Globethics Repository

Globethics

Desarrollo sostenible: El caso empresario argentino [Sustainable development: The case Argentine businessman]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible
Publisher	Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-11-13 01:38:58
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/200529

Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

Desarrollo Sostenible: El Caso Empresario Argentino – Un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales

*Notas para el Docente

Introducción

La publicación desarrollada por el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible tiene por objeto realizar un análisis de la evolución que han tenido los casos desarrollados por las empresas miembro del CEADS desde su primera publicación en el año 1998 hasta los casos desarrollados en el año 2007 inclusive y cuales han sido sus drivers. Se trata de buenas prácticas de estrategias implementadas en materia de ecoeficiencia, sistemas de gestión ambiental, diseño para el medio ambiente y ciclo de vida, comunicación con stakeholders, responsabilidad social empresaria, manejo integral de impactos (sociales), base de la pirámide, que deben inspirar a nuestros futuros líderes de negocios, para que de manera proactiva contribuyan al desarrollo sostenible. Asimismo se tiene por finalidad que sea una herramienta para uso académico.
El marco conceptual a través del cual se realizó el análisis de los casos fue desarrollado por el Profesor Stuart Hart actualmente en Johnson School of Management (Cornell University, USA). Este modelo fue presentado por primera vez en el artículo "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World" publicado por Harvard Business Review en su número de Enero-Febrero de 1997. Posteriormente, fue profundizado y enriquecido en sucesivos trabajos de Stuart Hart publicados entre 1999 y 2005. El modelo se desarrolló en detalle en el capítulo 2 de la publicación "Desarrollo Sostenible: El Caso Empresario Argentino – Un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales".

Uso Académico

El análisis de los casos del CEADS se podría utilizar en MBA's y en programas de capacitación ejecutiva, dentro de las materias de estrategia (o política de negocios), sustentabilidad (o desarrollo sustentable) y responsabilidad social.

Los objetivos pedagógicos de la publicación son:

a) Comprender qué es el concepto de desarrollo sostenible, la evolución que viene sufriendo el mismo y cómo influye en la gestión empresaria.
b) Analizar y comprender las diferentes estrategias empresariales para el alcance de la sostenibilidad relacionada a las dimensiones que hacen al valor para el accionista (según el modelo de Stuart Hart).
c) Analizar y desarrollar una fuerte justificación sobre las razones por las cuales la sostenibilidad debe ser parte integral de la estrategia corporativa.

Estas "Notas para el Docente" han sido preparadas por Miguel Angel Gardetti, Director del Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, Argentina. Registro de la Propiedad Intelectual: Expediente N° 564091. ***Copyright© 2008, CEADS.*** *Se prohíbe citar, distribuir o publicar sin autorización expresa del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible.*

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

Plan de enseñanza: dos clases **Tiempo total: 2hs 30minutos**

Primera Clase:

1- Desarrollo Sostenible	20 minutos
2- La Estrategia de Negocios y la Sosteniblilidad	20 minutos
3- El Modelo de Stuart Hart	35 minutos

Distribución de tres casos obtenidos del website www.ceads.org.ar entre los años 1998 y 2007 (análisis individual).

Segunda Clase:

Reunión en equipos	30 minutos
Puesta en común con toda la clase	45 minutos

1.- PRIMERA CLASE

1.1.- Objetivo de aprendizaje

Comprender qué es el concepto de desarrollo sostenible, la evolución que viene sufriendo el mismo y cómo influye en la gestión empresaria. Analizar y comprender las diferentes estrategias empresariales para el alcance de la sosteniblilidad relacionadas con las dimensiones que hacen al valor para el accionista (según el modelo de Stuart Hart).

1.2.- Estrategia de enseñanza

Resulta útil comenzar la clase explorando los conocimientos que poseen los participantes acerca del desarrollo sostenible para, posteriormente, hacer una revisión conceptual. Luego puede presentarse la relación natural existente entre la estrategia de negocios y la sosteniblilidad para concluir con la presentación del modelo de Stuart Hart.

