

# Sostenibilidad, Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial ¿Nuevos Escenarios?\*

Sustainability, Sustainability and Corporate Social Responsibility New Scenarios?

Sustentabilidade, Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa  
Novos Cenários?

**Juan Carlos Armijos Armijos<sup>1</sup>, Nicolás Barrientos Oradini<sup>2</sup>, Carlos Aparicio Puentes<sup>3</sup>, Mauricio Araneda Reyes<sup>4</sup>, Alberto Amón Jadue<sup>5</sup>**

## Autores

<sup>1</sup>. Escuela de Auditoría y Control de Gestión, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Santo Tomás. Santiago, Chile. e-mail: jarmijos@santotomas.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0618-1987>

<sup>2</sup>. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. e-mail: nbarriento@uahurtado.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647> Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. e-mail: nbarriento@uahurtado.cl. Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes. E-mail: nbarrientos@corp.umc.cl. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>.

<sup>3</sup>. Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes. E-mail: carlos.aparicio@profe.umc.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0234-0722>

<sup>4</sup>. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. e-mail: maraneda@uahurtado.cl, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6010-3396>

<sup>5</sup>. Facultad de Ingeniería y Empresa, Escuela de Ingeniería, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. e-mail: aamonj@ucsh.cl ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3122-4648>

**Corresponding author:** Juan Carlos Armijos Armijos. Universidad Santo Tomás. Santiago, Chile. E-mail: jarmijos@santotomas.cl

**Copyright:** © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación / **Recibido:** 15/03/2023 **Aceptado:** 21/09/2023

**JEL Classification:** L12 L61 M20 M20

## Cómo citar:

Armijos-Armijos, J., Barrientos-Oradini, N., Aparicio Puentes, C., Mauricio Araneda Reyes, & Amón Jadue, A. (2023). Sostenibilidad, Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial ¿Nuevos Escenarios?. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 123-138 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3463

## Abstract

The objective of the study focuses on analyzing the impact of the economic-social crisis caused by the COVID-19 pandemic on the sustainability, sustainability and social responsibility of companies in Chile. For this, the particular cases of the Delivery-Bike company are studied for their originality, and the opinion of students based on a forum called: Conscious Strategy vs. Crisis. The results position Delivery-Bike as an efficient company that connects with the needs of the environment, society and the environment. This is a profound cultural change for the benefit of workers and society.

**Key Words:** Sustainability, Sustainability, Corporate Social Responsibility, Management.

## Resumen

El objetivo del estudio se enfoca en analizar el impacto de la crisis económica-social provocada por la pandemia del COVID-19 en la sostenibilidad, sustentabilidad y la responsabilidad social de las empresas en Chile. Para ello se estudian por su originalidad los casos particulares de la empresa Delivery-Bike, y la opinión de alumnos en base a un foro denominado: Estrategia Consciente vs. Crisis. Los resultados posicionan a Delivery-Bike como una empresa eficiente que conecta con la necesidad del entorno, la sociedad y el medio ambiente. Se trata de un profundo cambio cultural en beneficio de los trabajadores y la sociedad.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Sustentabilidad, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión.

\* Parte de esta investigación se realizó en el marco del proyecto FONDEF ANID ID17I20225

**Resumo:** O objetivo do estudo se concentra em analisar o impacto da crise econômico-social causada pela pandemia do COVID-19 na sustentabilidade, sustentabilidade e responsabilidade social das empresas no Chile. Para isso, são estudados os casos particulares da empresa Delivery-Bike pela sua originalidade, e a opinião dos alunos com base em um fórum denominado: Estratégia Consciente vs. Crise. Os resultados posicionam a Delivery-Bike como uma empresa eficiente e que se conecta com as necessidades do meio ambiente, da sociedade e do meio ambiente. É uma profunda mudança cultural em benefício dos trabalhadores e da sociedade.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa, Gestão.

## Introducción

Tiempos de cambios, crisis de la globalización, nueva normalidad, son algunas de las frases que se utilizan para describir el contexto actual. A las dificultades económicas y sociales propias del modelo de desarrollo occidental que se vienen reflejando cada vez y con mayor intensidad desde la crisis financiera de 2008/9, se agregan los desgarradores impactos que está provocando la pandemia del Covid-19. En el caso particular de Chile, la eclosión producto del malestar ciudadano se hizo evidente con las protestas masivas que tuvieron lugar en octubre de 2019.

En ese marco crítico, los paradigmas aceptados y vigentes sobre desarrollo sostenible, sustentable y la responsabilidad social empresarial (RSE) han comenzado a presentar un cúmulo de anomalías ya que no responden plenamente a las necesidades del momento histórico. Es un período de gran incertidumbre que parece no tener una salida clara a la vista. Sin embargo, los científicos sociales consideran que las grandes teorías y soluciones han surgido en épocas de crisis.

En cuanto a la sostenibilidad, de acuerdo con las Naciones Unidas, es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. El concepto desarrollo sostenible hace su primera aparición en 1987 con el Informe Brundtland que buscaba eventuales respuestas a las problemáticas ambientales asociadas a la industrialización y la globalización. Producto de su evolución se llegó en 2015 a la formulación de los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible que funcionan como metas que la humanidad debe alcanzar en 2030.

Para esta investigación, se sostiene que una posible revisión de las estrategias y métodos que las empresas deben llevar adelante para optimizar la sostenibilidad y la RSE es a través de la aplicación del modelo Cuadro Mando Integral (CMI) o como es originariamente conocido Balance Scorecard. Dicha modelización realiza la medición del valor de la empresa a través de indicadores financieros, no financieros,

cuantitativos y cualitativos, todos ellos interrelacionados (Kaplan y Norton, 1997). Además, en este escenario es donde la conciencia empresarial podría tener un lugar más preponderante y enriquecer el modelo.

