

**LOS CLIENTES, IMPULSORES DEL DESEMPEÑO DEL PORTFOLIO DE
SOLUCIONES EN ÁMBITOS DE SOSTENIBILIDAD**

Carlos H. Hurtado Jaramillo

Xavier Ferràs Hernandez

Nuria Arimany Serrat

*Facultad de Empresas y Comunicación
Universidad de Vic y Central de Catalunya*

Dulcinea Meijide Vidal

*Soporte a la Dirección de Operaciones
Aquambiente - Servicios para el Sector del Agua SAU*

Área Temática

H) Responsabilidad Social Corporativa

Palabras clave

RSC, Sostenibilidad, Stakeholders, Portfolio.

Los clientes, impulsores del desempeño del portfollio de soluciones en ámbitos de sostenibilidad

Resumen: *El documento tiene por objetivo determinar un conjunto de criterios de sostenibilidad clave que faciliten la alineación de valores en la relación cliente-empresa, y por tanto, impulsores del desempeño del portfollio de soluciones. Este marco de entendimiento facilita el diseño de estrategias con un alto potencial de colaboración con enfoque en co-desarrollo y co-innovación; esto, a su vez, ayuda a definir la creación real de valor y, en consecuencia, mejora la calidad de los informes de sostenibilidad. Para el alcance del objetivo se realizó un análisis comparativo de 3 contextos: Proyecto GRI, Informe de materialidad de AGBAR y una revisión bibliográfica; finalmente, se obtuvo un conjunto de 24 criterios que sirvieron para valorar 11 soluciones del portfollio de AGBAR.*

1. Introducción

El primero de Enero de 2016 entró oficialmente en vigor la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (DS) que durante los próximos 15 años marcará la pauta que ayudara a construir un mundo más responsable, equilibrado y equitativo; sobre esta dirección ya se había pronunciado la Comisión Europea COM(2015) 497 el 14 de Octubre de 2015 en Bruselas, para lo cual elaboró un comunicado que insta a los estados miembros a utilizar la política de comercio e inversión de manera que contribuya a cumplir los objetivos de DS acordados en la agenda 2030, y que beneficie a las empresas, a los consumidores y a los trabajadores; este nuevo escenario sirve para que las firmas se enfrenten al reto de incorporar valores de sostenibilidad en sus modelos de negocio, estrategias de marketing, tecnologías y procesos de fabricación entre otros aspectos [7][8][39]; sin embargo, a pesar de que el concepto de sostenibilidad se ha convertido en una visión de negocio, aún no es claro cómo se puede integrar en estrategias que permitan generar ofertas que resuelvan las inquietudes e intereses de los clientes [33][46][60]; LaPlaca [32] editor jefe de la revista *Industrial Marketing Management* destaca como las comunidades académicas y expertos en entornos business-to-business (B2B) han incrementado su interés en este campo; sin embargo, aunque la literatura expone un amplio número de condiciones para valorar cualitativa y cuantitativamente diversos aspectos de sostenibilidad, estos han sido considerados inexorablemente como criterios importantes para todos los clientes, sin considerar sus intereses de forma particular; en consecuencia, el resultado que ofrecen estos instrumentos no llega a satisfacer completamente las necesidades o expectativas que éstos demandan [5].

Si bien es cierto que los productos y servicios (PS) por si mismos contienen, en cierto grado, un valor sostenible inherente, también es cierto que es necesario identificar elementos clave que mejoren e impulsen su desempeño [12]; sin embargo, para que se incorpore efectivamente este tipo de valor, las firmas principalmente deben comprender el cómo este concepto puede abordarse desde el contexto particular del cliente [12][42][47][65]. En contextos B2B es importante trazar un factor diferencial respecto a la creación de valor, por lo tanto, las firmas se enfrenten al reto de identificar e incorporar valores de sostenibilidad en su portfolio, sus modelos de negocio, sus estrategias de marketing, tecnologías y procesos de fabricación entre otros aspectos [7][8][39]. Con base en estos antecedentes, emerge como objetivo determinar un conjunto de criterios claves que sirvan de marco de entendimiento para alinear los intereses en sostenibilidad tanto del cliente como de la empresa, y a su vez, sean un vehículo para mejorar el desempeño de las soluciones del portfolio en este campo. Para la construcción de este marco se decidió examinar y contrastar la información existente en tres contextos diferentes: contexto global, a través de una publicación del GRI; contexto stakeholders, a partir del informe de materialidad de Aguas de Barcelona (Agbar); contexto cliente, por medio de una exploración de publicaciones académicas.

De la información colectada se evidencio diferencias en categorías y niveles de especificidad, por tanto, se decidió confrontar las listas para realizar una elección de aspectos teniendo en consideración: que respondieran al objetivo del estudio, su grado de relevancia y, que homogenizarán el número de criterios dentro de cada categoría; como resultado, surgió una colección inicial de 36 criterios que posteriormente fue refinada a través de gestores de producto y clientes del Grupo Agbar; finalmente, se obtuvo un marco de entendimiento con 24 criterios para la relación “*Clientes Agbar-Grupo Agbar*”. Este marco sirvió para analizar la favorabilidad de las propuestas de

valor de 11 PS de su portfolio, desde la percepción que tienen los gestores respecto a la capacidad de crear valor que estos tienen; como resultado, se observó que los PS poseen un mayor énfasis en la creación de beneficios económicos y sociales dentro de los modelos de negocio, obviando la trascendencia de los ambientales; se concluyó que es necesario ajustar la metodología que permite a los gestores estimar las capacidades y potencialidades de los PS para generar valor de forma integral.

Este documento presenta tres contribuciones; en primer lugar, es una aproximación en la relación cliente-empresa desde la interpretación de intereses, para esto se efectuó el ejercicio de entender cómo es percibida la sostenibilidad en diferentes contextos; para este fin, se identificó el solapamiento de intereses de índole global, grupal y particular; en segundo lugar, contribuye a ampliar el conocimiento respecto al potencial efecto de la sostenibilidad en el campo del marketing, la innovación y la co-creación, cuando existe una clara comprensión de la influencia del valor creado; en tercer lugar, contribuye metodológicamente a la alineación de valores desde la perspectiva de actores clave, como elementos de impulso y desarrollo; también ayuda a las empresas a flexibilizar la propuesta de valor de sus PS a partir de un marco de entendimiento, con el fin de modificar o ajustar su modelo de negocio adaptándolo a las expectativas del cliente; finalmente, una diferenciación del alcance de las "prácticas de interés global" y las "prácticas de interés particular" desde la percepción del cliente; esto proporciona una herramienta de diagnóstico que permite evaluar tanto el "comportamiento" como el "desempeño" de las firmas con miras a diseñar nuevas estrategias de acción; de esta forma, se facilita en entornos de negocio B2B identificar el impacto causado, y a su vez, sirve como soporte para cuantificar los logros en los informes de materialidad [34] y, en consecuencia, para el cumplimiento de los acuerdos internacionales.

El impacto que se espera alcanzar con este estudio es el de aumentar el conocimiento respecto a la importancia de determinar los factores de sostenibilidad que presentan una alta correspondencia de valor en la relación cliente-empresa, y que por tanto, conducen a mejorar el desempeño y la competitividad dentro de la cadena de suministro. Este documento ofrece la posibilidad para que en otras firmas o trabajos se pueda replicar la metodología, y así realizar un seguimiento más extenso de la trayectoria o evolución de la sostenibilidad de un portfolio de soluciones en el tiempo y compararlas con las percepciones del cliente.

2. Marco de Referencia

Los trabajos referenciados en este estudio utilizan términos asociados al comportamiento/actitud que desde las firmas se origina con el fin de reducir la huella en ámbitos económicos, sociales y ambientales; en este sentido, se empleará indistintamente los términos sostenibilidad y RSC según han sido empleados por los respectivos autores.

2.1 Influencia de la RSC en los productos y servicios del portfolio

En algunas investigaciones se ha señalado la influencia que presenta la RSC en las actitudes de los consumidores frente a PS específicos (ejemplo: intención de compra, lealtad), gracias a que se logra una mayor identificación de valores en la relación consumidor-empresa [27][54]; en otros estudios se ha evidenciado que los consumidores/clientes tienen en cuenta el compromiso en RSC cuando evalúan tanto a las organizaciones como a sus productos al momento de tomar decisiones de compra [11][58]; Joireman, et al., [29] estudiaron los efectos de la RSC en las reacciones del

consumidor; en su trabajo encontraron que los clientes que presentaban una alineación de valores con firmas socialmente responsables son menos propensos a reaccionar negativamente a un fallo en el servicio.

