

OPCIONES ESTRATÉGICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Patricia Ingrid, Keller

Universidad Nacional de Misiones

Facultad de Ciencias Económicas

Ruta Nacional Nro. 12 – Km. 7 ½, (CP 3304) Miguel Lanús, Misiones, Argentina

E-mail: patricia.i.keller@gmail.com

RESUMEN

La implementación de estrategias empresariales que construyen valor a lo largo de la cadena productiva de bienes y servicios y simultáneamente contribuyen a la sostenibilidad es uno de los temas más difíciles de abordar en la práctica. Por eso, para el presente trabajo se investigaron las estrategias posibles, identificando aquellas opciones que permiten lograr integrar las dimensiones de la sostenibilidad al desarrollo organizacional desde una perspectiva sistémica, así como sus posibilidades y limitaciones. Las actividades características de las cinco opciones posibles – control de riesgos, construcción de imagen y reputación, productividad y eficiencia, innovación y desarrollo de mercados – pueden implementarse de forma pura, combinada o sucesiva. De esta manera se pueden construir ventajas competitivas en el marco de la sostenibilidad, lo cual permite a la empresa lograr mayores posibilidades de éxito, no solo en el corto, sino también a mediano y largo plazo.

PALABRAS CLAVE: Estrategias Competitivas; Desarrollo Organizacional; Sostenibilidad.

INTRODUCCIÓN

Los beneficios mayores que ofrecen los mercados donde se consideran relevantes los aspectos de la sostenibilidad, por un lado y los inconvenientes que se presentan cuando tales aspectos son totalmente ignorados, generan en un número creciente de empresas el interés por operar más responsablemente. Para ello, dado que estas empresas precisan mejorar sus condiciones de sobrevivencia y desarrollo, además de posicionarse de la mejor manera en los mercados actuales y futuros, se requiere el desarrollo de ventajas competitivas en un marco estratégico explícito que permita el logro de estos objetivos, no solo a corto y mediano, sino también a largo plazo.

Para el desarrollo de tales ventajas en este marco, debe tenerse en cuenta que la sostenibilidad organizacional es un concepto económico que parte de la premisa de que el éxito económico futuro de una organización dependerá del logro de rendimientos positivos, tanto en lo económico, como en lo social y ambiental.

Aplicando la definición de desarrollo sustentable de la Comisión de Brundtland (1987), según el cual se logra satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la satisfacción de las generaciones futuras, se analiza la administración procurando encontrar los medios y caminos, mediante los cuales las organizaciones logran su sobrevivencia y desarrollo presentes, sin perjudicar las posibilidades de lograr objetivos análogos por parte de las generaciones futuras. Para ello, según Promberger et al. "se parte de tres principios básicos para la sostenibilidad organizacional, que son el mantenimiento del capital, la permanencia en los mercados y el principio de la creación de valor organizacional en las tres dimensiones: la económica, social y ambiental". [en Matzler K., 2003, p. 290]⁽¹⁾

Según Stead et al. (2004) es posible integrar las tres dimensiones que incluye el concepto de sostenibilidad en las estrategias descritas por Michael Porter (2000) de diferenciación, de liderazgo en costos y de ubicación en nichos de mercado.

En este marco, de la inversión socialmente responsable, se generan - mediante las actividades definidas en el marco estratégico particular - productos y servicios que son también social y ambientalmente responsables, producidos y comercializados de acuerdo con las buenas prácticas que contribuyen al desarrollo humano sostenible y el cuidado por el medio ambiente. En este proceso se tienen en cuenta no solo los beneficios para los accionistas, sino también los elementos y actores (proveedores, empleados, entidades de crédito) de la cadena productiva, además de los demás actores del público de relacionamiento, tales como las comunidades, grupos políticos, gobiernos, medios de comunicación, etc.

Por lo tanto, en el diseño de las estrategias desde los sistemas organizacionales es necesario tener en cuenta, por un lado, las fortalezas internas del sistema y por el otro, las características de los entornos en los cuales se desea competir, las opciones estratégicas posibles y sus posibilidades y limitaciones.

El objetivo del presente trabajo fue el de investigar, identificar y analizar precisamente, las posibilidades y restricciones de tales opciones, cuya implementación permita construir un camino de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad.

DESARROLLO

1. Las dimensiones de la sostenibilidad organizacional

Las tres dimensiones de la sostenibilidad – ecológico o ambiental, social y económico – coexisten tanto en el entorno, como dentro del sistema organizacional.

