

ISSN 1390-7719



REVISTA PU CE⁹⁶

3 DE MAYO - 3 DE NOVIEMBRE DE 2013
QUITO, ECUADOR

PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES



CENTRO DE
PUBLICACIONES
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Centro de Publicaciones
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Revista PUCE
Quito-Ecuador

Rector

Dr. Manuel Corrales Pascual, S.J. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Vicerrector

Ing. Pablo Iturralde Ponce (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Director General Académico

Dr. Carlos Acurio Velasco (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Director del Centro de Publicaciones

Magíster Jesús Aguinaga Zumárraga (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Ing. Paulina Alexandra Cadena Vinuesa, Mgtr.

Miembros del Comité Ejecutivo del Centro de Publicaciones (Comité Editorial):

Presidente (Editor en Jefe)

Magíster Jesús Aguinaga Zumárraga (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Vocales (Comité Editorial):

Dr. Hugo Reinoso Luna (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Dr. Luis María Gavilanes Del Castillo (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Secretario (Coordinador del Comité Editorial)

Lcd. Walter Jiménez Sarabia (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Miembros del Comité Editorial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables:

Dr. Enrique Galarza Alarcón

Dr. Alfonso Dávila Grijalva

Dr. Marco Naranjo Chiriboga

Secretario Abogado

Dr. Pedro Morales Dueñas

Autores:

Paulina Cadena V., Andrés Salvador A. y Diego Tapia E.

Fabián Cueva B.

María Herrera H.

Guillermo Díaz

Paul Idrobo D.

Fabiola Jarrín J.

María Fernanda Lara M.

Herberth Solórzano y Juan Antonio Ibáñez

Diego Páliz P.

Iván Rueda F.

Emilio Ramírez y Miguelina de Lezaeta P.

Corrector de estilo y ortografía

Alfonso Sánchez (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador)

Colección n.º 96

3 de Mayo de 2013

Publicación Semestral

ISSN n.º 1390-7719

Registro de Derecho Autoral n.º 010645

Ingresada en Catálogo Latindex Folio 21880

(www.latindex.unam.mx/buscador/ficRev.html?opcion=1&folio=21880)

La Revista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una publicación semestral (mayo y noviembre) de su Centro de Publicaciones, que difunde trabajos académicos y científicos, estrictamente originales en español, en la áreas de Leyes, Pedagogía, ingeniería, Economía, Biología, Química, Historia, Geografía, Antropología, Sociología, Filosofía, Teología, Comunicación, Lingüística, Literatura, Medicina, Administración, Arquitectura, Gestión Social, Psicología y Diseño, y es arbitrada por especialistas de indiscutible valor, cuyos nombres se mantienen en absoluta confidencialidad, recibe trabajos todo el año; el propósito de la Revista PUCE es difundir conocimientos, intercambiar experiencias e incentivar la producción del pensamiento especializado. El contenido de esta revista está dirigido a docentes, investigadores, estudiantes universitarios y público en general.

Los artículos son de responsabilidad exclusiva de sus autores

Los derechos de autor son exclusivos de la PUCE

Se prohíbe la reimpresión parcial o total con cualquier finalidad

Editorial: (Punto de Venta)
Centro de Publicaciones PUCE
Av. 12 de Octubre y Robles
Apartado n.º 17-01-2184
Telf.: 593-02-2991700
2991 700 (TRONCAL). Extensiones: 1013, 1014, 1711, 1122.
Telf.: 593-02-2991711 (directo)
(se aceptan canjes)
jesus_aguinaga@hotmail.es
Quito, Ecuador.

Impresión:



Diseño e impresión
QualityPrint Cia. Ltda.
Av. 12 de Octubre y Robles
Telf.: 2991 795 / 2991 796

Diseño y diagramación:
Claudia Hernández Mora
QualityPrint Cia. Ltda.

LA TRIPLE LÍNEA DE BASE EL INICIO DE UNA NUEVA ERA EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

THE TRIPPLE BOTTOM LINE, THE BEGINNING OF A
NEW BUSINESS ADMINISTRATION AGE

MARÍA FERNANDA LARA M.

