naturales y la calidad de vida de las personas. Nuevamente, se crean oportunidades y alianzas colaborativas entre las partes interesadas.

#### 4. Consideraciones finales

Las relaciones entre la sustentabilidad y el desarrollo, y entre la sociedad y desarrollo sustentable, han tenido un gran protagonismo en los últimos cincuenta años. Reyes M (2020), ha reunido una cantidad de aportaciones a la concepción de la sustentabilidad que nos hacen reflexionar sobre la relevancia de esta idea como un factor preponderante en un modelo paradigmático para la construcción de estrategias de negocios.

La sustentabilidad es una condición de equilibrio global en la que se conecta el ambiente con el desarrollo. Como pensamiento rector no es poco, pero como acción exitosa es un logro sin precedentes hasta hace pocos años, y que continuará siendo una finalidad última en la construcción de los futuros modelos organizacionales.

En un entorno de sustentabilidad se produce a un ritmo que no agota los recursos que se requieren para seguir funcionando. Se aprovechan las oportunidades con adaptabilidad y compromiso y se consideran los interrogantes sobre si vale la pena poner en marcha el proceso de destrucción creativa <sup>6</sup> sumando los vértices socio ambientales al económico comercial.

Se trata también de un proceso social de cooperación, que en las organizaciones se presenta como responsabilidad social empresaria o corporativa, y que si bien tiene un plano ético y normativo de atención, revalorizan y resignifican el rol que tienen y cumplimentan las empresas que producen bienes y servicios a la comunidad.

---

<sup>6</sup> La destrucción creativa (en alemán: *schöpferische Zerstörung*), a veces denominada vendaval de Schumpeter, es un concepto en economía el cual desde los años 1950s se ha identificado fácilmente con el economista austriaco Joseph Schumpeter. Este formuló su idea a partir de la obra de Karl Marx y luego la popularizó como una teoría de innovación económica y ciclo económico. De acuerdo a Schumpeter, el “viento perenne de destrucción creadora” describe el “proceso de mutación industrial que incesantemente revoluciona la estructura económica desde adentro, destruyendo incesantemente la antigua, creando incesantemente una nueva”. En la teoría económica marxista el concepto se refiere más ampliamente a los procesos enlazados de acumulación y aniquilación de la riqueza bajo el capitalismo.

El desarrollo económico sustentable, opera con flexibilidad y sabiduría. Satisface necesidades presentes sin comprometer la capacidad de generaciones futuras. Socialmente se trata de un proyecto de solidaridad intra generacional centrado en la transparencia y la calidad de vida y menos en la acumulación o el crecimiento del consumo.

Las organizaciones planean y ejecutan para ser viables. El premio mayor es conservar el valor económico en el largo plazo. Para ello será necesario construir y ejecutar estrategias de negocios sustentables.

## REFERENCIAS

- Accinelli Gamba, E. y de la Fuente, J. (2013). *Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable. Modelo matemático de las decisiones en la empresa*. Contaduría y Administración, 58 (3): 227-248.
- Amendola, L., Depool, T., Artacho, M., Borrell Martínez, L. y Martín, M. (2013). *¿Cómo lograr alcanzar un modelo sustentable de gestión de proyectos?* 17<sup>th</sup> International Congress on Project Management and Engineering. Logroño, 17-19 July 2013
- Anderies, J., Janssen, M. & Ostrom, E. (2004). *A framework to analyze the robustness of social-ecological systems from an institutional perspective*. Ecology and Society, 9 (1): art 18.
- Ahmad, A. (2015). *Business intelligence for sustainable competitive advantage*. Business Marketing & Purchasing, 22A (3): 220.
- Ballesteros, E., Parra, D. & Aguayo, V. (2020). *Competitiveness and sustainability in the strategic management of companies in times of COVID-19*. Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences, 10 (4): 899-916.
- Baumgartner, R.J. & Rauter, R. (2017). *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*, Journal of Cleaner Production, 140 (1): 81-92.
- Berkes, F., Colding, J. & Folke, C. (2000). *Rediscovery of traditional ecological knowledge as adaptive management*, Ecological Applications, 10: 1251-1262.
- Berkes, F., Colding, J. & Folke, C. (2003). *Navigating Social-Ecological Systems: Building resilience for complexity and change*, Cambridge University
- Bommel, K. (2018). *Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies*. Journal of Cleaner Production, 196: 829-841.
- Cavaleri, S. & Shabana, K. (2018). *Rethinking sustainability strategies*. Journal of Strategy and Management, 11 (1): 2-17.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Edit. Norma.
- Chávez Martínez, J. y Ibarra Michel, J. (2015). *Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad*. Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 18 (1): 138-158.
- Chirinos Cuadros, C. y Rosado Samaniego, J. (2016). *Estrategia de diferenciación: El caso de las empresas industriales*. Ingeniería Industrial, 34: 165-174.
- De Propris, L. & Driffield, N. (2006). *The importance of clusters for spillovers from foreign direct investment and technology sourcing*, Cambridge Journal of Economics, 30 (2): 277-291.