El valor global de la RSC no debe servir como base para una conclusión definitiva respecto al valor de una actividad específica de la empresa (ejemplo: desempeño de PS); en lugar de ello, éstas deben dar prioridad a los logros y beneficios alcanzados mediante evaluaciones individuales en función de su contribución a la estrategia de RSC [8][63]. En el trabajo de Öberseder, et al., [40] se intenta superar estas deficiencias desarrollando una teoría de los dominios de consumo y de RSC de las organizaciones; en sus conclusiones señalan que tanto firmas como consumidores resaltan de forma clara y diferenciada, los aspectos que más les interesan en RSC, así mismo, advierten de la importancia de tener en cuenta la percepción de valor y las opiniones de sus clientes objetivo respecto a la prestación del servicio. A pesar de las recomendaciones de los anteriores autores [29][40][63]; en la actualidad, la literatura al respecto es escasa y persiste la orientación a perspectivas habituales de control de PS [54]. Esto se debe a que en muchas empresas aún se mantiene un enfoque del valoración del portfolio centrado en procesos internos, evolución del mercado y rendimiento financiero, e ignoran otros factores que también afectan el balance global de la misma [7][62], y aunque esto haya sido muy útil en el entorno empresarial, hoy en día esta perspectiva llega a ser demasiado estrecha cuando se trata de consideraciones integrales, ya que no se tienen en cuenta parámetros de impacto que están a menudo fuera de la clásica/tradicional relación cliente-empresa [7][54]; en consecuencia, gestionar aspectos en sostenibilidad que generen valor y diferenciación dentro del portfolio, permite mejorar la estrategia de negocio, la lealtad y su interacción con la firma [8][21][63]. Esta falla en la alineación de valores a menudo se debe a la limitada comprensión e identificación de criterios de apreciación en la relación cliente-empresa, esto significa que aspectos como la valoración del desempeño, la innovación y el desarrollo de los PS sean tareas impulsadas únicamente por la compañía y realizadas habitualmente de forma aislada.

2.2 Teoría de los stakeholders y los actores clave.

Aunque el campo de estudio de la teoría de los stakeholders (*grupos de interés*) fue mencionada por primera vez hace 30 años; en la actualidad ha sido origen de muchos trabajos de investigación y conforma una parte importante del presente documento; autores como Donaldson y Preston [16] y Öberseder, et al. [40] señalan que esta teoría provee respuestas a múltiples preguntas como la de ¿Hacia quiénes se dirigen los esfuerzos en RSC? ¿Qué stakeholders definen la RSC de una organización? ¿Qué actividades en RSC debe asumir una organización? Es importante conocer cuáles son los stakeholders por los cuales la compañía puede ser considerada socialmente responsable y sostenible, de esta forma se podrán crear estrategias participativas dirigidas a estos grupos específicos que requieren o demanden mayor atención. Una de las tareas en la cual aún fallan muchas firmas es en la interpretación y gestión de la creciente sensibilización de los stakeholders en relación a la RSC, en consecuencia, tienen dificultades en la alineación de sus actividades y en transmitir los logros de las mismas [14][44]. Aun hoy en muchas empresas no entienden el papel que estos desempeñan en los procesos de creación de valor, aun cuando es posible encontrar metodologías específicas que los orientan [13][38]; este es uno de los aspectos más importantes para crecer y mantenerse en el mercado ya que poco a poco los clientes

están cada vez más interesados e involucrados en los problemas económicos, sociales y ambientales, y por tanto, más exigentes en sus decisiones de compra [6][23][44][53][56][57]. Debido a esto, en un número significativo de estudios se viene discutiendo el ¿Cómo los stakeholders perciben los esfuerzos de la compañía en sostenibilidad?, ¿Qué aspectos valoran? o ¿Cómo están involucrados en el proceso? [18][20][53].

La propuesta de los autores sugiere trascender de acciones y reportes de carácter general, hacia relaciones segmentativas que faciliten la identificación efectiva de intereses específicos; esto permite establecer una mayor interacción a los grupos y a la alineación estratégica de perspectivas, inquietudes y objetivos [18][20]. Aunque para una firma existen diversos grupos de interés, los clientes a menudo se identifican como el agente conductor de su modelo de negocio, y por tanto, actores clave para el alcance de sus objetivos; algunos trabajos han estudiado el efecto halo que genera el comportamiento responsable de las empresas sobre la conciencia del consumidor; en éstos se destaca la influencia que estas acciones tienen sobre la percepción de desempeño de otras áreas de la firma, alrededor de las cuales se tiene poca o ninguna información [11][14][29][58]; a pesar de esto, se sabe poco sobre el impacto preciso que tienen los clientes sobre el desempeño de la RSC [58]. En este sentido, se entiende que es esencial enfocarse sobre los stakeholders más importantes; esto se debe a que las empresas cuentan con recursos limitados y es difícil llegar a satisfacer a todos completamente. Dado el papel central de los clientes en el mercado, es necesario prestar particular atención a la opinión que estos tienen respecto a los logros alcanzados; de hecho, para entender completamente cómo y bajo qué condiciones estas propuestas afectan el comportamiento de la RSC, es necesario discriminar tanto el contexto empresarial como el contexto del consumidor [40].

2.3 Influencia del cliente en el desempeño del portfolio de soluciones.

Los clientes pueden influir directamente en los procesos de producción y resultados de la compañía, de hecho, diversos autores han señalado que su participación en los procesos de producción de los PS está fuertemente conectado con su rendimiento [42]; son participantes activos a lo largo del proceso de creación de valor, por lo tanto, verlos como un recurso clave es la primera diferencia en la manera como tradicionalmente se concibe su influencia; la empresa puede tomar ventaja de sus habilidades, experiencias y conocimientos para mejorar la productividad, el desempeño, la innovación y la creación de valor de los PS [42][49][50][52]. En el escenario actual, donde los compromisos globales y la necesidad de resultados claros van en aumento, los clientes cumplen un papel central, debido a que pueden ayudar a las empresas a demostrar el valor diferencial aportado en aspectos económicos, sociales y ambientales [5][9][28]; en este sentido, el enfoque del modelo de negocio es importante para lograr un impacto en la percepción de valor del cliente; estos aspectos se han convertido en un creciente cuerpo de literatura para replantear la estrategia de sostenibilidad en las empresas, contexto impulsado por el deseo de combinar propuestas de valor destinadas lograr una mayor satisfacción del cliente a través de su participación [30][60]. Si bien la literatura explorada señala como las estrategias en sostenibilidad contribuyen a mejorar las relaciones con los grupos de interés, la imagen corporativa y optimizan el rendimiento financiero, también es cierto que existen lagunas respecto a cómo estimar los

requerimientos del cliente en este ámbito [15], y en cómo este vacío repercute en la estimación de valor aportado y en la evaluación de desempeño de PS [17][61].

Un número significativo de estudios han propuesto diversos enfoques para ir más allá de simples problemas de producción/consumo y solventar los vacíos existentes; estos esfuerzos están compilados en los artículos publicados por *Journal of Cleaner Production*, en *the CIRP (College International pour la Recherche en Productique)* y *Journal of Manufacturing Science and Technology* [12]; sorpresivamente, a pesar del empeño de los autores por avanzar en esta materia, aún existen muchos temas que deben ser resueltos y que no se han abordado hasta la fecha, dentro de los cuales está el determinar vínculos entre los requerimientos en sostenibilidad de los clientes y las capacidades de las soluciones para crear este valor. Es evidente la efecto de los clientes en los procesos de construcción de la propuesta de valor, las estrategias de marketing y los modelos de negocio, al igual que, las condiciones y escenarios en los cuales se evaluará su desempeño [7][60]; por consiguiente, para ajustar un marco de valoración es necesario conciliar y equilibrar los criterios que se pueden medir y los que se deben medir; solo a través de su influencia e interacción es posible desarrollar soluciones con un valor diferencial real [41]. Una evaluación objetiva de las capacidades de los PS de un portfolio requiere una identificación de factores esenciales dentro de un contexto particular [41][43][51]; sobre esta línea, algunos autores señalan la cardinal influencia que estos mantienen en el perfeccionamiento de la relación innovación-producto debido a la continua labor de análisis para prever sus actuales y futuros requerimientos [5][64]; el acoplamiento de intereses en las relaciones cliente-empresa es un componente esencial para la creación real de valor, ya que es un excelente vehículo para incrementar de forma simultánea la innovación, la competitividad y la sostenibilidad [39][41][62]; considerando lo expresado por los anteriores autores, es evidente la importancia de resolver las preguntas de *¿Qué criterios de sostenibilidad en PS presentan un valor significativo en la relación cliente-empresa?* y *¿Cómo influye esta relación en el desarrollo de soluciones integrales?*

En algunos trabajos se resalta los procesos de interacción y dialogo entre proveedor-cliente como espacio de concertación para diseñar propuestas de valor más ajustadas a sus expectativas [4][9][35]; otros los resaltan por su capacidad relacional para cambiar, transformar y mejorar los recursos y las actividades de las empresas involucradas [26][50][52]; estos trabajos coinciden en señalar que el reto de esta interacción e intercambio de conocimientos y logros entre proveedores y consumidores consistiría en diversificar, reforzar y mejorar las competencias a través de las experiencias dentro de las cadenas de valor, para así aprovechar oportunidades que permitan intensificar las relaciones comerciales [19][39][49]. El significado de valor y su proceso de creación están cambiando rápidamente, desde un punto de vista centrado en PS, hacia el valor que ofrece las nuevas experiencias de consumo [52][58]; las percepciones de valor son diferentes y varían según el contexto, las experiencias y las perspectivas del cliente [46][54]; el mercado se está convirtiendo en un foro de conversación e interacción entre los consumidores, las comunidades de consumidores y las empresas [5][25][28][36]. La creciente disponibilidad de información hace que consumidores activos estén cada vez más co-creando y co-innovando con la empresa; por tanto, la respuesta de los consumidores en medios de interacción se está convirtiendo en un lugar de creación y extracción de valor [37][49]; a pesar de esta realidad, es latente la escasa producción de estudios asociados a criterios de valoración en sostenibilidad que estén alineados en la

relación empresa-cliente [12][45]; este marco proporcionaría una estructura para lograr conjuntamente un perfeccionamiento del portfolio, a partir de evaluaciones que conduzcan a innovar y desarrollar mejoras que tengan repercusión dentro de la cadena de valor.

