



DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA

LISBET ALEJANDRA GUZMÁN JIMÉNEZ

KATERINE LUCUMI VELASCO

MARIA DEL PILAR ACOSTA COLLAZOS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017-1

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
METODOLOGÍA .....	8
DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS EN COLOMBIA.....	9
Recursos .....	9
Políticas Públicas.....	11
Consumidores.....	14
Financiero.....	16
Intraorganizacional.....	17
Cadena de valor sostenible.....	18
Indicadores de sostenibilidad .....	20
DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	21
ENCUESTA DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA ....	23
CONCLUSIONES .....	33
Referencias bibliográficas.....	35

## **RESUMEN**

Teniendo en cuenta el concepto de sostenibilidad, buscamos en bibliografía los retos que se pueden presentar en materia de sostenibilidad en las empresas que se encuentran en Colombia. Para ello tuvimos en cuenta aspectos como recursos, políticas públicas, consumidores, financiero, entorno intraorganizacional, cadena de valor e indicadores. En cada uno de estos aspectos se planteó una hipótesis con el fin de crear una encuesta que pudiese evaluar estas hipótesis.

Palabras claves: Sostenibilidad, Desafíos de sostenibilidad, Empresas en Colombia.

## **ABSTRACT**

Taking into account the concept of sustainability, we search in bibliography the challenges that can be presented in terms of sustainability in the companies that are in Colombia. For this we took into account aspects such as resources, public policies, consumers, financial, intra-organizational environment, value chain and indicators. In each of these aspects an hypothesis was put forward in order to create a survey that could evaluate these.

Key words: Sustainability, Challenges of sustainability, Companies in Colombia.

## INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad es un concepto de gran importancia y que ha tenido varios enfoques. Uno de ellos es dado por el Informe Brundtland que define la sostenibilidad como (Naciones Unidas, 1987) “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

La sostenibilidad como la conocemos ahora abarca múltiples dimensiones: Primera la económica; Segunda, la social; y Tercera la ambiental que tiene una organización. Siendo así, el concepto de sostenibilidad es amplio, aunque a menudo se enfoca en el ambiental también se debe considerar en lo social y lo económico para evaluar si una empresa realmente es sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto de grado se enfoca en las múltiples dimensiones que tiene la sostenibilidad. Para empezar, el objetivo de este trabajo es identificar los principales potenciales desafíos de sostenibilidad que existen en empresas que operan en el territorio colombiano y diseñar un instrumento (encuesta) que permita validar esos desafíos. Para ello hemos distinguido subaspectos tales como: recursos, políticas públicas, consumidores, financiero, entorno intraorganizacional, cadena de valor e indicadores.

Recursos se refiere a los medios que tienen las empresas para suplir sus necesidades, particularmente a los recursos naturales o medioambientales. Las políticas públicas son las acciones del gobierno relacionadas con temas medioambientales y que afectan al funcionamiento de las empresas. Los consumidores son los clientes que compran un servicio o producto ofrecidos por las organizaciones. El aspecto financiero hace referencia a la percepción de la sostenibilidad desde el punto de vista económico. Entorno intraorganizacional se refiere a los intereses que la

empresa persigue y cómo la sostenibilidad forma parte de estos intereses y cuan comprometidos están con ellos. En cadena de valor se analizan diferentes criterios que las empresas y los clientes creen que son importantes para lograr la sostenibilidad. Por último, están los indicadores que hacen referencia a la manera en que las empresas pueden recoger, organizar y evaluar los datos relacionados con las acciones de sostenibilidad.

Finalmente, este proyecto de grado fue llevado a cabo en dos fases: en la primera fase, identificar los retos principales que tienen las empresas para gestionar su sostenibilidad. En la segunda fase, se indagaron varias fuentes importantes que ayudaron a consolidar la idea principal de trabajo de grado y se dispuso a realizar una herramienta de recolección de información en colaboración con Deloitte.

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar cuáles son los desafíos que enfrentan las empresas en Colombia para ser sostenibles, así como los posibles procesos y herramientas que las organizaciones pueden utilizar para mitigar su impacto sobre la sociedad, el ambiente y los recursos naturales.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar cuáles son los desafíos de sostenibilidad que tienen las empresas en Colombia hoy en día.
- Hacer un análisis de cada desafío, con el fin de conocer la problemática y proponer sugerencias para lograr una solución eficiente respecto al reto.
- Exponer ejemplos concretos de empresas que operan en Colombia, donde se evidencia la existencia de un desafío.

- Diseñar un instrumento de recolección de información que permita evaluar a gran escala las posiciones de las organizaciones en materia de los desafíos identificados.

## **MARCO TEÓRICO**

En la actualidad “Colombia es uno de los dos países con mayor expresión de capital natural renovable biodiversidad” (Rangel, 2015, p. 176). Sin embargo, cabe mencionar que el sistema económico de Colombia impide que sea sostenible porque su desempeño económico depende en gran medida de la explotación de los recursos naturales. Esto sumado a la poca normativa para el cuidado del medio ambiente, el desacato de las normas existentes o la falta de regulación por parte de los organismos encargados para la protección del medio ambiente. Asimismo, el funcionamiento reciente de algunas empresas contribuye a que este territorio sea poco sostenible, razón por la cual es necesario que las compañías que operan en Colombia se comprometan y opten por ser sostenibles para así lograr disminuir la pérdida de recursos naturales.

Por otra parte, las barreras de consumo de productos y/o servicios que promuevan la sostenibilidad hace parte del desafío de las empresas en cuanto a los consumidores. También, en lo financiero, las diversas estrategias de sostenibilidad son factores que están siendo mal percibidas lo que interfiere en las acciones de las empresas para implementar acciones financieras que promuevan la sostenibilidad. Además, dentro de las organizaciones se ha observado que existe una confusión con el término sostenibilidad, hay una diversidad de intereses dentro de las compañías y pocas estrategias de sostenibilidad. Así mismo, la cadena de valor de las empresas son otro reto que está influyendo en su rentabilidad y responsabilidad sobre el medio ambiente y la sociedad. Por otro lado, los indicadores de gestión hacen parte de las evaluaciones de las actividades que tienen las

organizaciones y permiten monitorear su funcionamiento por lo que es un desafío de sostenibilidad.