En la primera dimensión, la ecológica, se tiene en cuenta que la sociedad necesita la sostenibilidad ambiental para satisfacer sus necesidades presentes y futuras, ya que el medio ambiente no sólo provee gran parte de las materias primas para la sobrevivencia, sino que también provee servicios y beneficios ambientales. Entre ellos pueden incluirse la producción de oxígeno, la absorción de ruidos, el espacio para las diversas actividades, tanto las económicas como las de recreación y aún funciones de la identificación cultural de los pueblos a nivel local y regional.

En la dimensión económica se trata de mantener el capital, en el cual se deben diferenciar los diferentes tipos del mismo: el económico, el natural y el social. Dado que en cada empresa se requieren determinados tipos de capital y combinaciones que caracterizan su buen desempeño, es importantísimo mantener su nivel adecuado, de manera de no consumirlos más allá de su capacidad de regeneración y recuperación. Para ello se han desarrollado diversos métodos y técnicas que pueden aplicarse para cada caso en particular.

Para alcanzar la sostenibilidad desde la dimensión social, se sigue el principio de la equidad que se deduce a su vez del principio de la justicia social. Este aspecto puede alcanzarse mediante la implementación práctica de los valores para la sostenibilidad, tanto a nivel interno como externo a la empresa. Ejemplos de tales valores son la honestidad, el respeto por el derecho y la libertad individuales, la defensa de la identidad cultural y las comunicaciones fluidas y positivas con el personal, así como el trabajo con las comunidades del entorno.

2. Estrategias empresariales hacia la sostenibilidad: definición y antecedentes más relevantes para el presente trabajo

En general, según Müller-Stewens y Lechner (2004), la estrategia empresarial queda definida por la línea de pensamiento que determina dónde la empresa desea competir y la

manera de crear valor en dicho ámbito. En particular, cuando Stead et al. (2004) se refieren a las estrategias competitivas sostenibles, se refieren a aquellas destinadas a proveer ventajas competitivas a las organizaciones, ganando ventaja de las oportunidades externas y minimizando las amenazas externas, en las tres dimensiones de la sostenibilidad. Dicha referencia muestra el vínculo estrecho existente entre el pensamiento estratégico y el pensamiento para la sostenibilidad, ya que se trata de una orientación a largo plazo, que incluye la capacidad de supervivencia de la organización futura, así como la adaptación organizacional a su entorno cambiante, como ya lo precisara Huelsmann (2004). Para ello, Müller-Stewens y Lechner (2004) proponen considerar las componentes del contexto estructural por un lado y las componentes del contexto estratégico por el otro.

La mayor parte de las empresas que cuentan con estrategias para la sostenibilidad, lo hacen por cuestiones competitivas, es decir que aprovechan los potenciales ecológicos y sociales de la sostenibilidad para sus actividades orientadas hacia la generación de beneficios económicos.

Diversos autores han investigado y desarrollado opciones estratégicas hacia la sostenibilidad, derivándolos de los conceptos válidos de la administración estratégica tradicional. Entre ellos, cabe destacar los estudios desarrollados por Dyllick et al (1997) en el marco del proyecto de investigación titulado Ecología y Capacidad competitiva, en el Instituto de St. Gallen en los años 90.

En la Argentina, el Instituto Argentina de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE, 2010) ha enunciado 7 dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial - valores y transparencia, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad - en las cuales la implementación empresarial de buenas prácticas refleja el compromiso con la sostenibilidad. Sin embargo, para seleccionar dichas prácticas de manera coherente y además generar valor que contribuya al desarrollo organizacional, es necesario

seleccionar alguna estrategia que guíe el accionar a mediano y largo plazo. Para lograrlo, se han analizado las opciones estratégicas que se describen más abajo, combinaciones de éstos u otras, que sean afines con la sostenibilidad.

3. Tipos estratégicos hacia la sostenibilidad

En base a los estudios anteriormente mencionados y los aportes de la sostenibilidad social y ecológica sobre el desarrollo empresarial de Leitschuh-Fecht y Steger (2003), se pueden identificar, desde una perspectiva sistémica, cinco tipos de estrategia básicos, que se explican a continuación.

3.1. Tipo de estrategia segura para la disminución y el control de riesgos

Este tipo de estrategia aprovecha las ventajas competitivas provenientes de la disminución y control respectivamente de riesgos, por lo cual la herramienta más importante para su implementación es precisamente, la administración del riesgo.