2.4 Lagunas y limitaciones para concertar criterios generadores de valor sostenible.

En la actualidad las relaciones B2B y business-to-consumers (B2C) tienen un deber común, suministrar información clara y concreta sobre aspectos sociales, económicos y ambientales de los PS que los clientes demandan, ya sea en su fase de manufactura o en la etapa de servicio; en entornos de negocio B2B no es fácil identificar el impacto en sostenibilidad causado entre firmas, de hecho, medirlo es aún más difícil; esto se debe principalmente a que gran parte de los índices y sistemas de calificación que sirven de guías o herramientas metodológicas están ligados a la subjetividad, a pesar de buscar la objetividad en sus evaluaciones [17][24][55][65]. En el estudio efectuado por Singh, et al. [55], se concluyó que los aspectos e índices deberían ser definidos dentro de un marco coherente y a partir de intereses comunes; así mismo recomendaron realizar revisiones posteriores debido a que estos podrían cambiar a través del tiempo, según la preocupación y evolución del interés particular de los stakeholders. Doualle, et al., [17] y Hoekstra [24] en sus artículos manifiestan que aunque existen métodos de evaluación bien establecidos en la literatura (como el análisis de ciclo de vida, cálculo del costo del ciclo de vida y la evaluación de la huella hídrica y/o carbono), todavía hace falta avanzar más en este campo; de forma global, estas herramientas presentan un enfoque extenso y se basan en parámetros difíciles de evaluar y valorar en ambientes B2B. Un problema habitual se presenta en el cálculo de las huellas de carbono o hídrica, en muchas firmas se encuentran que están informando de manera implícita parte de la huella de sus proveedores; según el reporte del año 2015 del “*Carbon Disclosure Project*”, las emisiones en la cadena de suministro pueden ser significativamente más altas que la propia huella atribuida al funcionamiento de la empresa; aunque este dato es importante para calcular la contribución aproximada, no es fácil determinar aportaciones puntuales de la propia organización [10].

Renard [48] ofrece un completo análisis de aspectos, marcos, normas, calificaciones e índices utilizados para elaborar informes de sostenibilidad; en su estudio advierte que una limitante importante es la ambigüedad de definiciones, elementos de análisis y metodologías, por lo tanto, propone para posteriores estudios concertar la elección y medición de los criterios, explorar los inter-vínculos entre estos y considerar la variabilidad desde la percepción del individuo. Zijp, et al., [66] afirman que todavía hay lagunas de contexto importantes respecto expectativas, percepciones y orientaciones hacia los principios, prácticas y herramientas existentes. Es bien conocido que para la evaluación del valor aportado por un portfolio de PS se utiliza de manera generalizada el índice de satisfacción, sin embargo, desde la perspectiva de sostenibilidad, especialmente en el sector B2B, suelen no determinarse criterios/aspectos específicos y de interés para el cliente; por lo tanto, sin un estudio previo de los requerimientos de una población de referencia, estas herramientas pueden sesgar, reducir o simplemente no percibir la importancia del valor creado; Biju et al., [5] concluyeron que el enfoque dado a estas herramientas no satisface completamente ni a la empresa ni al cliente; por lo tanto, la percepción de valor en ambos es difusa.

En general, un gran número de autores coinciden en afirmar que aún existen vacíos que deben ser resueltos con el fin de determinar las herramientas óptimas para medir tanto el desempeño de la firma como la creación de valor a través de sus productos y/o servicios; Kuosmanen & Kuosmanen [33] y Ang & Van Passel [1] resaltan la importancia del enfoque de valor desde la perspectiva del estimador, de igual forma, otros académicos indican la importancia de vincular el valor creado desde la perspectiva del cliente [5][28][30][43][47][54]. Con base en la literatura, se comprende que el problema u obstáculo para determinar la creación de valor en relaciones cliente-empresa está asociado a la percepción de las partes respecto a la contribución de los PS a condiciones específicas de sostenibilidad ligadas al negocio; por lo tanto, para solventar esta laguna es necesario construir un marco de entendimiento respecto a criterios de valor alineados a los intereses del cliente, que valgan como punto de referencia para evaluar el desempeño de los PS en este campo.

3. Metodología.

El estudio de la sostenibilidad y la influencia de los clientes en el desempeño de las soluciones del portfolio es un campo relativamente reciente, y, en particular, los intereses y percepciones de los consumidores representan un área compleja donde se necesita más trabajo; por consiguiente, un marco de entendimiento en la relación cliente-empresa parece ser necesario para determinar el valor aportado por los PS en este campo; entonces, a partir de las consideraciones presentadas en la revisión de la literatura, se planteó identificar un conjunto de criterios clave dentro de 3 contextos específicos:

- Contexto global: Exploración orientada a actores de ámbito mundial, Global Reporting Initiative GRI.
- Contexto stakeholders: Exploración orientada a todos los grupos de interés de una empresa en particular Grupo Agbar.
- Contexto de los clientes: Exploración orientada a intereses específicos del cliente B2B, revisión de publicaciones académicas.

La **figura 1** describe la metodología que se llevó a cabo para comprender la percepción particular de valor en cada uno de los contextos explorados. El proceso se trazó en tres fases: una exploratoria, una compilatoria y una de análisis. En la fase exploratoria se seleccionó una organización con un alto reconocimiento e influencia a nivel mundial, y que además contara con la representación de diferentes grupos de interés; para el segundo contexto se optó por el estudio de materialidad (stakeholders) divulgado por la firma Agbar.

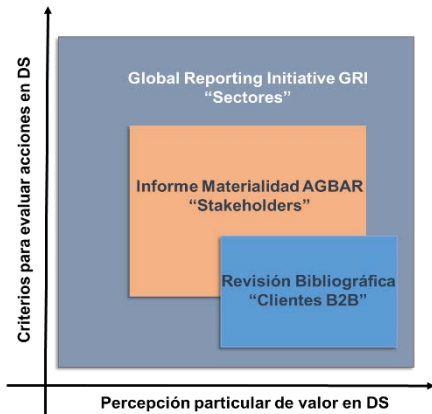


Figura 1. Marco de la investigación

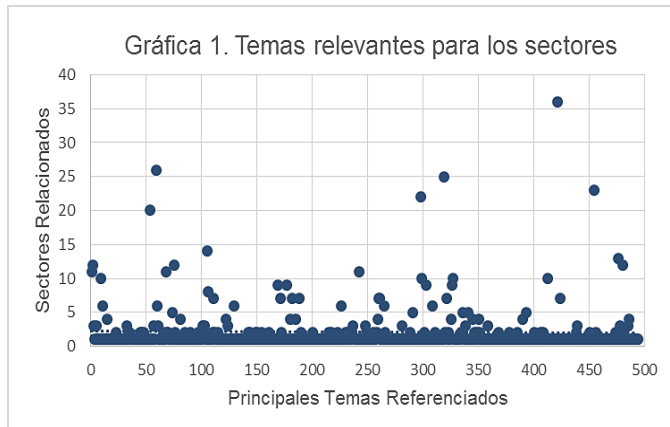
identificar los criterios de sostenibilidad que emergieron de los 3 contextos seleccionados.

3.1 Contexto global: Criterios del Global Reporting Initiative GRI.

Durante los últimos 10 años el GRI ha trabajado con un gran número de organizaciones para desarrollar suplementos sectoriales; el trabajo se ha orientado en la necesidad de establecer una lista de referencia internacional de temas relevantes de sostenibilidad, teniendo en consideración los puntos de vista de diferentes grupos de interés; en Julio de 2012 el GRI inició un proyecto de investigación para mapear los temas considerados relevantes por los diferentes grupos de actividad empresarial; de este proyecto emergió una publicación en mayo de 2013 titulada “Los temas de sostenibilidad para los sectores: ¿Qué quieren saber los grupos de interés?”[22]; participaron un total de 194 organizaciones relacionadas con diferentes grupos de interés; como resultado, se generó un total de 2812 temas y sub-temas, de los cuales un total de 1612 se relacionan con los 52 grupos de actividad empresarial que participaron en el proyecto. Las listas proporcionan una buena indicación de los actuales problemas de sostenibilidad relevantes y asociados a cada grupo de actividad empresarial, desde las perspectivas de los diferentes grupos de interés.