De acuerdo con el concepto de desarrollo sostenible ONU (1983) la cual integra un equilibrio entre lo social, lo económico y lo ecológico (ONU, 1983). El secretario general de las Naciones Unidas afirma “El concepto de desarrollo sostenible (...). También une a los países desarrollados y en desarrollo, los gobiernos, las empresas, la sociedad civil, los conocimientos científicos y las políticas públicas, la ciudad y el campo, y las generaciones presentes y venideras” (Comité Preparatorio de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, 2010)

En este orden de ideas, el principio de desarrollo sostenible presenta un inconveniente en el territorio colombiano ya que “El equilibrio de estas fuerzas no es fácil; en Colombia la mayoría de empresas, por factores legales, económicos, de coyuntura o por la competencia con las demás empresas” (Astudillo, 1998, p.38) son causas que impiden un desarrollo hacia la sostenibilidad.

Un estudio realizado por Global Reporting Initiative (GRI) y A.T. Kearney, reporta que “Colombia es el séptimo país con mayor cantidad de reportes de sostenibilidad a nivel mundial y está en segundo lugar en América Latina” (Anónimo, Dinero, 2016). No obstante, Eulalia Sanín (2016) afirma: “los reportes no son útiles si las empresas "no cambian su negocio a profundidad”” (Anónimo, Dinero, 2016).

Finalmente, los desafíos anteriormente mencionados permiten evaluar a gran escala mediante una encuesta, las posiciones que tienen las empresas que operan en Colombia frente a la sostenibilidad. Por ejemplo, una encuesta sobre Sostenibilidad en América Latina realizada por PwC donde “casi un 80% de los ejecutivos sostuvo que la sostenibilidad es un tema relevante en la agenda de sus compañías. Más aún, un 43% indicó que la temática es parte de su estrategia central y se posiciona

en los primeros lugares de sus prioridades. Solamente un 1% opinó que no es un tema relevante” (PwC, 2016, p.4)

## METODOLOGÍA

Dado que el presente proyecto de grado es una investigación que consiste en el análisis de información de consultas de fuentes secundarias acerca de los desafíos de sostenibilidad de las empresas en Colombia, cuyo fin es diseñar un instrumento de recolección de información (encuesta) que permita evaluar a gran escala el posicionamiento de las empresas en cuanto a los retos encontrados.

La metodología utilizada fue: Primero, realizar una búsqueda de información en diferentes textos, artículos y páginas web. Para ello, se utilizó como recurso clave la lectura *Business challenges for sustainability: Inspiring new research and innovating new solutions*, de los autores Bansal, P., Good, J., & Sharma, G. (2016). Segundo, utilizar la revisión de literatura para la elaboración previa del marco teórico y seleccionar cinco desafíos como temas de investigación los cuales son: los recursos, las políticas públicas, los consumidores, el aspecto financiero y el entorno intraorganizacional. Tercero, consolidar la idea principal de trabajo de grado y realizar un primer formato de encuesta sobre los cinco desafíos de sostenibilidad encontrados anteriormente. Cuarto, socializar con expertos (Deloitte Colombia) quienes introdujeron sugerencias en las preguntas inicialmente formuladas. Quinto, recibir la retroalimentación realizada por Deloitte y adicionar dos desafíos, los cuales son: la cadena de valor e indicadores de sostenibilidad social, ambiental y económica. Por último, crear el diseño de encuesta final con un total de siete desafíos de sostenibilidad.

En el formato de encuesta realizado se pretende analizar si los desafíos hallados en la literatura, corresponden a las necesidades y realidades de las empresas que se encuentran en Colombia para lograr confirmar el planteamiento de las hipótesis presentadas en este trabajo de grado. Cabe mencionar que las encuestas serán validadas posteriormente ya que nuestro proyecto se centra en la identificación de los desafíos, plantear sugerencias para mitigarlos y exponer algunos ejemplos de empresas sostenibles en Colombia y el diseño del instrumento.

## **DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS EN COLOMBIA**

### **RECURSOS**

Este concepto recoge diferentes definiciones según el contexto en donde es utilizada. Por tanto, “El concepto de recurso, al igual que su clasificación en renovables y no renovables, proviene de una concepción moderna del vínculo hombre – naturaleza – sociedad” (Mastrangelo, 2009, p. 342). De esta manera, se entiende que los recursos son un medio que tienen las personas para suplir sus necesidades y en relación a la mayoría de las empresas, éstas utilizan los recursos para su funcionamiento y generación de productos y/o servicios, razón por la cual es muy importante el cuidado y protección de los recursos. Por ello, cuando se haga referencia a recurso, será aquello que directamente esté relacionado a los temas ambientales.

En cuanto a la presente tesis, se exponen tres argumentos importantes, primero el cambio climático afecta las empresas. Segundo, la escasez de agua como un recurso primario de operación industrial que impide la sostenibilidad de las empresas. Tercero, la tierra como recurso primario de operación y explotación para las empresas.

El cambio climático “el desafío más significativo de corrientes y generaciones futuras” (Bansal, Good y Sharma, 2016, p.6) afecta las empresas, porque en los últimos años ha provocado que muchas empresas como son el caso del sector agrícola pierdan gran cantidad de alimentos por los cambios de temperatura, precipitaciones, sequías, inundaciones, etc. Lo que traduce pérdidas económicas, escasez de alimentos, pobreza, precios elevados de los alimentos, desnutrición, tasas de mortalidad más elevadas, entre otros. Estas consecuencias son el reflejo de la industrialización y el poco desinterés de la sociedad con el medio ambiente, por lo que ahora muchas empresas están buscando la manera de actuar para minimizar sus impactos negativos. La gran mayoría de las compañías que operan en Colombia no son sostenibles, y el sistema económico es un factor que dificulta las acciones empresariales para promover la sostenibilidad, puesto que el uso de combustibles fósiles para realizar las diferentes actividades de la industria son la principal causa de los efectos del cambio climático. Sin embargo, es importante mencionar que algunas organizaciones han buscado disminuir el uso de combustibles fósiles y utilizar biocombustibles, los cuales reducen las emisiones de carbono y contribuyen a las iniciativas de sostenibilidad de las empresas.

Así pues, el cambio climático es un desafío de sostenibilidad de las empresas porque estas deben establecer acciones para reducir los efectos perjudiciales que generan al desempeñar las actividades económicas y el cambio climático tiene un efecto negativo en los ingresos y costos para las empresas.

En cuanto al agua y la tierra como recursos primarios de operación y explotación industrial, son ahora desafíos de sostenibilidad para las empresas, porque las compañías para continuar con su proceso productivo deben hacer uso de estos recursos aun cuando sean escasos, con el fin de suplir una exagerada demanda de alimentos, bienes y servicios. Para ejemplificar, “El 28 de julio de

2010, a través de la Resolución 64/292, la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció explícitamente el derecho humano al agua y al saneamiento, reafirmando que un agua potable limpia y el saneamiento son esenciales para la realización de todos los derechos humanos.” (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas [ONU-DAES], 2014). Si bien este objetivo de desarrollo sostenible contribuye a que las empresas se comprometan y hagan buen uso del preciado recurso, en artículos del Espectador (2016) afirman: “Más de 80 empresas en la mira por derrochar agua” (Anónimo, Espectador, 2016). Es decir, que aún existen compañías que hacen caso omiso a este importante propósito del cuidado del recurso hídrico.