En los negocios, el riesgo y la incertidumbre reflejan resultados desconocidos y/o variables en cuanto a la naturaleza, materiales y los sistemas humanos. El riesgo es la característica de un sistema vinculado a la posibilidad de ocurrencia de diferentes resultados. Existen controversias en cuanto a las definiciones de riesgo e incertidumbre. Para Schuyler (2001), el riesgo positivo conlleva una oportunidad, mientras que el riesgo negativo implica una amenaza para la organización. Para otros, esta palabra se utiliza cuando puede ocurrir un impacto generalmente elevado y desfavorable o negativo, que implica una amenaza.

En general, los riesgos vinculados a la sostenibilidad suelen ser causados por problemas del entorno social y ecológico de las empresas. Estos riesgos pueden provenir de diversos ámbitos y causados por múltiples causas, como por el cambio climático, la tecnología genética o aún resultantes de condiciones de pobreza de la población del entorno. Efectivamente, la acción de algunas empresas puede llegar a tener efectos muy directos sobre

el entorno, como cuando ocurren incendios, emisiones y efluentes de sustancias nocivas para la salud, el suelo, aire y agua, y también en los accidentes de trabajo, etc.

El objetivo de la estrategia hacia la sostenibilidad del tipo seguro es, según Dyllick et al. (1997), la disminución y control de tales riesgos para defender las posiciones alcanzadas en el mercado. Así se logra asegurar en cierta medida el potencial de éxito frente a consecuencias que podría resultar amenazadoras. Este tipo de estrategia actúa de manera de mantener la estructura como reacción a las demandas que pudieran surgir, por los tipos de crisis arriba señaladas, por parte de la sociedad.

Desde el punto de vista empírico, según Leitschuh-Fecht y Steger (2003), este tipo de estrategia se afirma como anticipando y limitando el riesgo. Evidentemente, en la medida en que van aumentando los efectos adversos del proceso de globalización, la exposición de las organizaciones a este tipo de riesgos es cada vez mayor y por ello también aumenta la conveniencia de tomar las precauciones pertinentes dentro de un marco estratégico a tal fin.

Para cumplir con el objetivo de la administración de riesgos orientado hacia la sostenibilidad, Haller (2002) pone particular énfasis en las ubicaciones, las tecnologías, los procesos y los productos.

Para asegurar la ubicación y la tecnología, se pueden implementar sistemas de administración de riesgos técnicos. Para asegurar los procesos, se necesitan a nivel interno de la organización, de seguridad legal, de manera que todos los procesos de la actividad empresarial se lleven a cabo conforme a la ley vigente y que además puedan legitimarse desde el punto de vista social, en las tres dimensiones de la sostenibilidad. Esto significa que, desde el punto de vista financiero la empresa debería someterse a revisiones internas y auditorías financieras, mientras que desde el punto de vista social, se deberían respetar particularmente las actividades de los sindicatos, así como las auditorías de las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo o códigos de comportamiento.

Desde el punto de vista ecológico, es recomendable seguir sistemas de administración ambiental del tipo ISO 14000 u otros apropiados a tal fin. Una empresa que sigue este camino en su sede argentina, luego de haber tenido inconvenientes con organizaciones ambientalistas en Chile, es Arauco (2004), que aspira implementar la estrategia del tipo seguro, para lo cual ha asumido el compromiso de una gestión medioambiental eficiente y responsable.

La administración de riesgos hacia la sostenibilidad puede ser de dos tipos: pasiva o activa. En el primer caso, su aplicación por si sola puede resultar útil mientras que el mercado y la sociedad no reemplacen los productos ofrecidos por las organizaciones por otros sustitutos más convenientes. Este riesgo existe especialmente en un mercado exigente y/o consciente en temas de sostenibilidad, que percibiría lentitud por parte de la empresa para suministrar calidad, hecho que se transferiría a la imagen de la misma y perjudicaría también la demanda de otros productos que dicha empresa suministra. En el mercado internacional de commodities del sector agropecuario por ejemplo, también existe la posibilidad de transferir este riesgo de falta de credibilidad a otras empresas del país de procedencia. Este hecho puede ser aprovechado por mercados a nivel internacional, para vedar la entrada de productos agropecuarios de ese país.

Una administración de riesgos hacia la sostenibilidad activa constituye, en contraposición a la pasiva, un primer avance hacia la implementación posterior de otras estrategias con mejores ventajas competitivas.

3.2. Tipo de estrategia confiable: mejora la imagen y reputación

Dado el origen sociopolítico del tema de la sostenibilidad, tanto la confianza como la credibilidad que tiene una organización, constituyen valores particularmente sensibles a cambios en la percepción de las personas del entorno. Este tipo de estrategia aprovecha las

ventajas competitivas del mejoramiento de la imagen y reputación, para cuya implementación práctica la herramienta más importante es la administración de las comunicaciones.