Kaplan y Norton elaboraron así un nuevo lenguaje conceptual para moldear el futuro de la empresa: los mapas estratégicos. De ese modo, crearon un marco para representar de manera gráfica la situación presente de una compañía, y conectarla con los objetivos a largo plazo que se plantea, intercalando para ello una serie de pasos intermedios. Estos son el camino que debe seguir la entidad para conseguir llegar a su destino, es decir, su estrategia. Finalmente, crean al menos cuatro perspectivas para abarcar todo el espectro de indicadores que deberían vigilar las empresas: una perspectiva financiera, una perspectiva del cliente, una perspectiva interna y una perspectiva de aprendizaje (Andrade, Gómez y Riveira, 2009). Así, en este trabajo se afirma que el modelo CMI puede fortalecerse aún más incorporando un nuevo elemento hasta ahora poco considerado y en algunos casos ausente: la conciencia empresarial.

### Marco Teórico

Justamente, en la actualidad la variable que condiciona a las demás es el contexto. Este se caracteriza por una crisis económica y social propia del modelo de desarrollo occidental que viene de largo tiempo atrás, pero se refleja cada vez con mayor intensidad desde la crisis financiera de 2008/9. Mientras las sociedades no occidentales (preferentemente asiáticas) crecen y se desarrollan incorporando enormes sec-

tores de la población a las clases medias consumidoras, en occidente la tendencia continúa siendo la concentración de la riqueza mundial (Stiglitz, 2020) en grandes manos generando cada vez mayor desigualdad (Piketty, 2013). Lo que es aún peor, en un ciclo de “japonización” de la economía (estancamiento o crecimiento mínimo, vegetativo). En el caso particular de Chile, la eclosión producto del malestar ciudadano se hizo evidente con las protestas masivas que tuvieron lugar desde octubre de 2019 y que fueron popularmente conocidas como la “Revolución de los 30 pesos”, “No son 30 pesos, son 30 años”, “Chile despertó”, o simplemente “Estallido Social”. La respuesta política fue un llamado a referéndum con vistas a modificar la constitución buscando un nuevo equilibrio entre Estado y mercado<sup>1</sup>, qué, más que una propuesta de gobierno fue un reclamo ciudadano. Sin embargo, aquí solo interesa mostrar una dimensión, los magros resultados económicos (Cornejo-Saavedra y Améstica-Rivas, 2016). En ese sentido, las proyecciones de crecimiento han sido bajas y algo constantes en el mediano plazo, evidenciado aún más con la crisis actual. Estudios realizados por el Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales (CLAPES), de la Universidad Católica de Chile, mostraban en 2015 una proyección sobre el crecimiento económico y las perspectivas de desempleo, manteniéndose estas de forma constante. Hasta aquí, las cifras no eran nada despreciables. Sin embargo, nadie vio venir la crisis local provocada por el estallido social, y más adelante

<sup>1</sup> Cabe aclarar que se trata de un proceso de movilizaciones en toda América Latina y también en otras partes del mundo. Existen diferentes análisis sobre este proceso. A modo de ilustración, sobre Chile se recomienda leer “el Reventón Social en Chile” (Salazar, 2019), “¿El ocaso del modelo chileno?” (Castiglioni, 2019), y “Chile o el vértigo del futuro” (Tohá, 2020).

la repercusión económica que provocó la crisis mundial provocada por el COVID-19.

Desde la perspectiva económica, el dato más llamativo y explicativo de la crisis, es el derrumbe de la Inversión Extranjera Directa (IED). Chile, que supo mantenerse asiduamente como el tercer receptor de IED en América Latina detrás de Brasil y México, y duplicando al cuarto posicionado, actualmente se ubica en sexta posición recibiendo cifras módicas con respecto a años anteriores (CEPAL, 2019). Este factor que ha sido la nota distintiva entre los países en desarrollo como motor del crecimiento y generador de empleo hoy ya no es tal. De ahí que, los defensores del modelo no cuenten con esta poderosa herramienta para su defensa, y den lugar a los críticos para buscar modificaciones.

La pandemia causada por el Covid-19 profundizó sustantivamente los problemas económicos y sociales. En esa dirección, Marcel (2020a) remarca que en este escenario la incertidumbre aumentó significativamente, previendo una acentuada recesión a nivel mundial, una caída del comercio internacional, el estrechamiento de las condiciones financieras globales, menores términos de intercambio, y el deterioro de las expectativas empresariales y de los consumidores. Además, la emergencia sanitaria tendrá efectos relevantes en la caída del empleo y los ingresos de las personas. Si bien se espera la caída del producto más importante de los últimos 75 años, se espera retomar un leve crecimiento para 2021 y 2022 (Marcel, 2020b).

En este contexto complejo y de vulnerabilidad es que las empresas deben actuar y replantearse su rol en la sociedad. Para

comenzar, es importante la mención que realiza el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al reconocer que entre las políticas para combatir a la pandemia es imperativo aprovechar los sistemas financieros para ayudar a familias y empresas (Nuguer y Powell, 2020). Esto es una herramienta importante ya que el crédito tanto público como privado se había ralentizado en los últimos años. De este modo, a través de políticas públicas puede ser redireccionado junto con otras facilidades en un contexto de crisis. Este tipo de menciones y referencias sirven para reconocer y valorar el rol que tendrán las empresas como actores relevantes para la sociedad en la post-pandemia.

Simultáneamente, en un estudio realizado por DIRSE y EY (2020) ponen énfasis en el impacto del Covid-19 en las prioridades de la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad. Parten del supuesto que la crisis condiciona radicalmente el modelo de negocio de las empresas, así como el rol de estas en la “nueva normalidad”. Sin embargo, este nuevo escenario es también una oportunidad para reflexionar sobre cuál es el futuro que se quiere. Para las compañías la prioridad en este momento, aunque sin renunciar al futuro, ha sido garantizar la continuidad del negocio.

En esa dirección, Frontodona y Muller (2020) plantean a la crisis del covid-19 como un desafío ético para las compañías. Ante la pandemia, las empresas enfrentan el reto de conciliar resiliencia empresarial con responsabilidad social. El riesgo consiste en poner una visión deformada de la resiliencia por encima de la propia integridad. Para evitar este riesgo proponen tres criterios de acción que nacen de la respon-

sabilidad social corporativa y que pueden ayudar a salvaguardar la propia integridad en la actualidad: 1. reflexionar sobre el sentido de la propia misión empresarial, 2. fomentar una comunicación transparente que involucre a todos los stakeholders, y 3. buscar siempre ser consistentes en cualquier decisión que se tome. En el fondo, presentan a esta crisis sanitaria como una gran oportunidad para el cambio, muchos de ellos presentados en la forma de posibilidades que hasta hace poco resultaban impensables.