1.3.- Desarrollo conceptual

a) Desarrollo Sostenible

En 1987 se completa el Informe de la Comisión Mundial del Medioambiente y Desarrollo (WCED) -Nuestro Futuro Común- también denominado Informe Brundtland. Dicho informe popularizó -no definió- el concepto de desarrollo sostenible como aquél que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias.
El objetivo esencial de este modelo de desarrollo es elevar la calidad de vida, mediante la maximización a largo plazo del potencial productivo de los ecosistemas, a través de tecnologías adecuadas a estos fines. El Informe Brundtland puede ser considerado como el punto de comienzo de las discusiones sobre desarrollo sostenible, constituyendo así un cambio político importante.

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

Varias autores exploraron la evolución de este concepto y han encontrado que la sosteniblilidad está caracterizada por la armonía de tres elementos: economía, medioambiente e igualdad social. Sin embargo, otros argumentan que sólo considerando los aspectos sociales y ambientales, se pierde mucho de la "complejidad" de la sosteniblilidad y que, para que ello no ocurra, en el proceso de decisión, las tendencias globales deberían ser también consideradas.
El desarrollo sostenible no es sólo un nuevo concepto sino también un nuevo paradigma y esto requiere "ver" las cosas de "manera diferente". Es un concepto por el cual debemos cambiar los objetivos y prioridades todo el tiempo ya que es un proceso abierto y no puede ser alcanzado definitivamente. Pero el desarrollo sostenible, presenta dos paradojas:

a) la sosteniblilidad es una filosofía firmemente basada en la noción de que los intentos por transformar la naturaleza son probablemente contraproducentes pero está, en sí misma, comprometida a tratar de transformar la sociedad y controlar su dirección futura.
b) la sosteniblilidad cobró importancia por una preocupación sobre el medio ambiente y sus consecuencias para las futuras generaciones humanas. Pensándolo bien, resulta ser que alcanzar la sosteniblilidad es un objetivo que requerirá una gran capacidad de *predecir el futuro y manejar la incertidumbre* (y la idea de la sosteniblilidad misma surgió de un pesimismo cada vez mayor sobre la capacidad de las instituciones humanas incluso para manejar problemas mucho menos acuciantes).

b) La Estrategia de Negocios y la Sosteniblilidad

Es en la segunda paradoja que se origina la relación natural con la estrategia de negocios. Es que según Guillermo Perkins, Profesor de Política de Empresa del IAE (Universidad Austral), la estrategia de negocios es el camino que hace posible que, desde una situación dada, la visión futura se haga realidad. En la Figura 1 se puede observar este proceso: la estrategia de negocios puede tomar diversas formas (EN_1, EN_2, EN_3) pero es lo que conduce a la visión. Y esto tiene que ver con la capacidad de *predecir el futuro y manejar la incertidumbre*. Además, algunas de las características de la estrategia de negocios coincide con las caracterizaciones de la sosteniblilidad: son inciertas, interrelacionadas, multidimensionales, riesgosas y complejas.

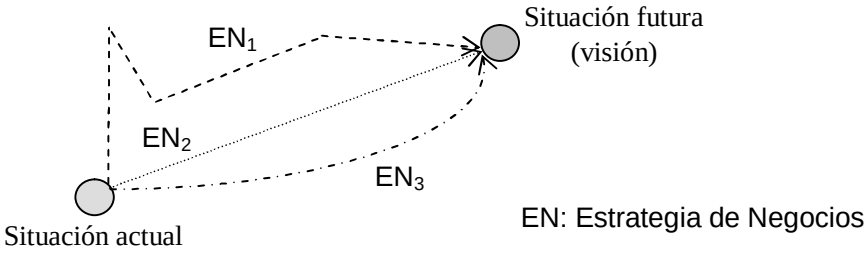


Figura 1 – La estrategia de negocios según Guillermo Perkins
Fuente: Elaboración propia