Recibido 18 de febrero de 2013

Aceptado 3 de abril de 2013



LA TRIPLE LÍNEA DE BASE EL INICIO DE UNA NUEVA ERA EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

María Fernanda Lara M.¹

PALABRAS CLAVES: Triple línea de base, sustentabilidad, "stakeholders", riesgos globales, responsabilidad corporativa

KEY WORDS: Triple bottom line, sustainability, stakeholders, global risks, corporate responsibility

RESUMEN

La triple línea base mide las gestión empresarial en los aspectos económico, social y ambiental, como respuesta a la presión de grupos de interés específicos, también llamados "stakeholders". Para dar una respuesta acertada a los "stakeholders", el uso de una infraestructura emergente para la responsabilidad corporativa permite identificar efectivamente a estos grupos de interés. Al establecer los objetivos a ser medidos para obtener los resultados de la triple línea de base se da lugar a la administración en pro de la sustentabilidad. Hoy en día, la sustentabilidad se considera una revolución en siete aspectos distintos: los

mercados, los valores, la transparencia, la tecnología de ciclo de vida, alianzas, períodos y gobernanza corporativa, y en esta última revolución dio lugar a la responsabilidad corporativa. Con la finalidad de tener un mejor futuro basado en el progreso equitativo social y la conservación ambiental, acompañados de un desempeño económico positivo, esta cultura de responsabilidad corporativa debe gestionarse con el propósito de mitigar una serie riesgos globales que ponen en peligro este futuro ideal. Un futuro que es posible alcanzar en base a cambios radicales y la formación de agentes de cambios que construyan el siguiente capítulo de la administración de empresas.

¹ MBA, de Portland State University y Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito, Ecuador (mflara@gmail.com).



ABSTRACT

The triple bottom line measures the business management, both in the economic, social and environmental, in response to pressures from special groups of interest, also called stakeholders. To give an accurate answer to stakeholders, the use of an emerging infrastructure for corporate responsibility, effectively identifies these stakeholders. By setting the objectives to be measured to obtain the results of the triple bottom line, it leads managing for sustainability. Today, sustainability is considered a revolution in seven different

aspects: markets, values, transparency, technology lifecycle, partnerships, time and corporate governance, and this last revolution resulted into corporate responsibility. In order to have a better future based on equitable social progress and environmental conservation, accompanied by a positive economic performance, this culture of corporate responsibility must be managed in order to mitigate a number of global risks that threaten this ideal future. A future that is possible to achieve, based on radical changes and to training agents of change to build the next chapter of business administration.

I. INTRODUCCIÓN

Mencionada por vez primera en 1994 por John Elkington, fundador de la firma consultora SustainAbility (Henriques y Richardson, 2004), la triple línea de base o el triple balance (TBL o 3BL), ha cambiado la forma en que las empresas ejecutan sus proyectos y se proyectan a la sociedad del siglo XXI. Este enfoque administrativo se basa en que la empresa como unidad económica debe gestionar su trabajo a partir de tres ejes: su desempeño económico como es la rentabilidad y también en su aporte o perjuicio al planeta y a la sociedad. Esta disciplina de administración, en un inicio conocida como “ganar-ganar-ganar”, dio lugar a la formación de la administración de las tres “Ps”, por sus siglas en inglés ‘profit, people, and planet’ (ganancias, gente y planeta),

es ahora conocida mundialmente como base de medición para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Savitz y Weber, 2006). La primera empresa en reportar su desempeño anual basado en la triple línea base fue Shell, como cliente de Sustain Ability (Savitz y Weber, 2006).

La triple línea de base se plasma en función de los resultados obtenidos por las organizaciones en tres aspectos distintos pero a la vez relacionados entre sí, como son económicos, ambientales y sociales, lo cual indica que la triple línea de base está fundamentada en la administración por objetivos (APO). El principal aporte que la APO tiene para la conceptualización de la triple línea base es la cuantificación del desempeño en base a los objetivos

relevantes para la organización. La APO tiene sus orígenes a mediados de los años 50, conceptualizada por Peter Druker, importante pensador de la administración, en respuesta a la necesidad de evaluación y control de distintas áreas de importancia económica dentro de las empresas.

De esta forma, es que la triple línea de base se plasma en un diagrama de tipo balance "scorecard", en el cual las

empresas individualmente identifican los ítem más importantes a monitorear y sobre los cuales elaborar sus estrategias de negocios. Estos objetivos reflejan la misión de la empresa, pero en su mayoría reflejan las distintas áreas en donde las empresas reciben mayor presión por grupos de interés internos y externos, también conocidos como "stakeholders", que exigen gestiones puntuales para sus intereses.