En otro estudio reciente vinculado con la situación actual en México, Rodríguez (2020) sostiene que el riesgo y la incertidumbre generalizada que acompaña a la crisis del Covid-19 amenazan con poner en entredicho la cultura, los valores y los principios sobre los cuales las compañías se definen como socialmente responsables. Esto generó que las empresas tendieran a reorganizar las funciones que venían manejando tiempo atrás, transformando las estrategias organizacionales como estructuras funcionales dentro de las empresas. Reconoce que el papel de estas en el período actual de contingencia es primordial ya que debe tomar decisiones en cuanto a producción como a medidas de resguardo económico. Por ejemplo, reforzar los lineamientos de higiene en las organizaciones, otorgar sueldos pertinentes a las personas que no se presenten por motivos de salud, o incluso por precaución ante cualquier contagio masivo y, reforzar los sistemas tecnológicos para acelerar los sistemas de entrega. Además, el autor aborda el tema de los “productos no esenciales” donde considera que las firmas deben generar estrategias para lograr posicionar sus productos como esenciales y seguir

funcionando en el mercado. En el fondo, el trabajo reflexiona sobre la posibilidad de hacer negocios ante situaciones de incertidumbre, o en momentos de cambios repentinos, cumpliendo a su vez con la responsabilidad social que les corresponde a las empresas.

Con todo, teniendo en cuenta este contexto, la idea plasmada en este trabajo es analizar el impacto de ambas crisis en la sostenibilidad, sustentabilidad y la responsabilidad social por parte de las empresas en Chile. Para ello en base al Modelo 5d se analizarán por su originalidad los casos particulares de la empresa Delivery-Bike, y también la opinión de alumnos en base a un foro denominado: Estrategia Consciente vs. Crisis.

## Materiales y Métodos

El Modelo 5d integra variadas metodologías impulsadas por diversos autores a nivel mundial que aportan al diagnóstico, a la estrategia y a la medición de los resultados, y entrega un mapa de ruta para trazar, dinamizar y fortalecer de manera consciente el desarrollo estratégico de cualquier organización. El propósito de este modelo es compartir una metodología con una mirada global de variadas dimensiones que permita a toda organización gestionar y solucionar sus problemas y aprovechar sus oportunidades, contar con una nueva estrategia empresarial consciente y medir sus resultados en forma sistemática, lógica y dinámica. Este invita a la organización a reconocerse y a autoevaluarse, a definir sus desafíos y a transformarse, a medir sus resultados de acuerdo con las metas por alcanzar y, por último, a compararse de manera

consciente y permanente con las mejores prácticas de la industria en que participa. Los fundamentos sobre los cuales se basa el Modelo 5d son:

**Figura 1.** Los fundamentos del Modelo 5d

FUNDAMENTOS DEL MODELO 5D					
1. Todo es estrategia	2. Unión e integración	3. Solución y avance	4. Equilibrio de dimensiones	5. Mejores prácticas	6. Biblioteca estratégica
Todo proceso de toma de decisiones es una estrategia, desde la etapa de diagnóstico hasta los resultados de esta.	La unión e integración de variadas metodologías que ayuden a la toma de decisiones fortalecen la mirada global de la organización.	Dar solución a problemas y oportunidades, sin volver atrás, permite salir del estancamiento y avanzar, lo que genera nuevas estrategias.	Mantener el equilibrio entre las dimensiones más relevantes de la organización la fortalece tanto a nivel esencial, interno y externo.	Generar y compartir mejores prácticas a partir del desarrollo de competencias, de su gestión de excelencia y a través de la creación y la innovación, le dará la oportunidad de ser un referente en la industria en que participa.	Conservar la historia de la estrategia permanentemente en una "biblioteca estratégica consciente", le permitirá a las nuevas generaciones no volver atrás con mejora continua y equilibrio en la organización.

El Modelo 5d posee una estructura que funciona como un escáner y lleva a la organización a realizar un análisis desde lo más global hasta lo más profundo de sus problemas y oportunidades (p&o) y viceversa. Por lo tanto, este modelo invita a contestar diversas preguntas para realizar una autoevaluación constante:

**1. Componentes estratégicos:** El Modelo 5d considera que es muy importante saber dónde se originan los problemas y las oportunidades (p&o) de las organizaciones con el objetivo de que se hagan conscientes de ellos y puedan avanzar. Es por esto, por lo que se han definido tres componentes estratégicos, el esencial, el interno y el externo, los cuales nos entregan una completa mirada de la organización y de su entorno. Cabe señalar que los p&o pueden tener su origen en uno o en varios componentes. Por lo tanto, los componentes estratégicos originan las siguientes preguntas: ¿Dónde se originan los problemas y oportunidades?,

¿a nivel esencial, interno o externo?, ¿cómo se han enfrentado los problemas y oportunidades en periodos anteriores?

**2. Dimensiones de impacto:** Cuando se tiene claro dónde se originan los problemas y las oportunidades de la organización, se debe tomar conciencia de qué manera le afectan, es decir, qué dimensión es impactada producto de dichas experiencias y en las cuáles se necesita nivelar y alcanzar el equilibrio entre las dimensiones. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en los componentes de origen se deben analizar tomando en consideración el impacto de estos en cinco dimensiones o perspectivas relevantes de la organización, es decir, en la dimensión Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento y en la dimensión de Integración Consciente, donde están los todos los temas transversales a las otras dimensiones. Al respecto, en las dimensiones se presentan



las siguientes preguntas: ¿En qué dimensión(es) impactan los problemas y las oportunidades?, ¿en la dimensión Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento o en la dimensión de Integración Consciente, donde están los temas transversales, tales como, RSE, Innovación, Proyectos relevantes, ¿otros?