- Dent, E., Ansted, R. & Aasen, C. (2018). *Profit and social value: An analysis of strategies and sustainability at the base of the pyramid*. Journal of International & Interdisciplinary Business Research, 5: 110-137.
- Dessy, I. (2007). *Strengthening cluster building in developing country alongside the triple helix: Challenge for Indonesian clusters A case study of the Java region*, MPRA Paper 5851.
- Díaz Cáceres, N. & Castaño, C. (2013). *El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial*. Daena: International Journal of Good Conscience, 8 (2): 82-100.
- Dieleman, H. y Juárez Nájera, M. (2008). ¿Cómo se puede diseñar educación para la sustentabilidad? *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 24 (3): 131-147.
- Dimitrova, V., Lagioia, G. & Gallucci, T. (2007). *Managerial factors for evaluating eco-clustering approach*. Industrial Management & Data Systems, 107 (9): 1335-1348.
- Domínguez, B., Caldera González, D. y del Consuelo, D. (2017). *La sustentabilidad y el desarrollo local en las micro, pequeñas y medianas empresas como detonantes para su competitividad*. Vincula Téctica, 3 (1): 82-88.
- Eccles, R., Miller Perkins, K. & Serafaim, G. (2012). *How to become a sustainable company*. MIT Sloan Management Review, 53 (4): 43-50.
- Ely, A., Marin, A., Lakshmi, C., Dinesh, A. et al. (2020). *Structured collaboration across a transformative knowledge network: Learning across disciplines. Cultures and Contexts?* Sustainability, 12: 2499.
- Falck, O., Heblich, S. & Kipar, S. (2008). *The extension of clusters: Differences-in-difference evidence from the Bavarian state wide cluster policy*, Jena Economic Research Papers in Economics.
- Farré, D., Durán, G. y De Batista M. (2018). *Reparto de plusvalor y costo bajo estrategias de sustentabilidad*. Costos y Gestión, 28, N° 94: 32-52.
- Figuroa López, A. y García de la Torre, C. (2018). *Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones*. Investigación Administrativa, 47 N° 122.
- Folke, C., Colding, J. & Berkes, F. (2003). *Building resilience and adaptive capacity in social-ecological systems*. En Berkes, F., Colding, J. & Folke, C. (Ed). *Navigating social-ecological systems*.
- Folke, C., Carpenter, S., Walker, B., Scheffer, M., Elmqvist, T., Gunderson, L. & Holling C. S. (2004). *Regime shifts, resilience, and biodiversity in ecosystem management*. Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics, 35: 557-581.
- Folke, C. (2006). *Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological system analysis*. Global Environment Change, 16: 256-267.
- Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*, The MIT Press.
- García Montijo, L. & Pérez Soltero, A. (2018). *Academy–industry linking capabilities as a determinant of innovation*. International Journal of Innovation Science, 10 (2): 220-237.
- Gauthier, J. (2017). Sustainable business strategies: Typologies and future directions. *Society and Business Review* 12 (1): 77-93.
- Gereffi, G. (1999). *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*, Journal of International Economics, 48: 37-70.
- Gereffi, G. (1993). *The organization of buyer-driven global commodity chains. How US retailers shape overseas production networks*. En Gereffi, G. & Korzeniewicz, M. (Ed.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, págs. 95-122. Prager.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains*, Review of International Political Economy, 12 (1): 78-104.