Sirva de ejemplo, que el Grupo Nutresa:

“Se consolida, así como la segunda mejor empresa en el sector de alimentos del mundo por su gestión en sostenibilidad, logrando el máximo desempeño en variables de medición como administración de riesgo y crisis, códigos de conducta, gestión de riesgos relacionados con el agua, empaques, reporte ambiental, abastecimiento de materias primas, indicadores de prácticas laborales y derechos humanos, gestión de la relación con clientes, salud y nutrición, y reporte social” (Nutresa, 2017).

## **POLÍTICAS PÚBLICAS**

“Las políticas públicas son un factor común de la política y de las decisiones del gobierno y de la oposición” (Lahera, 2004, p.5). Este desafío, implica las acciones del gobierno como un representante que debe promover soluciones para que las empresas mantengan un compromiso eficaz con temas de sostenibilidad.

En el contexto colombiano se pudo investigar que las políticas públicas en relación a temas ambientales presentan varios inconvenientes entre los cuales están la falta de regulación, falencias en la normativa, falta de incentivos y el desconocimiento de las empresas en temas de sostenibilidad por lo que estos aspectos son desarrollados a continuación.

En cuanto a la falta de regulación es una de las razones por la que muchas empresas no actúan de manera responsable y evaden las normativas existentes.

“Una reglamentación mal concebida y la imposición de cargas burocráticas innecesarias a las empresas limitan la creación de nuevas empresas y las actividades empresariales en curso de las ya existentes, y conducen a la informalidad, la corrupción y costos derivados de la pérdida de eficiencia.” (Oficina Internacional del trabajo [OIT], 2012, p.22)

En este sentido, Colombia tiene normativas que no son verificadas por organismos encargados como es el Ministerio de Ambiente, quien tiene a su cargo la siguiente función:

“Diseñar y regular las políticas públicas y las condiciones generales para el saneamiento del ambiente, y el uso, manejo, aprovechamiento, conservación, restauración y recuperación de los recursos naturales, a fin de impedir, reprimir, eliminar o mitigar el impacto de actividades contaminantes, deteriorantes o destructivas del entorno o del patrimonio natural, en todos los sectores económicos y productivos.” (Ministerio de ambiente, 2016).

También, las falencias en la normativa ambiental, son un punto que se destaca en Colombia ya que, aunque existen decretos, leyes, resoluciones, circulares, acuerdos y certificaciones para la protección del medio ambiente; estos son insuficientes en algunos casos para garantizar que las empresas estén funcionando de manera responsable con el medio ambiente porque la información no es precisa, es generalizada y no hay una regulación constante. Para ejemplificar lo anterior, las

empresas que aún contaminan el medio ambiente responden ante las entidades gubernamentales con el pago de multas y en el peor de los casos con el cierre del establecimiento. Por lo que consideramos, que son acciones poco efectivas porque no motivan a las organizaciones a tomar la decisión de convertirse en empresas sostenibles. Como afirma Toca (2011) “No se niega la existencia de una amplia normatividad en materia ambiental, sin embargo, es de reconocer la incapacidad del sistema regulador para garantizar su acatamiento” (p.264). Lo que implica que la existencia de la normativa es necesaria siempre y cuando sea cumplida y motive a las compañías a incursionar en el cuidado de los recursos naturales, el medio ambiente y la sociedad.

La falta de incentivos y el desconocimiento de las empresas en temas de sostenibilidad, son problemas que retrasan el interés por parte de los empresarios para ahondar en las prácticas de sostenibilidad, y se convierten en alternativas importantes que pueden darse para el fomento de la sostenibilidad en las empresas. Por ende, “se deberían utilizar los incentivos y las reglamentaciones fiscales, incluidos los procedimientos de contratación pública, para promover pautas de consumo y producción que sean compatibles con las exigencias del desarrollo sostenible” (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2012, p.24). En conjunto con la divulgación de importantes avances como “El decreto 1299 de 2008” que reglamenta el Departamento de Gestión Ambiental de las empresas a nivel industrial. Del mismo modo, difundir proyectos como “Negocios verdes” una iniciativa del ministerio de ambiente y desarrollo sostenible que permite ofertar bienes y servicios con impactos positivos para el medio ambiente, a través de prácticas sostenibles.

Así, por ejemplo:

“La Oficina de Negocios Verdes y Sostenibles del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible promoverá tanto la oferta como la demanda de estos negocios que, como su nombre lo indica, contemplan las actividades económicas en las que se ofrecen bienes o

servicios que generan impactos ambientales positivos y que, además, incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio” (Plan Nacional de Negocios Verdes, 2014, Pág. 13).

## **CONSUMIDORES**

Dentro de este aspecto nos enfocamos en los consumidores, y especificar el rol que este adquiere en los planes de sostenibilidad dentro de la organización. Se analizarán aspectos como la educación del consumidor, la decisión de compra de éste.

En el mercado en donde el consumidor es un decisor de compra, otro desafío al que se enfrentan las organizaciones es la compra insuficiente por parte de los consumidores, debido a que las principales variables de decisión de compra están dadas por precio y por calidad.

“La decisión de compra de los consumidores sólo se consideraba el precio, la calidad y la accesibilidad u oportunidad de adquisición del producto, pero no los impactos que su proceso productivo generaba. Así, un producto que tuviera las condiciones de ser barato, de fácil acceso y de calidad relativamente aceptable, independientemente de la forma en que hubiese sido producido, reunía argumentos suficientes para decidir una compra.” (Schwalb, 2011, p. 104).

Lo anterior sucede principalmente en los consumidores de edades mayores, un estudio realizado por (Stolz y Bautista, 2015, p. 349) afirma que para consumidores mayores de España y Alemania el principal criterio en su decisión de compra es el precio, seguido por el impacto ambiental.

A pesar de que el consumidor es más consciente que en épocas pasadas, es un reto para la organización tener productos que sean competitivos, de igual calidad que los demás y que sean

accesible a todos los consumidores y al mismo tiempo sostenibles. Adicionalmente las empresas deben hacer un gran esfuerzo en educar al consumidor para ser más consciente de la sostenibilidad.