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

Para profundizar los aspectos estratégicos en relación a la sosteniblilidad, se recomienda utilizar el trabajo que Stuart Hart desarrollado junto a Mark Milstein en el 2002 denominado "Strategic Process and Global Sustainability" que analiza la visión sistémica de la estrategia focalizándose en el rol que juegan las relaciones entre los ejecutivos y los miembros que componen la organización y del cual se presenta un resumen a continuación bajo el apartado "b.1".

b.1.- Proceso Estratégico y Sustentabilidad Global

La gestión efectiva de los desafíos que presenta la sosteniblilidad requiere un sofisticado acercamiento a las cuestiones estratégicas. Desafortunadamente, poca atención teórica o empírica ha sido desarrollada para entender cómo organizar el proceso interno de decisión ante el desafío de la sosteniblilidad. La literatura incluye una larga variedad de modelos y tipologías para conceptualizar el proceso estratégico. Tomadas todas juntas, estas contribuciones clarifican que los ejecutivos y los miembros de la organización pueden asumir una variedad de roles: los primeros desde "comandantes" hasta "sponsors" y los segundos desde "soldados" hasta "emprendedores".

b.1.1.- Una Estructura para el Proceso Estratégico

Se presentará a continuación una estructura que toma la visión sistémica de la estrategia focalizándose en el rol que juegan las relaciones entre los ejecutivos y los miembros que componen la organización. Desarrollando esta focalización entre ejecutivos y miembros de la organización se facilita la identificación de los distintos procesos o modos de estrategia.
Esta estructura integrada incluye cuatro modos primarios que se describen más abajo. Cada modo refleja un patrón de interacción entre los roles seguidos por los ejecutivos y los de los miembros de la organización y representan, para la empresa, recursos o habilidades que pueden ser explotadas para la ventaja competitiva.

Modo Racional
En este modo existe un alto nivel de procesamiento de la información. El análisis formal es utilizado en la formulación estratégica. Generalmente este proceso es institucionalizado a través del planeamiento estratégico formal, involucrando estrategia escrita y planes operacionales. Los datos y la información son evaluados y controlados por los ejecutivos. Los resultados son los planes de acción que incluyen metas, objetivos, métricas e incentivos.

Modo Transactivo
La esencia en este modo está basada en la interacción y en el aprendizaje más que en la ejecución de un determinado plan. Se basa en el diálogo con los principales stakeholders. Es importante, en este modo, la comunicación entre los miembros de la organización. Los ejecutivos aquí facilitan este tipo de procesos.

Modo Generativo
Este modo depende del comportamiento autónomo de cada componente de la organización. La estrategia está hecha a través del emprendedorismo interno. Nuevas estrategias son maduradas a través de iniciativas innovadoras de las operaciones del día a día. Es crucial la identificación de "campeones" (personas que tienen la habilidad de

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

relacionar las nuevas ideas con los recursos organizacionales para hacer las ideas comercialmente viables).

Modo Simbólico
Este modo involucra la creación de una visión que le da significado a las actividades de la compañía y provee un sentido de identidad a los empleados. Esta visión define las bases filosóficas y los valores de la compañía. A través de diálogos, persuasión, nuevas iniciativas y reconocimiento, los ejecutivos proveen la focalización necesaria y la alineación para guiar las acciones de los miembros de la organización.

b.1.2.- Relacionando el Proceso Estratégico con la Sostenibilidad Global

La hipótesis aquí es que la combinación creativa de los cuatro modos indicados arriba resultará en un elevado nivel de efectividad para aquellas empresas que están gestionando el desafío de la sosteniblilidad.



Figura 2 – Relacionando el Proceso Estratégico y la Sustentabilidad Global
Fuente: Stuart L. Hart and Mark Milstein, Strategic Process and Global Sustainability.