**3. Proceso de estrategia consciente:** El Modelo 5d propone que se realice el proceso de estrategia consciente de forma dinámica y en tiempo presente para enfrentar y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades organizacionales, por lo tanto, invita a la organización a ampliar la mirada y no solo a observar al interior de ella, sino que a observar paralelamente el entorno al momento de hacer la evaluación de alguna situación que se necesita resolver. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en uno o varios componentes y analizado el impacto considerado en cada una de las perspectivas o dimensiones relevantes en la organización, estos deben pasar por cinco procesos de estrategia consciente fundamentales que son: 1. Diagnóstico consciente, 2. Desarrollo estratégico consciente, 3. Desarrollo comercial consciente, 4. Medición de resultados conscientes y 5. Comparación consciente. Por lo tanto, el proceso de estrategia consciente nos propone las siguientes interrogantes: ¿Cómo enfrentamos y resolvemos los problemas y aprovechamos las oportunidades?, ¿estamos preparados para llevar a cabo las transformaciones necesarias para llegar al equilibrio de las distintas dimensiones organizacionales? ¿cuáles serán los desafíos que se definirán?, ¿qué nivel de excelencia se de-

sea alcanzar?, ¿se puede demostrar la mejora continua obtenida en el último período?, ¿la organización es consciente de sí misma y de su nivel de avance?, ¿se tiene la certeza de que no se retornará a los mismos problemas y oportunidades ya resueltos y que se seguirá avanzando para mejorar aún más sus resultados?, ¿ha mantenido el equilibrio entre las dimensiones o perspectivas más relevantes?, y, por último, ¿cuánto se acerca a las mejores prácticas de la industria en que participa?

**4. Niveles de conciencia:** El Modelo 5d posee un sistema de evaluación basado en niveles de conciencia para cada uno de sus procesos de estrategia consciente, lo que permite contar con un proceso participativo, sistemático, práctico y dinámico que se inicia en el momento del diagnóstico consciente y finaliza con la medición de resultados del modelo. Por lo tanto, desde un enfoque global, podríamos decir que existen cinco niveles de conciencia en las organizaciones, es decir: 1. Muy bajo, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto y 5. Muy alto. Por lo tanto, los niveles de conciencia nos preguntan: ¿en qué nivel de conciencia se encuentran los problemas y las oportunidades (muy bajo, bajo, medio, alto o muy alto)?, ¿a qué nivel de conciencia queremos avanzar con las soluciones que les damos? ¿después de un periodo, a qué nivel de conciencia hemos avanzado realmente?, ¿en qué nivel de conciencia se encuentra la industria donde participamos?

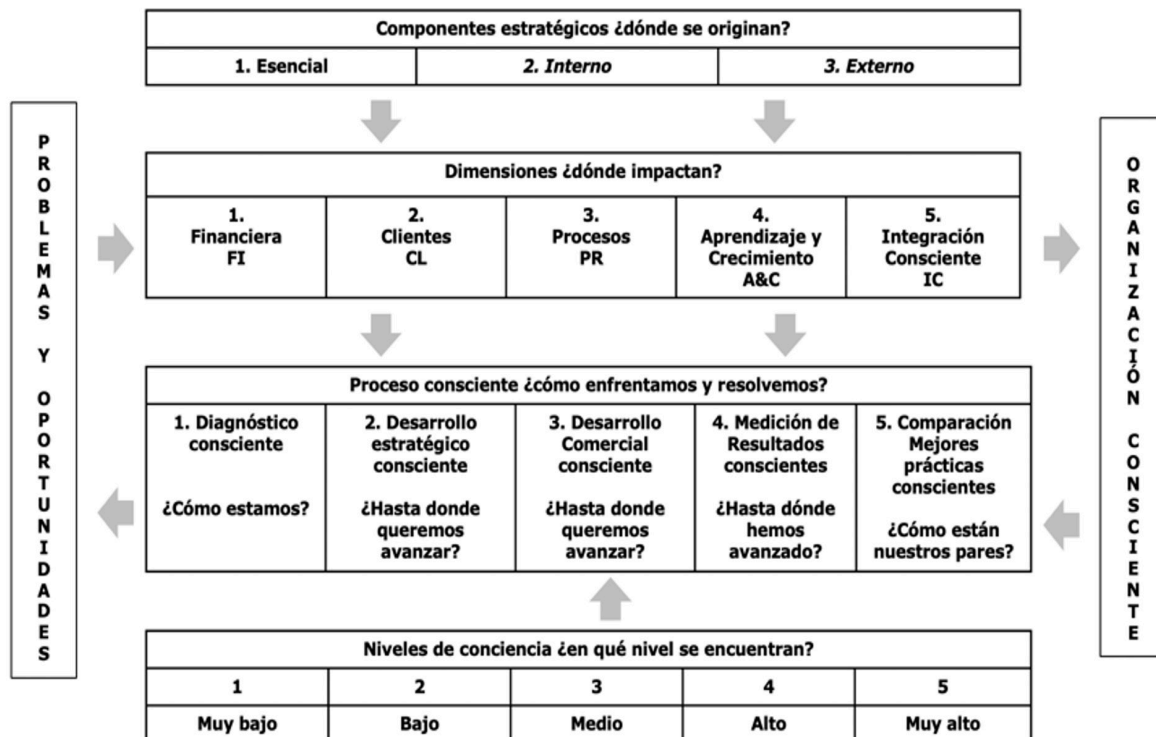
El Modelo 5d considera la “integración y aplicación” de variadas metodologías, procedimientos, modelos, normas internacionales, entre otros, que han sido creados e impulsados por diversos autores e institu-

ciones a nivel mundial, y que han significado un enorme aporte para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones que las han implementado de manera correcta. Por lo tanto, con la integración de estas metodologías, ellas se pueden ver y analizar en su totalidad, conjunto y complejidad, pues de esta forma es posible apreciar interacciones, particularidades y procesos que, por lo regular, no se vislumbran si se estudian por separado, es decir, son mucho más fuertes uniéndolas para así aprovechar sus potencialidades como un todo.

