



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración de Negocios Internacionales TLCNA

**LA SUSTENTABILIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

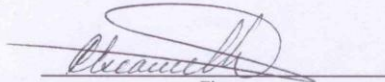
Fernando Paris Barragán Castillo

**Dirigido por:**

Dra. Clara Escamilla Santana

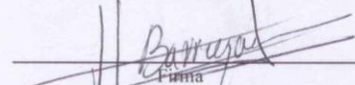
**SINODALES**

Dra. Clara Escamilla Santana  
Presidente.



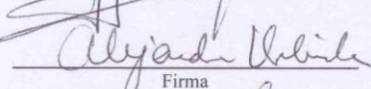
Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Secretario



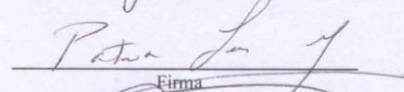
Firma

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís  
Vocal



Firma

Dra. Patricia Luna Vilchis  
Suplente



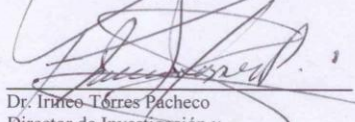
Firma

Dra. Mónica María Muñoz Conejo  
Suplente



Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría  
y Administración



Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro, Qro.  
Abril, 2012  
**MÉXICO**

## RESUMEN

La sustentabilidad es un tema que está cobrando cada vez más importancia entre las empresas. Existe un gran interés por las empresas en los nuevos retos y oportunidades que presenta la sustentabilidad para sus negocios. Una ventaja competitiva es la creación de valor en una empresa que difícilmente sus competidores pueden emular. En este trabajo se discutirá si la sustentabilidad al ser adoptada en las empresas puede generar una ventaja competitiva. Se realizó una comparación de tipo documental entre una empresa extranjera, en este caso de Estados Unidos, Hewlett-Packard, y una empresa de México, Grupo México, para determinar si sus esfuerzos sustentables están permitiendo la obtención de una ventaja competitiva. Se hace un análisis de un informe de sustentabilidad de Hewlett-Packard del año 2009 y del reporte de Sustentabilidad 2011 hecho por Grupo México. Se concluye que los esfuerzos sustentables de la empresa estadounidense, Hewlett-Packard, son más completos que la mexicana. Esto se debe en parte a que HP tiene actualmente más proyectos que ayudan a reducir el impacto ambiental. Asimismo, Grupo México enfoca sus esfuerzos sustentables más hacia el área social en donde considera a sus empleados como su recurso más valioso. Las dos empresas trabajan de igual manera en la parte social al crear mejores condiciones de trabajo y de las comunidades y al trabajar de cerca con proveedores y organizaciones no gubernamentales. Ambas empresas se benefician de sus esfuerzos sustentables al obtener mejores beneficios económicos, mejorar el rendimiento, ahorrar costos y mejorar las condiciones de las comunidades y del medio ambiente. Un verdadero enfoque sustentable basado en las áreas del triple resultado: económico, social y ambiental genera a las empresas una ventaja competitiva.

**(Palabras Clave:** sustentabilidad, ventaja competitiva, Responsabilidad Social Corporativa, producto verde, enfoque triple resultado)

## SUMMARY

Sustainability is gaining increasing importance among businesses today. There is substantial interest from companies with regard to the new challenges and opportunities presented by sustainability. A competitive advantage creates value that is difficult for other competitors to match. In this thesis it will be discussed if businesses should adopt sustainability in order to gain a competitive advantage. An analysis is conducted from Hewlett-Packard's 2009 Sustainability Report and Grupo México's 2011 Sustainability Report. It is concluded that sustainable efforts from HP are more thorough than Grupo México's. This is because HP deploys more projects to reduce their environmental impact. Furthermore, Grupo México focuses its sustainable efforts more towards the social area mainly because it considers its employees as their most valuable asset. The two companies work equally in the social area by creating better working conditions, better communities, working closely with suppliers and non-government organizations. As a result of their sustainable efforts, both companies have increasing economic benefits, better performance and cost savings. A true sustainable approach based on the triple bottom line: economic, social and environmental produces a competitive advantage for companies.

**(Key words:** sustainability, competitive advantage, Corporate Social Responsibility, green product, triple bottom line)

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Universidad Autónoma de Querétaro y a todos los maestros que me impartieron sus conocimientos y experiencias para poder conseguir una el grado de maestro.

Agradezco a mi padre por impulsarme a ser una mejor persona todos los días, a mi madre que me apoya todos los días y a toda mi familia por su valiosa compañía.

## ÍNDICE

	Página
RESUMEN	i
SUMMARY	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. LA SUSTENTABILIDAD	3
2.1. El enfoque del triple resultado	5
2.2. Responsabilidad Social Corporativa	7
2.3. Integración de los negocios y la sociedad	10
2.4. Sustentabilidad: la nueva tendencia	15
2.5. Externalidades	20
3. VENTAJA COMPETITIVA	22
4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	24
5. SUSTENTABILIDAD CORPORATIVA	28
5.1. Estrategia Verde	28
5.2. Fases de cambio de la sustentabilidad en las empresas	30
5.3. La pieza clave hacia la innovación	31
5.4. Beneficios de la sustentabilidad	31
6. PASOS HACIA LA SUSTENTABILIDAD	38
6.1. Estrategias para la adopción de la sustentabilidad	41
7. ANÁLISIS	44
7.1. Análisis Hewlett-Packard	44
7.1.1. <i>Crecimiento</i>	47
7.1.2. <i>Rentabilidad</i>	48
7.1.3. <i>Posicionamiento en un futuro</i>	51
7.1.4. <i>Consistencia</i>	52
7.1.5. <i>Longevidad</i>	53
7.2. Análisis Grupo México	55
7.2.1. <i>Fundación Grupo México</i>	59

CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1.	Cadena de valor	9
2.	La curva de Kuznet	27

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es el de conocer si las empresas al adoptar la sustentabilidad en sus líneas de negocios crean y mantienen una ventaja competitiva. El trabajo está dividido en tres partes, la primer parte es de investigación de literatura cubriendo los capítulos 2, 3, 4 y 5. Inmediatamente se explican los pasos que se deben de seguir para adoptar la sustentabilidad en las empresas en el capítulo 6. En el capítulo 7 se hace un análisis comparativo entre una empresa estadounidense, Hewlett-Packard, y una empresa mexicana, Grupo México. Posteriormente están las conclusiones en donde se analizan los resultados obtenidos de la tesis.

Hoy en día es difícil manejar exitosamente una empresa en las condiciones sociales, económicas y políticas en las que se vive. En un mundo de constantes cambios, el aprendizaje rápido y la adaptación se vuelven importantes para todas las empresas. Los negocios ahora se preocupan más por las nuevas regulaciones y efectos de la globalización. Sin embargo, las empresas están convencidas que entre más sustentables sean sus esfuerzos, más van a deteriorar su habilidad de mantenerse competitivos. Sorprendentemente, la pelea para salvar al planeta y a la sociedad se ha vuelto una batalla entre empresas y gobiernos, entre empresas y activistas, y entre activistas y gobiernos. Los directivos de las empresas se comportan como si tuvieran que escoger entre grandes beneficios sociales al desarrollar productos y procesos sustentables o la obtención de beneficios financieros.



Existe un crecimiento en la importancia que el medio ambiente juega en las sociedades nacionales e internacionales. Problemas como el cambio climático, contaminación industrial y el agotamiento de los recursos naturales han ido escalando en magnitud en los últimos años y se han colocado así en la conciencia de los hombres de negocios. Se puede definir como el problema de los negocios del siglo XXI.

La responsabilidad social sustentable es un tema que día con día está cobrando mayor importancia en México porque lejos de representar un gasto, representa una inversión que genera utilidades. Cada día, más y más consumidores realizan compras más inteligentes de productos, comen más saludable y disfrutan de frescos productos hechos localmente.

La sustentabilidad se está convirtiendo rápidamente en un problema estratégico en todos los sectores. La sustentabilidad ya se está transformando el panorama competitivo, forzando así a las empresas a cambiar la forma en que sus productos, procesos, tecnologías y modelos de negocios son diseñados. Una gran cantidad de empresas han empezado a redefinir sus estrategias de negocio para que sean alineadas con los principios de sustentabilidad, balanceando así los aspectos de desarrollo económico, calidad ambiental y justicia social. Un liderazgo fuerte y una voluntad férrea para adoptar los valores sociales y las necesidades de todos los asociados externos e internos de la empresa es la clave para integrar los componentes de las nuevas estrategias de negocio.