II. DE LOS "STAKEHOLDERS" Y SU RELACIÓN CON LA TRIPLE LÍNEA DE BASE

Para identificar a los "stakeholders", las Organizaciones deben aplicar un razonamiento ético que responderá las siguientes preguntas: ¿Qué es equitativo, justo, razonable y bueno para aquellos que afectan y son afectados por las decisiones de negocios? ¿Quiénes son los "stakeholders" más débiles en función del poder y la influencia? ¿Quiénes pueden ayudar, quien ayudará, quién debería ayudar a los "stakeholders"?, entre otras (Weiss, 2006). Con la finalidad de identificar efectivamente a los "stakeholders" más relevantes, las instituciones deben emplear un esquema categórico que agrupa a los agentes de cambio y/o influenciadores para la organización en lo que se conoce como "infraestructura emergente para la responsabilidad corporativa" (Waddell, 2000; Waddock 2006). Esta herramienta indica que las "stakeholders" y las iniciativas que responden a dichas

presiones se orientan principalmente en tres áreas: 1) las instituciones de negocios o de mercados privadas, 2) las instituciones sociales y civiles, y 3) las instituciones estatales y gubernamentales.

1. Instituciones de negocios o de mercados privados. Dentro de estos grupos de interés se encuentran todas las iniciativas y exigencias propias de las empresas que pueden surgir de varios elementos como son una infraestructura que asegure la responsabilidad como son los códigos de conducta, las certificaciones, y sistemas de reportes corporativos ambientales, sociales y de gobernanza (Waddock, 2006). Elementos adicionales son los negocios privados y otras asociaciones que se especializan en desarrollar, fomentar, auditar y regular el cumplimiento de ciertas normas y gestiones a cumplir en los

ámbitos económico, social y ecológico; ejemplo de ellos son el Foro Mundial Económico y el Centro de Comercio y Desarrollo Sustentable (Waddock, 2006). Y por último, otros elementos son los movimientos de inversión sustentable como por ejemplo, *Los principios de Ecuador*, que son un conjunto de guías de gran inversión para acciones sociales y ambientales firmado por la Banca privada internacional (Gallardo, 2006).

2. Instituciones sociales y civiles.

Estas instituciones son aquellas iniciativas multisectoriales o simplemente civiles que buscan exigir y crear mayor responsabilidad por las gestiones empresariales, en áreas de interés puntual como los las Naciones Unidas, los activistas como Green Peace International o Amnistía Internacional, publicaciones de prensa y los “rankings” y “ratings” de gestión empresarial

como “Las 100 Mejores empresas para trabajar” de la revista Fortune, entre otras (Waddock, 2006).

3. Instituciones estatales y gubernamentales. Aquí se engloban las iniciativas a nivel mundial, por regiones, continentes o países, para cumplir con ciertas leyes y estatutos que pueden ser monitoreadas periódicamente y de no cumplirse con las exigencias se incurre en violaciones de Ley y a su vez amonestaciones. Ejemplo de estas iniciativas son el Tratado de Kyoto como tratado internacional o los distintos programas administrados por el Ministerio del Ambiente del Ecuador (Programa de Gestión Integral de Desechos Sólidos PNGIDS Ecuador, Delimitación Física y Desarrollo de Turismo Sostenible en el Patrimonio de Áreas Naturales del Estado, etc.)².

III. DE LA RELACIÓN ENTRE LA TRIPLE LÍNEA DE BASE Y LA SUSTENTABILIDAD

La triple línea de base, ha dado paso a la revolución de la sustentabilidad, que según Andrés Edwards, está representada como una alternativa que soporta a la viabilidad económica y a un ecosistema saludable modificando los patrones de consumo e implementando un marco social más equitativo (Edwards, 2005). Aun cuando, en la actualidad

no existe una definición universal de sustentabilidad, el mismo exceso de definiciones sobre el concepto de sustentabilidad, y más aún la práctica o su incorrecta práctica en diferentes contextos, ha afectado negativamente a su credibilidad y apropiada evolución en las áreas de ambiente y desarrollo social. (Johnston, 2007). Dándose este

² <http://www.ambiente.gob.ec/>

efecto más en aquellos países en donde esta práctica lleva mayor tiempo, sin embargo la correcta comprensión de la sustentabilidad y las prácticas fieles a este concepto, podrá hacer la diferencia en la revolución sustentable que aquellos

países en donde este concepto ha sido poco explorado y que presentan un mayor potencial especialmente en las áreas más sensibles de aplicación como es el ambiente y la sociedad.