Estos desafíos se reflejan en una empresa colombiana llamada Fabricato, esta empresa manufacturera de telas hizo una mejora en la eficiencia del proceso, disminuyendo el consumo de productos químicos y minimizando el impacto medioambiental y los costos de producción. Por estos cambios hubo una mejora en la productividad lo que le permitió seguir siendo competitiva en el mercado textil y ser una de las empresas líderes en cuanto a calidad a nivel internacional. (Bancóldex, 2013). Al igual que Fabricato, otras empresas han encontrado la manera de buscar ser sostenibles y que el precio sea competitivo y que la calidad sea la esperada por los clientes.

Continuando, otro de los desafíos en este aspecto es la falta de comunicación de la sostenibilidad hacia los consumidores. Se puede considerar la comunicación como la información que la empresa puede emitir a los interesados y especialmente a los clientes, respecto a sus productos o procesos de sostenibilidad. Esta información puede influir en el comportamiento del consumidor hacia la sostenibilidad.

“La información sobre sostenibilidad tiene un impacto en la evaluación de la empresa y la intención de compra... La empresa descrita como poco comprometida con la sostenibilidad conduce a una evaluación negativa. Por lo tanto, las malas orientaciones y políticas de sostenibilidad perjudican la evaluación de la empresa, lo que revela la importancia de la información de sostenibilidad en las respuestas de los consumidores” (Choi y Ng, 2010, p. 280).

En este reto una de las marcas que ha aprovechado el mercadeo de productos sostenibles como ventaja competitiva es cuadernos Norma, la cual ofrece al mercado cuadernos elaborados a partir de la caña de azúcar. Norma a través de la línea Ecoplanet presenta unos productos sostenibles,

además invitan a sus clientes a cuidar del medio ambiente. Con estos productos no sólo es sostenible, sino que es reconocida por sus clientes.

## **FINANCIERO**

Dentro de los retos que tienen las organizaciones es que éstas perciben que invertir en sostenibilidad implica un gasto o costo, lo cual dificulta la labor de ser sostenibles.

Hacer o tener una estrategia de sostenibilidad significa un costo para los accionistas y por ello son reacios a tomar este tipo de iniciativas. Para ellos este costo implica que el consumidor deba asumir parte de esos costos, por lo que se suben los precios del producto lo que traduce en una baja en las ventas. (Sungchul Choi and Alex Ng, 2010, p.273).

La utilización de recursos financieros para trabajar temas de responsabilidad social y sostenibilidad pueden traducirse en inversiones. “Sin embargo, una parte significativa de esos recursos se mantienen ocultos y no pueden ser identificados en los estados financieros de las empresas” (Sungchul Choi and Alex Ng, 2010, p.273). Debido a los restrictivos requisitos de la normativa contable en cuanto a su identificación, medición y valoración (IASB,2004) dado lo anterior se convierte en un desafío la contabilización de recursos financieros utilizados en planes de sostenibilidad.

Colombia ha hecho un intento de generar sinergias entre el gobierno y el sector financiero con el fin de implementar políticas y prácticas acordes con un desarrollo sostenible, llamado Protocolo Verde. Éste incluye: promoción de financiamiento de proyectos que cumplan con el uso sostenible de recursos naturales y la protección del medio ambiente; Promover internamente el consumo sostenible de recursos naturales; Considerar en los análisis de crédito de inversión los impactos y costos ambientales y sociales de proyectos y actividades a ser financiados (Asobancaria, 2012).

En cuanto al análisis de costos y riesgo realizados por el sector bancario, este solo aprobó el 20% de los créditos solicitados evaluando los criterios sociales y ambientales de los proyectos (Asobancaria, 2015). Esto implica que cada vez hay una preocupación por los sectores público y privado por el cuidado del medio ambiente. Y los bancos a través de los créditos puede castigar la financiación de proyectos pocos sostenibles.

“Con el Pacto verde también se ha logrado que Bancolombia sea la primera institución financier privada de Colombia en emitir bonos verdes y ser considerado el banco más sostenible de América y el quinto del mundo” (Asobancaria, 2015)

## **INTRAORGANIZACIONAL**

En cuanto al aspecto intraorganizacional, nos referimos a retos que la empresa debe enfrentar de manera interna. Los retos intraorganizacionales se dan por la diferencia entre los intereses que persiguen varios de los involucrados dentro de la organización.

Uno de los desafíos es que las empresas no son capaces de definir sus estrategias de sostenibilidad. En ella encontramos aspectos como la falta de visión de largo plazo de la empresa en el que entre su plan estratégico incluya un plan de sostenibilidad.

Adicional a lo anterior, las empresas aún mantienen el concepto de filantropía como idea de responsabilidad social y de sostenibilidad. Este concepto se da por el tradicionalismo de la gerencia y de la misma organización.

La empresa no tiene incentivos para ser sostenible, y dentro de la organización los mismos trabajadores no tienen estímulos para cooperar en la realización de los planes de sostenibilidad internos.

En este aspecto una de las empresas que se destaca es Isagen, empresa generadora de energía. Esta tiene entre sus valores corporativos la ética y en este valor incluye el concepto de sostenibilidad: “Para nosotros la ética es hacer las cosas correctamente y de buena fe; ser coherente entre lo que se piensa, se dice y se hace; y privilegiar el bien común sobre el particular, contribuyendo a la sostenibilidad de la sociedad y del medio en que esta se desarrolla” (Isagen, 2015). Además, en su visión de largo plazo incluye: la generación de energía con fuentes renovables como el agua y otras fuentes no convencionales, la protección del agua como principal fuente de energía, la medición y el trabajar para compensar la huella de carbono con iniciativas enmarcadas en Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL), el propiciar la eficiencia del uso de los recursos en la empresa y en sus clientes, desarrollando programas que transforman la cultura empresarial y los procesos.

## **CADENA DE VALOR SOSTENIBLE**

“La cadena de valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio” (Sánchez, 2008, p.34)

A su vez, la cadena de valor se divide en dos partes: las actividades primarias y de apoyo. Las primeras hacen referencia a la creación, venta, distribución y asistencia posterior a la venta del producto y/o servicio, esta actividad se subdivide en 5 partes: logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicio. Mientras la segunda, se encargan de contribuir al desarrollo de la primera, brindando insumos, tecnología, recursos humanos y otros soportes que permiten crear una sinergia, esta tiene 4 subdivisiones que son: adquisiciones, desarrollo tecnológico, administración de los recursos humanos e infraestructura de la empresa. Además, cuenta con un margen que indica la diferencia entre el valor total y los costos totales

(Porter, M.,1996). Así pues, una empresa puede llegar a ser sostenible si en su cadena de valor aplica estrategias que le generen un valor agregado, contribuya al cuidado del medio ambiente, a la sociedad y le proporcione rentabilidad.