## 2. LA SUSTENTABILIDAD

Es importante saber a qué se refieren los managers y ejecutivos cuando hablan de la sustentabilidad, preguntas como ¿A qué se refiere? o ¿Qué tan importante creen que es? El término de sustentabilidad es difícil de definir ya que no hay una definición establecida. Las empresas la definen de diferentes maneras, algunas solo se enfocan en el impacto ambiental, otras incorporan numerosas implicaciones económicas, sociales y personales. Sin embargo, mientras las empresas difieren en como definen la sustentabilidad, Berns et al. (2009a) indica que las empresas tienen la conjunta visión de que la sustentabilidad es y será una mayor fuerza en ser reconocida y tendrá un impacto determinante en la forma en la que los negocios son hechos, manejados y como compiten entre ellos. De acuerdo a Berns et al. (2009a) el 92% de los empresarios encuestados dijeron que sus empresas ya estaban tratando de resolver algunas de las incógnitas sobre la sustentabilidad.

La sustentabilidad enfatiza la administración ambiental y de la comunidad (Porter y Kramer, 2006). Existe una excelente definición usada en los 80's por el Primer Ministro Noruego, Gro Harlem Brundtland "*Cubrir las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones*", esta definición también es usada en el World Business Council for Sustainable Development (Porter y Kramer, 2006).

De acuerdo a Berns et al. (2009) los temas y beneficios determinantes de la sustentabilidad son tres:

- Legislación gubernamental:

De acuerdo a los encuestados por Berns et al. (2009), éste es el punto más importante con el mayor impacto en el negocio en problemas relacionados con la sustentabilidad. El 67% de los encuestados afirmaron que este problema tenía impacto sobre cómo enfocan la sustentabilidad. En cambio los eruditos del tema sustentable ponen este factor como último en el impacto que tiene para que las empresas adopten la sustentabilidad.

- Preocupaciones del consumidor

De acuerdo a los encuestados, el 58% citaron a las preocupaciones del consumidor como una significativa variable de impacto en las empresas.

- Interés de los empleados:

El 56% de los encuestados respondieron que este problema tiene un impacto significativo en la empresa. El reclutamiento, retención y el compromiso son los mayores beneficios de resolver problemas sustentables.

Por un gran margen, los encuestados por Berns et al. (2009) identificaron la imagen y la marca de la empresa como los principales beneficios a abordar en la sustentabilidad. La reputación es usada en las empresas para justificar las iniciativas de responsabilidad social con la que mejora indudablemente la imagen de la empresa, fortalece la marca, anima la moral y hasta hace que suba el valor de las acciones (Porter y Kramer, 2006). Sin embargo, los eruditos en el tema de la sustentabilidad no citan la imagen o la marca como beneficios sino que argumentan que los beneficios son continuas recompensas que son basadas en la creación de valor, particularmente en el potencial que tiene la sustentabilidad en entregar nuevas formas de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006).

De acuerdo a Porter Y Kramer (2006) el principio de la sustentabilidad hace un llamado a quitar el egoísmo y solicitar la tan llamada triple bottom line, que se puede traducir como el triple resultado, compuesta por los rendimientos económicos, sociales y ambientales. En otras palabras, las empresas deberían operar de manera que aseguren el rendimiento económico a largo plazo al evitar el comportamiento de corto plazo que perjudica a la sociedad y es un desperdicio para el medio ambiente. En este principio del triple resultado existen problemas en los cuales coinciden los intereses económicos de las empresas con las regulaciones. Un ejemplo es la empresa DuPont que ha ahorrado más de dos mil millones de dólares en la disminución del uso de energía desde 1990, otro ejemplo es McDonald's que al usar diferentes materiales para envolver la comida ha reducido el desperdicio sólido en un 30% (Porter y Kramer, 2006). Estas

decisiones hechas por las empresas, no sólo fueron benéficas para el medio ambiente sino que también fueron decisiones inteligentes de negocios. Sin embargo, la noción de sustentabilidad puede convertirse en algo muy ambiguo. Los managers que no tengan un entendimiento estratégico de la responsabilidad social son propensos a posponer los costos de actuar ahora, lo cual puede llevar a costos más grandes cuando la compañía tenga que ser juzgada por haber violado la obligación ante la sociedad (Porter y Kramer, 2006).

Hoy en día muchas organizaciones listan a las empresas de acuerdo a su rendimiento en el área de La Responsabilidad Social Corporativa y a pesar de que los métodos que usan son cuestionables, estas listas atraen publicidad. Gracias a esto, las empresas socialmente responsables ha surgido como una prioridad para los líderes en negocios en cada país en lo que no existen otras alternativas, ni siquiera la recesión económica ha provocado un cambio en la adopción de sustentabilidad (Porter y Kramer, 2006). De acuerdo a Berns et al. (2009), en una encuesta a empresarios menos de una cuarta parte afirmaron que las empresas se habían retirado del compromiso hacia la sustentabilidad. Con esto se puede afirmar que la sustentabilidad está sobreviviendo a los diferentes cambios tal como la recesión económica.

## **2.1. El enfoque del triple resultado**

El negocio debe ser el mayor impulsor de innovación y sustentabilidad en la sociedad si es que se quiere evitar escasez de recursos, el cambio climático y contaminación (Balance Scorecard Institute, 2011). El concepto del triple resultado es una respuesta a la necesidad de solucionar escasez de recursos, cambio climático y contaminación y supone incluir intereses sociales y ambientales así como el interés financiero como una medida del éxito organizacional (Russo, 2008). Sin embargo, el uso que se le pueda dar al triple resultado es limitado ya que no relaciona la estrategia competitiva de la empresa. Es por esto que de acuerdo al Balance Scorecard Institute (2011) se debe usar un sistema de balance

scorecard alineada con los principios del triple resultado, ofreciendo así una manera de conseguir objetivos sociales y ambientales mientras son integrados completamente con el interés financiero y la ventaja competitiva.

Llevar a las empresas hacia la sustentabilidad requiere cambios dramáticos en el rendimiento del triple resultado. Algunos de los desafíos más interesantes se encuentran no dentro de las áreas del triple resultado sino entre ellas, que son social, económico y ambiental (Russo, 2008). La sustentabilidad es desarrollar el concepto de que la sociedad depende de la economía y la economía depende del ecosistema global.

En el área económica, lo más importante es generar ingresos ya que sin ellos no se generarían ganancias y la empresa no existiría. La zona en la que interactúan el área económica y la ambiental se le denomina como la zona de eco-eficiencia (Russo, 2008). Este área es probablemente la más fácil de manejar para los negocios. Aún así, también representa una gran cantidad de desafíos para todas las empresas. La eco-eficiencia involucra la entrega de precios competitivos de los bienes y servicios que satisfagan las necesidades humanas y brinden calidad de vida mientras reduzcan progresivamente los impactos ecológicos a través de todo el ciclo de vida a un nivel el cuál no exceda la capacidad de la tierra para regenerarse (Russo, 2008).

La zona en la que interactúan las áreas social y ambiental se le denomina la justicia ambiental (Russo, 2008). Este concepto se relaciona con el balance entre generaciones, es decir, entre aquellos que viven ahora y los que en un futuro poblarán la tierra. En esta área es donde los ambientalistas y las campañas de los derechos humanos, tradicionalmente dos comunidades separadas una de la otra, han encontrado un terreno en común (Russo, 2008).

La zona en la que interactúan las áreas económico y social se le denomina ética de negocios. En ésta se encuentran una gran cantidad problemas tales como recortes de personal, desempleo, derechos de minorías y la ética de los negocios (Russo, 2008). En un tiempo en donde las relaciones entre las

empresas y los empleados están cambiando los fundamentos y un creciente número de empresas grandes se están alejando de prácticas como emplear para todo el tiempo de vida, es como se pueden generar problemas de confianza. El comportamiento ético es juzgado por ser bueno, justo y honorable. Muchos comportamientos de negocios causan ofensa porque no es ético, la ética puede variar de personas a personas, de empresas a empresas y de culturas a culturas, el problema surge cuando las empresas usan diferentes principios dentro de la empresa y afuera de la empresa (Russo, 2008). Este área se enfoca no solo en las empresas sino también en las industrias y los mercados en los que opera. Por ejemplo, los productos como el tabaco o las armas son considerados como no éticos.

## **2.2. Responsabilidad Social Corporativa**

Porter y Kramer (2006) comentan que muchas empresas han hecho bastante para mejorar los efectos de sus actividades en los ámbitos social y ambiental, aun así, estos esfuerzos no han sido tan productivos como deben ser. Un error común es poner el negocio en contra de la sociedad, cuando claramente las dos son interdependientes. Segundo, se presiona a las empresas para que piensen la Responsabilidad Social Corporativa en formas muy generales en vez de encontrar la forma más apropiada de acuerdo a la estrategia de cada empresa. La verdad es que las opiniones para mejorar la responsabilidad social están tan fragmentadas y desconectadas del negocio y la estrategia que se pierden las mejores oportunidades para las compañías de beneficiar a la sociedad (Porter y Kramer, 2006).