Es así como, el Modelo 5d considera la realización de los siguientes procesos para implementar la estrategia consciente en una organización:

1. Diagnóstico, análisis y clasificación del problema u oportunidad (origen, impacto, nivel de conciencia actual).
2. Definición de objetivo/solución al problema u oportunidad planteado/a, y de los conceptos asociados (metas, indicadores, rangos de gestión, nivel de conciencia al que se requiere avanzar). Además, de la definición de los planes de acción que potencian el avance del objetivo, carta Gantt y presupuesto asociado.
3. Medición de los resultados y asociación al nivel de conciencia alcanzado.
4. Comparación con las mejores prácticas de la industria en que se participa y medición del nivel de conciencia de ellas. A continuación, en la figura 2, se presenta la estructura del modelo 5d.

Figura 2. La estructura del Modelo 5d



Desde la mirada del Modelo 5d, es fundamental “mantener el equilibrio” entre las

cinco dimensiones y ser conscientes de su importancia, es decir, preguntándonos



frecuentemente cómo logramos los siguientes objetivos globales: 1. Maximizar la rentabilidad de la organización de manera sostenible y sustentable; 2. Ser reconocidos por el mercado objetivo gracias a la diferenciación que ofrecemos a través de nuestras variables estratégicas y mantener la satisfacción de clientes en altos estándares; 3. Gestionar los procesos principales, de apoyo y gerenciales para optimizar la cadena de valor e implementar altos estándares de excelencia; 4. Gestionar el conocimiento para agregar valor, desarrollo y crecimiento, además, de asegurar altos niveles de satisfacción de empleados y muy buen clima laboral; 5. Desarrollar otros ámbitos relevantes para la organización de manera integral, como es el caso de la RSE, la creación e innovación, el desarrollo de proyectos relevantes constantemente, entre otros.

Finalmente, es importante mencionar que en cada situación que experimenta la organización, existen una o varias dimensiones en que la atención está más presente, es decir, cada dimensión tiene un porcentaje de importancia dentro de los problemas u oportunidades, siendo el porcentaje global de un 100 %. Además, para visualizar el efectivo avance en los resultados de la organización se utiliza el llamado Análisis TECMC (T: Tendencia; E: Estado; C: Cumplimiento y MC: Mejora Continua) a los resultados obtenidos de los KPI asociados a los objetivos estratégicos establecidos.

### **Delivery-Bike. Una empresa con estrategia consciente.**

Delivery-Bike es una empresa chilena de transporte ecológico con más de 8 años de trayectoria, que sólo utiliza bicicletas y me-

dios amigables con el entorno. Es, además, una plataforma de comercio responsable para productos y servicios que ayuden a llevar un estilo de vida pro-sustentabilidad. La empresa ofrece servicios asociados al transporte y la logística, principalmente:

- Mensajería, retiro y envío de mercancías y trámites diversos (express, especiales, listas de compras).
- Logística inversa: retiro de residuos reciclables.

Se diferencia por sus propuestas personalizadas de servicios de envíos y mensajería, que consiste en ofrecer un sistema de tarifas fijas en función de las direcciones de origen que el cliente indique, además, de la calidad y amabilidad de la atención, y por la diversidad de la oferta. Cuenta con una plataforma de e-commerce donde las personas puedan encontrar productos hechos a baja escala, repartidos de manera ecológica y con precios accesibles.

Para su socio fundador, Claudio Arcos, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile, lo que moviliza a Delivery-Bike es desarrollar un negocio plenamente sustentable y desplegar el concepto en tres dimensiones relevantes: entorno (natural y cultural), social y económico.

*“Me mueve moralmente la necesidad de ser una empresa que busca ser responsable socialmente, evitando que nuestras ganancias se originen sobre el abuso de las personas o el perjuicio sobre el medio ambiente. El esfuerzo por cumplir con nuestros principios es auténtico y no una postura “verde” por conveniencia comercial. Igualmente, me preocupa de sobremanera que las personas entiendan el rigor que aplicamos*

*en el desarrollo de nuestra operación, que nace de la reflexión continua de nuestro quehacer. Proyectamos la idea de “nerd ecológico”: informados, activos y transparentes”. – Claudio Arcos.*

Claramente, en Delivery-Bike son conscientes del impacto que generan sus decisiones y acciones sobre el entorno social, económico y ambiental; por lo cual, se ha decidido aplicar la metodología del Modelo 5d para abordar su crecimiento y fortalecer sus estrategias futuras de manera consciente.

### **Oportunidad: Aumento explosivo de la solicitud del servicio y de las ventas.**

La empresa Delivery-Bike ha decidido aplicar el Modelo 5d y así definir la estrategia para abordar la gran oportunidad relativa al “Aumento explosivo de la solicitud del servicio y de las ventas producto de la crisis social y sanitaria”.

Esta oportunidad es muy importante para la empresa e impacta significativamente en las diversas dimensiones a nivel organizacional y sobre todo en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que es un tema transversal que afecta positivamente a la sociedad en su conjunto y al medio ambiente. Por lo tanto, es importante que sus estrategias sean asertivas y aborden la oportunidad desde todas las dimensiones, para demostrar que efectivamente existen tendencias positivas, mejora continua, dinamismo, excelencia y conciencia en la toma de decisiones.

De acuerdo con la metodología del Modelo 5d, esta oportunidad se origina a nivel esencial debido a que se propone una