La información se presenta en 128 tablas en las cuales se distribuyen los 52 sectores; cada una de las tablas presenta 5 aspectos: la categoría de sostenibilidad (dimensión), el tema propuesto (criterio), una simplificación del tema (sub-criterio), su circunscripción (competencia) y finalmente las referencias. En cada una se encuentra el sector a reseñar organizado en 4 categorías específicas (económica, ambiental, social y otros); cada categoría está compuesta de un listado de temas y sub-temas que corresponden a una circunscripción; los temas y sub-temas incluidos están soportados por las referencias de los documentos que los valida.

Para el tercer contexto se propuso una revisión bibliográfica, a través de la cual se buscaba identificar aspectos puntuales señalados por diversos autores en sus estudios de investigación; en la fase compilatoria se aglutinó toda la información, posteriormente se seleccionó, organizó y se conformó las listas de los aspectos que emergían de cada uno de los contextos; la fase de análisis contempló la comparación y jerarquización de los criterios que conforman el marco de entendimiento. A continuación se presentan las metodologías empleadas para



Teniendo en cuenta que el objetivo a alcanzar, se decidió centrarse únicamente en los temas propuestos dentro de los 52 sectores; para esto, se ordenó la información dispuesta en las 128 tablas en una matriz relacional de tipo binario, tal forma que cada tema tuviera una correspondencia con cada sector (sin considerar el número de referencias que presentara); por

tanto, los temas que tenían relación con el sector se indicaban con un “1” y cuando no la tenían se indicaba con un “0”.

Un total de 498 temas principales fueron extractados y relacionados en una gráfica para una mejor visualización de la información; en la **gráfica 1** se observa que un gran número de temas (92,6%) han sido relacionados entre 1 y 5 veces, esto demuestra la manifiesta diferencia entre los sectores en cuanto a intereses particulares en temas de sostenibilidad; también se aprecia que un 4.6% de temas presenta una significativa similitud para algunos sectores ($5 < x < 10$); finalmente, se identifica solo un 2.8% de temas con un marcado interés común para un amplio número de sectores (>10).

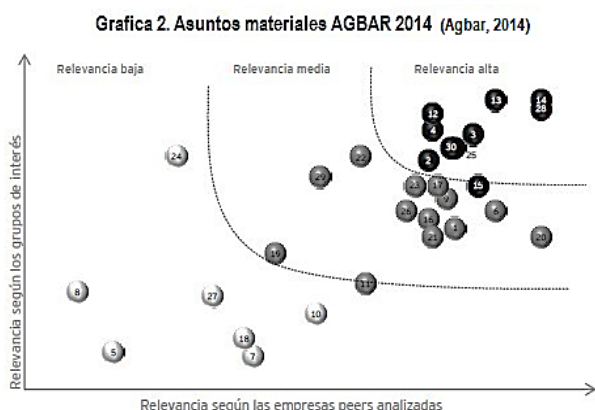
3.2 Contexto stakeholders: Estudio de materialidad Aguas de Barcelona.

El informe de Aguas de Barcelona (Agbar) en el ejercicio de 2014 tuvo por objeto presentar los resultados del análisis de materialidad del correspondiente año y contrastarlos con los resultados del año 2013; el propósito se centró en identificar aspectos que fueran considerados importantes para todos sus stakeholders; posteriormente estos aspectos se transformarían en el punto de partida para que un panel de expertos analizará su relevancia y los categorizara; para desarrollar el informe, desde la empresa se plantearon las siguientes preguntas: *¿Qué es lo que realmente interesa?*, *¿A quién le interesa y cuánto?* y *finalmente ¿Cómo se está gestionando?* [2]; el informe se llevó a cabo utilizando la herramienta desarrollada por EY Materiality tool, y tuvo en cuenta los factores de valoración de los distintos asuntos según:

- Opinión de las empresas peers: se valoró la relevancia de cada asunto identificado para las empresas peers analizadas teniendo en cuenta el nivel de atención que las compañías del sector prestan a un determinado asunto.
- Opinión de los grupos de interés (en adelante GGII) teniendo en cuenta fuentes de información externas: se valoró la relevancia de los asuntos identificados para los GGII, con base en la opinión de prescriptores de interés, tales como organismos internacionales, instituciones sectoriales y medios de comunicación.

Inicialmente efectuaron una revisión e identificación de los asuntos frente a los indicadores GRI-G4 asociados; a continuación, efectuaron una valoración de relevancia con base en la prensa, las asociaciones sectoriales y los estándares internacionales (GGII); posteriormente se realizó la valoración de la relevancia de los asuntos materiales según las empresas peers analizadas; a partir de esta información se obtuvo la matriz

de asuntos materiales 2014; finalmente se confrontó la información con los resultados 2013 y se seleccionó la lista definitiva de los asuntos más relevantes. [2]



A partir de la revisión del informe divulgado por Aguas de Barcelona [2], se encontró que la forma y estructura de la información que se presenta, se ajusta a los objetivos de este estudio, por tanto, no fue necesario ordenar estos resultados. El informe de materialidad arroja una lista con un total de 30 asuntos, considerados los más importantes para los stakeholders entre los periodos 2013 y 2014; los resultados se muestran

descriptivamente en la **gráfica 2**; en ésta se aparecen los asuntos considerados relevantes de acuerdo al nivel que alcanzaron en el análisis de materialidad; en el informe se presentan agrupados en 3 categorías según su relevancia:

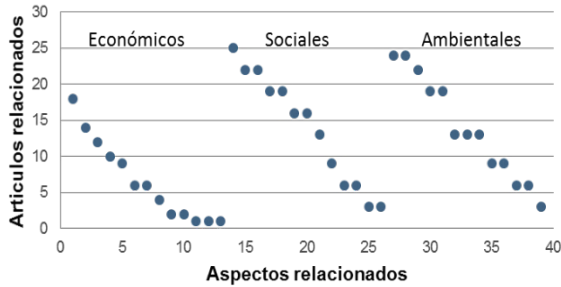
- Asuntos por encima del > 74% Relevancia alta
- Asuntos entre el 73% < x > 45% Relevancia media
- Asuntos por debajo de < 44% Relevancia baja

3.3 Contexto clientes: Revisión de publicaciones académicas.

Para asegurar la validez de la revisión se efectuó una recopilación de literatura específica en el periodo comprendido desde el año 2005 hasta el 2015; para esto, se realizó una búsqueda de artículos a partir de la combinación de palabras claves en las bases de datos de Scopus, Science Direct e Isi Web Knowledge (*sustainable value, customer value, value added, sustainable value added, sustainable product-service*), esta búsqueda se encaminó a artículos con alta competencia en el tema y se consideró las revistas de primer nivel en las disciplina de estudio. Para estructurar la búsqueda y orientarla al objetivo principal del estudio, se formularon 4 preguntas: *¿Qué aspectos de sostenibilidad aportan beneficios para los intereses del cliente? ¿Cuáles de estos son clave para alcanzar un mejor desempeño del portfolio? ¿Puede el reconocimiento del valor sostenible mejorar la relación cliente-empresa? ¿Cómo influye este valor para cuantificar los logros en el informe de materialidad?*

Se empleó un esquema de clasificación como base para organizar las respuestas, y que a su vez sirvieran para guiar la investigación hacia la selección de aspectos clave. Posteriormente, se discriminaron los artículos de acuerdo a tres condiciones; la primera fue el ámbito de estudio, se seleccionaron artículos asociados a la sostenibilidad teniendo en cuenta la visión de los clientes, las firmas, los PS; la segunda fue el tema principal de estudio, por lo que este debía abordar o resolver alguna de las preguntas planteadas; la tercera fue el enfoque dado por el autor, se seleccionaron artículos orientación a la percepción de valor del cliente, a las relaciones cliente-empresa y cliente-producto. A continuación, partiendo de la información colectada de 54 artículos, se elaboró una lista que contenía 39 aspectos que de acuerdo a los autores poseen algún interés para los clientes y/o firmas.

Gráfica 3. Aspectos clientes B2B. Revisión bibliográfica.

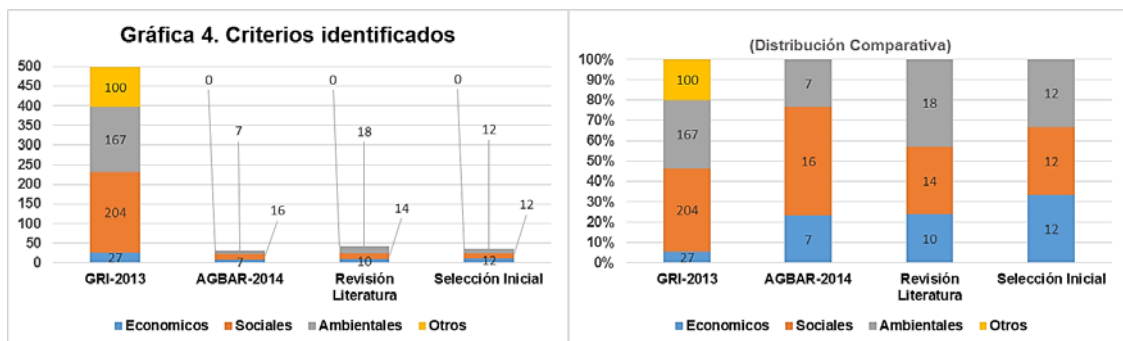


En la gráfica 3 se observan los 39 aspectos y el respectivo número de artículos que los relacionan; las categorías de sostenibilidad están diferenciadas por el decrecimiento del número de relaciones. En esta grafica son notables las diferencias en cuanto al interés que tienen los clientes respecto a cada una de las categorías; así pues, las más destacadas son la ambiental y la social, debido a que para el periodo

elegido y el número de artículos seleccionados poseen una mayor cantidad de referencias. En la categoría económica es perceptible el conjunto de aspectos relacionados entre 1 y 5 veces, esto señala nuevamente la diferencia en cuanto a intereses particulares en temas de sostenibilidad.