La atención creciente hacia la responsabilidad social no ha sido totalmente voluntaria. Muchas empresas han empezado a considerarlo después de ser sorprendidos por las respuestas del público a problemas que antes no se creían que fueran parte de las responsabilidades del negocio (Porter y Kramer, 2006). Un ejemplo de esto es Nike, esta empresa enfrentó un boicot por parte del

consumidor después de que el New York Times reportó que tenían prácticas abusivas laborales a algunos de sus proveedores en Indonesia en los 90's (Porter y Kramer, 2006).

En el 2005, 360 resoluciones de los asociados relacionadas con problemas de responsabilidad social fueron presentadas con problemas desde condiciones laborales a calentamiento global (Porter y Kramer, 2006). La regulación gubernamental exige un incremento en los reportes de responsabilidad social. Estas presiones claramente demuestran hasta qué punto los asociados externos están buscando que las compañías se hagan responsables de los problemas sociales y el subrayar los potenciales riesgos financieros en los que incurrirían es inaceptable (Porter y Kramer, 2006).

Algunas corporaciones, como Ben&Jerry's, Newman's Own, Patagonia, y The Body Shop se han distinguido a través de un compromiso a largo plazo con la responsabilidad social (Porter y Kramer, 2006). Pero aún para estas empresas, el impacto social logrado es difícil de determinar. La literatura pasada ha sido inconclusa al investigar como las preferencias del consumidor pueden afectar el rendimiento de las acciones en el mercado. Al no poder medir estas inversiones pone a los programas de empresas socialmente responsables en terreno inestable (Porter y Kramer, 2006). Esto causa la descoordinación de la responsabilidad social y las actividades filantrópicas de la estrategia de la empresa la cual no tiene un impacto en el área social ni mejora la competitividad de la empresa a largo plazo. Porter y Kramer (2006) discuten que internamente en las empresas, las actividades e iniciativas de responsabilidad social están a menudo separadas de la filosofía de la corporación y que externamente, el impacto social de la empresa se dispersa entre los esfuerzos que tratan de resolver cada enfoque de cada asociado en las empresas. Es por esto que el poder de las empresas para crear beneficios sociales se disipa y con esto también lo es el potencial de las empresas para actuar y poder apoyar las comunidades y los objetivos del negocio.

La interdependencia de una empresa y la sociedad puede ser analizada con las mismas herramientas usadas para analizar la posición competitiva y para

desarrollar la estrategia (Porter y Kramer, 2006). En vez de estar actuando de buena fe por impulsos o reaccionar a las presiones exteriores, la organización debe de preparar una agenda socialmente responsable que produzca los mayores beneficios a la sociedad así como también produzca ganancias para el negocio. En sí, las empresas deberían intentar remover tantos impactos negativos en su cadena de valor como les sea posible. Algunas actividades de la compañía pueden ofrecer oportunidades para la distinción estratégica y social (Porter y Kramer, 2006). En el área competitiva, las empresas no pueden atacar cada área de un diamante, sería demasiado. Es por esto, que la tarea es identificar aquellas áreas sociales con el mayor valor estratégico. Una empresa debería escoger cuidadosamente solo algunas pocas iniciativas sociales que tengan el mayor valor compartido: beneficiar a la sociedad y así también incrementar la competitividad (Porter y Kramer, 2006).

La cadena de valor describe todas las actividades que una empresa tiene al hacer negocios (Porter 1985). Puede ser usada como un marco para identificar los impactos sociales negativos y positivos. En este caso la cadena de valor puede ayudar a buscar soluciones desde adentro hacia afuera.

Figura 1. Cadena de valor





Fuente: Competitive advantage creating and sustaining superior performance (Porter, 1985, pp. 37).

Además, para poder entender las ramificaciones sociales de la cadena de valor, la responsabilidad social necesita de un entendimiento de las dimensiones sociales en el contexto competitivo de la empresa. Es decir, las conexiones de afuera hacia adentro que afectan la habilidad de mejorar la productividad y ejecutar estrategias.

### **2.3. Integración de los negocios y la sociedad**

Para poder avanzar en el ámbito social, primero se debe de entender la relación entre la sociedad y los negocios y así diseñar estrategias y actividades específicas. Los negocios y la sociedad se necesitan el uno al otro y ésta es la verdad que saque a las empresas del desorden el cual su presente área socialmente responsable les ha creado (Porter y Kramer, 2006).

Toda corporación exitosa necesita una sociedad saludable. La educación, salud y la igualdad de oportunidades son esenciales para una mano de obra productiva. Los productos y condiciones de trabajo seguras no solo atraen a los consumidores sino también bajan los costos internos al bajar la tasa de accidentes. La utilización eficiente de la tierra, agua, energía y otros recursos naturales hacen los negocios más productivos. Buenos gobiernos y derechos de individuos son esenciales también para la eficiencia e innovación. Fuertes medidas regulatorias protegen a los consumidores y las empresas competitivas de la explotación. A final de cuentas, una sociedad saludable crea una expansión en la demanda del negocio gracias a que se cumplen las necesidades de las personas y sus aspiraciones por crecer (Porter y Kramer, 2006). Cualquier empresa que haga negocios a expensas de la sociedad en la cual opera, debe saber que su éxito es solo una ilusión temporal.

Al mismo tiempo, la sociedad necesita empresas exitosas. Ningún programa social puede competir con el sector empresarial cuando se trata de crear trabajos, riqueza e innovación que mejore los estándares de vida y las condiciones sociales. Los líderes en los negocios y la sociedad civil se han enfocado demasiado en las fricciones entre ellos y han descuidado los puntos en los cuales interceden. La dependencia mutua de los negocios y la sociedad implica que tanto las decisiones de los negocios y las políticas de la sociedad deben de seguir un concepto de valor compartido, esto significa que se deben de elegir opciones que beneficien a ambas partes (Porter y Kramer, 2006). Si alguno de los dos decide preocuparse primero por sus intereses a expensas de la otra parte, entonces se encontrará en un camino peligroso. Una ganancia temporal puede socavar la prosperidad a largo plazo de ambas partes (Porter y Kramer, 2006). Las empresas deben de integrar una perspectiva social en su núcleo de negocios para poder entender la competencia y guiar su estrategia de negocios.

Cada actividad de la cadena de suministro toca a la comunidad en la forma en que la empresa opera, creando así consecuencias positivas o negativas para la sociedad. Mientras las empresas están alertas de los impactos sociales de sus actividades, estos impactos pueden ser más sutiles y variables de lo que los gerentes piensan. No sólo las actividades de las corporaciones afectan a la sociedad, pero las condiciones sociales también influyen a las corporaciones, para bien o para mal (Porter y Kramer, 2006).

Las condiciones sociales son una parte importante del contexto competitivo a largo plazo de las empresas. El contexto competitivo puede tener menos cosechas que la cadena de suministro pero puede llegar a tener importancia estratégica para las empresas y la sociedad. Asegurar el contexto competitivo beneficia a las empresas y a la comunidad.

De acuerdo a Porter y Kramer (2006) el contexto competitivo puede dividirse en cuatro áreas: la primera es la cantidad y calidad de los recursos disponibles, por ejemplo, el transporte o la infraestructura; la segunda son las reglas e incentivos que gobiernan a la competencia como las políticas que

protegen la propiedad intelectual, aseguramiento de la transparencia, seguridad en contra de la corrupción y alentar la inversión; tercero el tamaño y la sofisticación de la demanda local, influenciada por varios factores como la estándares para la calidad y seguridad de los productos, derechos del consumidor y justicia en el presupuesto del gobierno; cuarto es la disponibilidad de las industrias soporte como las proveedoras de servicio o productoras de maquinaria. Todos estos aspectos pueden ser oportunidades para comenzar incitativas de responsabilidad social.

Ningún negocio puede resolver todos los problemas de lo sociedad o poder soportar los costos de hacerlo. En su lugar deben de seleccionar los problemas que intersecten con los negocios particulares de le empresa. La responsabilidad social debería de causar una oportunidad para crear el valor compartido. Porter y Kramer (2006) argumentan que los problemas sociales que afectan a las empresas se pueden dividir en tres categorías:

- *Problemas sociales genéricos* pueden ser importantes para la sociedad pero no son ni afectados significativamente por las operaciones de la empresa ni influyen en la competitividad a larga plazo de la empresa.
- *Impactos sociales de la cadena de suministro* son aquéllos que son afectados significativamente por las actividades de la empresa en el transcurso de los negocios.
- *Dimensiones sociales del contexto competitivo* son los factores en el ambiente externo que son afectados significativamente por los factores subyacentes determinantes de la competitividad en aquellos lugares en donde la empresa opera.