Por tanto, consideramos que tener una cadena de suministro sostenible es un desafío que hoy enfrentan las empresas en Colombia. Razón por la cual, las organizaciones deben promover y tener cuidado sobre el ambiente a través del desarrollo, elaboración, distribución y servicio postventa del producto y/o servicio ofrecido, con estrategias claves que le permitan minimizar los impactos negativos que tienen sobre el ambiente y la sociedad, con el fin de lograr una permanencia a largo plazo en el mercado.

En este orden de ideas, la cadena de valor de una empresa debe enfocarse en realizar actividades que le permitan generar un valor adicional por medio de indicadores de gestión que sean percibidos por el cliente y por la sociedad en general.

Así, por ejemplo, una encuesta realizada por la PwC Global sobre la cadena de suministros global evidencia que “la reducción de costes en la cadena de suministro es del 43% y un 25% de las organizaciones encuestadas consideraban que el índice de satisfacción del cliente se repercute en políticas de sostenibilidad” (Mercados del medio ambiente, 2015).

Además, el GRI (citado por Meneses, 2013) considera que, si una organización desea ganarse el respeto de la sociedad y aumentar su credibilidad, es esencial que pueda demostrar que comprende la relación existente entre sus actividades y las consecuencias de éstas y la tenga en cuenta en sus decisiones cotidianas.

En efecto, la credibilidad se convierte en una cualidad importante en el momento de destacar el trabajo realizado por una empresa. Es decir, para lograr demostrar sostenibilidad empresarial, la

compañía debe elaborar una gestión de riesgos, reducción de costes con mejoras eficientes, crear de productos sostenibles, trabajar con proveedores certificados y/o tener una conducta ética empresarial, logrando así un mayor impacto en el entorno donde opera. (Julio, A. 2016)

En suma, una cadena de valor sostenible es un desafío que está tomando fuerza a lo largo de los años ya que para las organizaciones es de vital importancia en su proceso productivo y es un referente para los consumidores a la hora de elegir un producto o servicio, lo que se traduce a una ventaja competitiva que han adquirido algunas de las empresas que operan en Colombia.

Para ilustrar mejor, Postobón es una compañía que ha adquirido iniciativas para la competitividad de proveedores y clientes, selección y contratación con proveedores para la promoción de prácticas sostenibles, desarrollo de clientes ofreciendo valor y midiendo su satisfacción mediante diferentes programas. (Informe de sostenibilidad Postobón, 2015, pág.58-67)

## **INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD**

Un indicador de sostenibilidad “son herramientas concretas que apoyan el trabajo de diseño y evaluación de la política pública, fortaleciendo decisiones informadas, así como la participación ciudadana, para impulsar a nuestros países hacia el desarrollo sostenible”. (Quiroga, R. M., 2001, Pág. 7).

Los índices más utilizados son: Índice de bienestar económico sostenible (IBES), El Índice de Sostenibilidad Ambiental (ISA), La huella ecológica, Índice del planeta vivo (World Wildlife Fund Internacional), Indicadores del Banco Mundial como La riqueza verdadera de las naciones y el ahorro genuino.

Sin embargo, las empresas desconocen estos indicadores o no saben usarlos. Y para las organizaciones contratar a terceros para la medición de la gestión es considerada un gasto innecesario.

Ante esta dificultad empresas como Davivienda le ha hecho frente haciendo seguimiento de la huella de carbono de la organización con el objetivo de disminuirla. Davivienda trabaja en una cultura de eficiencia en el uso de agua, energía, papel, viajes aéreos y manejo de residuos. Adicional a esto, Davivienda creó el indicador verde, que mide el ahorro de las sucursales y oficinas en cuanto al consumo de energía, papel por impresiones y emisiones de CO2 por viajes aéreos. (Davivienda, 2015)

## **DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la encuesta se tuvo presente la revisión de literatura y las siguientes hipótesis:

Cambio climático:

1. El cambio climático afecta las empresas puesto que influyen en la reducción de ingresos e incremento en los costos.
2. El cambio climático ayuda a crear nuevas oportunidades de mercado ya que las empresas pueden buscar alternativas para tener prácticas sostenibles.

Políticas públicas:

1. La falta de reglamentación impide que las empresas opten por ser sostenibles.

2. La falta de reconocimiento por parte del gobierno a empresas sostenibles no motiva a otras organizaciones para que decidan participar en temas de sostenibilidad.
3. La falta de incentivos por parte del gobierno para promover las empresas sostenibles impide su ejecución.
4. La falta de conocimiento y cumplimiento de las normativas repercuten en la poca cantidad de empresas sostenibles en el territorio colombiano.

#### Consumidores:

1. Los consumidores eligen productos o servicios sostenibles porque reconocen que deben proteger el medio ambiente.
2. Para los consumidores el precio y la calidad de los productos y/o servicios son más importantes que si son sostenibles.

#### Financiero:

1. Las empresas sostenibles son más atractivas para invertir porque son más competitivas y perdurables a largo plazo.
2. Ser una empresa sostenible permite reducir costos y ser rentable debido a que los recursos naturales utilizados son en menor proporción.
3. Las prácticas sostenibles pueden verse como riesgos porque las empresas pueden tener dificultades de adaptación o confusión.

#### Entorno intraorganizacional:

1. La falta de gestión e información de muchas empresas reducen la posibilidad de convertirse en compañías sostenibles.

2. Los indicadores de gestión son poco conocidos por las empresas pequeñas, pero muy usadas por las grandes compañías.

Cadena de valor:

1. Las cadenas de suministro para la elaboración de un producto y/o servicio son poco sostenibles dependiendo del tamaño de la organización.
2. El abastecimiento responsable de capital humano hace parte de la sostenibilidad de las empresas.
3. La cadena de valor de una organización son la base para lograr una sostenibilidad a largo plazo.

Indicadores sociales, ambientales y económicos:

1. Los indicadores son la manera más eficiente de medir el grado de sostenibilidad que tienen las empresas.
2. En Colombia, las empresas pequeñas no usan indicadores de gestión por lo que se les dificulta ser sostenibles.
3. En la mayoría de las empresas encuestadas no hay una persona encargada de la sostenibilidad empresarial.

## **ENCUESTA DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA**

Somos estudiantes de la Universidad ICESI, actualmente estamos realizando una investigación para nuestro proyecto de grado y para el observatorio para la sostenibilidad Kairós sobre desafíos de sostenibilidad de las empresas.

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos en relación a la sostenibilidad de las compañías, los datos recolectados en la siguiente encuesta serán utilizados con fines netamente académicos.