Una imagen es una representación compleja y de alguna manera, ficticia de un objeto, ya sea una organización, empresa, producto, persona, evento o marca. La imagen posee una componente cognitiva (conocimientos), una afectiva (opiniones) y una connotativa (acciones), y construye de alguna manera, la personalidad de su imagen pública. Por el carácter difuso que tiene el proceso de formación de la imagen, esta es muy susceptible de ser influenciada, tanto de manera positiva como negativa, por medio de acontecimientos, expresiones verbales o campañas. Efectivamente, según Merten (2002), la imagen puede construirse o aún modificarse y es una construcción inestable, por lo cual requiere de constante atención.

Una imagen vinculada positivamente a la sostenibilidad se construye a partir de la manera mediante la cual una organización lidia con las exigencias y desafíos para contribuir a la sostenibilidad.

El objetivo del tipo de estrategia en cuestión es, por un lado asegurarse contra riesgos en la reputación - como los que pueden ser causados por accidentes o críticas de organizaciones no gubernamentales - y por el otro, la construcción de valores que mejoran la reputación existente, tales como los basados en los valores de mercado de sus productos o aún los valores bursátiles de la empresa.

En una encuesta realizada por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum), citada por Lunau (2004) se estimó que para las empresas a nivel mundial, un 40% de la capitalización en el mercado se basa en su reputación. En el caso de situaciones ocasionadas por crisis que pudieran surgir, por ejemplo en casos de conflictos que surjan de proyectos, accidentes de trabajo, desconfianza o dudas que surgen de auditorías financieras), una buena imagen - que constituye el capital de reputación - puede ser de ayuda para salir delante en situaciones de crisis.

A grandes rasgos, existen estrategias para construcción de una buena imagen y otras para asegurar una buena imagen ya establecida. Las primeras son más bien ofensivas y se parecen a las estrategias de mercadeo. Existen campañas muy exitosas, como por ejemplo cuando por unidad de producto adquirida se ayuda a contribuir a objetivos en el campo social y/o ecológico.

Las estrategias para asegurar la imagen son más bien defensivas y se asemejan a estrategias de riesgo. Al respecto, puede afirmarse que un buen manejo de la responsabilidad social empresarial no es solo buena voluntad, sino evitar correr riesgos innecesarios. Por ello, una estrategia de construcción de una imagen positiva y vinculada a la sostenibilidad es complementaria a las estrategias de costos y de diferenciación.

Desde el punto de vista empírico, las estrategias de imagen tienen efectos a nivel interno de la organización sobre las personas que trabajan en ella, como también a nivel externo, sobre el entorno, que incluye a los clientes, mediante la imagen institucional y/o la imagen de la marca de un producto determinado.

La forma más eficaz de transmitir una imagen confiable es mediante acciones concretas de la organización. Ejemplos de acciones empresariales que ayudan a crear una buena imagen son aquellas basadas en disminuir la contaminación ambiental, tales como la disminución de desechos y emisiones, ya sea en forma de procesos más eficientes o empleando técnicas de purificación y de reciclaje. Un ejemplo argentino que puede citarse aquí es de la empresa integrada vertical y horizontalmente en la cadena de los agronegocios, Grupo Los Grobo (2009), que implementa, entre otros, un programa de gestión de residuos agrícolas.

Para construir una buena imagen desde el punto de vista de la sostenibilidad social, pueden incluirse todas las medidas necesarias para la prevención de accidentes, así como el entrenamiento y capacitación en ese sentido. Finalmente, sin excluir otro tipo de acciones, Ulrich (2001) cita las donaciones que se realizan para fines comunitarios y ecológicos. Ejemplos

de este caso en la Argentina son las donaciones de Centrales térmicas Mendoza SA., Bodegas López, Banco Galicia, Siemens, etc. a la Fundación Conin que lleva a cabo un eficaz y prestigioso trabajo en la recuperación de niños desnutridos.

Muchas veces, cuando ocurren contingencias inesperadas, la empresa enfrenta una sobrecarga de información. En estos casos, una buena administración de la crisis requiere, según Levy (2002), desde la administración de las comunicaciones, acciones tales como la organización de una red de comunicaciones de emergencia, la constitución de un centro de evaluación y asignación de información y el armado de una red de comunicación en diseño de estrella, es decir que desde un centro se coordina la actividad de los diversos grupos. Sin embargo, para afrontar este tipo de situaciones es necesario que la administración de las comunicaciones previamente haya llevado a cabo al menos un ejercicio de crisis durante condiciones no críticas, para concientizar, capacitar y entrenar al personal en los conocimientos y habilidades necesarias para el caso.