Todas las empresas tendrán que clasificar los problemas sociales en estas tres categorías para cada una de sus unidades de negocio y localidades, después ordenarlos en términos de impacto potencial. Dependiendo del negocio, industria y lugar en que se encuentre la empresa, se verá en que categoría cae algún problema social dado. Por ejemplo, las emisiones de carbón pueden ser un problema genérico para empresas de servicios financieros como el Bank of

America, un impacto negativo en la cadena de suministro para una empresa como UPS, o un impacto negativo en la cadena de suministro y un problema en el contexto competitivo para Toyota.

Dentro de una industria, un problema social dado puede ser visto de diferentes puntos por diferentes empresas, resultando en diferentes posicionamientos competitivos (Paul y Kramer, 2006). En la industria de automóviles, por ejemplo, Volvo ha escogido a la seguridad como su elemento central para su posicionamiento competitivo, mientras que Toyota ha creado una ventaja competitiva con las ventajas ambientales que tiene su tecnología híbrida. Algunos problemas ofrecen oportunidades estratégicas si son resueltos para las correctas unidades de negocio de la empresa.

Clasificar los problemas sociales es solo crear una agenda corporativa socialmente responsable. Las empresas necesitan una agenda social que vaya conforme a las necesidades de la sociedad y de los asociados. Sólo a través de una estrategia social es que las empresas podrán hacer impactos sociales significantes y así obtendrán los mayores beneficios económicos (Porter y Kramer, 2006). Porter y Kramer (2006) dividen este tipo de estrategias en dos: social responsiva y socialmente responsable estratégica.

La estrategia responsiva está compuesta de dos elementos: actuar como una buena empresa socialmente responsable, preocupada por los cambiantes problemas sociales de los asociados y mitigar la existencia o anticipados efectos adversos de las actividades de negocio (Porter y Kramer, 2006). Buena ciudadanía por parte de las empresas es una cualidad requerida y las empresas necesitan actuar bien. Las mejores iniciativas socialmente responsables involucra no solo el escribir un cheque, involucra objetivos medibles y el rastreo de resultados en un tiempo determinado (Porter y Kramer, 2006). Un buen ejemplo manejado por Porter y Kramer (2006) es el programa de GE para adoptar escuelas públicas de bajo rendimiento. La empresa contribuye entre \$250,000 y un millón de dólares en un periodo de cinco años para cada escuela. Los managers y empleados de GE toman un activo rol al trabajar con la administración

de la escuela para valorar las necesidades o dar tutorías a los estudiantes. En un estudio entre 1989 y 1999, la mayoría de las escuelas mostraron una mejora y entre cuatro de las cinco peores escuelas doblaron su promedio de graduandos del 30% a 60%. Acciones como ésta mejoran el valor del mercado de la empresa y también las relaciones con gobiernos locales. En el caso de GE, los empleados sienten gran orgullo de ser partícipes.

La segunda parte de ser una empresa socialmente responsable es mitigar el daño que se crea por las actividades de la cadena de suministro de la empresa. Sin embargo, la mayoría de estos impactos no necesitan reinención de procesos y de formas de realizar los negocios. Algunas empresas serán más proactivas y mitigarán efectivamente una gran variedad de problemas que la cadena de suministro crea. Estas empresas tendrán una ventaja, el problema es que esta ventaja sea probablemente temporal.

La segunda estrategia, la responsabilidad social estratégica debe de ir más allá de las mejores prácticas. Es sobre escoger una posición única, hacer las cosas de diferente manera que la competencia, con costos más bajos o que sirva mejor a las necesidades del cliente (Porter y Kramer, 2006). Esta estrategia involucra las dimensiones adentro-afuera y afuera-adentro y es aquí donde yacen las verdaderas oportunidades para crear valor compartido. Un ejemplo de esto es la respuesta de Toyota a las preocupaciones sobre las emisiones de los automóviles. El Prius de Toyota, coche híbrido de electricidad y gasolina, es el primero de una serie de innovaciones de modelos de coches que han producido una ventaja competitiva para las empresas, así como beneficios al medio ambiente (Porter y Kramer, 2006). Los motores híbridos emiten sólo un 10% de los contaminantes que los coches convencionales producen. En el 2004, el Prius fue votado como el coche del año por la revista Motor Trend, dando a Toyota una ventaja tan substancial que Ford y otras empresas en la industria de automóviles están licenciando la tecnología también. Toyota ha creado un única posición con sus clientes y se apunta hacia establecer la tecnología como el estándar global. Otro ejemplo es el banco más grande Francia, Crédit Agricole, el cuál se ha

diferenciado al ofrecer productos financieros especializados relacionados con el medio ambiente tales como paquetes financieros para el ahorro de energía en el hogar y auditorías para certificar las granjas como orgánicas (Porter y Kramer, 2006). Esta estrategia abre la posibilidad de tener valor compartido al invertir en aspectos sociales que fortalecen la competitividad de la empresa. El éxito de la empresa y la comunidad hace que se complementen.

#### **2.4. Sustentabilidad: la nueva tendencia**

Las nuevas tendencias en los negocios pueden surgir de crisis financieras aceleradas, cambios en las realidades sociales que definen el lugar del mercado o de una amenaza por el conflicto sobre recursos (Lubin y Esty, 2010). Aproximadamente desde hace una década se ha incrementado la demanda de crear valor para los clientes sin arriesgar al medio ambiente. El incremento de los competidores en los mercados globales ha creado una competencia intensa por los recursos naturales (Lubin y Esty, 2010). Problemas como el cambio climático, contaminación industrial, comida saludable y el agotamiento de los recursos naturales han ido escalando en magnitud en los últimos años. Como es lógico, esto se ha vuelto una batalla entre gobiernos y compañías, entre compañías y consumidores activos y ocasionalmente entre consumidores activistas y gobiernos (Nidumolu et al., 2009). Es por esto, que los consumidores en muchos países están buscando productos y servicios sustentables que no dañen de sobremanera al ecosistema y a la sociedad. Aunque ningún producto llega a tener cero impacto sobre el ambiente, los productos verdes se refieren comúnmente para describir aquéllos creados con el propósito de mejorar el ambiente natural al ahorrar energía y/o recursos y así se reduce la eliminación de agentes tóxicos, contaminación y desperdicio (Ottman et al, 2006). La nueva tendencia verde se ha movido drásticamente más allá de los mercados existentes para convertirse en una preocupación de día a día que influencia las decisiones un creciente número de consumidores (Sandra y Oliff, 1990).

En una entrevista de MIT a Peter Senge (2009), él argumenta que la sustentabilidad es poner atención a las necesidades fundamentales tales como comida, agua, energía y la energía y toxicidad que producen. De acuerdo a Strandberg Consulting (2009), la sustentabilidad es el problema de negocios del siglo XXI. Empresas líderes están adoptando este concepto y lo relacionan al éxito económico y a la ventaja competitiva (Strandberg Consulting, 2009).

En una encuesta que realizaron en el 2005, el 68% de las 250 compañías Fortune ahora publican reportes en las iniciativas sociales y ambientales así como sus reportes financieros (Strandberg Consulting, 2009). De acuerdo a McKinsey y compañía, más del 90% de los ejecutivos están haciendo más de lo que hicieron hace cinco años para incorporar los problemas ambientales, sociales y del gobierno en sus estrategias y operaciones corporativas (Strandberg Consulting, 2009). De acuerdo a Senge (2009) la sustentabilidad tiene que ver con el futuro de las compañías. En su sexta encuesta anual global de gerentes generales, PricewaterhouseCoopers encontró que el 79% de los gerentes generales concuerdan en que la sustentabilidad es vital para la rentabilidad de cualquier compañía (Strandberg Consulting, 2009).

Las prácticas de negocios sustentables pueden abrir nuevos mercados y mejorar la reputación de una compañía (Galayda et al., 2010). De esta manera, los líderes en sustentabilidad corporativa están asegurando una única ventaja competitiva (Galayda et al., 2010). La mejor manera de que la gente tome la sustentabilidad en serio es enmarcarla por lo que en verdad es no solo un desafío que va a afectar cada aspecto de la administración sino que para los primeros que la adopten es un recurso grande de ventaja competitiva (Berns et al., 2009). En el futuro, sólo compañías que hagan de la sustentabilidad un objetivo podrán lograr ventaja competitiva (Nidumolu et. al., 2009).