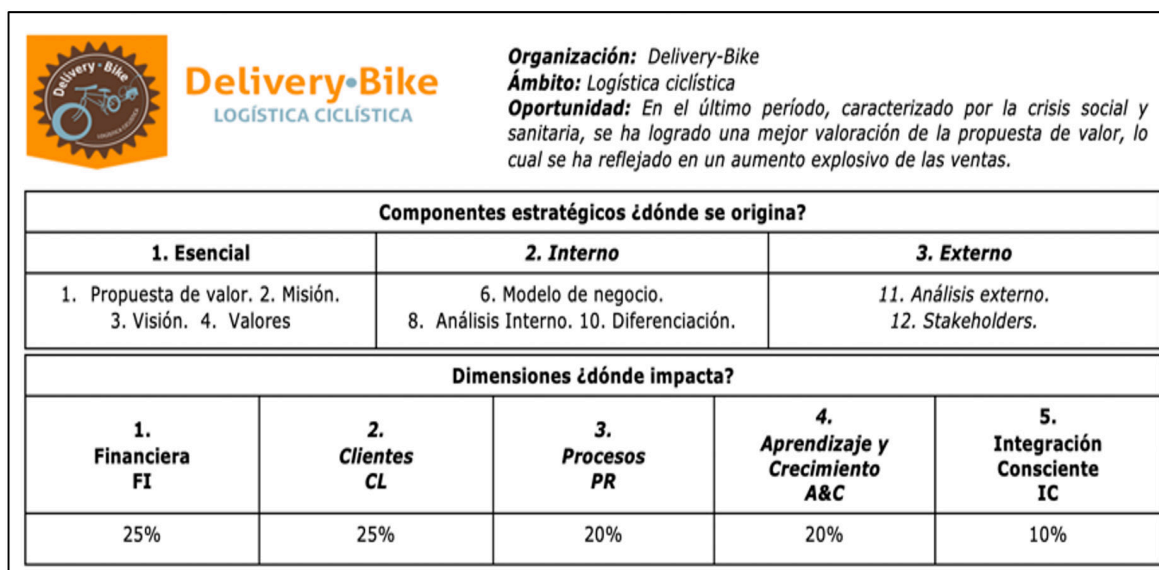
propuesta de valor innovadora, con alta diferenciación y fortalecida por su misión, visión y base valórica. Además, se origina a nivel interno, debido a que proviene de una gran fortaleza como es su modelo de negocio y su clara diferenciación, lo cual se ha desarrollado durante 8 años, con variadas pruebas previas y proyectos piloto realizados en los primeros años, para luego, iniciar la operación definitiva en el año 2015. También, esta oportunidad se origina a nivel externo, debido a que los clientes objetivos del negocio aprendieron a valorar y a reconocer la esencia de la organización, y así a sentirse representados por ella, y, sobre todo, esta valoración creció aún más con la contingencia social y sanitaria que está experimentando el país en la actualidad, llegando a aumentar las ventas en 5 veces el año 2019 respecto del año anterior. Hoy, algunas de las empresas que confían en Delivery-Bike son: [www.leidipan.com](http://www.leidipan.com), [www.heredame.com](http://www.heredame.com), [www.ser-organico.com](http://www.ser-organico.com), [www.mialuna.cl](http://www.mialuna.cl), [www.miasoulmarket.com](http://www.miasoulmarket.com), entre otras.

Desde el punto de vista de las diversas dimensiones organizacionales y de su necesario equilibrio, esta oportunidad impacta fuertemente en todas ellas, debido a que: la dimensión financiera (25%) ha tenido que adaptarse al aumento explosivo de ventas y al uso de los recursos con mucho más eficiencia; la dimensión de clientes (25%) se adaptó al aumento de la solicitud de servicios y a los nuevos clientes, manteniendo alta la satisfacción y la amabilidad en la atención; la dimensión de procesos (20%) ha tenido que adaptar los procesos por una mayor demanda, con procesos principales y de apoyo con mayor estandarización; la dimensión de aprendizaje y crecimiento (20%), ha tenido que considerar la selec-

ción, contratación, capacitación y desarrollo de nuevos colaboradores que estén en alineación con lo que ofrece la empresa; y, además, la dimensión de integración consciente (10%) porque es necesario trabajar de manera transversal en proyectos de innovación y, sin dudas, en el desarrollo de la RSE para seguir avanzando. Por lo tanto, es clave que estas dimensiones se mantengan en equilibrio para que Delivery-Bike se mantenga fortalecida y pueda aprovechar al máximo todas las nuevas oportunidades que se presentarán en el futuro próximo. En la Figura 7, se presenta el detalle de la oportunidad analizada.

Teniendo claro donde se origina la oportunidad y donde impacta, es posible evaluar el nivel de conciencia donde se encuentra, de acuerdo a la definición del Modelo 5d, es decir, esta oportunidad se encuentra en un nivel tres de conciencia, en el cual la organización es consciente de la oportunidad, ha comenzado a avanzar en ella ya observar al entorno para estudiar posibles buenas prácticas que sean factibles de implementar y ajustar las competencias, capacidades y recursos de la organización, como también, aportar y ser parte de las mejores prácticas de la actividad del Delivery. En la Figura 3, se presenta el nivel de conciencia donde se encuentra la oportunidad.

**Figura 3.** Oportunidad de aumento de la solicitud del servicio y de las ventas producto de la crisis social y sanitaria.



Para aprovechar esta oportunidad, se creó el objetivo de “Mantener la valoración de la propuesta de valor y el aumento sostenido de la venta con base en un servicio pro-sustentabilidad”, el cual pretende posicionar a Delivery-Bike como una empresa que conecta con la necesidad del entorno,

la sociedad y el medio ambiente. Además, se presenta el detalle de los conceptos asociados a este objetivo, como es el indicador que medirá la variación de ventas año a año, deseando llegar a una meta del 200% de variación en el periodo 2021 – 2022.

**Figura 4.** Detalle del objetivo que aprovecha la oportunidad de aumento explosivo de la solicitud de servicios y de las ventas producto de la crisis social y sanitaria.

<b>Objetivo</b>	"Mantener la valoración de la propuesta de valor y el aumento sostenido de la venta con base en un servicio pro sustentabilidad".				
<b>Indicador</b>	(( Ventas del año actual / Ventas del año anterior) - 1) * 100%				
<b>Peso (%) y periodo de cumplimiento</b>	<b>Peso del objetivo en la dimensión: 60%; Periodo: 2019-2020</b>				
<b>Meta y nivel de conciencia</b>	<b>Meta: 200%; Nivel de conciencia: 3,0</b>				
<b>Rangos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Variación de ventas	<= 50%	51-100%	101% - 200%	201% - 300%	>301%
Nivel de conciencia	<b>0 - 1,0</b>	<b>1,1 - 2,0</b>	<b>2,1 - 3,0</b>	<b>3.1 - 4,0</b>	<b>4,1 - 5,0</b>

Respecto de los nuevos planes de acción, la empresa ha trabajado en diversas iniciativas para ayudaraavanzarenelobjetivoasociadoala oportunidad enestudiopara el periodo 2019-2020, y son las siguientes: 1. Realizar las inversiones necesarias para abordar el aumento explosivo de las ventas; 2. Conectar con los clientes potenciales que valoren la propuesta de valor de Delivery-Bike y generar propuestas atractivas de acuerdo con sus necesidades logísticas; 3. Contar con nuevos productos a baja escala que sean repartidos de manera ecológica; 4. Desarrollar un proyecto de innovación relativo a una nueva plataforma e-commerce, 5. Capacitar y desarrollar permanentemente a los colaboradores de la empresa; entre otros.