Lo más importante, en la implementación del tipo de estrategia del tipo confiable en general, es la congruencia. Al respecto de este punto Sywottek (2004) sostiene que la acción más ejemplar en este marco pierde peso, si el negocio central actúa irresponsablemente y esto es difundido al público general. Por lo tanto, mientras que el negocio central no esté orientado hacia la sostenibilidad, los proyectos sociales o ecológicos de una empresa u organización no resultarán convincentes.

La imagen puede ser formada por la administración de las comunicaciones. Este aspecto fue explicado por Seydel (1998), basándose en la observación de que las comunicaciones actúan dentro de la organización, sobre la motivación y identificación de las personas que trabajan allí, y paralelamente, éstas personas actúan como multiplicadores de la imagen organizacional hacia afuera, es decir, hacia el entorno. Por otra parte, según Michelsen

y Godeman (2004), las actividades de relaciones públicas se orientan hacia fuera de la organización, actuando sobre la sociedad y/o el mercado financiero.

Finalmente cabe agregar que la imagen puede ser formada mediante la cooperación con accionistas y socios confiables o de buena reputación. Además de las donaciones y los sponsors, Andriof et al (2003) señalan que existen otras maneras de implementar estrategias de comunicación. Para asegurarse cuestiones vinculadas con la ubicación de una sede industrial de una empresa, se pueden organizar diálogos con los vecinos de dicha sede, para construir relaciones de confianza y aceptación que serán particularmente necesarios en casos de ocurrencia de crisis. En cuestiones vinculadas a las tecnologías nuevas empleadas (que podrían suscitar recelo o temores, por ejemplo) pueden resultar muy útiles charlas y conferencias a diversos públicos, tanto para escuchar las opiniones y temores que pudiera haber, como para explicar estos aspectos y mejorar los niveles de confianza de las personas del entorno. Este tipo de acciones es implementado por Aramark (2009), la Central de Restaurantes, compañía multinacional líder en el sector de alimentación institucional en Argentina que presta unos 70.000 servicios diarios.

2.3.3. Tipo de estrategia eficiente: mejoramiento de la productividad y la eficiencia

La productividad vinculada a la sostenibilidad se alcanza desde un nivel superior de eficiencia social y ecológica en las empresas que aplican estos conceptos a sus procesos internos. Esto significa que mediante un uso más eficiente de energía y de los insumos empleados, se reducen los costos. Así se concreta el logro de beneficios en las tres dimensiones (social, ecológica y económica), como producto de un enfoque con cuya implementación ganan todas las partes involucradas. Por ello, según Stead et al. (2004), el objetivo de la estrategia del tipo eficiente es lograr satisfacer las exigencias sociales y ecológicas con la mejor relación de costos posible.

Efectivamente, Reinhardt (2000) ha señalado que la implementación del tipo de estrategia eficiente se lleva a cabo mediante una administración de costos siguiendo las líneas guía para la sostenibilidad. Desde el punto de vista ecológico, la prevención de la polución es un concepto importante hacia la sostenibilidad. En contraposición al tipo de soluciones más costosas, que se suelen adicionar al final de la línea de producción, las medidas del cuidado ambiental son integradas durante los procesos de producción organizacionales. Por eso algunos autores como Leitschuh-Fecht y Steger (2003) sostienen que a lo largo de los procesos, se pueden reducir, no solo costos de energía, sino también de materia prima y una disminución en la producción de residuos.

En síntesis, la eco - eficiencia - uno de los conceptos más populares de sostenibilidad organizacional y difundido por Schmidheiny (1999), ya que permite por un lado disminuir los daños al ambiente, y por el otro, también bajar los costos. Esto significa que más precisamente se minimizan los costos y los daños ambientales por unidad producida.

Otro enfoque consiste en implementar medidas de socio - eficiencia, cuya concepto se basa en el fortalecimiento de la capacidad de colaboradores y socios de un emprendimiento, mediante el énfasis puesto en cuestiones sociales de particular interés para las personas involucradas, y con ello reducir los costos.

Si bien este tipo de estrategia ha sido difundido y también aplicado por empresas durante bastante tiempo, aún no se han agotado las posibilidades en cuanto a los potenciales para ahorrar energía y residuos. En la industria del aserrío y en la de la yerba mate (*Ilex paraguayensis*) por ejemplo, algunas acciones incluidas en el concepto de eco-eficiencia podrían llevarse a cabo utilizando el aserrín en el primer caso y en el segundo, los tallos más gruesos que no son admitidos por el Código Alimentario como componentes del producto final. De esta manera se disminuirían - y podría aprovechar el volumen de - los residuos mediante la compresión de los mismos bajo la forma de briquetas, como lo han demostrado Kanzig, R., et

al. (2006). En añadidura se puede aumentar la eficiencia de la combustión y la consiguiente disminución de la producción de gases invernadero en la etapa del sapecado en el proceso de industrialización de la yerba mate, mediante métodos alternativos (Galeano, C. et al., 2006).