La búsqueda por la sustentabilidad está empezando a transformar el panorama competitivo, lo que forzará a compañías a cambiar la manera en la que piensan los productos, las tecnologías, los procesos y los modelos de negocios (Nidumolu et al., 2009) Al tratar a la sustentabilidad como un objetivo hoy, los

primeros que se adapten desarrollarán competencias que sus rivales no podrán igualar y esa ventaja competitiva los dejará en un buen asiento porque la sustentabilidad siempre será una parte integral del desarrollo (Nidumolu et al., 2009). Un pequeño número de compañías están actuando agresivamente hacia la sustentabilidad y obteniendo recompensas substanciales. Una vez que las empresas empiecen a actuar agresivamente, podrán desenterrar más oportunidades y así encontrar impactos financieros tangibles y nuevas fuentes de ventaja competitiva (Berns et al., 2009).

Lubin y Esty (2010) comentan cómo la sustentabilidad está afectando profundamente la competitividad y tal vez hasta la sobrevivencia de las organizaciones. Muchas organizaciones están operando actualmente sin alguna visión general o algún plan de sustentabilidad. No es porque las empresas no vean la sustentabilidad como un problema estratégico, sino porque creen que están enfrentando un viaje sin precedentes del cual no hay ruta específica (Lubin y Esty, 2010).

La sustentabilidad es una tendencia emergente y hasta cierto punto es algo predecible (Lubin y Esty, 2010). La tendencia se puede definir como un movimiento conjunto hacia un punto. De acuerdo a Lubin y Esty (2010) el entender como las corporaciones ganaron previas tendencias puede ayudar a los ejecutivos a diseñar estrategias y sistemas que necesitarán para ganar ventaja. Las pruebas de que la sustentabilidad es la nueva tendencia están en que desde hace poco tiempo los problemas ambientales han invadido constantemente en la capacidad de las empresas para crear valor a los consumidores, accionistas y asociados. El surgimiento de nuevos poderes económicos, notablemente China e India, ha intensificado la competencia por los recursos naturales, especialmente en el petróleo, y ha agregado una dimensión geopolítica a la sustentabilidad (Lubin y Esty, 2010).

Debido a que los impactos de los negocios sobre el medio ambiente, en la sociedad y en los individuos se han convertido en puntos más fáciles de medir, esto ha provocado que las reglas de hacer negocios hayan cambiado (Meyer y



Kirby, 2010). Consecuentemente las empresas están poniendo apuestas estratégicas en la innovación de eficiencia energética, energías renovables, productividad de recursos y el control de la contaminación. Todo esto significa algo que los managers ya no pueden darse el lujo de ignorar y es el de la sustentabilidad como un factor central en la competitividad a largo plazo de las corporaciones (Lubin y Esty, 2010).

De acuerdo a Strandberg Consulting (2009), las medidas que impulsan la sustentabilidad incluyen:

- Legislación, un ejemplo son los problemas ambientales y de contaminación.
- Inversionistas con diferentes índices de rendimiento de las Corporaciones Socialmente Responsables.
- Otros asociados, en particular las organizaciones no gubernamentales.
- Problemas comerciales de cumplimiento y el manejo de riesgo.
- La necesidad de desarrollar ventaja competitiva y la reputación de la marca.

Cada vez más, los consumidores quieren una empresa que sea de confianza, con una buena reputación en productos y servicios de calidad. Los proveedores quieren vender a un cliente que regrese a repetir las comprar y que haga los pagos de manera oportuna. La comunidad de la empresa quiere estar confiada en que el negocio opera en una manera social y ambiental responsable. Los empleados de la empresa quieren trabajar para la compañía de la cual están orgullosos y que saben que sus valores contribuyen (Strandberg Consulting, 2009). Para mantenerse competitivos, las empresas necesitan adaptarse a estas nuevas demandas del mercado y de la sociedad en la cual operan. Posteriormente, esto puede traer beneficios directos al negocio y a asegurar su competitividad a largo plazo (Strandberg Consulting, 2009).

Existen varios ejemplos de cómo la sustentabilidad ha ayudado a empresas a mejorar y mantenerse competitivas, estos son algunos de los ejemplos manejados por Strandberg Consulting (2009):

- Un estudio de 11 años de corporaciones por la Universidad de Harvard, que se enfocaba en el manejo de los asociados encontró que las empresas responsables y sustentables tenían un incremento en ventas de 4 veces más y crecimiento de empleo de 8 veces más que antes del cambio.
- Un reporte por el banco de inversionistas de Glodman Sachs encontró que las compañías que son consideradas líderes en políticas ambientales, sociales y en gerencia corporativa, también son líderes en la bolsa de valores en un promedio del 25%.
- Un análisis reveló que durante la recesión económica, las empresas que mostraron un verdadero compromiso con la sustentabilidad aparentemente superaron a sus semejantes en la industria en los mercados financieros. En 16 de las 18 industrias examinadas, las compañías reconocieron que un enfoque sustentable supera a sus rivales en la industria en un periodo de 3 a 6 meses.
- De acuerdo a Doug Miller (2008), presidente de Globescan Inc., *“Los consumidores están demandando más que nunca a las corporaciones para que maximicen su contribución social y ecológica. Parece claro que sólo las mejores corporaciones ciudadanas van a ser prósperas en el mercado del mañana”*.

Algunas compañías están convencidas de que mientras más sean conscientes del medio ambiente, más van a mermar su esfuerzo por mantenerse competitivas (Nidumolu et al, 2009). Sin embargo, las compañías más innovadoras ya han aprendido que el ahorrar energía y desperdicio no es sólo una acción ambiental, sino que también puede ser un buen negocio (Lovins, 2001). Se puede decir entonces que las empresas creen que agregarán costos y no entrega resultados financieros inmediatos. Nidomolu et al. (2009) entrevistó a gerentes generales de Estados Unidos y Europa, ellos creen que al hacer las operaciones en una empresa sustentables y desarrollar productos verdes los pone en desventaja con sus rivales en países en vías de desarrollo en donde no tienen las mismas presiones. Tal parece que los ejecutivos se comportan como si tuvieran

que escoger entre grandes beneficios sociales de productos o procesos desarrollados sustentablemente y los costos financieros de poder llevarlo a cabo.

Existen problemas como proveedores que no pueden proporcionar aportaciones verdes para tener manufactura sustentable, por lo cual se necesitarán nuevos equipos y procesos y clientes que no pagarán por productos sustentables. Éstas son algunas de las problemáticas de por qué la mayoría de las empresas tratan esta nueva tendencia como si estuviera divorciada de los objetivos del negocio (Nidomolu et al., 2009). Esto no debería de suceder, ya que al adaptar la sustentabilidad reduce los costos ya que las compañías terminan reduciendo los insumos que usan. Además, los procesos generan ventas adicionales por mejores productos o permite a la compañía crear nuevos negocios (Nidumolu et al, 2009).

## 2.5. Externalidades

Aquellas atenciones que antes no habían complicado los planes de líderes de corporaciones han empezado a cobrar cuentas, es decir, las empresas ya no pueden darse el lujo de ignorar las externalidades. Externalidad es un término economista usado cuando se habla sobre los efectos secundarios de las operaciones de un negocio (Meyer y Kirby, 2010). Externalidades como la emisión de dióxido y el uso del agua se están convirtiendo tangibles, lo que significa que los inversionistas las consideran centrales para el rendimiento de la empresa y los asociados esperan que las compañías compartan la información sobre ellos (Lubin y Esty, 2010). Las externalidades son el impacto que un negocio tiene en su entorno, ya sean directas o indirectas, pero que las empresas no están obligadas a pagar o no se toman en cuentas en la toma de decisiones (Meyer y Kirby, 2010). Ejemplos de externalidades:

- Cuando el consumidor deshecha cualquier producto al final de su vida útil.

- La contaminación de fábricas que estén arrojando al medio ambiente partículas que por ausencia de medidas preventivas no se puede hacer algún cargo a la empresa culpable.
- El ruido de un silbato de una fábrica.

Estas fuerzas son engrandecidas por un público y gobierno que se preocupan cada vez más por el cambio climático, la contaminación industrial, alimentos saludables y el agotamiento de los recursos naturales (Lubin y Esty, 2010). Lubin y Esty (2010) comentan que los consumidores en varios países están buscando productos y servicios sustentables. Meyer y Kirby (2010) comentan sobre como Kraft, Nabisco y Nestlé decidieron reformular sus recetas y cómo restaurantes de comida rápida cambiaron sus productos por grasas que eran menos dañinas para las arterias en sus freidores, es aquí cuando ellos escogieron internalizar una externalidad. Estaban asumiendo la responsabilidad de un problema del cual por ley pudieron haber continuado argumentando que no era su problema.