Si desea mayor información puede comunicarse al correo: katerinevelasco95@gmail.com

En esta encuesta entendemos sostenibilidad y responsabilidad social empresarial como sinónimos y hacemos referencia a todas aquellas actividades que van más allá de los requerimientos legales y que incluye acciones sociales, ambientales y económicas que permitan la continuidad en el largo plazo de la sociedad y la economía dentro de los límites de la biosfera.

Dirección de email: \_\_\_\_\_

### **CAMBIO CLIMÁTICO**

1. ¿Considera que el cambio climático afecta directa o indirectamente su organización?
  - Si
  - No
2. ¿De qué manera afecta el cambio climático su organización?
  - Pérdida de la materia prima
  - Incremento en los precios de venta al consumidor
  - Aumento en los costos de producción
  - Disminución de ventas
  - Retrasos en la entrega de su producto y/o servicio
  - Otra \_\_\_\_\_
3. ¿De qué manera su empresa contribuye a reducir el cambio climático?
  - Racionamiento de energía (Programas específicos)
  - Ahorro de agua
  - Reciclaje
  - Reducción de emisiones de gas de efecto invernadero
  - Contenedores de basura apropiados

- Programas de cultivo de árboles
  - No tiene acción
  - Otra \_\_\_\_\_
4. ¿Considera usted que la legislación de cambio climático en Colombia es incipiente?
- Completamente de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo

### **POLÍTICAS PÚBLICAS**

5. ¿Conoce la legislación existente en Colombia respecto al medio ambiente?
- Si
  - No
6. ¿La legislación en materia de sostenibilidad en Colombia es difícil de descifrar?
- Completamente de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo
7. ¿Conoce usted algún reconocimiento a empresas sostenibles?
- Si
  - No
8. Si conoce algunos reconocimientos méncionelos a continuación.
- 
9. Según la ley, qué acciones de sostenibilidad debe cumplir una empresa por obligación. Mencione algunos ejemplos a continuación.
- 
- ¿La empresa en la que usted trabaja cumple con dichas obligaciones?
- Si
  - No
10. ¿Hay alguna entidad que vigile el cumplimiento de estas normas?

- Si
- No

**CONSUMIDORES**

11. ¿Realiza usted acciones de educación en materia de sostenibilidad dirigidas a sus consumidores o clientes?

- Si
- No

13. ¿Qué tan difícil es educar a los consumidores/clientes para que entiendan y compren un producto sostenible?

	○	○	○	○	○	○	○	
Muy fácil	1	2	3	4	5	6	7	Muy difícil

12. Si usted tiene prácticas sostenibles, ¿Cómo se las comunica a sus clientes/consumidores?

- En el empaque del producto
- Publicidad
- Acciones de mercadeo (eventos, participación en seminarios)
- Reportes de sostenibilidad
- No comunica sobre sus prácticas de sostenibilidad
- Sitio web
- Redes sociales
- Otra \_\_\_\_\_

13. ¿Considera usted que los consumidores perciben que la sostenibilidad va en detrimento de la calidad?

- Completamente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni acuerdo ni desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

14. ¿Considera usted que los consumidores piensan que la sostenibilidad es costosa limitando su decisión de compra?

- Completamente de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo
15. ¿Considera usted que los consumidores compran insuficiente debido a que no tienen información de los criterios de sostenibilidad ambiental/social del producto o servicio?
- Completamente de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Ni acuerdo ni desacuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Completamente en desacuerdo
16. Qué criterios de sostenibilidad en relación con materias primas valoran los clientes a la hora de comprar:
- Materias primas que provengan del reciclaje.
  - Materias primas con certificaciones de sostenibilidad.
  - Que el producto o materias primas no haya sido testeados en animales.
  - Otra \_\_\_\_\_
17. Qué criterios de sostenibilidad en relación con los procesos de producción valoran los clientes a la hora de comprar:
- Menor consumo de agua, energía, emisiones de dióxido de carbono.
  - Que no contenga sustancias tóxicas para los empleados
  - Que no contenga sustancias tóxicas para el medio ambiente
  - Que se haya tenido en cuenta un modelo de transporte eficiente
  - Otra \_\_\_\_\_
18. Qué criterios de sostenibilidad en relación al uso del producto valoran más los clientes a la hora de comprar:
- Que el producto sea reutilizable
  - Que sea de bajo uso energético
  - Que tenga una vida útil larga
  - Que al finalizar su ciclo de vida, los residuos puedan fácilmente manejarse.

- Otra \_\_\_\_\_

19. De las siguientes acciones, cuáles cree que los consumidores valoran más:

- Donaciones a fundación
- Que la empresa tenga su propia fundación
- Que la empresa respete los derechos de una comunidad
- Que la empresa desarrolle actividades con una comunidad
- Otra \_\_\_\_\_

### **FINANCIERO**

20. ¿Cómo se contabilizan las actividades de sostenibilidad que lleva a cabo su empresa?

- Inversión
- Gastos
- Activos
- Otra \_\_\_\_\_

21. ¿Tienen un presupuesto establecido para realizar acciones de sostenibilidad o de responsabilidad social?

- Si
- No
- No hay presupuesto específico, está integrado a cada área

22. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios actuales de sus acciones de sostenibilidad?

- Generación de reputación
- Ahorro de costes
- Beneficios y exenciones fiscales
- Facilidad de acceso a otros mercados (mercados de capital, subvenciones, recursos financieros, concursos públicos y licitaciones de las Administraciones Públicas)
- Mayor productividad
- Otra \_\_\_\_\_

23. ¿Qué beneficios potenciales considera que tiene?

- Ahorro de costos
- Reconocimiento

- Perdurabilidad en el tiempo
- Otra \_\_\_\_\_

24. ¿El financiamiento interno para el desarrollo de proyectos, procesos de los productos es limitado?

- Completamente de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni acuerdo ni desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Completamente en desacuerdo

### **INTRAORGANIZACIONAL**

25. Las actividades de sostenibilidad que realiza su empresa son: (MÚLTIPLE RESPUESTA)

- Donaciones a fundaciones
- Acciones enfocadas en el consumidor
- Implementación /optimización dentro de los procesos productivos con el fin de minimizar impactos ambientales
- Desarrollo productos, modelos o servicios con criterios de sostenibilidad
- Comunicar y establecer una estrategia compartida de sostenibilidad dentro de la organización
- Establecer y medir los resultados de objetivos de desarrollo sostenibles
- Capacitar a los integrantes de su organización con el fin de comunicar políticas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial)
- Abastecerse de manera sostenible
- Desarrollar y mantener sociedades estratégicas con proveedores, distribuidores y/o fabricantes para actuar de manera sostenible
- Tiene una cadena de suministro de forma responsable
- Su organización NO realiza ningún tipo de actividad sostenible
- Otra \_\_\_\_\_

26. ¿La empresa en dónde usted trabaja realiza informes anuales de sostenibilidad?