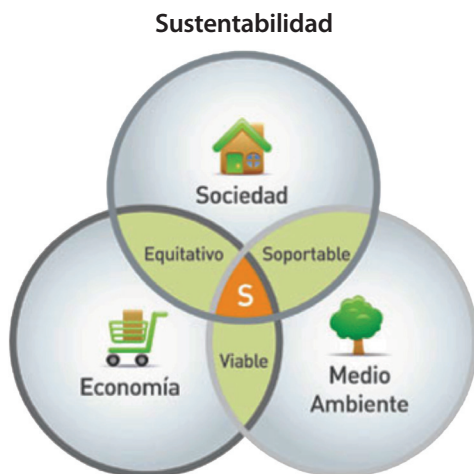


Gráfico 1. Los componentes de la sustentabilidad.

Fuente: Sustentabilidad en la compañía. Autor: Crecer UC³

El gráfico superior indica que la sustentabilidad es el resultado de fusionar acciones que atienden intereses económicos, de la sociedad y del ambiente. De igual forma se puede visualizar que la dinámica entre los distintos aspectos a trabajar debe dar resultados de equidad, viables y soportables. Al mencionar resultados viables se refiere a que se cuente con los recursos naturales

adecuados con la finalidad de obtener un cuidado adecuado del ambiente siendo al mismo tiempo rentables. Los resultados equitativos son aquellos que buscan una igualdad económica entre la sociedad y la rentabilidad de la empresa. Finalmente, los resultados soportables abarcan aquellos que benefician a la sociedad sin perjudicar el ambiente.

³ http://www.crecer.uc.cl/2011_10_01_archive.html

IV. LAS SIETE REVOLUCIONES SUSTENTABLES DEL SIGLO XXI

Elkington indica que las Organizaciones deben gestionar sus resultados de tripe línea base en función a siete nuevas revoluciones en el mundo de los negocios:

Tabla 1. Las siete revoluciones sustentables. Fuente: Adaptación al español de Seven Sustainability revolutions (Elkington, 1998)

	Viejo Paradigma	Nuevo Paradigma
Mercados	Cumplimiento	Competitividad
Valores	Estrictos	Flexibles
Transparencia	Confidencial	Público
Tecnología de ciclo de vida	Del producto	De la función
Alianzas	Subversión	Simbiosis
Períodos de Tiempo	Más amplio	Más largo
Gobernanza Corporativa	Exclusivo	Inclusivo

a. Mercados

La revolución de los mercados, dados los cambios económicos mundiales los mercados se irán transformando, algunos desaparecerán al evolucionar, otros aparecerán y otros se fusionaran (Elkington, 1998). Prueba de esto es el nuevo mercado de los “tablets”, industria en la cual se encuentran compitiendo Apple, Samsung, Lenovo, entre otros gigantes de la tecnología, que consigo influncian otras industrias como la industria de la prensa escrita y la publicitaria que han tenido que adaptar sus productos para un lector de “tablet”. Un ejemplo de ello es el crecimiento del 2.6% en ingresos que alcanzaron los \$18,3 billones, tercer

incremento en años consecutivos, por parte de la industria de las revistas en USA, en el 2011, impulsada principalmente por la venta de publicidad digital (Nakashima, 2012). Por lo tanto los negocios deben renfocar sus inversiones y acciones siguiendo las tendencias de mercado con la finalidad de ser competitivos en un ambiente económico tan aceleradamente dinámico (Elkington, 1998).