### 3. VENTAJA COMPETITIVA

La competencia es el núcleo del éxito o fracaso de las empresas. La competencia determina la conveniencia de las actividades de la empresa que puedan contribuir al rendimiento tales como innovación, una cultura cohesiva o una buena implementación (Porter, 1985). La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competente favorable en la industria, la arena fundamental en la cual la competición ocurre. Las estrategias competitivas apuntan a establecer una posición rentable y sustentable en contra de las fuerzas que determinan la competición en la industria.

Porter (1985) argumenta que existen dos preguntas centrales que subyacen la oportunidad de la estrategia competitiva. La primera es lo atractivo de las industrias para la rentabilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. No todas las industrias ofrecen oportunidades iguales para una rentabilidad sustentada y la inherente rentabilidad de su industria es un ingrediente esencial para determinar la rentabilidad de una empresa. La segunda pregunta central en la estrategia competitiva son los determinantes de una relativa posición competitiva dentro de una industria. En la mayoría de las industrias, las empresas son mucho más rentables que otras sin importar lo que pueda ser el promedio de rentabilidad en la industria.

Lo atractivo de una industria y la posición competitiva pueden ser formadas por una empresa y esto es lo que hace la opción de la estrategia competitiva desafiante y excitante (Porter, 1985). Mientras que lo atractivo es en parte una reflexión de los factores sobre los cuales una empresa tiene poca influencia, la estrategia competitiva tiene poder considerable para hacer una industria más o menos atractiva. Así mismo, una empresa puede mejorar claramente o empeorar su posición dentro de una industria a través de la opción de las estrategias. Entonces, la estrategia competitiva no sólo responde al ambiente si no que intenta moldear el ambiente en favor de la empresa.

La ventaja competitiva crece fundamentalmente por el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores excediendo los costos que le empresa crea. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior proviene de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios iguales o proveer beneficios únicos que hacen más que contrarrestar el precio alto (Porter, 1985). De acuerdo a Porter (1985) existen dos formas básicas de ventajas competitivas: líder en costos y diferenciación. La ventaja competitiva en una industria puede fuertemente mejorar las interrelaciones con las unidades de negocio que compiten en las industrias relacionadas, si es que estas interrelaciones pueden ser actualmente logradas. Las interrelaciones entre las unidades de negocios son las formas principales en las cuales una empresa diversa crea valor y entonces provee el sustento para la estrategia corporativa.

La diferenciación es un fuerte punto para la ventaja competitiva y la sustentabilidad. Al adoptar prácticas sustentables, las empresas están diferenciándose de sus competidores y por ende están creando y sustentando una ventaja competitiva.

#### 4. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Es importante también saber que actitudes y comportamiento muestran los consumidores hacia productos o servicios sustentables, así como saber si el consumidor objetivo prefiere que el producto tenga o no características verdes. Algunos productos verdes han estado disponibles desde hace tiempo, pero sólo en países donde la legislación requiera su uso. Es sólo reciente que muchos consumidores ahora prefieran estos productos (Vandermerwe y Oliff, 1990). Estudiosos del tema creen que los consumidores están dispuestos a pagar precios premium por productos verdes porque a menudo priorizan atributos verdes sobre atributos tradicionales del producto como precio y calidad (Prakash, 2002). De acuerdo a Phillips (1999) el 50% de los americanos piden por etiquetas ambientales y cuando se cambian de marcas se basan en la amigabilidad de los productos con el medio ambiente.

No es una tarea fácil modificar los hábitos del consumidor e influenciar el comportamiento de los individuos (Conraud y Rivas, 2009). Los consumidores tienen miedo de perder el estatus quo, eso es probablemente la fuerza política más grande en todos los países desarrollados, pinchando en el miedo de que la gente pierda su presente forma de vida (Senge, 2009). Es como lo dijo George W. Bush *“La forma americana de vivir no es negociable”* (Senge, 2009). Desafortunadamente los consumidores difícilmente aceptarán nuevos productos si implica hacer sacrificios con ello.

Tradicionalmente vendedores se enfocaban en las necesidades individuales por diseñar y comerciar productos para servir estas necesidades (Prakash 2002). Los individuos son motivados por la promesa de que los productos satisfarán sus necesidades en desembolso de dinero aceptable. Las esperanzas de productos verdes han sido lastimadas por las percepciones de que dichos productos son de menor calidad o no pueden entregar sus promesas ambientales (Ginsberg y Bloom, 2004).

Las compañías también de tener cuidado al adoptar procedimientos verdes internamente ya que esto no quiere decir necesariamente que los cambios deban ser reflejados en el exterior (Ginsberg y Bloom 2004). Todo depende del mercado, la situación actual de la empresa y a qué consumidores esté apuntando la empresa para poder decidir qué estrategia tomar. Un ejemplo que toma Ginsberg y Bloom es el de Anheuser.Busch Inc., esta compañía desarrolló una lata de aluminio que es 33% más ligera que las latas que previamente fabricaban. La reducción de aluminio, combinada con el plan reciclable ahorra a la compañía \$200 millones de dólares. Sin embargo, si ellos hubieran decidido publicar estas iniciativas verdes que estaban tomando, probablemente no hubieran resonado en el mercado de Budweiser. De hecho, una campaña pública hubiera ganado la antipatía de los consumidores de Budweiser.

La miopía verde ocurre cuando los productos verdes fallan en proveer creíble y sustancialmente beneficios ambientales (Ottman et al., 2006). Una de las razones principales por las que los consumidores no compran productos verdes es porque existe la creencia de que se necesitan hacer sacrificios como costos mayores, inconveniencia y poco rendimiento. Irónicamente, a pesar de lo que los consumidores piensen, una gran gama de productos verdes están disponibles en el mercado que son incluso deseables porque entregan bajos costos, conveniencia y/o mejor rendimiento (Ottman et al., 2006). La fama de los productos verdes se debe en parte a que productos en el pasado que trataban de lograr cero impacto en el medio ambiente y a menudo tenían grandes costos no tenían el rendimiento que otros productos que no eran verdes si tenían.

Actualmente el problema es que los productos no son etiquetados por sus beneficios verdes, entonces los consumidores no los ven así y esto puede crear percepciones falsas del producto. Un ejemplo que usó Ottman et al. (2006) es el de los bulbos CFL que tienen atributos de tener vida larga y ahorrar energía pagando un precio premium, estas cualidades lo hacen conveniente y económico a largo plazo.

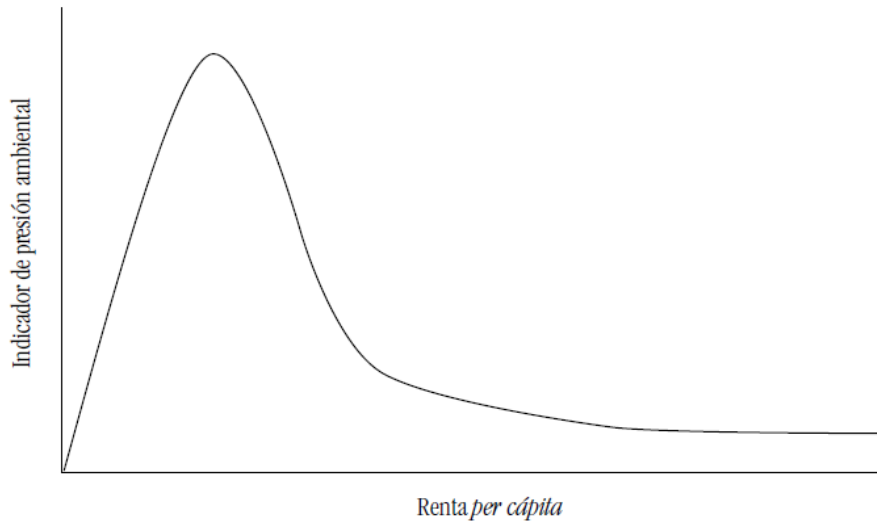


Esta conciencia es necesaria ya que muchos consumidores perciben que los negocios son responsables de una gran porción del desperdicio de los productos generados y que ellos son los responsables de la crisis ambiental actual (Polonsky y Mintu-Wimsatt, 1995). Senge (2009) comentó que en países desarrollados existe una cultura de desperdicio.

Cabe también mencionar que la sustentabilidad también está sujeta a varios factores como la conciencia del consumidor, la educación, el ingreso de cada persona, los programas disponibles en cada lugar y la disponibilidad de las empresas en la creación de servicios o productos sustentables. La educación es un factor importante en la sustentabilidad. Aquellas personas que no estén acostumbradas a ver el impacto de sus acciones serán más difíciles de convencer a la hora de escoger entre comprar productos sustentables o no comprarlos. El problema viene cuando la sociedad y las empresas no están acostumbradas a ver las externalidades. Hasta ahora se están dando cuenta que ya no es posible seguir ignorando las externalidades, pero solo se logra al tener conciencia y saber que si se sigue por el mismo camino las consecuencias pueden ser grandes.