- Gil Montelongo, M., Morales Franco, E. y López Orozco, G. (2014). *Retos en materia de sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Edit. Hess.
- Godínez Reyes, N., Hernández Silva, V. y Calderón Gutiérrez, A. (2017). *La responsabilidad social empresarial y el valor compartido, estrategias para impulsar el desarrollo sustentable desde la perspectiva de la evaluación del desempeño financiero de las empresas sustentables en México*. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. ALAFEC. México
- Gómez Romero, J., Sánchez Cano, J. y Villarreal Solís F. (Comp) (2018). *La globalización ante los retos de la sustentabilidad, económicos financieros y organizacionales*. Editorial UJED.
- Guevara Pérez, E. (2012). *Estrategias de gestión para la sustentabilidad ambiental*. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, III (8): 83-92.
- Gunderson, L. & Holling C.S. (2002). *Panarchy. Understanding transformations in human and natural systems*. Island Press.
- Gunderson, L. & Pritchard, L. (Ed) (2002). *Resilience and the Behavior of Large Scale Ecosystems*, Island Press.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Edit. Granica.
- Hernández, M., Romero, L. y Ramírez Montoya, M. (2019). *Entrepreneurship competencies in energy sustainability MOOCs*. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 11 (4): 598-616.
- Herrfahrdt-Pahle, E., Schluterb, M., Olsson, P, Folke, C., Gelcich, S. & Pahl-Wostle, C. (2020). *Sustainability transformations: Socio-political shocks as opportunities for governance transitions*. Global Environmental Change, 63: art. 102097.
- Holling, C.S. (1973). *Resilience and stability of ecological systems*. Annual Review of Ecological Systems, 4: 1-23.
- Holling, C.S., Schindler, D. W., Walker, B. & Roughgarden, J., (1995). *Biodiversity in the functioning of ecosystems: An ecological synthesis*. Edit. Biodiversity.
- Holling, C.S. (2001). *Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems*. Ecosystems, 4: 390-405.
- Humphrey, J. & Schmitz, H. (2002), *How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?* Regional Studies, 36 (9): 1017-1027.
- Ibarra Morales, L., Casas Medina, E., Olivas Valdez, E., Hernández, C. y Leyva Osuna, B. (2014) *Sustentabilidad, empresa y agroindustria: reflexiones y aplicaciones*. Ed. Umbral.
- Jaimes Castañeda, M. y Zambrano Valdivieso, O. (2019). *Análisis de la estrategia del océano azul y su impacto en el mercado*. Working paper. Disponible en Research Gate.
- Johnson, G., Sholes, K. y Whittington, R. (2005). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall.
- Klewitz, J., Zeyen, A. & Hansen, E. (2012). *Intermediaries driving eco-innovation in SMEs: A qualitative investigation*. European Journal of Innovation Management, 15 (4): 442-467.
- Llamazares, F. y Berumen, S. (2011). *Cooperar para competir: la cooperación entre empresas como estrategia para el fomento de la competitividad*. Papeles de Europa, 22: 76-96.
- Lazonick, W. & West, J. (1998). *Organizational integration and competitive advantage: Explaining strategy and performance in American Industry*, en Dosi, G., Teece, D. & Chytry, J. *Technology, Organization and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*, págs. 247-288. Oxford University Press.
- Levin, S.A. (1998). *Ecosystems and the biosphere as complex adaptive systems*. Ecosystems, 1: 431-436.
- Lezama, J., (2000). *El medio ambiente hoy: Temas cruciales del debate contemporáneo*. Jornadas 134, El Colegio de Mexico.