b. Valores

Los valores sociales y humanos están cambiando, por cuanto las compañías se tornan vulnerables en base a sus acciones (Elkington, 1998). Un ejemplo de esto es la reconstrucción del



centro histórico de la ciudad de Doha, Catar, conocido como Propiedades Musheireb, el Corazón de Doha. En donde el gobierno de Catar, junto a la empresa privada, no solo ha querido conservar los valores arquitectónicos de su cultura árabe, sino también incluir los valores de la arquitectura ecológica internacional, al crear un proyecto inmobiliario único en el mundo que pretende atraer tanto a propietarios locales como extranjeros. De esta forma, la ciudad mantendrá su arquitectura tradicional tanto en los nuevos edificios y como en los edificios intactos de importancia histórica, pero a la vez se beneficiará de diseños ergodinámicos que permiten que la brisa del mar genere un sistema de circulación de aire natural y que la iluminación sea adecuada con la finalidad de mantener temperaturas ideales en base al uso de sombra natural. De igual forma existen otros elementos como el uso de energía solar mediante la implementación de paneles fotovoltaicos y la implementación de un sistema de transporte tipo monorriel impulsado por el mismo tipo de energía renovable. Todas estas iniciativas resultan en una urbanización moderna que satisface a las nuevas generaciones que demandan ciudades ecológicas y a la vez a las generaciones de antes y de hoy que aprecian sus valores tradicionales plasmados en la arquitectura única de su cultura (Lara, 2011).

c. Transparencia

Las compañías irán informando progresivamente los resultados de sus gestiones, muchas veces por exigencias del entorno y otras veces de manera voluntaria (Elkington, 1998). Como resultado de esto hoy por hoy existen organizaciones dedicadas a la elaboración de informes de responsabilidad social corporativa, como son Global Footprint Network y Global Reporting Initiative (GRI). Inclusive la transparencia hoy en día, tiene herramientas de comunicación masiva como son las certificaciones internacionales, comúnmente visualizadas en los empaques de los productos, que son administradas por organismos específicos que atienden los intereses particulares. Ejemplo de ello es el certificado de FairTrade International, que acredita buenas prácticas con los granjeros y trabajadores involucrados en un producto en específico, que infiere en la gestión de la empresa productiva.

d. Tecnología de ciclo de vida

Progresivamente, las empresas deben responder por los efectos colaterales de sus acciones, haciéndose responsables de sus cadenas de suministros, con un énfasis especial en el ciclo de vida de sus productos (Elkington, 1998). A causa de esta realidad empresarial, cada vez existen más y más avances tecnológicos en materia



de producción y el uso de insumos en los mismos, dando paso a prácticas de productividad como “cradles to grave” en el uso de material reciclado, e incluso “cradle to cradle”⁴, entre otras. Por ejemplo, en el uso de hoy por hoy la industria de la moda, está liderando prácticas de uso de material desechable como envases de PET para la elaboración de tela, lo cual está en auge en las grandes firmas de vestimenta deportiva como son Nike y Adidas. En otros casos, las prácticas de “cradle to cradle”, concepto respaldado por la certificación administrada por Cradle2Cradle.org, imponen un concepto que va mucho más allá, en el cual todos los insumos que son entregados al consumidor regresan al productor al finalizar su ciclo de vida útil. Ejemplo de ello es, “Alfombras Shaw” que recicla las alfombras desechadas por sus consumidores, para bien sea procesarlas para fabricar nylon que formará parte de nuevas alfombras, transformarlas en productos plásticos como muebles y autopartes o como última opción transformarlas en combustible. (Gunther, 2012)

e. Alianzas

Se crearán nuevas formas de alianzas, entre compañías complementarias como entre compañías rivales, para dar un nuevo giro a la forma de desafiarse

y trabajar conjuntamente en la misma industria (Elkington, 1998). Un ejemplo claro de ello es Coca – Cola y su alianza estratégica con Heinz, la productora de salsa tomate más grande de USA, para que esta última pueda beneficiarse de la tecnología de las botellas “PlantBottle”, para embasar sus productos de una manera menos agresiva con el ambiente (Gunther, 2012). De igual forma esta empresa creó una alianza estratégica con el Fondo Mundial de Vida Salvaje y su iniciativa de proteger el hábitat, salvaje del oso polar en la Antártica, al destinar \$2 millones de dólares a partir de la venta de su producto enlatado en un empaque blanco de edición especial justo para este propósito (Weisburger, 2012). De esta forma Coca-Cola responde a exigencias de grupos de intereses activistas, mientras que a la par gana visibilidad y mejora su imagen ante el consumidor, aun cuando esto muchas veces se pueda interpretar como una práctica de green-washing, tema vinculado directamente con la sustentabilidad pero que no cabe mencionarlo en este momento.