Desde el punto social, a nivel interno se puede focalizar en los costos de organización y desarrollo de capacidades del personal, mediante capacitación y entrenamiento en este sentido. Así podrían lograrse mediante el fomento del aprendizaje continuo, una creciente eficiencia en los procesos y el otorgamiento de oportunidades para el desarrollo individual y profesional en este marco, entre otros beneficios.

3.4. Tipo de estrategia innovador: diferenciación en el mercado

En toda organización existen potenciales que pueden desarrollarse para mejorar la posición económica, construyendo ventajas competitivas a corto, mediano y largo plazo, mediante la administración de la innovación técnica, social y organizacional. Para ello se requiere la implementación del tipo de estrategia innovador con la orientación hacia la sostenibilidad, que aprovecha las ventajas competitivas que se generan con actividades estratégicas de desarrollo de mercados. Lo más importante para su implementación es pues, el trabajo estratégico en las relaciones públicas y de lobby.

En general, cuando se habla actualmente de innovaciones se hace referencia, más allá de los descubrimientos científicos aplicables a la producción de bienes y servicios, al mejoramiento y optimización de procesos rutinarios y a los procedimientos más generalmente utilizados, luego de un análisis sistemático a tal fin. En este punto deben distinguirse, según Busch y Liedtke (2005), dos tipos de innovaciones: las sociales y las que se refieren a los procesos. Mientras que primeras se implementan mediante innovaciones en la organización dentro de la empresa, sus procesos de comunicaciones y la cultura organizacional, las segundas se implementan mediante las innovaciones de los procesos tecnológicos y

productivos, que comprenden desde una diferente utilización de los insumos y energía, así como la revisión y mejoramiento en la producción de desechos, de manera de minimizar sus impactos y considerando las posibilidades de reutilización y/o reciclaje, entre otros.

Por lo tanto, en el diseño de productos y servicios, la investigación y el desarrollo deben concentrarse en aspectos novedosos que beneficien alguna dimensión de la sostenibilidad en particular, sin perjudicar a las restantes dimensiones, o bien lograr - en mayor o menor medida - la integración del beneficio en las tres dimensiones de la sostenibilidad.

La diferenciación en el mercado con un enfoque hacia la sostenibilidad puede lograrse por una organización mediante una orientación ofensiva - tanto de los productos, como del servicio y desempeño - ligados a criterios para la sostenibilidad. De esta manera los clientes obtienen un valor agregado que contribuye a la sostenibilidad, como por ejemplo en los productos orgánicos.

En algunos casos los consumidores no remuneran estos esfuerzos organizacionales en la misma proporción en el corto plazo, tal como lo demuestran las estadísticas del último decenio según los registros del foro internacional de los movimientos de agricultura orgánica, el International Forum for Organic Agriculture Movements o IFOAM (2008). Sin embargo, las organizaciones que siguen esta línea estratégica, están ofreciendo a su público un mayor valor en sus productos y/o servicios y pueden desarrollar a partir de este enfoque una mayor ventaja competitiva a mediano y largo plazo, que se ve compensada también financieramente cuando se desean colocar los productos en mercados más exigentes.

Por eso, el objetivo del tipo de estrategia innovador es lograr una diferenciación en los aspectos sociales y ecológicos de los productos y servicios, que además logre beneficios que el consumidor percibe como ventajas y de mayor valor, como lo señalaran diversos autores luego de investigar este tema en particular, tales como Dyllick et al. (1997), Reinhardt (2000), Crosbie y Knight (1995) y también Stead et al. (2004).

Finalmente, en el mercado de trabajo una organización de este tipo puede posicionarse como de vanguardia y reclutar personal más calificado, como lo hace en la Argentina el Grupo Los Grobo (2011). En el mercado financiero esta diferenciación apunta a atraer a una mayor cantidad de accionistas con preferencias sociales y ecológicas.