- Si
- No

27. ¿Los informes de sostenibilidad están integrados con los informes de gestión?

- Si
- No

28. ¿Cuáles de las siguientes herramientas relacionadas con sostenibilidad conoce?

HERRAMIENTAS	CONOCE	CONOCE Y USA	NO CONOCE
Global Reporting Initiative (GRI)			
ISO 26000			
Directrices de la OCDE para las multinacionales			
Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000			
Indicadores ETHOS			
CFI: Principios de Ecuador			
Pacto Global			
SA 8000			
EFR (empresa familiarmente responsable) 1000			
B Corporation			
DJSI (Dow Jones Sustainability Index)			
ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible)			

29. ¿El tema de sostenibilidad está asociado a la estrategia de la organización?

- Si
- No

30. ¿La empresa ha identificado y gestionado los riesgos ambientales que existen en la actualidad?

O      O      O      O      O

Muy poco      1      2      3      4      5      Mucho

31. ¿La organización cuenta con un comité, departamento o área de sostenibilidad?

- Si
- No

32. La empresa ha formado a los empleados en mejores prácticas empresariales y de sostenibilidad.
- Si
  - No
33. La empresa tiene indicadores o sistemas de evaluación para saber cómo ha sido la gestión de los empleados en cuanto a sostenibilidad
- Si
  - No

### **CADENA DE ABASTECIMIENTO**

34. Cuáles de las siguientes acciones ha hecho su empresa:
- Búsqueda de transporte eficiente
  - Reducción de emisiones de CO2 a través de inversión en maquinaria más eficiente.
  - Desarrollo de proveedores para buscar eficiencia
  - Desarrollo de indicadores sostenibles para medir sostenibilidad de la empresa
  - Gestiones internas para el aprovechamiento de diversos recursos
35. En cuanto a sus empleados y/o trabajadores, ¿cuáles de las siguientes acciones ha hecho?
- Desarrollo de trabajadores para buscar eficiencia.
  - Cumplimiento de normas legales de contratación de personal.
  - Tomar medidas para proteger la vida y la salud de los trabajadores.
  - Todas las anteriores
  - No ha realizado ninguna de las anteriores

### **INDICADORES SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS**

36. ¿Su empresa ha adoptado indicadores sociales, ambientales y/o económicos para evaluar la gestión en materia de sostenibilidad?
- Si
  - No
37. ¿Considera usted que al tener indicadores sociales, ambientales y económicos esto puede servir para que sus inversionistas deseen invertir en su empresa?
- Si
  - No

38. Si su empresa utiliza indicadores de sostenibilidad (sociales, económicos y/o económicos) puede mencionar algunos a continuación.

---

---

39. ¿Los resultados de los indicadores de sostenibilidad (ambientales, sociales y/o económicos cuentan con metas específicas?

- Si
- No

40. ¿Se comunican y se toman en cuenta estos resultados sociales y ambientales para hacer cambios en la gestión de la organización?

- Si
- No

41. ¿Quién es el máximo encargado del tema de sostenibilidad dentro de la empresa?

---

### **Descripción Demográfica**

Sector de la empresa: \_\_\_\_\_

Años de existencia de la empresa: \_\_\_\_\_

Número de empleados: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Rango de Edad en el que se encuentra

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 35 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 55 años

Género:

- Hombre
- Mujer

- Otro \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva en el cargo: \_\_\_\_\_

Área de la empresa

- Área de gestión
- Área de Recursos Humanos
- Área de comercialización (Marketing)
- Área Contabilidad y Finanzas
- Área de Producción
- Área administrativa
- Área de aspectos legales
- Área de Responsabilidad empresarial
- Otro \_\_\_\_\_

Tiempo que lleva dentro de la empresa: \_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

Los recursos son fuentes primarias que deben ser protegidas y usadas de manera sustentable para garantizar su permanencia, por ende, las organizaciones deben trabajar por crear estrategias que promuevan la conservación de estos recursos y reduzcan los impactos en el medio ambiente y la sociedad.

Las políticas públicas en Colombia son uno de los retos que las empresas que operan en Colombia deben enfrentar por lo que, en compañía con el gobierno se deben establecer acuerdos que promuevan incentivos, regulaciones y apoyo en el desarrollo de prácticas sostenibles.

En cuanto a los consumidores, consideramos que las personas jóvenes están más motivadas a comprar y buscar productos y empresas sostenibles. A diferencia de personas adultas o adultas mayores, ya que en estas generaciones influye más las variables de precio y calidad que la de sostenibilidad. Sin embargo, este comportamiento se puede cambiar si las empresas hiciesen más énfasis en promoción de los productos y la importancia de cambiar a un comportamiento de consumo más consciente del impacto que las actividades humanas tienen en el entorno. Los retos en este aspecto son presentar un producto sostenible, competitivo en el mercado y con la calidad esperada por el cliente. Adicional tener una buena comunicación con los consumidores para motivar la compra de estos productos y mejorar la imagen de las organizaciones.

En el aspecto financiero, uno de los retos es la medición del valor económico al invertir dinero en acciones o proyectos que conduzcan hacia la sostenibilidad. Es decir, para los accionistas que están más motivados en recibir mayores utilidades, observan la inversión en sostenibilidad como un costo que disminuye sus dividendos. Sin embargo, la implementación de la sostenibilidad puede traer beneficios como aumento en la favorabilidad de la imagen de la compañía y disminución de costos a largo plazo.

En el entorno intraorganizacional, las empresas tienen una visión de corto plazo y no incluyen la sostenibilidad dentro de su misión. Además, confunden el concepto de sostenibilidad con el de responsabilidad social corporativa. Visualizar la sostenibilidad desde lo financiero, social y ambiental puede entregar a la organización una ventaja competitiva.

La cadena de valor es una manera eficaz de mitigar los impactos ambientales y promover la sostenibilidad en todo el proceso que se lleva a cabo para desarrollar un producto y/o servicio, lo que permite una ventaja competitiva a largo plazo, rentabilidad y ahorro en costos.