f. Períodos

Aun cuando los avances tecnológicos permitan reducir los tiempos de operación y abarcar más acciones en menor tiempo, es importante que las organizaciones planifiquen los elementos

⁴ Cradle to Cradle: De la cuna a la cuna.



más importantes de su gestión con miras al futuro en grandes unidades de tiempo, como lo son en décadas, con la finalidad que sus proyectos impacten de manera masiva sus horizontes (Elkington, 1998). Prueba de ello son los múltiples planes de acción 2020 o 2050, en los cuales distintas empresas identifican objetivos puntuales como resultado de procesos continuos que buscan responder las exigencias de los diversos "stakeholders". Dichos planes incluyen proyectos relacionados no solo con sus planes de crecimiento empresarial tanto en recursos humanos, cobertura geográfica, pero también en su involucramiento con la comunidad y la armonización de sus prácticas con el ambiente, mediante el desarrollo de nuevos procesos y tecnología, mediante capacidades propias o alianzas estratégicas que les permita generar resultados a largo plazo.

g. Gobernanza Corporativa

La gobernanza corporativa es el objetivo final de la triple línea de base que tiene como finalidad instaurar una agenda de responsabilidad corporativa en las áreas directivas de toda compañía, como resultado de las revoluciones sustentables anteriormente mencionadas (Elkington, 1998). Se han realizado, grandes avances en esta área específica; pero sin embargo tan solo es el principio de una ardua tarea que debe incorporar a todo actor interno y externo en cada mercado mundial. Cada empresa tiene su estilo propio para incrementar la importancia de la responsabilidad corporativa dentro de su Organización, lo cual indica que no existe una fórmula única para progresar en este tipo de revolución sustentable.

V. LA TRIPLE LÍNEA DE BASE Y UN PROBABLE FUTURO

La triple línea base tiene como finalidad gestionar de manera inherente una cultura de responsabilidad corporativa dentro de las organizaciones, las mismas que a su vez al monitorear sus acciones en tanto los ámbitos económicos, como ambientales y sociales podrán tomar medidas que ayuden a solucionar los grandes problemas mundiales. Debido a las actividades productivas incontroladas, y la falta de un marco reglamentario tanto a nivel industrial como nacional, hoy por

hoy el mundo está sufriendo una serie de deficiencias a nivel social como ambiental que ya están impactando el futuro de la economía mundial. Estas afecciones mundiales fueron identificadas por el Foro Económico Mundial, como los riesgos globales, y están siendo constantemente monitoreados, para su respectiva difusión y concientización mundial sobre estos. A continuación se presentan los principales Riesgos Globales al 2012, clasificados por su probabilidad y por su impacto:

Los 5 riesgos globales principales en términos de probabilidad

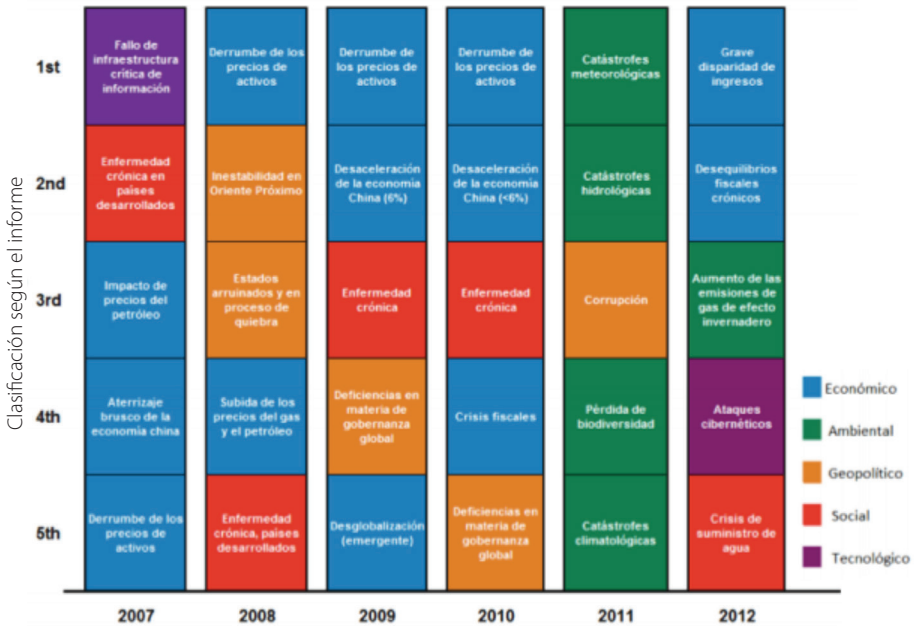


Gráfico 2. Los cinco riesgos globales principales en términos de probabilidad.