4. Confrontación y análisis de las listas.

Inicialmente la información evidencio una diferencia en categorías, número de elementos, niveles de especificidad y magnitud (ver gráfica 4), por tanto, para confrontar el compendio de criterios presentes en cada contexto, se realizó una primera selección teniendo en cuenta 3 consideraciones; en primer lugar, se tomó los que tuvieron mayor relevancia (de un conjunto de 30 en Agbar) o que hubieran tenido un alto número de relaciones tanto por los sectores (de un conjunto de 498 del GRI) como por los autores (de un conjunto de 42 de la revisión literatura); en segundo lugar, se eliminaron aquellos que no respondían al enfoque y objetivo del estudio; en tercer lugar, se homogenizó el número de criterios dentro de cada categoría de sostenibilidad, para esto fue necesario conciliar y equilibrar los criterios que se podían medir y los que se debían medir, evitando también que estos se duplicaran; de esta manera es más factible establecer una “línea base” de referencia que facilite los procesos de valoración y de toma de decisiones; estas consideraciones fueron los elementos de partida para conformar el marco de entendimiento.



De este proceso emergió una lista inicial con un total de 36 criterios (12 por cada categoría) los cuales abarcan un amplio número de intereses con valor para Agbar y sus stakeholders (ver gráfica 4); finalmente, para ajustar el marco de entendimiento de forma objetiva, se mantuvo comunicaciones con gestores de producto y clientes en el sector del agua industrial que sostuvieran relación directa con el grupo Agbar; de esta forma se logró generar un debate enfocado a lo que representaría para ellos el “valor sostenible agregado”; para esto, se expuso el listado inicial y se procedió a realizar un

refinamiento de los criterios que desde su perspectiva presentaban una relevancia social, económica y ambiental. Finalmente, en la **tabla 1** se expone un conjunto definitivo de 24 criterios de sostenibilidad (8 por cada categoría) que conforman el marco de entendimiento para la relación “*Clientes Agbar-Agbar*”.

Tabla 1. Criterios de sostenibilidad con relevancia en la relación cliente-empresa.

ECONOMICOS	1	Optimizar los gastos operacionales
	2	Optimizar la gestión de costos
	3	Optimizar el rendimiento operativo
	4	Optimizar el tiempo en los procesos
	5	Optimizar el costo de consumos
	6	Reducir tiempos de mantenimiento
	7	Aumentar el capital intangible
	8	Aumentar el margen de beneficio
SOCIALES	1	Aumentar la disponibilidad de Información
	2	Aumentar la satisfacción del cliente-usuario final
	3	Aumentar la satisfacción del empleado
	4	Mejorar la interacción con los grupos de interés
	5	Aumentar las capacidades del empleado
	6	Mejorar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores.
	7	Aumentar la calidad de procesos o productos
	8	Aumentar el número de personas beneficiadas
AMBIENTALES	1	Optimizar la demanda de energía
	2	Optimizar la demanda de agua
	3	Optimizar la demanda de materia prima
	4	Aumentar la Circularidad-Reaprovechamiento-Reúso
	5	Incrementar la producción de renovables
	6	Reducir la emisión de contaminantes
	7	Reducir la generación de residuos
	8	Reducir la pérdida o subutilización de recursos

Este marco facilita al Grupo Agbar un nuevo enfoque para realizar un diagnóstico respecto al desempeño de los PS con base en la relación cliente-empresa, trabajando de forma mancomunada con los clientes en toda la cadena de valor, identificando falencias en las propuestas, ajustándolas y adaptándolas; de esta manera, la firma puede centrar sus esfuerzos en procesos de mejora a través de entornos de co-creación, co-desarrollo y co-innovación. El conjunto de criterios también facilita la evaluación y análisis de favorabilidad de las propuestas de valor (modelo de negocio) que presentan las soluciones del porfolio, frente a las expectativas en sostenibilidad que no han sido manifestadas por los clientes. La lista presentada en la **tabla 1** no es exhaustiva y está delimitada por el escenario particular generado en torno a Agbar; por lo tanto, no puede considerarse como un modelo de aplicación estándar; tampoco es una lista definitiva, por cuanto los intereses tanto de clientes como de la firma evolucionaran con el paso de los años, por consiguiente, es necesario establecer una vía o ecosistema de interacción que facilite actualizar, comprender y actuar oportunamente frente al cambio de intereses, necesidades o expectativas.

4.1 Criterios de valoración: Categoría social

Los criterios seleccionados ejercen un papel relevante en cuanto al aporte o beneficios que brindan las soluciones del portfolio a condiciones específicas del empleado, a la satisfacción del cliente y los grupos directamente favorecidos. Se percibe un aumento de interés respecto a las nuevas vías de inclusión; los cambios en el enfoque de valoración derivan hacia a requerimientos de participación y una mejor interacción. La calidad en procesos y productos es un criterio que habitualmente se destaca en las evaluaciones, al igual que la disposición de información veraz y trazable, por lo que no es insólito que surjan como criterios relevantes en la relación cliente-empresa.

La orientación central en la categoría social está relacionada con los empleados, los clientes (clientes de los clientes) y otros beneficiarios; esto se debe básicamente a que tanto las firmas como sus clientes entienden la importancia de su inclusión, colaboración y satisfacción; la importancia de estos grupos específicos radica en que son más propensos a compartir información de utilidad, lo que aumenta la capacidad de las empresas para asignar sus recursos y aumentar el alcance de las operaciones [51].

4.2 Criterios de valoración: Categoría económica

En el macro-ambiente de negocios existen diversos factores que influyen en el desarrollo y funcionamiento de las relaciones comerciales a lo largo del tiempo; por tanto, poder medir o cuantificar el valor adicional creado por las soluciones del portfolio cobra mayor importancia en los acuerdos de colaboración, intercambio u otros; sólo entonces pueden ser tomadas medidas eficaces para equilibrar y mantener la sostenibilidad económica tanto para el cliente como para la firma; en este sentido, los criterios en este enfoque exhiben una marcada estructura hacia el gasto, los costos, el rendimiento, los consumos y el margen que puedan verse optimizados. Los procesos de intercambio de conocimientos, vivencias y logros son únicos y diferentes para cada cliente, por lo tanto, las ventas y otras transacciones inherentes a las prestaciones de los PS son sólo una parte de una serie de interacciones en la relación cliente-empresa; en la lista se percibe la importancia de aumentar la dinámica en estas relaciones, orientándose en la calidad de la experiencia y en las posibilidades de mejora continua en aspectos de gestión, rendimiento y eficiencia en operaciones.

Destaca en los criterios el interés respecto a la creación de activos intangibles (propiedad intelectual, patentes, marcas, bases de datos, etc) y principalmente los activos como competencias, refiriéndose al aumento de conocimientos generado entre los clientes y la empresa; esto se debe a que son recursos difíciles de medir, analizar y retener, puesto que su gestión y producción depende de las personas.

4.3 Criterios de valoración: Categoría ambiental

Esta categoría presenta una fuerte inclinación hacia la optimización de recursos agua, energía y materias primas, debido a que una actuación eficiente garantiza la reducción de la carga ambiental generada y al mismo tiempo la reducción de costos relacionados. También se valora el aporte de los PS en la reducción de las emisiones de agua, aire y materia contaminante, así como la gestión de riesgos asociados a su manejo, tratamiento o almacenaje y disposición final; a este respecto, surge como factor clave la pérdida (o subutilización) de los recursos, debido a que este criterio presenta

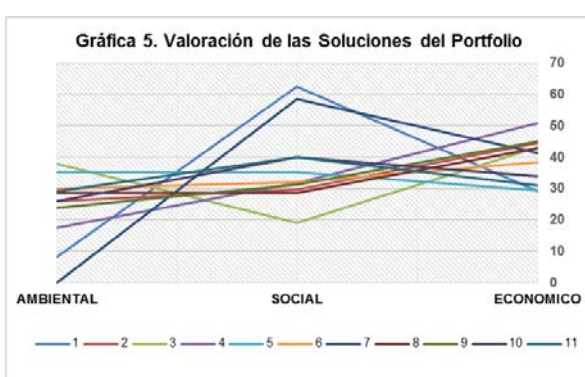
una relación directamente proporcionales con los anteriores; así, si una de las variables disminuye (emisiones y/o residuos), también disminuye el factor de pérdida (subutilización). Se entiende que una reducción de residuos y emisiones suele estar ligada a un mejor aprovechamiento de los recursos, y por lo tanto, los logros pueden percibirse en la cuenta de resultados; la eliminación de residuos supone un gasto importante, y se identifican como una pérdida significativa de capital invertido.