Usar los indicadores para seguir la gestión en materia de sostenibilidad le puede entregar a una empresa las herramientas para realizar un plan de acción que mejore la productividad de la empresa, disminuya los costos y se inviertan los recursos eficientemente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrés, J. (2016, 28 de marzo). Cadena de suministro sostenible [Web log post]. Recuperado de: <http://academiasostenibilidad.com/comunicacion-sostenible/cadena-de-suministro-sostenible/>
- Anónimo. (2016, 11 de mayo). Colombia es segundo en sostenibilidad empresarial en Latinoamérica. *Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-es-segundo-en-sostenibilidad-empresarial-en-latinoamerica/237453>
- Asamblea General de las Naciones Unidas (1987). Desarrollo sostenible. Recuperado de: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2010, 01 de abril). Avances logrados hasta el momento y lagunas que aún persisten en la aplicación de los resultados de las principales cumbres en la esfera del desarrollo sostenible y análisis de los temas de la Conferencia. Recuperado de: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/CONF.216/PC/2>
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2010, 01 de abril). Informe del secretario general. Comité Preparatorio de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (2010, 01 de abril). Recuperado de: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/CONF.216/PC/2>

- Astudillo, L. A. (1998). La ruta de la sostenibilidad. *Estudios gerenciales*, (69). Pp.38.  
Recuperado de:  
[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/5/3](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/5/3)
- Asobancaria. (2012). *Boletín informativo*. (1). Recuperado de:  
<http://www.asobancaria.com/2016/02/01/boletines/>
- Asobancaria. (2012). *Protocolo verde*.(1). Recuperado de:  
<http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/05/Protocolo-Verde-Colombia.pdf>
- Banco de Comercio Exterior de Colombia. (2013). *Portafolio de bienes y servicios sostenibles*. (1). Recuperado de:  
<https://www.ptp.com.co/documentos/PortafolioBYSS.pdf>
- Bansal, P., Good, J., & Sharma, G. (2016). Business challenges for sustainability: Inspiring new research and innovating new solutions. Network for Business Sustainability. Recuperado de: [nbs.net/knowledge](http://nbs.net/knowledge)
- Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. *Journal of Business Ethics*. 104 (2) pp: 269-282.
- Davivienda. (2015). *Sostenibilidad 2015 Davivienda*. Recuperado de:  
<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/e2bf545f-f97c-485e-8733-d097aa9712c6/Informe+de+Sostenibilidad+Final+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=e2bf545f-f97c-485e-8733-d097aa9712c6>

- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, (2014). Decenio internacional para la acción “El agua fuente de vida” 2005-2015. Recuperado de: [http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/human\\_right\\_to\\_water.shtml](http://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/human_right_to_water.shtml)
- Grupo Nutresa. (2017). Nuestra gestión en sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.gruponutresa.com/sostenibilidad/nuestra-gestion-en-sostenibilidad/>
- IASB, International Accounting Standards Board (2004). Activos intangibles, normas internacionales de contabilidad, NIC 38. IASB, Londres.
- ISAGEN. (2015). *Informe de Gestión 2015*. Recuperado de: <https://www.isagen.com.co/documentos/2016/informe-de-gestion-2015.pdf>
- Iezzi, M. (2016). Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina. Recuperado de: [https://www.pwc.com.uy/es/encuesta-de-sostenibilidad/assets/Encuesta%20sostenibilidad%202016\\_vUruguay.pdf](https://www.pwc.com.uy/es/encuesta-de-sostenibilidad/assets/Encuesta%20sostenibilidad%202016_vUruguay.pdf)
- Lahera, E. (2004). Políticas y políticas públicas. Comisión Económica para América y el Caribe, serie políticas sociales (95), 1-28. Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6085/1/S047600\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6085/1/S047600_es.pdf)
- Mastrangelo, A. (2009). Análisis del concepto de recursos naturales en dos estudios de caso de Argentina. *Ambiente & Sociedade*, 12(2), 341-355. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/asoc/v12n2/a09v12n2.pdf>
- Meneses, G. A. (2013). Los impactos de la sostenibilidad en la Cadena de Valor de la organización. Recuperado de: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/639/140115%20cadenadevalor06-05-2013-130507154007-phpapp02.pdf>

- Mercados de medio ambiente. (2015). La importancia de la sostenibilidad en la cadena de suministro: retos y tendencias. ECOACSA. Recuperado de:  
<http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/la-importancia-de-la-sostenibilidad-en-la-cadena-de-suministro-retos-y-tendencias/#gdQ02dJDKNLeIPeF>
- Ministerio de Ambiente (2014). Plan Nacional de Negocios Verdes. Recuperado de:  
<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1385-plantilla-negocios-verdes-y-sostenibles-40#documento-interés>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2016). Funciones. Recuperado de:  
<http://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/objetivos-y-funciones>
- Organización internacional del trabajo (2013). El desafío de la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe: un análisis regional comparativo. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_205234.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_205234.pdf)
- Porter, M. E. (1996). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental.
- Postobón (2015). Informe de sostenibilidad 2015. Recuperado de:  
[http://www.postobon.com/sites/default/files/informe\\_sostenibilidad-baja1.pdf](http://www.postobon.com/sites/default/files/informe_sostenibilidad-baja1.pdf)
- Quiroga, R. M. (2001). Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas. Recuperado de:  
<https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESION-7-Quiroga-Indics-Sost-Amb-y-DS-CEPAL-16.pdf>

- Rangel, J.O. (2015). La biodiversidad de Colombia: significado y distribución regional. *Revista de la academia colombiana de ciencias exactas, físicas y naturales*, volumen (39), 176-200. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/racefn/v39n151/v39n151a05.pdf>
- Redacción Negocios y Economía. (2016, 21 de enero). Más de 80 empresas en la mira por derrochar agua. *El Espectador*. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/mas-de-80-empresas-mira-derrochar-agua-articulo-612015>
- Sánchez, G.G. (2008). Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=mNuUduFpNNEC&lpg=PA34&dq=cadenas%20de%20valor&pg=PA34#v=onepage&q=cadenas%20de%20valor&f=false>
- Stolz, J & Bautista, B. (2015). Corporate sustainability: perception and response by older consumers. *International Journal of Consumer Studies* (39) 343-351. Doi: 10.1111/ijcs.12199
- shalbs
- Tejedo Romero, F. (2016). Información de los recursos intangibles ocultos: ¿memorias de sostenibilidad o informe anual?. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 101–109.
- Toca Torres, C.E. (2011) Impacto ambiental empresarial y fallas de la acción pública: una realidad de las localidades bogotanas. *Argos*, volumen (28) n.54., 244-269. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ve/pdf/ag/v28n54/art10.pdf>

- Vives A y Peinado, E. (2011). La responsabilidad de la empresa ante los consumidores.  
En M, Schwab (Ed.) La responsabilidad social de la empresa en américa latina. (pp. 87-110). Washington, D.C. United States: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)