- López Mendoza, A., Herrera Izaguirre, J. y Hernández, R. (2019). *Sustentabilidad y competitividad global en las organizaciones*. UAT. Disponible en Research Gate.
- Mahecha, M. et al. (2020). *Earth system data cubes unravel global multivariate dynamics*. *Earth System Dynamics*, 11: 201-234.
- Marchione, J. (2009). *El control de la sustentabilidad de los negocios en entornos complejos*. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, N° 5: 235-270.
- Marín, A. y Pérez, C. (2015). *Cambio tecnológico y desarrollo sustentable*. *Integración y Comercio*, 39: 31-43.
- Martinez, F. (2014). *Corporate strategy and the environment: Towards a four-dimensional compatibility model for fostering green management decisions*. *Corporate Finance*, 14 (5): 607-636.
- Martínez Arroyo, J., Valenzo Jiménez, M. y De la Cruz, A. (2019). *La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante*. *SIGNOS*, 11 (1): 55-70.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Edit. Granica.
- Muñoz del Nogal N. (2015). *Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMEs*, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85: 83-108.
- Murphy, V. (2012): *Integrating corporate sustainability and strategy for business performance*. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8 (1): 5-17.
- Nájera Ochoa, J. (2018). *Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales*. *Universidad & Empresa*, 20 (35): 13-50.
- Nejati, M. & Amran, A. (2014). *Examining stakeholders' influence on environmental responsibility of micro, small and medium-sized enterprises and its outcomes*. *Management Decision*, 52 (10): 2021-2043.
- Ochoa Fonseca, F. (2016). *El dogma de la competitividad frente a la utopía de la sustentabilidad: Análisis crítico del ethos desarrollista y economicista*. *Semestre Económico*, 19, N° 41: 167-190.
- Olmos, M. y González Santos, W. (2013). *El valor de la sustentabilidad*. *Ciencia y Agricultura*, 10 (1): 91-100.
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. McGrawHill.
- Park, W., Sung, C. & Byun C. (2019). *Impact of unlisted small and medium-sized enterprises' business strategies on future performance and growth sustainability*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2019, 5: 60.
- Pastors Pérez, D. (2007). *Algunos casos de estrategias de internacionalización: La influencia del entorno genérico del sector y las claves de la cadena de valor*. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, N° 839: 75-88.
- Pérez, G. y Bedoya, D. (2005). *Las estrategias de responsabilidad social en la expansión global, nuevo paradigma de la gestión empresarial*. *Gestión y Ambiente*, 8 (2): 173-180.
- Perrings, C. & Dalmazzone, S. (1997). *Resilience and stability in ecological economics systems*. *Discussion Papers in Environmental Economics and Environmental Management 9701*, University of York.
- Pietrobelli, C. y Staritz, C. (2017). *Cadenas globales de valor y políticas de desarrollo*. *Desarrollo Económico*, 56, N° 220: 371-391.
- Pietrobelli, C. & Rabellotti, R. (Ed) (2006). *Upgrading to compete. Global value chains, clusters and SMEs in Latin America*, Inter-American Development Bank.
- Pineda Escobar, M. (2013). *Business sustainability and base of the pyramid. Principles and strategies to balance ethical, social and environmental concerns with corporate requirements*. *Advances in Sustainability and Environmental Justice*, 12: 67-91.
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva*. Edit. Cecsca.

- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review América Latina, Diciembre 2011: 100-117.
- Porter, M. y Kramer M. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review América Latina. Diciembre 2006: 3-15.
- Porter, M.E. & Van der Linde, C. (1995). *Green and competitive: Ending the stalemate*. Harvard Business Review, 73 (5): 120-134.
- Poveda Santana, I. (2013). *El desarrollo sostenible a nivel empresarial*. Ciencia en su PC, N° 1: 100-111.
- Quintero, J. y Sánchez, J., (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Telos, 8 (3): 377-389.
- Rathe, L. (2017). *La sustentabilidad en los sistemas socio-ecológicos*. Utopía y Praxis Latinoamericana, 22, N° 78: 65-78.
- Reyes, M. (2020). *Inversión en innovación: Conductor de la generación de valor sustentable en empresas agroalimentarias*. Mercados y Negocios N° 42: 51-65.
- Romero Luna, I. (2009). *Pymes y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo*. Análisis Económico XXIV N° 57: 199-216.
- Rusu, D. (2020). *The impact of environmental social and governance factors on investors behavior: An experimental study in the realm of sustainable investment*. Journal of Public Administration, Finance and Law, 17: 301-319.
- Ryan, P. (2003). *Sustainability partnerships: Eco-strategy theory in practice?* Management of Environmental Quality: An International Journal, 14 (2): 256-278.
- Salas Zapata, W., Ríos Osorio, L. y Alvarez del Castillo, J. (2012). *Marco conceptual para entender la sustentabilidad de los sistemas socio-ecológicos*. Ecología Austral, 22 (1): 74-79.
- Salgado Beltrán, L., Beltrán Morales, R., García Moraga, F., Beltrán Morales, M. y Lobera E. (2019). *Motivos para adoptar la sustentabilidad en los negocios*. Agricultura, Sociedad y Desarrollo, 16 (3): 399-413.
- Sandoval Cabrera, S. (2012). *Gobernabilidad y ascenso en la cadena de valor: Discusión conceptual*. Análisis Económico, XXVII, N° 66: 7-23.
- Sangabriel Rivera, G e I. y Mavil Aguilera, J. (2020). *Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la oportunidad de la sustentabilidad*. Ciencia Administrativa, N°1: 70-78.
- Scarpellini, S., Marín-Vinuesa, L.M., Aranda-Usón, A. & Portillo, P. (2020). *Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 11 (7): 1129-1158.
- Scavone, G., Marchesano, M. y Sanabria V. (2019). *El retorno de la inversión. Su medición considerando estrategias de innovación y sustentabilidad a mediano y largo plazo*. 25° Encuentro nacional de investigadores universitarios del área contable. 15° Simposio regional de investigación contable. La Plata. Universidad Nacional de La Plata. Argentina
- Sellitto, M. (2018). *Assessment of the effectiveness of green practices in the management of two supply chains*. Business Process Management Journal, 24 (1): 23-48.
- Sen, S. (2014). *Symbiotic linkage of sustainability, development and differentiation*. Competitiveness Review, 24 (2): 95-106.
- Sfakianaki, E. (2015). *Resource-efficient construction: rethinking construction towards sustainability*. World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, 12 (3): 233-242.
- Solovida, G. y Latan, H. (2017). *Linking environmental strategy to environmental performance. Mediation role of environmental management accounting*. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 8 (5): 595-619.