Particularmente, desde el Grupo Agbar y su entorno de negocio existe una orientación hacia el reaprovechamiento de residuos desde el concepto de economía circular, por lo tanto, subyace un importante interés en valorar los logros en estos aspectos.

5. Caso de estudio: Grupo Agbar.

El Grupo Agbar es un holding con más de 145 años de historia constituido por más de 128 empresas que operan en el sector de servicios del ciclo integral del agua, dando servicio a más de 26 millones de habitantes; desde 1867, las empresas que conforman Agbar han llevado el futuro a la gestión del agua y del medio ambiente, siendo un referente internacional con presencia en España, Chile, Reino Unido, México, Colombia, Argelia, Perú, Brasil, Turquía y EEUU; el grupo tiene como visión el desarrollo de soluciones y tecnologías en el sector del agua y trasladar a la sociedad la experiencia acumulada, de tal forma que, con el perfeccionamiento e impulso de su actividad contribuyan a los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* de las Naciones Unidas [3].

Con el objetivo de efectuar un análisis de favorabilidad de las propuestas de valor del portfolio y, conocer la percepción que tienen los gestores respecto a la capacidad que poseen las soluciones para la creación o aportación de valor en sostenibilidad, se realizó una selección de PS teniendo en cuenta consideraciones de volumen de ventas, tiempo en el mercado, contenido de innovación y de diferenciación (algunos PS del conjunto seleccionado son exclusivos del Grupo Agbar); se determinó una muestra de 11 PS que representan aproximadamente el 12% del total de la oferta del portfolio y se tomó como herramienta de diagnóstico el marco de entendimiento previamente creado.



Una vez seleccionados, se construyó una matriz que relaciona la capacidad del PS para crear el valor requerido en cada uno de los criterios contenidos dentro de las categorías de sostenibilidad. A continuación, se solicitó a los gestores de producto complementar las matrices teniendo en cuenta el impacto que causa el PS sobre el cliente; por lo tanto, los resultados reflejarán la

percepción que tienen los gestores respecto al impacto que causa la propuesta de valor de sus PS. Una vez se colectó la información, se procedió a realizar un análisis comparativo; para esto, se calculó el valor equivalente de cada producto respecto al número total de calificaciones efectuadas dentro de cada categoría.

Los resultados obtenidos se presentan descriptivamente mediante 11 curvas comparativas en la **gráfica 5**; en ésta, cada curva representa un PS y muestra el porcentaje de favorabilidad que alcanzó la propuesta de valor en las tres categorías; la

distribución que presentan las curvas demuestra la diferencia de percepción con la cual los gestores consideran la capacidad los PS para generar valor bajo criterios económicos, sociales o ambientales. A primera vista, se observa que aproximadamente un 72% de los PS tienen una valoración que oscila entre el 30 y 40% de favorabilidad para las tres categorías; pero insólitamente, un 36% de los PS en la categoría ambiental presentan una valoración medio-baja entre el 0 al 30%, estos resultados tan particulares tienen su raíz en la concepción demasiado justa de la “propuesta de valor” más que en las capacidades que puedan ofrecer los PS, pero esto se valorará más adelante. En cuanto a la categoría social es posible apreciar una mayor tendencia a respuestas de percepción favorable con valoraciones que van desde las más altas (64%), que coinciden claramente con la orientación trazada en el informe de materialidad y la fortaleza de la empresa en estos ámbitos, hasta la más baja (20%), representada únicamente por el PS-3. La evaluación de los PS respecto a la categoría económica presenta una valoración media-media que oscila entre el 30 y 50%; el portfolio en este aspecto refleja un nivel de favorabilidad equilibrada que podría tener su origen en propuestas de valor con especial énfasis en el seguimiento de criterios económicos, pero no se tuvo en cuenta registrar las mejoras que directa o indirectamente se producían sobre los criterios sociales y ambientales.

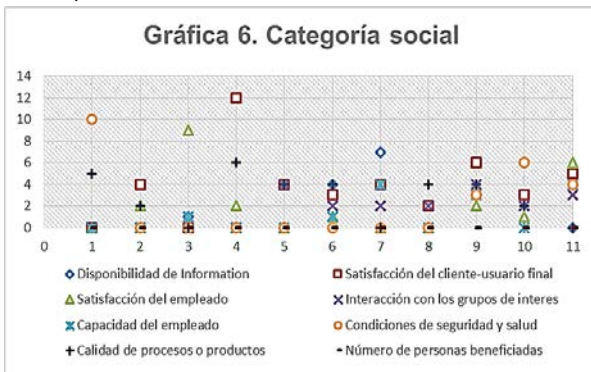
La **gráfica 5** ofrece una visión y/o diagnóstico del hipotético desempeño de los 11 PS frente al marco de entendimiento en la relación “*cliente AGBAR-AGBAR*”; de esta forma, se podrán definir nuevas estrategias de acción que fortalezcan los bajos niveles relativos a la creación de valor. Estos resultados manifiestan, al menos en este diagnóstico, que el primer aspecto a remediar se encuentra en ajustar la metodología a través de la cual los gestores discriminan el potencial de los PS como generadores de valor, de esta manera, es posible impulsar acciones tendientes a crear beneficios económicos, sociales y ambientales; el segundo aspecto se halla ligado a la baja percepción de favorabilidad en la categoría ambiental, aun cuando el Grupo Agbar concentra sus esfuerzos en este ámbito; la razón por la cual no se refleja en los resultados se debe principalmente a que el espectro del marco de entendimiento fue construido con base en intereses puntuales de clientes B2B y la empresa, por tanto, no emergen aspectos de valor generados en otros espacios de interés; finalmente, el marco está sujeto a conciliar y equilibrar los criterios que se pueden medir y los que se deben medir, por consiguiente, al ajustar la propuesta de un PS exige necesariamente que venga acompañada de los respectivos indicadores de desempeño que validen la creación de valor.

A continuación, se presentan los resultados que se derivan de la evaluación de los criterios contenidos en cada categoría; para esto se elaboraron 3 graficas, donde en el eje de las abscisas se hallan los PS y en las ordenadas el nivel de favorabilidad percibida para cada uno de estos; los 11 PS están evaluados de forma individual y la valoración de cada criterio está representada por marcas de diferente color; así mismo, el número de marcas refleja la relación entre la propuesta de valor que se realiza y la percepción que se obtiene; por tanto, a mayor número de propuestas de valor (marcas), mayor será el número de criterios evaluados.

5.1 Criterios de valoración: Categoría social

La **gráfica 6** expone la distribución detallada de los criterios según la percepción de creación de valor que tienen los gestores; a primera vista se observa que aun cuando

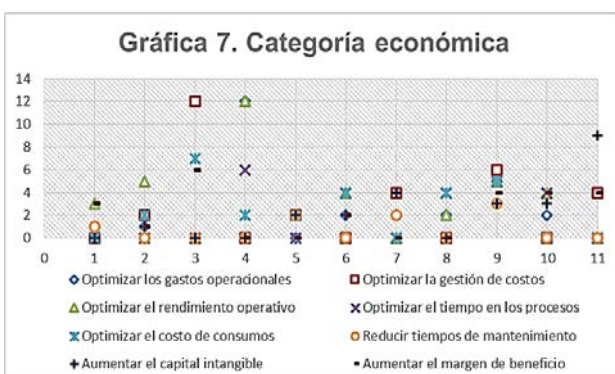
el PS-6 presenta una propuesta de valor más amplia que el PS-1, éste último ostenta una mejor valoración entre los pocos criterios evaluados; esto significa, que no solo basta con ofrecer diversidad, ya que puede diluirse el valor central de diferenciación, por lo tanto, es esencial destacar los criterios con mayor fortaleza dentro de la propuesta, incluyendo aquellos que directa o indirectamente estarán vinculados (ejemplo: PS-4 y PS-7).



En esta categoría, los PS-(4, 9, 10,11) tienen propuestas orientadas a mejorar las condiciones de calidad, seguridad y satisfacción de los beneficiarios (clientes y empleados); estos criterios, a nivel comparativo, presentaron un valor medio de percepción. Los PS-(1, 5, 6, 7) a su vez comparten esta orientación, pero se encaminan a mejorar el nivel de conocimientos de los beneficiarios a través de información y formación de nuevas habilidades, estos obtuvieron una valoración baja; con niveles muy bajos de favorabilidad de las propuestas de valor se presentan los PS-(2, 3, 8).

5.2 Criterios de valoración: Categoría económico

En la categoría económica sobresale un medio-alto nivel de valoración de los PS, esto se debe a que desde las propuestas consideran principalmente que los PS deben ayudar a mejorar la cuenta de resultados mediante la reducción de costes operacionales y la gestión eficaz de los recursos (estrategia de negocio); una aportación de valor que se ajusta a lo que espera y demanda el cliente en este aspecto.