CONCLUSION

Al reflexionar sobre la implementación práctica de las opciones estratégicas aquí presentadas, si bien se explicaron de manera ideal y cada una por separado aisladamente, en la práctica no se excluyen mutuamente. Por otra parte, si se emplearan estos cinco tipos de estrategia de manera sucesiva, se podría lograr un modelo de desarrollo organizacional, construyendo ventajas competitivas orientadas hacia la sostenibilidad. Ello implicaría en la práctica que al principio, la empresa desarrollaría el tema de la sostenibilidad de manera defensiva y reactiva respectivamente, para asegurar su sobrevivencia primero y luego las condiciones básicas para su buen desempeño a mediano y largo plazo.

Luego, en una segunda etapa, los responsables de la administración descubrirían una posibilidad de ahorrar costos, mediante la implementación de medidas hacia la eficiencia en el marco de la sostenibilidad.

En el paso siguiente quedaría evidente el potencial en los mercados de la diferenciación de un producto orientado hacia la sostenibilidad.

Una vez que las empresas desarrollaran un producto innovador y lo comercializaran con éxito, comenzarían a reconocer también que sería necesario realizar cambios en las condiciones políticas del entorno que sirven de marco al proceso. Con ello aumentarían las posibilidades de expandir la distribución del producto a un mercado más amplio y aún masivo. Este último paso implica la integración de las innovaciones de tipo social a las tecnológicas ya

logradas. Mientras que estas últimas pueden copiarse o aún comprarse con relativa facilidad, las innovaciones sociales son un poco más complejas porque el factor humano conlleva la riqueza que lo caracteriza y su desarrollo demanda un lapso de tiempo mayor. Sin embargo, tiene la ventaja de, por un lado, ser más flexible y por el otro, que la experiencia puede constituir una barrera de entrada a nuevos competidores.

Por lo tanto, las opciones estratégicas aquí explicadas pueden representarse de la manera en que cada una de ellos es construida sobre la base de la otra. Así, la opción estratégica explicada en primer lugar, el tipo estratégico seguro puede constituir el fundamento sobre el cual se pueden construir los otros tipos de estrategia. Esto es así porque sin dicho fundamento, en tiempos de crisis, los demás tipos de estrategia resultarían superfluos y poco creíbles. Sin embargo, cuando se construye de manera coherente sobre la implementación seria de la idea de sostenibilidad, se pueden elegir otros tipos de estrategias que, ya sea de manera individual o complementaria, permiten construir estrategias para una imagen favorable, estrategias de eficiencia o de diferenciación.

El tipo de estrategia transformadora o de innovación solo funciona cuando está basado en la implementación exitosa de otros tipos de estrategia que le brindan el apoyo necesario. Esto resulta más evidente cuando se observan empresas que, sin haber implementado procesos eco – eficientes en general y trabajar de manera totalmente conformes a las leyes vigentes, parecen tener el propósito de lograr consolidarse como actor político en temas ambientales.

Actualmente más que nunca antes, las empresas necesitan desarrollarse en un marco de cambios permanentes. Por ello, para actuar de manera innovadora, es necesario que la estrategia competitiva permita moldear proactivamente las posibilidades organizacionales de mercadotecnia y a lo largo de toda la cadena de valor de manera sostenible.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) MATZLER, K. et al. (2003). "Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung", Wiesbaden, Gabler, p. 290.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRIOF J. et al. (2003). *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting*, Sheffield. Greenleaf.

ARAMARK (2009). *Reporte de Responsabilidad Social Empresarial 2009*, disponible en PDF, <http://www.iarse.org.ar/publicaciones> [consultado el 18/3/2011].

ARAUCO (2004). *Resumen público Plan de Manejo*, disponible en PDF, <http://www.arauco.cl/informacion.asp?idq=1236> [consultada el 21/3/2011].

BIEKER, T. et al., "Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard – Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte". St. Gallen, Universidad de St. Gallen: Institut für Wirtschaft und Ökologie. *IWO Diskussionspapier Nr. 94*, 2001

BUSCH, T. y LIEDTKE, C., "Zukunftsfähige Innovationen: Erste Schritte zum nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen". Nordrhein-Westfalen, Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Wuppertal Spezial 30, 2005.

COMISIÓN DE BRUNDTLAND (1987). *Nuestro Futuro común*, Comisión Mundial para el Ambiente y el Desarrollo (WCED); http://www.um.es/oserm/sostenibilidad/nuestro_futuro_común.pdf

CROSBIE, L. y KNIGHT, K. (1995). *Strategy for Sustainable Business*, Londres. Mac Graw Hill.

DYLLICK, T. et al. (1997). *Ökologische Lernprozesse in Unternehmungen*. St. Galler Beiträge zum integrierten Management, Berna. Haupt.