- Spiegel, D., Linke, B. y Stauder, J. (2015). *Sustainability strategies of manufacturing companies on corporate, business and operational level*. International Journal of Strategic Engineering Asset Management, 2 (3): 270-286.
- Suciu, M., Ivanovici, C. & Neagu, A. (2009). *Creative and innovative management: Business sustainability*. Annals of DAAAM for 2009 & Proceedings of the 20<sup>th</sup> International DAAAM Symposium, 20 (1).
- Svensson, G. (2011). *Transformative business sustainability. Multi-layer model and network of e-footprint sources*. European Business Review, 23 (4): 334-352.
- Szekely, F. & Strebel, H. (2013). *Incremental, radical and game-changing: Strategic innovation for sustainability*. Corporate Finance, 13 (5): 467-481.
- Tapia, G. (2017). *Finanzas ecológicas. Sustentabilidad y ecoeficiencia*. Disertaciones XXXVII Jornadas Nacionales de Administración Financiera SADAF, 174-188.
- Tapia, G., Labanca, J. y Farroni, J. (2017). *Rendimientos de proyectos*. Edicon.
- Tapia, G. (2015). *Resiliencia y valor organizacional*. Edit. Libryco.
- Tapia Mella, E. & Zahra, A. (2012). *Integrating sustainability in policy. The role of Chilean tourism governance*. En Fayos-Solá, E., *Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications*, págs. 175-191. Emerald Publishing.
- Teh, D. & Corbitt, B. (2014). *Building sustainability strategy in business*. Journal of Business Strategy, 36 (6): 39-46.
- Ukeje, J. y Bessant, J. (2021). *Sustainable business models: A systematic review of approaches and challenges in manufacturing*. Revista de Administração Contemporânea, 25 (3) art e200202.
- Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M. & Rantala, T. (2019). *Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance*. Journal of Cleaner Production, 236, art 117626.
- Urquidi, V.L. (2007). *Los desafíos del desarrollo sustentable en la región latinoamericana*. En Nadal, A. (Ed), *Obras escogidas de Victor L. Urquidi: Desarrollo sustentable y cambio global*, págs. 63-92. El Colegio de México.
- Urquidi, V.L. (2007). *Instrumentos económicos para la política ambiental: Estructuración industrial y comportamiento empresarial en los países en vías de desarrollo con referencia a México*. En Nadal, A. (Ed), *Obras escogidas de Victor L. Urquidi: Desarrollo sustentable y cambio global*, págs. 289-310. El Colegio de México.
- Vasconcelos, I. & Hourneaux Jr, F. (2017). *As práticas sustentáveis nas organizações e a geração de valor para o investidor institucional*. Organizações e Sustentabilidade, 5 (2): 115-148.
- Velázquez Álvarez, L. y Vargas-Hernández, J. (2012). *La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo*. Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente, 11: 97-107.
- Vencato, C., Maffini Gomes, C. & Scherer, F.L. (2014). *Strategic sustainability management and export performance*. Management of Environmental Quality: An International Journal, 25 (4): 431-445.
- Vidal, I. (2011). *El principio de valor compartido de Porter y Kramer*. CIES-Universidad de Barcelona Working paper CIES N° 92.
- Villarreal Larrinaga, O. (2008). *La internacionalización de la empresa: El modelo de las 10 estrategias*. Revista Internacional Administración y Finanzas, 1 (1): 67-82.
- Zailani, S., Chin, H. & Tan, K. (2016). *Strategic orientations, sustainable supply chain initiatives, and reverse logistics. Empirical evidence from an emerging market*. International Journal of Operations & Production Management, 36 (1): 86-110.

---

Zailani, M., Tarig, E. & Tan, C. (2012). *The impact of external institutional drivers and internal strategy on environmental performance*. International Journal of Operations & Production Management, 32 (6): 721-745.