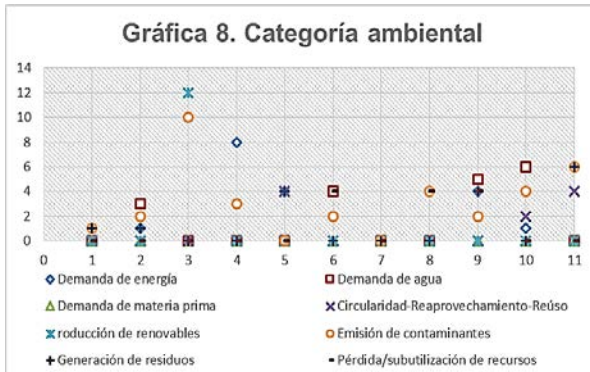
En la **gráfica 7**, los PS-(3, 4, 9) centran sus propuestas a optimizar la gestión de costos, gastos y rendimientos, condiciones asociadas a mejorar el desempeño financiero y productivo del negocio; estos criterios, a nivel comparativo, alcanzaron un valor alto de percepción favorable. Los PS-(6, 10, 11) comparten también este enfoque, pero tienen una mayor

incidencia en aspectos operativos del negocio (consumos, tiempos), que conduzcan a mejorar la productividad; curiosamente el PS-11 presenta una propuesta de valor centrada en aumentar el capital intangible; estos criterios obtuvieron un valor medio de favorabilidad. Con niveles bajos en sus propuestas se hallan los PS-(1, 2, 5, 7, 8).

5.3 Criterios de valoración: Categoría ambiental

La categoría ambiental, en la relación cliente-empresa, está vinculada principalmente a factores productivos y económicos; esto se debe a desde los negocios se persigue sostener los niveles de productividad, reduciendo u optimizando el uso de recursos, lo que a su vez se traduciría en una mejor cuenta de resultados. Aunque desde el grupo Agbar se promueve intensamente el aumento en la eficiencia en el uso del agua, la

generación de energías renovables y la economía circular, los gestores han percibido dificultades para plasmar estos esfuerzos en la propuesta de valor del PS; esto se debe a dos factores mencionados previamente; el primero, es la baja percepción del potencial de creación de valor del PS, y el segundo, a que el espectro del marco de entendimiento está centrado en los intereses de la relación cliente-empresa.



En la **gráfica 8**, sobresale la implicación del PS-3 con el cambio climático, al concentrar la propuesta en la reducción de CO2 mediante la producción de energía renovable; estos criterios presentan un nivel medio de percepción de valor. Los PS-(4, 5, 6, 9) tienen propuestas enfocadas a optimizar la demanda de energía; en cuanto a los PS-(10,11) se encaminan a

reducir la emisión de carga contaminante (aire, agua, suelo); estos criterios, a nivel comparativo, presentaron un valor bajo de percepción. Con unos muy bajos niveles de percepción favorable en su propuesta de valor se hallan los PS-(1, 2, 7, 8).

Proyectar alcanzar un nivel alto de posicionamiento en sostenibilidad es complicado, ya que existe la tentación de exagerar algunos atributos a expensas de restar trascendencia a otros; en este sentido, el factor diferencial radica en ofrecer una propuesta de valor fuerte respecto a los beneficios/valores centrales que aporta el PS, destacando siempre la cadena de consecuencias positivas que conlleva el proceso de creación de valor; es importante remarcar que el propósito de este marco de entendimiento es enfatizar los beneficios inherentes en la relación cliente-empresa, de tal forma que se generen sinergias efectivas en torno a la mejora continua del desempeño de los productos y servicios del portfolio.

6. Conclusiones

Aun cuando el término “sostenibilidad” es ampliamente conocido, curiosamente, a los clientes y empresas se les dificulta procesarlo completamente, debido principalmente a que es un concepto demasiado amplio, ambiguo y complejo [40]; esto es aún más remarcable en entornos de negocio B2B, donde no es fácil identificar el impacto en sostenibilidad causado entre firmas, de hecho, medirlo es aún más difícil, en consecuencia, los clientes y empresas consideran diferentes criterios de valoración y conceden importancia desigual a todos ellos; en el ámbito empresarial, la influencia de los clientes representa un campo de alto interés para las firmas, por consiguiente, los criterios se transforman en un marco de entendimiento necesario para determinar el valor aportado o creado desde una perspectiva común.

El estudio destaca el importante papel que cumplen los clientes para impulsar el desempeño y desarrollo de los PS del portfolio, por tanto, bajo este escenario se trazó un análisis comparativo de 3 contextos (GRI, Informe de materialidad de Agbar y revisión bibliográfica); como resultado se obtuvo un conjunto de 24 criterios de sostenibilidad que conforman un marco de entendimiento para la alineación de valores en la relación “*Clientes Agbar-Agbar*”. Este marco permite identificar las falencias y/o debilidades de

los PS con el fin de ajustar y/o adaptar la propuesta de valor a través de procesos de mejora en entornos de co-creación, co-desarrollo y co-innovación. El estudio presenta un enfoque para integrar con mayor éxito valores de sostenibilidad en la estrategia de negocio, y a su vez, sirve para realizar diagnósticos de desempeño de PS, análisis de favorabilidad de propuestas de valor, definir el impacto en sostenibilidad de las firmas y, en consecuencia, mejorar la calidad de los informes de sostenibilidad.

Con base el marco de entendimiento creado, se efectuó un análisis de favorabilidad de las propuestas de valor sobre 11 PS del portfolio del Grupo Agbar; las respuestas obtenidas reflejan la percepción que los gestores tienen respecto a la capacidad de los PS para la creación o aportación de valor económico, social o ambiental. Los resultados indicaron que aproximadamente un 72% de los PS presentan una favorabilidad media, e insólitamente, un 36% de los PS tienen una valoración de favorabilidad baja en la categoría ambiental; esto se debe principalmente a que se tiene una concepción muy sesgada de sus capacidades y de lo que pueden ofrecer en el campo de la sostenibilidad. Atendiendo a las preocupaciones de Agbar por armonizar la propuesta de valor, emerge como aspecto central la necesidad de ajustar la metodología a través de la cual se discrimina la capacidad y potencial de los PS en este campo y, para aportar beneficios a la relación cliente-empresa.

Finalmente, indicar que este trabajo ofrece una metodología para alinear valores de sostenibilidad mediante la identificación de criterios relevantes en la relación cliente-empresa; el marco de entendimiento que surgió de este documento no debe ser empleado como un estándar para otras empresas, debido a que fueron asociados intereses particulares del Grupo Agbar y sus clientes. Este trabajo ha puesto énfasis en los siguientes enfoques: considerar la perspectiva de los actores clave, facilitar su participación conjunta para el logro de objetivos y situarlos en el eje del proceso, de esta forma, dejan de ser simples elementos pasivos (grupo objetivo) para convertirse en elementos activos (co-productores) dentro del proceso de desarrollo, evaluación e innovación del portfolio de soluciones.

Referencias Bibliográficas

- [1] Ang, F.; Van Passel, S.; 2010. The Sustainable Value approach: A clarifying and constructive comment. *Ecological Economics*. Volume 69, Issue 12, Pages 2303–2306.
- [2] AGBAR Report. (2014). Informe de materialidad del grupo Aguas de Barcelona. [Online Accessed 12/03/2016] <http://www.desarrollosostenible.agbar.com/en/sd-report-2014/materiality>
- [3] AGBAR. (2016). Quienes somos [Barcelona]: <http://www.agbar.es/es/quienes-somos>. [Online Accessed 24/04/2016]
- [4] Ballantyne, D.; Frow, P.; Varey, R. J.; & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202-210.
- [5] Biju, P.L.; Shalij, P.R.; Prabhushankar, G.V. (2015). Evaluation of customer requirements and sustainability requirements through the application of fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Cleaner Production*. [Online Accessed 12/09/2015], doi:10.1016/j.jclepro.2015.08.051.
- [6] Birth, G.; Illia, L.; Lurati, F.; Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 Issue 2 pp. 182 – 196.
- [7] Brzeszczyński, J.; McIntosh, G. (2014). Performance of Portfolios Composed of British SRI Stocks. *Journal of business ethics*, 120(3), 335-362.
- [8] Buxel, H.; Esenduran, G.; Griffin, S. (2015). Strategic sustainability: Creating business value with life cycle analysis. *Business Horizons*, vol 58, 109—122.
- [9] Camarinha-Matos, L.M.; Afsarmanesh, H.; Galeano, N.; Molina, A. (2009). Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, Volume 57, Issue 1, Pages 46-60.
- [10] CDP Report. (2015). Global Climate Change: At the tipping point?. Carbon Disclosure Project, pages 1-92.