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

Modo Racional
Dado el énfasis en los sistemas formales y el planeamiento, las acciones asociadas al modo racional están particularmente bien encuadradas para fomentar la prevención de la contaminación. Esta última está relacionada a sistemas formales de gestión, evaluación, etc. Las firmas más exitosas en la prevención de la contaminación y que, a través de ella mejoran productos y procesos, utilizan el modo "racional" en su proceso estratégico (Cuadrante 1 - Figura 2).

Modo Transactivo
Dado su orientación transversal en el diálogo y en el aprendizaje (tanto a nivel de funciones, como de negocios), las acciones asociadas a este modo están particularmente bien alineadas para la interacción con los diversos stakeholders externos. A través de este proceso, la empresa puede tener acceso a perspectivas externas, desarrollar la gestión de producto, capacitar a empleados, y alcanzar la legitimidad y la reputación. Las firmas que han tenido éxito en ganar el soporte público e incrementar su reputación utilizan el modo "transactivo" en su proceso estratégico (Cuadrante 2 – Figura 2).

Modo Generativo
Por su orientación a la innovación (desde la base a la parte superior) y al emprendedorismo, las actividades asociadas a este modo están bien encuadradas para la invención y desarrollo de nuevas competencias y tecnologías sustentables. Más que una mejora incremental en los productos y procesos existentes, el modo generativo ofrece el potencial para el "salto" y la destrucción creativa a través del desarrollo de nuevas tecnologías (tecnologías limpias). Empresas que han tenido éxito en procurar iniciativas tecnológicas a través de experiencias de escala pequeña utilizan el modo "generativo" en su proceso estratégico (Cuadrante 3 – Figura 2).

Modo Simbólico
Dado su énfasis en la dirección y misión de la organización, las acciones asociadas al modo simbólico están particularmente bien alineadas para el desarrollo de una visión de sustentabilidad. Por eso, las empresas que han tenido éxito en establecer una visión sustentable, utilizan el modo simbólico en el proceso estratégico (Cuadrante 4 – Figura 2).

b.1.3.- Creando Configuraciones (estratégicas) para la Sostenibilidad

Dado la naturaleza emergente, compleja y multidimensional de la sosteniblilidad, es un requisito importante poseer un balance en el porfolio estratégico. Por ejemplo, mientras el modo racional provee estructura e incentivos, desalienta la innovación y la transferencia del aprendizaje. Desde que los sistemas de planeamiento se focalizan, generalmente, en los productos y negocios existentes, el modo racional no brinda un adecuado marco para la "reinvención" del negocio o para la adquisición de nuevas competencias sostenibles y deja casi de lado la interacción con los stakeholders.
El modo transactivo incentiva la comunicación transversal y la gestión de producto pero no atiende adecuadamente la implementación. Puede complicar a la organización en la obtención de decisiones en tiempo y forma.

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

El modo generativo toma la máxima ventaja del potencial de innovación de los miembros de la organización pero puede apartar a los ejecutivos de la responsabilidad de direccionar la empresa (es decir, puede contribuir a la pérdida de la dirección de la estrategia y de su focalización). Motivando a los miembros de la organización a generar propuestas para el desarrollo de nuevas tecnologías sustentables, puede generarse una gran cantidad de ideas "no familiares" o conflictivas para la empresa.

Finalmente, mientras la visión sostenible asociada con el modo simbólico podría ser emocionalmente apremiante, podría no conducir a la implementación. Si bien la visión de sostenibilidad considera las expectativas públicas y puede capturar la "imaginación" de algunos miembros de la organización, podría fallar en producir un profundo y real cambio en el comportamiento de la empresa.

Si no se posee un balance del porfolio en el proceso estratégico, la estrategia multimodal podría conducir a efectos adversos en la búsqueda de la sostenibilidad. Esto sugiere que empresas que son menos exitosas en la formulación e implementación de estrategias para la sostenibilidad confiarán demasiado en un subconjunto de modos de procesos de formulación de estrategias y no lograrán responder a una amplia gama de desafíos asociados a la sostenibilidad.