Fuente: Riesgos Globales 2012 del Foro Económico Mundial.

Este cuadro muestra los cinco principales riesgos de un conjunto de 50 riesgos globales evaluados, que fueron considerados como los que presentan mayor probabilidad de darse dentro de

los próximos 10 años. Estos son: disparidad grave de ingresos, desequilibrios fiscales crónicos, aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero, ataques cibernéticos y crisis de suministro de agua.

Los 5 riesgos globales principales en términos de impacto

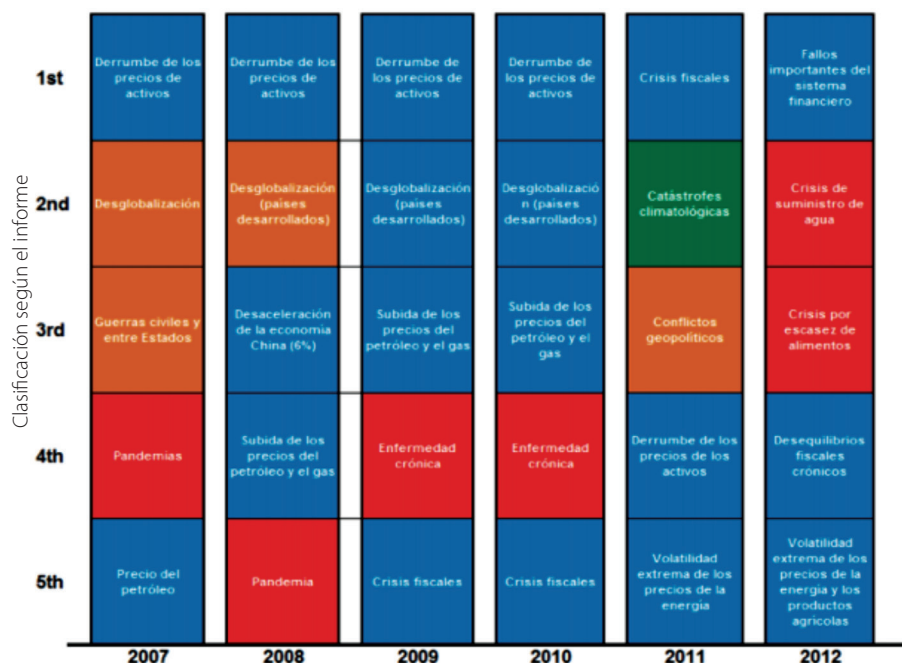


Gráfico 3. Los cinco riesgos globales principales en términos de impacto.

Fuente: Riesgos Globales 2012 del Foro Económico Mundial.

Este cuadro muestra los cinco principales riesgos de un conjunto de 50 riesgos globales evaluados, que fueron considerados como los que presentan el mayor potencial de impacto en los próximos 10 años. Son estos: los fallos importantes del sistema financiero, crisis de suministro de agua, crisis por escasez de alimentos, desequilibrios fiscales crónicos y la volatilidad extrema de los precios de la energía y productos agrícolas. (Foro Económico Mundial, 2012)

Aun cuando los riesgos más probables no son siempre los de más impacto, sin importar sus clasificaciones, todos deben ser tomados en consideración al planificar las gestiones de responsabilidad corporativa ya que el futuro de las empresas, al igual que el bienestar social y ambiental, dependen de estos mencionados riesgos.