El ingreso es un factor muy importante para la adopción de la sustentabilidad en las personas. La curva de Kuznet (ver figura 2) explica la interacción entre el crecimiento económico y la contaminación (Russo, 2008). La curva de Kuznet tiene forma de una “u” invertida y muestra la relación que la relación de las condiciones ambientales tienden a deteriorarse en las primeras etapas de la industrialización para después mejorar cuando las naciones llegan a niveles medianos de ingresos (Russo, 2008). Una gran preocupación de la curva de Kuznet es que las condiciones de agua y aire tienden a empeorar en las primeras etapas de desarrollo (Russo, 2008). Muchos de los países en vías de desarrollo están en la parte de la curva de Kuznet en donde las condiciones ambientales tienden a empeorar. Algunos problemas como la emisión de gases de invernadero no parecen seguir la tendencia de la curva de Kuznet.

Figura 2. La curva de Kuznet



Fuente: Emisiones atmosféricas y crecimiento económico en España (Roca y Padilla, 2003, pp. 75)

## 5. SUSTENTABILIDAD CORPORATIVA

La sustentabilidad corporativa es definida como el enfoque de negocios que crea valor de largo plazo a los accionistas al adoptar oportunidades y al manejar los riesgos que se derivan del desarrollo económico, ambiental y social (CTG Energetics, 2010). De acuerdo a la compañía CTG Energetics (2010) la sustentabilidad hace sentido ya que hay varias buenas razones de negocio para priorizar los esfuerzos sustentables. Algunas de las ventajas que menciona CTG Energetics (2010) es que al adoptar la sustentabilidad las empresas mejoran su rendimiento y valor del capital, mejora la eficiencia y los ahorros en costos, mejora la relación con los consumidores, mejora la salud y productividad de los empleados, las empresas ganan y mantienen una ventaja competitiva y acatan las regulaciones implementadas. Es por esto que Nidumolu et al. (2009) argumentan que la sustentabilidad es el pilar de la innovación. En el futuro, solo compañías que hagan de la sustentabilidad un objetivo podrán lograr ventaja competitiva y esto significa una reconfiguración de los modelos de negocios así como de los productos, tecnologías y los procesos (Nidumolu et al., 2009). CTG Energetics (2010) argumenta que para la mayoría de las compañías, este cambio de enfoque requerirá un cambio radical de las estrategias de negocio para mover la sustentabilidad del congelador hacia el núcleo.

CTG Energetics (2010) emplea un probado proceso para ayudar a definir los objetivos, priorizar oportunidades, ejecutar programas y medir y reportar resultados, todo con un enfoque en proveer al máximo los beneficios ambientales por cada dólar gastado.

### 5.1. Estrategia Verde

La sustentabilidad es la nueva tendencia y para poder entender cómo los ejecutivos pueden diseñar estrategias y sistemas sustentables, es necesario saber cómo ejecutivos en el pasado se adaptaron a las anteriores tendencias (Lubin y

Esty, 2010). Asimismo, compañías que estén contemplando una estrategia verde deben de considerar como los competidores están persiguiendo estos potenciales segmentos (Ginsberg y Bloom, 2004). Tal como pasó con las tendencias de calidad y la información tecnológica, la sustentabilidad tocará cada función, cada línea de negocios y cada empleado (Lubin y Esty, 2010).

Lubin y Esty (2010) argumentan que para tener ventaja en sustentabilidad se necesitará de dos cosas: formular una visión para la creación de valor y desempeñarse en ello, es decir, las corporaciones necesitan replantearse lo que hacen para capturar fuente evolutiva del valor y hacer un nuevo reparto sobre cómo operan, expandiendo su capacidad para ejecutar nuevas estructuras de dirección, métodos, roles ejecutivos y procesos a la medida de las demandas de la sustentabilidad. Al tratar a la sustentabilidad como un objetivo hoy, se desarrollarán competencias que los rivales difícilmente podrán igualar (Nidumolu et al., 2009). Los managers que entiendan las estrategias sustentables y el razonamiento subyacente detrás de ellas estarán mejor preparados para ayudar a beneficiar a las corporaciones del enfoque amigable hacia el medio ambiente en el marketing (Ginsberg y Bloom, 2004).

Aunque la opinión pública en las encuestas muestra constantemente que los consumidores preferirían escoger un producto verde sobre uno que es menos amigable al medio ambiente cuando todos los demás factores permanecen constantes, estos factores son raramente iguales en las mentes de los consumidores (Ginsberg y Bloom, 2004). Los productos verdes exitosos son capaces de atraer a consumidores mayoritarios o nichos de mercado lucrativos y frecuentemente tienen precios que están por encima de la par al ofrecer valor al consumidor que no tiene que ver con características sustentables, por ejemplo: conveniencia y rendimiento (Ottman et al., 2006). Ginsberg y Bloom (2004) argumentan que los managers deben de investigar qué tan grande es el segmento de consumidores verdes para la compañía, si se incrementarían las ventas por sustentabilidad observada y si sus negocios correrían riesgos si los consumidores ven que no están adoptando los esfuerzos verdes adecuadamente; así como

analizar si la compañía sería diferente por esta nueva dimensión verde, también si la compañía tiene los recursos y el entendimiento necesarios para ser verde en la industria y el compromiso interno en los más altos niveles de la empresa para ser verde y por último, si la competencia puede ser vencida en esta dimensión o si hay algunas organizaciones que estén tan concentradas en este ámbito que competir con ellas sea muy caro y frustrante.

## 5.2. Fases de cambio de la sustentabilidad en las empresas

Nidumolu et al. (2009) comenta que el camino hacia la sustentabilidad no va ser fácil y que las empresas que ya han empezado este viaje pasan por cinco diferentes fases o etapas de cambio. Se enfrentan a diferentes retos en cada fase y deben de desarrollar nuevas capacidades para atacar los problemas. Los mayores impulsores de las inversiones en sustentabilidad corporativa son las fuerzas que están teniendo el mayor impacto en las empresas, las cuales son: legislación gubernamental, inquietudes del consumidor e interés de los empleados en la sustentabilidad (Berns et al., 2009).

De acuerdo a Berns et al. (2009) algunos de los primeros pasos que las empresas deben de tomar hacia la adopción sustentable surgen de la ley. El estar conforme a la ley es complicado ya que las regulaciones varían por país, estado o región, y a veces hasta por ciudad. Además de los estándares legales, las empresas se sienten presionadas por obedecer los códigos voluntarios tales como el protocolo de la emisión de gases.

Es tentador estar conforme a los estándares más bajos que sean posibles. Sin embargo, es más inteligente estar conformes con las medidas más estrictas y así se evitan tomarlas cuando sean reforzadas forzosamente. Esto da ventajas a los que adopten primero estas regulaciones en términos de innovación. Si GM, Ford o Chrysler hubieran adoptado los estándares de la Comisión de los Recursos de Aire en California sobre el consumo del combustible y estándares de

emisión cuando fueron propuestos por primera vez en el 2002, ya estarían dos o tres diseños delante de sus rivales hoy en día (Nidumolu et al.,2009).

### **5.3. La pieza clave hacia la innovación**

Para este nuevo siglo, el verdadero reto para la humanidad es encontrar más formas sustentables y equitativas de producir, consumir y vivir (Peattie y Charter, 2002). Como se ha mencionado antes, las empresas que adopten estrategias más amigables con el medio ambiente, no sólo contaminarán menos sino también ahorrarán costos y se beneficiarán de ofrecer mejores productos a los consumidores. Estos son los nuevos objetivos de la innovación corporativa, así compañías inteligentes tratan ahora a la sustentabilidad como la nueva frontera de la innovación (Nidumolu et al., 2009). En efecto, la aventura para la sustentabilidad está empezando a transformar el panorama competitivo, lo que forzará a las corporaciones a cambiar la forma en qué piensan sus productos, tecnologías, procesos y modelos de negocios (Nidumolu et al., 2009).