Por el contrario, empresas con altos niveles de capacidad para el proceso estratégico evidencian una integración de los desafíos de la sostenibilidad en su estrategia, sistemas y procesos. Visión junto a experiencia, transferencia de aprendizaje y una apreciación de la productividad de los recursos, habilitan a la firma a observar los desafíos asociados con el mejoramiento de productos y procesos mientras utilizan conocimiento "externo" para desarrollar las innovaciones que satisfarán las necesidades del mañana. Esto sugiere que las empresas que tienen éxito en la formulación e implementación de estrategias para la sostenibilidad utilizan los cuatro modos del proceso estratégico y manejan todo el rango de los desafíos asociados a la sostenibilidad.

c) El Modelo de Stuart Hart

El modelo de "creación de valor sustentable" desarrollado por Stuart Hart está desarrollado en extenso en el primer capítulo de la publicación.

2.- DISTRIBUCIÓN DE CASOS PARA SU ANÁLISIS INDIVIDUAL

Finalizada la primer clase, se sugiere entregar tres casos (ver website www.ceads.org.ar con los casos 1998-2007). Esto permitirá a los participantes contar con tiempo suficiente para el análisis de los mismos. Se recomienda seleccionar un caso de Ecoeficiencia, uno de Responsabilidad Social y otro de Base de la Pirámide (Publicación "Desarrollo Sostenible: El Caso Empresario Argentino – Un análisis académico de 10 años de buenas prácticas empresariales": ver Tablas 1 a 3, capítulo 2).

La consigna, para asistir a los alumnos durante la preparación, sería la de analizar a través del modelo de creación de valor sostenible el caso: primero desde lo estrictamente temático (es decir en qué cuadrante ubicarían el caso) y, posteriormente, desde los procesos que implicaron el desarrollo de las estrategias.

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

3.- SEGUNDA CLASE

3.1.- Objetivo de aprendizaje

Analizar y comprender las diferentes estrategias empresariales para el alcance de la sostenibilidad relacionadas con las dimensiones que hacen al valor para el accionista (según el modelo de Stuart Hart) y vistas desde la práctica empresaria.

3.2.- Estrategia de enseñanza

La primera parte de esta segunda clase lo constituye el trabajo en pequeños grupos para el análisis de los tres casos sugeridos. Posteriormente, al trabajo en pequeños grupos se desarrollará la puesta en común entre todos los participantes. El docente puede guiarse por el análisis individual sobre diez casos que pueden encontrase en el capítulo 3 de la publicación.

3.3.- Desarrollo

a) Respecto del trabajo en pequeños grupos:
Es aconsejable que cada grupo pequeño de trabajo esté integrado por entre cinco a ocho personas. El único criterio para agruparlas es el de la heterogeneidad: se trata de poner en contacto a personas en situación profesional diferente y de "separar" a quienes habitualmente trabajan en temas similares. De este modo, se posibilita un intercambio de experiencias más enriquecedor para todos.
En los Programas que utilizan el Método de Casos la técnica de los grupos pequeños suele constituir una etapa intermedia entre dos situaciones: el estudio minucioso individual anterior y una sesión de discusión de grupo grande. Esto significa que la actividad del grupo pequeño ni parte de cero ni se cierra en sí misma. En todos los casos se desarrolla algún aspecto de la sesión previa y prepara de algún modo la sesión posterior. Se está, por tanto, ante un procedimiento-puente entre la "recepción de información" y el "ir más allá de la información recibida".

b) Puesta en común:
Resultará útil comenzar esta parte focalizándose en los aspectos estratégicos de los casos. En este marco, se puede solicitar a los alumnos encontrar las diferencias estratégicas entre los tres casos. De esta manera puede visualizarse que, para capturar las oportunidades derivadas del desafío de la sostenibilidad, los ejecutivos deben, fundamentalmente, repensar sus puntos de vista prevalecientes sobre estrategia, tecnología y mercados y así se podrán distinguir nuevas oportunidades de negocio.

Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

BIBIOGRAFÍA PARA CONSULTA

Sobre "desarrollo sustentable"

ARNOLD, MATTHEW B. and DAY, ROBERT M. *The Next Bottom Line – Making Sustainable Development Tangible*. Washington D.C.: World Resources Institute, 1998.

EHRENFELD, JOHN R. *Cultural Structure and the Challenge of Sustainability*. En Sexton, Ken; Marcus, Alfred A.; Easter, K. Williams y Burkhardt, Timothy D. Better Environmental Decisions – Strategies for Goverments, Businesses, and Communities. Washington, Island Press, 1999.

ELKINGTON, JOHN. *The Triple Bottom Line for 21st century Business*. En Starkey, Richar and Welford, Richard (Editors). Business & Sustainable Development. London: Earthscan Publications Limited, 2001.

FRANKEL, CARL. *In Earth´s Company*. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

GARDETTI, MIGUEL A. *Desarrollo Sustentable, Sustentabilidad y Sustentabilidad Empresaria*. En Gardetti, Miguel (Editor), Textos en Sustentabilidad Empresaria – Relacionando las Consideraciones Sociales, Ambientales y Económicas con el Corto y Largo Plazo. Buenos Aires: Red LA-BELL, Abril 2005.

LÉLÉ, SHARACHCHANDRA. *Sustainable Development: A Critical Review*. Elsevier Science, World Development Journal, Vol 19 N 6, 1991.

MEBRATU, DESTA. *Sustainable and Sustainable Development: Historical and Conceptual Review*. London: Elsevier Science, Inc., Environmental Impact Assessment Review, Vol 18, Issue 6, 1998.

Sobre "sustentabilidad empresaria"

ALLEN, PENNY; BONAZZI, CHRISTOPHE and GEE, DAVID (Editors). *Metaphors for Change – Partnership, Tools and Civic Action for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 2001.

BANSAL, PRATIMA. *The Corporate Challenges of Sustainable Development*. Orlando: The Academy of Management, The Academy of Management Executive Volume 16, Number 2 May, 2002.

DUNPHY, DEXTER; BENVENISTE, JODIE; GRIFFITHS, ANDREW and SUTTON, PHILIP. *Sustainability – The Corporate Challenge of the 21st Century*. St. Leonards: Allen & Unwin, 2000.

ELKINGTON, JOHN. *Cannibals with Forks*. Gabriola Islands: New Society Publishers, 1998.

SCHMIDHEINY, STEPHAN and the WBCSD. *Changing Course – A Global Business Perspective on Development and the Environment (fifth printing)*. Cambridge: MIT Press, 1998.

Modelo de Creación de Valor Sustentable (Modelo de Stuart Hart)

a) Presentación del Modelo

HART, STUART L. *Beyond Greening – Strategies for a Sustainable World*. Harvard Business Review **75**(1): 66-76, 1997.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2005.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads – 2nd Edition*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2007.

HART, STUART y MILSTEIN, MARK. *Strategic Process and Global Sustainability*. Irvine: University of California, Organization Science, 2002.

HART, STUART y MILSTEIN, MARK. *Creating Sustainable Value*. Academy of Management Executive,

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

17(2): 56-67, 2003.

HART, STUART L. y SHARMA, SANJAY. *Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination.* The Academy of Management Executive, **18**(1): 7-18, 2004.

HART, S. L. y T. LONDON. *Developing Native Capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid*. Stanford Social Innovation Review, Summer 2005: 28-33.

LONDON, TED y HART, STUART L. *Reinventing Strategies for Emerging Markets: beyond the transnational model*. Journal of International Business Studies **35** : 350-370, 2004.

b) Sobre cada Cuadrante (del Modelo)

b.1) Primero

DeSIMONE, LIVIO D. and POPOFF, FRANK. *Eco-Efficiency – The Business Link to Sustainable Development (second printing)*. Cambridge: MIT Press, 1998.