Finalmente, observando los resultados obtenidos en el último periodo (año 2019) y considerando la aplicación de la estrategia

consciente, se puede apreciar que ha existido un aumento considerable de la variación de ventas respecto del año anterior (500%), cumpliendo y superando la meta definida (200%), con tendencia positiva y mejora continua, comparando con los periodos anteriores. Estos resultados son muy positivos, debido a que se integran y acercan a las reales necesidades de los clientes que confían en Delivery-Bike en la actualidad y, sin dudas, la preparación previa en los años anteriores permitió abordar con inteligencia y excelencia la actual prestación del servicio. Además, se sobrepasó el nivel de conciencia definido como meta llegando a un nivel de conciencia cinco, donde la oportunidad es plenamente aprovechada, la organización avanza naturalmente y existe aporte mutuo con el entorno. A continuación, en la Figura 5, se presentan los resultados de la aplicación del Modelo 5d.

Figura 5. Resultados de aplicación de la estrategia consciente.

Concepto	1	2	3	4	5
<b>Proceso consciente</b>	<b>Diagnóstico consciente</b>	<b>Desarrollo estratégico consciente</b>	<b>Desarrollo comercial consciente</b>	<b>Medición de Resultados conscientes</b>	<b>Comparación Mejores prácticas conscientes</b>
<b>Consulta</b>	¿Cómo estamos? 2018	¿A dónde queremos llegar? 2019 - 2020	¿A dónde queremos llegar? 2019 - 2020	¿Dónde hemos llegado realmente? 2019	¿Cómo estamos respecto de nuestros pares?
<b>Variación de ventas</b>	42%	200%	200%	500%	No aplica
<b>Nivel de conciencia</b>	1,0	3,0	3,0	5,0	No aplica
<b>Período</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Variación de ventas</b>	20%	30%	40%	42%	500%
<b>Nivel de conciencia</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0
<b>T (Tendencia)</b>	<b>Positiva</b>	<b>Positiva</b>	<b>Positiva</b>	<b>Positiva</b>	<b>Positiva</b>
<b>E (Estado)</b>	<b>Inferior a la meta</b>	<b>Inferior a la meta</b>	<b>Inferior a la meta</b>	<b>Inferior a la meta</b>	<b>Superior a la meta</b>
<b>C (Cumplimiento)</b>	<b>No cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>No cumple</b>	<b>Cumple</b>
<b>MC (Mejora continua)</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>

## Resultados y Discusión

Un modelo sobre conciencia empresarial implica una forma diferente de como concebir a la compañía, de diseñar sus metas y definir una forma de trabajo. Se trata de un profundo cambio cultural en beneficio de las empresas, los trabajadores y la sociedad. He ahí una de las principales limitaciones que presenta este enfoque: la resistencia de los actuales modelos de gestión empresarial fuertemente arraigados en modelos que no aplican la autorreflexión, o que se enfocan en elementos y dimensiones parciales de problemas que son por naturaleza integrales.

Las consecuentes crisis económicas, sociales, ambientales y sanitarias mundiales requieren para su solución y futura prevención propuestas conscientes tanto por parte de los Estados, las empresas y los ciudadanos. Por ello, es necesario realizar cambios en tal dirección para poder dejar

atrás las tendencias negativas y fomentar de manera consciente las positivas. Esto implica, entre otras cosas, salir del estancamiento que se ha manifestado por largos periodos y que ha acumulado muchos problemas que hoy no están resueltos, como por ejemplo la desidia en la toma de decisiones, culturas estancadas instaladas en el mundo empresarial que impiden la evolución, y en bajos niveles de conciencia en las empresas, en el Estado y, sobre todo en la sociedad. Cuán importante sería, por ejemplo, contar con un parlamento consciente que planifique y evalúe su trabajo bajo un modelo consciente.

Por ello, la verdadera discusión consiste en la necesidad de tomar conciencia a nivel empresarial y demostrar que esta reflexión o autorreflexión es un elemento esencial para el progreso y desarrollo de todo tipo de organizaciones. Se requiere así una reflexión más profunda desde todos los sectores para transformar la sociedad. Por un



lado, llegar a convertir al sector privado desde empresas con meros fines de lucro hacia empresas conscientes y comprometidas con los problemas de nuestro tiempo, y por el otro, transformar el sector público en un aparato compuesto por instituciones conscientes que den respuestas creativas en temas de salud, infancia, derechos de los usuarios, trato digno, entre muchos otros ámbitos hoy descuidados. Por último, hacer de personas con espíritu utilitarista, ciudadanos conscientes y comprometidos con los problemas de este tiempo.

Una condición para ello es la implantación de modelos educativos más conscientes. Nos referimos a una educación integral, valórica, práctica y verdadera, que se diferencia radicalmente de aquella educación mecanicista basada o centrada en el afán de lucro escondido. La educación debe ser la herramienta que guíe el cambio, o, en otras palabras, el medio que ilumine el camino por el cual se quiere ir.

Por otra parte, otro foco de discusión consiste en encontrar la forma de introducir masivamente el Modelo 5d propuesto en esta investigación a la realidad chilena. Sería una manera de enriquecer el debate conceptual y la instauración de un modelo capaz de adelantarse y prevenir los cambios profundos que se están llevando adelante en el mundo y en la sociedad chilena. Temas económicos, sociales, ecológicos e incluso la actual pandemia causada por el COVID-19 pueden ser abordados en forma particular con el Modelo 5d de una manera eficiente y a la vez consciente. No será sencillo puesto que habrá resistencias, errores y problemas propios de aplicación del modelo, pero es a todas luces un desafío inevitable intentarlo.