Acciones importantes en torno a este nuevo enfoque de la administración

de empresas son llevadas a cabo en el ámbito académico como empresarial; un ejemplo de ello es la formación de emprendedores sociales dentro de campus universitarios que son agentes de cambio dirigidos por la Fundación Ashoka, como el programa de Social Entrepreneuer de la Universidad Estatal de Portland en Oregón, Estados Unidos, por nombrar una entre miles de iniciativas académicas⁵. De igual forma día tras

día en múltiples lugares del mundo asociaciones de profesionales buscan un cambio en el mundo, como lo hace NET IMPACT y sus miles de MBAs afiliados alrededor del mundo (NetImpact.org). Todos son ejemplos de esperanza que inspiran a la nueva generación de líderes empresariales que estarán a cargo de trabajar en función de la mitigación de los retos empresariales que estos nuevos tiempos imponen.

VI. CONCLUSIÓN

La triple línea base permite establecer objetivos no solo económicos sino también ambientales y sociales para lograr el desempeño ideal empresarial. Esto da lugar a la evolución de las prácticas administrativas basadas en la APO y finalizan en la administración por la sustentabilidad y los cambios radicales inherentes en las buenas prácticas empresariales. Como resultado de esta evolución de la administración, se ha instaurado la responsabilidad corporativa como parte de la cultura

empresarial de aquellas organizaciones exitosas en un futuro cercano.

Sin importar la perspectiva individual de las organizaciones, industrias o naciones enteras, todos tienen el mismo grado de responsabilidad para gestionar actividades en torno a los riesgos globales más latentes y así hacer de este mundo un lugar mejor, del cual las futuras generaciones puedan disfrutar y de igual manera seguir cuidando.

⁵ <http://ashokau.org/changemaker-campus/2012-fall-changemaker-campus-cohort-announcement/>



LITERATURA CITADA

Coca-Cola. (2011). *Coca-Cola and Heinz Announce landmark Partnership to Extend Use of Innovative PlantBottle Packaging*. BocaRaton, Florida. Recuperado el 22 de febrero 22 de 2011, de http://www.thecoca-colacompany.com/dynamic/press_center/2011/02/coca-cola-and-heinz-announce-plantbottle-partnership.html

Elkington, John. (1998). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.

Gallardo V., Dolores. (2006). "El compromiso con el desarrollo sostenible: Principios de Ecuador", *Cuadernos de Economía*, v. XXV, n. 45.

Gunther, M. (2011). Shaw Floors' Wall-to-Wall (and Cradle-to-Cradle) Success Story. Recuperado de *GreenBiz.com* <http://www.greenbiz.com/blog/2011/09/27/shaw-floors-wall-wall-cradle-cradle-success-story>

Henriques, A. y Richardson, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*. UK: Earthscan.

Johnston P., Everard M., Santillo D, y Robert KH. (2007). Reclaiming the definition of sustainability. *Environ Sci Pollut Res Inst*. 1[s.n].

Nakashima, R. (2012). Newsweek had unique troubles as magazine industry

recovers. *MercuryNews.com Silicon Valley, California, USA*. Recuperado de http://www.mercurynews.com/business/ci_21807149/newsweek-had-unique-troubles-magazine-industry-recovers

Savitz, W, y Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line*. San Francisco, California-USA: Jossey-Bass.

Universidad de Colima, Centro de Aprendizaje Multimedia. (2012). *Administración por Objetivos*. Postgrado de Contabilidad. Recuperado de http://ciam.ucol.mx/posgrado/conta/administracion_por_objetivos.pdf

Waddell, S. (2000). *Business-government-society collaborations: A brief review of key conceptual foundations*. Report prepared for the Interaction Institute for Social Change, Boston, MA.

Waddock, S. (2006). *What will it take to create a tipping point for corporate responsibility?* En M. Epstein y K. O. Hanson (Eds.), *The Accountable Corporation* (pp. 75–96). Greenfield, CT: Praeger.

Weisburger Alison. (2011). *Coca-Cola and World Wildlife Fund "Arctic Home" Campaign of Polar Bear Protection*. The Arctic Institute, Center for Circumpolar Security Studies. Recuperado de <http://www.thearcticinstitute.org/2011/11/7563-coca-cola-and-world-wildlife-fund.html>



Weiss, J. (2006). *Ética en los Negocios*. (4a. ed.). México: Thomson Editorial.

WFTO. (2012). *About Fair Trade*. World Fair Trade Organization. Recuperado de http://www.fairtrade.net/about_fair-trade.html



REVISTA 96

3 DE MAYO 2013 • QUITO / ECUADOR