GARDETTI, MIGUEL A.. *Relación entre la Respuesta Ambiental Corporativa y el Crecimiento Económico de las Empresas*. Buenos Aires: Instituto de Estudios para el Management Ambiental, 2002.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2005.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads – 2nd Edition*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2007.

HOFFMAN, ANDREW J. *Competitive Environmental Strategy*. Washington: Island Press, 2000.

McDONOUGH, WILLIAM and BRAUNGART, MICHAEL. *Cradle to Cradle*. New York: Melcher Media, Inc., 2002.

PIASECKI, BRUCE W.; FLETCHER, KEVIN A. and MENDELSON, FRANK J. *Environmental Management and Business Strategy: Leadership Skills for the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons, 1999.

b.2) Segundo Cuadrante

GARDETTI, MIGUEL A. *Sustentabilidad y el Valor para los Negocios de la Relación con los Stakeholders*. En Gardetti, Miguel (Editor), Textos en Sustentabilidad Empresaria – Relacionando las Consideraciones Sociales, Ambientales y Económicas con el Corto y Largo Plazo. Buenos Aires: Red LA-BELL, Abril 2005.

GRAYSON, DAVID and HODGES, ADRIAN. Everybody's Business. Managing Risk and Opportunities in Today's Global Society. DK, 2002.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2005.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads – 2nd Edition*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2007.

McINTOSH, LEIPZIGER, JONES and COLEMAN. *Corporate Citizenship – Sucessful Strategies for Responsible Companies*. Pitman Publishing, 1998.

WHEELER, DAVID and SILLANPÄÁ, MARIA. *The Stakeholder Corporation – A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*. Pearson Education, 1997.

c) Tercero

FOSTER, RICHARD and KAPLAN, SARAH. *Creative Destruction*. Currency, 2001.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2005.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads – 2nd Edition*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2007.

HART, STUART L. y CHRISTENSEN, CLAYTON M. *The Great Leap: driving innovation from the base*

Suipacha 531, 5to piso
C1008AAK - Buenos Aires
Telefax: (011) 4327-4512 y (011) 4327-3163
Website: www.ceads.org.ar

of the pyramid. Sloan Management Review **44**(1): 23-33, 2002.

HART, STUART y MILSTEIN, MARK. *Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries*. MIT Sloan Management Review, **41**(1): 23-33, 1999.

MILSTEIN, MARK, HART, STUART y LONDON, TED. *Revolutionary Rutines*. Piderit, S. K.; Fry, R. E. y Cooperider, D. L. (Editores). Manual de Cooperación Transformacional – Nuevos Diseños y Dinámicas. Stanford: Stanford Business Books, 2007.

d) Cuarto

GARDETTI, MIGUEL A. *La Base de la Pirámide y la Sustentabilidad Empresaria*. Buenos Aires: Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, Noviembre 2005.

GARDETTI, MIGUEL A. *A Base-of-the-Pyramid Approach in Argentina: Preliminary Findings from a BOP Learning Lab*. Greener Management International Journal, Issue 51 (June 2007), p. 65-77.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2005.

HART, STUART L. *Capitalism at the Crossroads – 2nd Edition*. Upper Slade River: Wharton School Publishing, 2007.

PRAHALAD, C. K y HART, STUART L. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Strategy + Business, 26 (2002):54-67.

SIMANIS, ERIK and HART, STUART L.. *Expanding Posssibilities at the Base of the Pyramid*. Innovations (Winter 2006): 43-51.

Para una revisión de las tendencias que están modelando el entorno global de los negocios

WORLD RESOURCES INSTITUTE, UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAM AND WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Tomorrow's Markets. Global trends and their implications for business.* Washington: World Resources Institute, 2002.