A través de su aplicación, Chile podría potenciar la RSE y la conciencia empresarial y, a su vez, sacar a la luz todos los problemas que han permanecido enquistados por mucho tiempo en la sociedad, como son la falta de transparencia y la corrupción, la desidia en las decisiones públicas y privadas, una cultura instalada con bajos niveles de conciencia y de autorreflexión, daño indiscriminado hacia la naturaleza, violencia social y otros males.

Es necesario a su vez tener en cuenta que todas las culturas son distintas, por lo tanto, todo problema debe ser trabajado en su particularidad y las soluciones deben amoldarse a esas realidades. Al respecto, la forma de afrontar la pandemia debe ser diferente en Chile que, en otro país, puesto que la problemática adquiere indicios particulares y cada sociedad tiene también sus características peculiares y sus prioridades. En definitiva, la conciencia está apegada al sistema de creencias de una sociedad, a su historia, a sus valores y costumbres. Por lo tanto, la forma en que una sociedad entiende y utiliza la conciencia y la reflexión, puede ser comprendida de modo diferente por otra sociedad. Precisamente ahí radica una de las mayores complejidades del modelo: lidiar con las particularidades de un caso específico.

Otra de las limitaciones es justamente la escasez de este tipo de enfoques en los países del Sur o en desarrollo. A modo de ejemplo, sólo cuando la RSE se consolidó en Estados Unidos y Europa pudo luego expandirse al resto del mundo. Y aún hoy en algunos países es todavía una práctica incipiente y poco desarrollada. Lo mismo ocurre con un enfoque centrado en la conciencia. Primero suele implantarse en em-



presas de países desarrollados para posteriormente emularse en otras latitudes. Al ser es un modelo relativamente nuevo, en Chile parece existir gran desconfianza sobre un camino que aún no se ha asentado en los países de referencia. No obstante, se insiste en que el Modelo 5d es un instrumento muy útil para el futuro progreso de la empresa, del sector público, y de la sociedad en general.

Por último, para fortalecer esta discusión se presentan diversas opiniones de alumnos de las carreras de Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería en Control de Gestión e Ingeniería Comercial de la Universidad Santo Tomás, frente a la situación que están experimentando las empresas del país:

OPINIÓN 1:

*“Los cambios que ha experimentado la sociedad, como el desarrollo tecnológico y los procesos migratorios, implican un alto nivel de incertidumbre. Las organizaciones que consigan perdurar son aquellas capaces de aprender constantemente a flexibilizar e innovar. Una herramienta muy útil en esta contingencia es la digitalización de los servicios o productos para así poder mantener un ingreso a caja. Además, la crisis de estos últimos meses, abren oportunidades para las empresas más audaces que cuentan con una estrategia consciente y*

*un sistema de control de gestión para predecir el comportamiento de ciertos fenómenos, reaccionar a tiempo y tener una rápida toma de decisiones, las cuales brinda a la empresa una respuesta inmediata dada las circunstancias.*

OPINIÓN 2:

*“A simple vista muchas empresas no desarrollaron las estrategias pertinentes para hacer frente a la pandemia que se aproximaba, tomando en cuenta que, las empresas de nuestro país pudieron hacer frente o haber diseñado planes de acción, enfocado mejor sus cuadros de mando integral o determinar los objetivos estratégicos para este año 2020, considerando que la pandemia comenzó concluyendo el último trimestre de 2019. Claramente aquellas empresas cuya estrategia y control de gestión se implementó anterior a la pandemia, les entregó mejores herramientas, considerando que muchas invirtieron sus utilidades en DAP o acciones cuyo rédito significó casi no tener pérdidas y disponer de ese dinero para pagar sueldos de manera íntegra y no recurrir a AFC, despidos, términos temporales de contratos, etc. Sin embargo, la desaparición o fusión no es solo un riesgo de empresas pequeñas y medianas, dado que existen empresas multinacionales con riesgo de quiebra por mal manejo de la situación.*

## Referencias

- Andrade Garda, J., Gómez Caderno, I., & Riveira Otero, M. (2009). Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral.
- Armijos, J. C. (2019). Crecimiento empresarial vs. Responsabilidad social. ¿Complementación o conflicto de categorías? Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales, 8(1), 33-57.

- Castiglioni, R. El ocaso del «modelo chileno». *Interciencia*, (2019): 44(10), 4-14.
- CEPAL, N. *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe* (2017).
- Cornejo-Saavedra, Edinson. Améstica-Rivas, Luis. Oportunidades de crecimiento y ciclos presidenciales: Chile, 1990-2013. *Multidisciplinary Business Review* (2016): Vol. 9 No. 1. Pp. 1-10.
- De Sury, S., & Lillo Cuevas, F. (2021). Impacto del COVID-19 en las prioridades de la RSC/ Sostenibilidad y en el rol de sus profesionales (pp. 36-40). *DIRSE & EY*.
- Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19. *SSRN Paper*, April, 8.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Marcel, M. Perspectivas económicas en un entorno incierto. Videoconferencia ASIMET. Banco Central de Chile (2020a): Abril.
- Marcel, M. (2020b). Informe de política monetaria. Banco Central de Chile. Junio. Mu, Enrique. El rol de la conciencia organizacional plena en la asimilación de las innovaciones informáticas. *Revista Latinoamericana de Estrategia (RLE)* (2009).
- Nuguer, V. y Powell, A. Políticas para combatir la pandemia. Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2020. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2020).
- Piketty, T. (2013). *El capital en el siglo XXI*. Seuil, Harvard University Press (2013).
- Porto, N. y Castromán, J. Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España, *Contaduría y Administración*, (2006): Núm. 220, pp.67-87.
- Rodríguez, E. C. (2020). Incertidumbre generalizada. In *El virus de la incertidumbre* (pp. 13-15). Universidad Nacional de Villa María.
- Salazar, G. Reventón Social en Chile. En revista *Nueva Sociedad*. Opinión (2019): Octubre.
- Stiglitz, J. *Capitalismo Progresista: La respuesta a la era del malestar*. Penguin Random House Grupo Editorial (2020).
- Tohá, C. Chile o el vértigo del futuro. En revista *Nueva Sociedad* No 286 (2020): marzo-abril, ISSN: 0251-3552.