FICHTER, K. y ARNOLD, M. (2003). Nachhaltigkeitsinnovationen von Unternehmen. Erkenntnisse einer explorativer Untersuchung, Opladen. Leske – Budrich.

FIGGE, F. y SCHALTEGGER, S. (2000). Was ist Stakeholder Value? Vom Schlagwort zur Messung, Ginebra. United Nations Environment Programme - Banco Pictet y Universidad de Lüneburg.

FUNDACIÓN CONIN, en <http://www.conin.org.ar/agradecemos.php> [consultado el 20/3/2011].

FUNDACIÓN LOS GROBO (2009). Memoria Fundación Los Grobo_2009; disponible en formato PDF, <http://www.grupolosgrobo.com.ar/sites/fundacion> [consultado el 7/7/2010]

GALEANO, C. et al. (2006). “Métodos alternativos de procesamiento para sapecado de las hojas de yerba mate, tendientes a mantener el color y las clorofilas”, en: Actas del Cuarto Congreso Sudamericano de la Yerba mate, Noviembre 2006, Posadas, Misiones, pgs 354-360.

GRUPO LOS GROBO (2011). Nuevos negocios; <http://www.losgrobo.com.ar/negocios/nuevos-negocios.html> [consultado el 20/3/2011].

HALLER, M., “Risiko Management und Risiko Dialog als Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit”. St. Gallen, Universidad de St. Gallen - Institut für Wirtschaft und Ökologie, IWO Diskussionspapier Nr. 102, 2002.

HUBER, J. (1995). Nachhaltige Entwicklung - Strategien für eine ökologische und soziale Erdpolitik, Berlin. Erich Schmidt.

HÜLSMANN, M. (2004). Bezugspunkte zwischen Strategischen Management und Nachhaltigkeit. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.

INTERNATIONAL FORUM FOR ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS, (2008). "Annual Report 2008"; disponible en PDF, <http://www.scribd.com/doc/.../IFOAM-Anual-Report-2008.pdf>.

KANZIG, R. et al. (2006). “Análisis Económico de la Utilización de palos de yerba mate como combustible”. Actas del Cuarto Congreso sudamericano de la Yerba mate, Noviembre 2006, Posadas, Misiones, pgs. 361-366.

LEISCHUH-FECHT, H. y STEGER, U. (2003). The Business Case for Corporate Sustainability, disponible en formato PDF, <http://www.businesscaseforsustainability.com> [consultado el 20/11/2010].

LEVY, A., "Management: Sorpresa estratégica". *Prensa económica*, noviembre 2002, Año XXVII N° 253, p. 48.

MEFFERT, H. y KIRCHGEORG, M. (1998). *Marktorientiertes Umweltmanagement*. 3a. Edición, Stuttgart. Schäffer-Poeschel.

MERTEN, K. (2000). *Das Handwörterbuch der PR*, Frankfurt/M. F.A.Z.

MICHELTEN, G. y GODEMAN, J., eds. (2004). *Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation*, Munich. Oekom.

MÜLLER-STEWENS, G. y LECHNER, C. (2004). *Strategisches Management – Auch Unternehmen selbst müssen nachhaltig werden*, Stuttgart. Deutscher Universitätsverlag.

PAECH, N. y PFRIEM, R. (2002). "Mit Nachhaltigkeitskonzepten zu neuen Ufern der Innovation". *Umweltwirtschaftsforum*, Octubre 2002, Vol. 10, Año 3, pgs. 12-17.

PORTER, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar a las industrias y la competencia*. 27ma. Edición, Méjico. CECSA.

MATZLER, K. et al. (2003). *Werte schaffen – Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden. Gabler.

REINHARDT, F. (2000). *Down to earth: applying Business Principles to Environmental Management*, Boston. Harward Business School Press.

SCHMIDHEINY, S. (1999). *Öko-Effizienz als wesentlicher unternehmerischer Beitrag zur Förderung einer nachhaltiger Entwicklung*, Berna. Haupt.

SCHUYLER, J. (2001). *Risk and Decision Analysis*, 2da. Edición, Pennsylvania. Project Management Institute.

SEYDEL, S. (1998). *Ökologieorientiertes Kommunikationsmanagement*, Wiesbaden. DUV.

STEAD W. et al. (2004). Sustainable Strategic Management, Londres. Sharpe.

SYWOTTEK, C. "Macht's gut. Unternehmen tun Gutes. Fragt sich nur: Was ist gut?". Brandeins,

Octubre 2004, disponible en formato PDF, http://www.brandeins.com.de/aktuelle_ausgabe.html [consultada 12/10/2004]

ULRICH, P. (2001). Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie.

3a. Edición, Berna. Haupt.