- [11] Chernev, A.; Blair, S. (2015). Doing well by doing good: the benevolent halo of corporate social responsibility. *J Consum Res* 2015, 41:1412-1425.
- [12] Chou, C.-J.; Chen, C.-W.; Conley, C. (2015). Creating sustainable value through service offerings. *Research Technology Management*, 58 (2), pp. 48-55.
- [13] Costa, Roberta; Menichini, Tamara. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: the importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40 (1), pp. 150–161.
- [14] Dach, Lilian and Allmendinger, Katrin. (2014). Sustainability in Corporate Communications and its Influence on Consumer Awareness and Perceptions: A study of H&M and Primark. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 130, (15), pages 409-418.
- [15] Deng, X.; Xu, W.; Li, J.; Li, T. (2016). A multi-objective portfolio model considering corporate social responsibility and background risk. *Proceedings - International Conference on Natural Computation*, N^o. 7378010, pp. 319-324.
- [16] Donaldson, Thomas and Preston Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review* Vol. 20, (1), pp. 65-91.
- [17] Doualle, B.; Medini, K.; Boucher, X.; Laforest, V. (2015). Investigating Sustainability Assessment Methods of Product-service Systems. *Procedia CIRP*, Volume 30, 2015, Pages 161-166.
- [18] Du, S.; Bhattacharya, C.B.; Sen AndSankar. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews* Volume 12, Issue 1, pages 8–19.
- [19] Galis, A.; Gavras, A. (2013). The Future Internet. *Future Internet Assembly 2013: Validated Results and New Horizons. Lecture Notes in Computer Science*, Volume 7858.
- [20] Golob, U.; Podnar, K.; Elving, W.J.; Nielsen, A.E.; Thomsen, C.; Schultz, F. (2013). CSR communication: Quo Vadis?. *Corporate Communications: An International Journal*, 18, (2) 176-192.
- [21] Graham, R.; Bertels, S. (2006). Achieving Sustainable Value: Sustainability Portfolio Assessment. *Greener Management International*, 54: 57-67.
- [22] GRI. (2013). Sustainability topics for sectors: What do stakeholders want to know. *Global Reporting Initiative*, Amsterdam, pp 1-156.
- [23] Hartman, L.; Rubin, R.; Dhanda, K. (2007). The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations. *J. of Business Ethics* 74, pp. 373–389.
- [24] Hoekstra, A.Y. (2015). The sustainability of a single activity, production process or product. *Ecological Indicators*, Volume 57, Pages 82-84.
- [25] Hohenschwert, L.; Geiger, S. (2015). Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. *Industrial Marketing Management*, 49, pp 139-150.
- [26] Hohenthal, J.; Johanson, J.; Johanson, M. (2014). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, Volume 23, Issue 1, Pages 4-19.
- [27] Homburg, C.; Stierl, M.; Bornemann, T. (2013). Corporate social responsibility in business-to-business markets: how organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing*, 77:54-72.
- [28] Jeh-Nan Pan; Hung Thi Ngoc Nguyen. (2015). Achieving customer satisfaction through product–service systems. *European Journal of Operational Research*, Volume 247, Issue 1, Pages 179-190.
- [29] Joireman, J.; Smith, D.; Liu, R.L.; Arthurs, J. (2015). It's all good: corporate social responsibility reduces negative and promotes positive responses to service failures among value-aligned customers. *Journal Public Policy Mark* 2015, 34:32-49.
- [30] Karni, R.; Dror, S. (2014). Determinants of value creation and customer value in the IPS2 operations phase. *International Conference on Engineering, Technology and Innovation: Engineering Responsible Innovation in Products and Services*, ICE 2014, art. No. 6871552.
- [31] Kuosmanen, T.; Kuosmanen, N. (2009). How not to measure sustainable value (and how one might). *Ecological Economics*, 69 (1) (2009), pp. 235–243.
- [32] LaPlaca, P.J. (2013). Research priorities for b2b marketing researchers. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, Volume 17, Issue 2, September 2013, Pages 135-150,
- [33] Lee, S.; Geum, Y.; Lee, S.; Park, Y. (2015). Evaluating new concepts of PSS based on the customer value: Application of ANP and niche theory. *Expert Systems with Applications* 42, pag. 4556–4566.
- [34] Lindahl, P.; Robert, K.-H.; Ny, H.; Broman, G. (2014). Strategic sustainability considerations in materials management. *J. Clean. Prod.* 64, 98-103.
- [35] Lusch, R.F.; Vargo, S.L.; Tanniru, M. (2009). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 1, pp. 19-31.
- [36] Madhavaram, S.; Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67-82.
- [37] Meléndez-Ortiz, R. (2015). El desarrollo de energías limpias necesita marcos regulatorios apropiados. *Revista Integración y Comercio*, (19) 39, Pag. 276-283
- [38] Menichini, Tamara and Rosati, Francesco. (2014). The Strategic Impact of CSR Consumer-company Alignment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 109, (8), Pages 360-364.
- [39] Nidumolu, R.; Prahalad, C.K.; Rangaswami, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, pp. 57-64.
- [40] Öberseder, M.; Schlegelmilch, B.B.; Murphy, P.E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66 (10), pp. 1839-1851

- [41] O'Casey, A.; Ngo, L.V. 2012. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, Volume 41, Issue 1, Pages 125-135.
- [42] Ojasalo, K. (2003). Customer influence on service productivity. *SAM Advanced Management Journal*, 68(3), 14.
- [43] Pandza, I.; Vignali, C. (2010). Perceived value as a basis for shaping the offer of service provider: cases from UK and Croatia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 6, Issue 4, pp. 263-275.
- [44] Parmar, B.L.; Freeman, R.E.; Harrison, J.S.; Wicks, A.C.; Purnell, L.; de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4 (1), pp. 403-445.
- [45] Petzel, R.; Archer, A.M.; Fei, R. (2010). Collaboration for sustainability in a networked world. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, pp. 6597-6609.
- [46] Pezzotta, G.; Pinto, R.; Pirola, F.; Ouertani, M.Z. (2014). Balancing Product-service Provider's Performance and Customer's Value: The Service Engineering methodology (SEEM). *Procedia CIRP*, vol. 16, pp. 50-55, 2014.
- [47] Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- [48] Renard Y.J. Siew. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*. Volume 164, Pages 180-195
- [49] Romero, D.; Molina, A. (2011). Collaborative networked organisations and customer communities: Value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production Planning and Control*, 22 (5-6), pp. 447-472.
- [50] Rosenzweig, E.D. (2009). A contingent view of e-collaboration and performance in manufacturing. *Journal of Operations Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 462-78.
- [51] Rueda-Manzanares, A.; Aragón-Correa, J. A.; Sharma, S. (2008). The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. *British Journal of management*, 19(2), 185-203.
- [52] Sandberg, S. (2014). Experiential knowledge antecedents of the SME network node configuration in emerging market business networks. *International Business Review*, 23 (1), pp. 20-29.
- [53] Schmeltz, Line. (2012) "Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 1, pp.29 - 49.
- [54] Sen, S.; Du, S.; Bhattacharya, C.B. (2016). Corporate social responsibility: A consumer psychology perspective. *Current Opinion in Psychology*, 10, pp. 70-75. [Online Accessed 12/04/2016]
- [55] Singh, R.K.; Murty, H.R.; Gupta, S.K.; Dikshit, A.K. (2012). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, Volume 15, Issue 1, Pages 281-299.
- [56] Slabbert, Yolandi and Barker, Rachel. (2014). Towards a new model to describe the organisation-stakeholder relationship-building process: A strategic corporate communication perspective. *Communicatio: South African Journal for Communication Theory and Research* 40:1, 69-97.
- [57] Smith, K. T.; Smith, M.; & Wang, K. (2011). Does brand management of corporate reputation translate into higher market value?. *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 201-221.
- [58] Smith, N.C.; Read, D.; López-Rodríguez, S. (2010). Consumer Perceptions of Corporate Social Responsibility: The CSR Halo Effect (March 23). INSEAD Working Paper No. 2010/16/INSEAD Social Innovation Centre. [Online Accessed 12/04/2016]
- [59] Smith, V.; Langford, P. (2009). Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers. *Journal of Management and Organization*, 15(1), 97.
- [60] Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy – a review. *Journal of Cleaner Production*, Volume 97, 15 June 2015, Pages 76-91
- [61] Van Passel, S.; Van Huylenbroeck, G.; Lauwers, L.; Mathijs, E. (2009). Sustainable value assessment of farms using frontier efficiency benchmarks. *Journal of Environmental Management*, 90 (10) (2009), pp. 3057-3069.
- [62] Vandaele, N.J.; Decouttere, C.J. (2013). Sustainable R&D portfolio assessment. *Decision Support Systems*, Volume 54, Issue 4, Pages 1521-1532.
- [63] Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- [64] Wiersema, F. (2014). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42 (4), pp. 470-488.
- [65] Xing, K.; Wang, H.-F.; Qian, W. (2013). A sustainability-oriented multidimensional value assessment model for product-service development. *International Journal of Production Research*, 51(19), 5908-5933.
- [66] Zijp, M. C.; Heijungs, R.; van der Voet, E.; van de Meent, D.; Huijbregts, M. A.; Hollander, A.; Posthuma, L. (2015). An identification key for selecting methods for sustainability assessments. *Sustainability*, 7(3), 2490-2512.