### **5.4. Beneficios de la sustentabilidad**

De acuerdo al World Business Council on Sustainable Development, los negocios se pueden beneficiar de perseguir desarrollo sustentable en dos maneras básicas, en el manejo de las eficiencias de los costos y en generar crecimiento de ingresos brutos (Stranberg Consulting, 2009). De acuerdo a Strandberg Cosulting (2009), estas son las ventajas de la sustentabilidad:

#### **A. Bajar los costos**

1. Ahorro de costos da un mejoramiento en el rendimiento y la eficiencia operacional

- Optimización de procesos cómo la reducción de aportación de recursos, eficiencia energética y la minimización de desperdicio.
  - Mejora de la calidad de los productos y la reducción de la tasa de errores.
  - Mejora las relaciones con los reguladores, las compañías que satisfagan y excedan las regulaciones puede desarrollar mejores relaciones con las agencias regulatorias lo que conlleva menos papeleo y escrutinio.
  - Permite en el resultado final ahorros a través de operaciones y prácticas ambientales cómo en el ahorro de agua y energía o menores materiales necesitados.
2. Costos evitados por minimizar riesgos de negocios y el mejoramiento de la seguridad
- La responsabilidad corporativa provee los medios en los cuales las empresas pueden entender mejor y minimizar los riesgos.
  - La evasión de litigación, reclamos legales y gastos de accidentes
  - Mitigar riesgos por estar conforme con las requerimientos de regulaciones, estándares industriales y demandas de empresas no gubernamentales.
  - La licencia social para operar facilita las operaciones y la entrada de nuevos mercados usando esfuerzos sustentables locales y el diálogo comunitario con los ciudadanos, reduciendo así la resistencia local.
  - La seguridad de la cadena de suministro crea seguridad consistente, acceso a seguridad sustentable y de largo plazo, materiales primas y productos de alta calidad al atraer el bienestar y desarrollo de la comunidad.
  - Existe evasión de publicidad negativa y boicots al resolver problemas sustentables.
3. Ahorro de costos por la mejora del reclutamiento y la retención de empleados talentosos

- Reducción de reclutamiento y costos de entrenamiento.
  - o En una encuesta dirigida por la Conference Board of Canada en el 2000 encontró que el 71% de los empleados quieren trabajar para compañías que se comprometan socialmente y en los problemas de la comunidad.
  - o El 70% de los canadienses considerarían cambiar de trabajo si sus empleados no operan en una forma social responsable.
  - o El 83% de los empleados en los países del G7 dicen que le empresa una positiva reputación social incrementa la lealtad.
- Se atrae más fácilmente lo mejor y lo más brillante, especialmente entre jóvenes recién graduados.
  - o En un estudio por el instituto de Aspen encontró que estudiantes de un MBA están expresando más interés en encontrar un trabajo que ofrezca el potencial de hacer una contribución a la sociedad.
  - o En un estudio realizado en la Universidad de Stanford en el 2003 se encontró que los graduados de un MBA sacrificarían un promedio de \$13,700 dólares al año en Estados Unidos en salario para poder trabajar en una empresa socialmente responsable.
  - o El 40% de los graduados de un MBA consideraron las empresas socialmente responsables como algo de suma importancia en la reputación de las compañías cuando están buscando empleo.
  - o Tres cuartos de la mano de obra en Estados Unidos consideran la responsabilidad social y el compromiso ambiental como un criterio importante al seleccionar empleadores (Nidumolu et al., 2009).



- En una encuesta por McKinsey, una empresa global consultora, demuestra que altos rendimientos generan 67% más ingresos que rendimientos promedio.
4. Ahorro de costos y el ingreso producido a través de la mejora en la productividad y en moral de los empleados
- Altos índices de productividad a largo plazo:
    - Empleados más comprometidos, motivados e inspirados.
    - Personal mejor entrenado.
    - 83% de los empleados en países del G7 (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido) dicen que la positiva reputación de la empresa incrementa su motivación.
  - Baja rotación de personal.
  - Estimulada satisfacción y rendimiento de los empleados que tiene como consecuencia un incremento en la satisfacción del consumidor.

## B. Generar crecimiento

### 1. Incremento de los ingresos a través del aprendizaje y la innovación

- La sustentabilidad ayuda a identificar nuevos mercados y oportunidades de precio, mejora la habilidad de ganar acceso a nuevos mercados y participación en el mercado a través de la exposición del enfoque sustentable.
- 8 de cada 10 canadienses concuerdan en que estarían dispuestos a pagar más por un producto si es producido de una manera socialmente y ambiental responsable a que si no lo es
- Nuevos productos a través de la aplicación de nuevas tecnologías y el mejoramiento del entendimiento de las necesidades del cliente.
- El compromiso de los asociados es un catalizador para la innovación corporativa.

- La oportunidad para desarrollar tecnología de punta y productos y servicios innovadores para las necesidades sociales y ambientales no satisfechas que se pudieran traducir en usos, patentes, conocimiento patentado para el negocio.

## 2. Aumento en el reconocimiento y la reputación

- La sustentabilidad es un capital intangible que tiene el potencial de mejorar la reputación corporativa y diferenciar la marca.
  - La reputación o valor de la marca se relaciona con valores como confianza, credibilidad, confiabilidad, calidad y consistencia.
  - La reputación por integridad y respeto puede construir lealtad del consumidor basada en distintos valores diferenciando la marca de la competencia.
  - Más de tres cuartos de los canadienses toman en cuenta el rendimiento de una empresa en el ámbito social en la consideración de las compras diarias.

## 3. Mejora en la lealtad del consumidor

- La sustentabilidad provee una oportunidad para desarrollar la buena voluntad de los consumidores para pagar un incremento en el precio.
- El entendimiento profundo de las expectativas del consumidor causa soluciones, productos y servicios dirigidos más cercanos
- De acuerdo a un estudio el 70-80% de los consumidores argumentan que estarían dispuestos a comprar productos para compañías verdes.
- En Estados Unidos el 42% los consumidores estarían más propensos a comprar productos o servicios de una compañía con buena reputación hacia el medio ambiente, en Canadá es el 34%.
- En una encuesta por Cone Communications en el 2007 encontraron que el 79% de los estadounidenses toman en cuenta la responsabilidad social corporativa cuando deciden si comprar

un producto particular. El 91% de los consumidores estadounidenses que se enteran sobre el impacto negativo en el área social considerarían la opción de cambiarse de empresa, 85% pasarían la información a sus familiares y amigos, el 83% se reusarían a invertir en la compañía, el 80% se reusarían a trabajar ahí y el 76% harían boicot a los productos de esa empresa.

- McKinsey & Company (2008) entrevistó a 7,751 consumidores en ocho economías grandes, en la cual se mostró que el 87% están preocupados sobre los impactos ambientales y sociales de los productos que compran.
- En el Edelman Trust Barometer (2007), 3100 personas alrededor del mundo fueron preguntadas: has hecho esto en relación a una empresa en la que no confías:
  - 81% se reusaron a comprar sus productos o usar sus servicios.
  - 70% se reusaron a invertir en la empresa.
  - 50% investigaron más sobre sus actividades.
  - 47% apoyaron la legislación para controlar o limitar sus actividades.
  - 45% ignoraron sus intentos para poder comunicarse de la empresa hacia al consumidor.
  - 36% escribieron una carta a los medios, a políticos o a una tercera fuente quejándose.
  - 23% protestaron en contra de ellos.
- De acuerdo a Cone y AMP en un estudio por USA Today (2006), las generaciones más jóvenes consisten de consumidores altamente conscientes sobre la parte social.
  - 69% consideran el compromiso social y ambiental de una empresa para decidir en dónde comprar.

- 83% confiarán más en una empresa si es socialmente y ambientalmente responsable.

#### 4. Mejor acceso al capital

- Mejora en la reputación con inversionistas, agencias de finanzas y bancos.
- Aumento en la credibilidad de crédito, bajo costo de capital gracias a una mayor confianza del inversionista en la habilidad de la compañía para manejar el cambio.
- Pequeña pero tendencia creciente en la comunidad inversionista de usar factores de rendimiento ambientales y sociales para determinar los riesgos y responsabilidades, y a evaluar lo adecuado de la empresa para la inversión.

#### 5. Mejora en la cadena de suministro

- Mejoramiento de la habilidad para atraer y construir una eficiente y efectiva cadena de suministro. Una empresa es vulnerable en su eslabón más débil de la cadena de suministro.
- Las empresas que piensan igual pueden formar relaciones rentables a largo plazo al mejorar los estándares reduciendo así riesgos.

#### 6. Mejora en la habilidad estratégica para crear un plan a largo plazo

- Mejor anticipación y entendimiento de las tendencias en la sociedad para planear proactivamente a largo plazo como resultado de nuevas regulaciones, aumentadas expectativas sociales y aumento del conocimiento científico.
- Ventaja al anticipar los impactos de presiones sociales.
- Mejora en la habilidad de encontrar expectativas cambiantes y amplias de asociados.

## 6. PASOS HACIA LA SUSTENTABILIDAD

Como se ha discutido anteriormente, la sustentabilidad ha abierto nuevos mercados y ha mejorado la reputación de las empresas. De esta manera, los líderes en la sustentabilidad corporativa están asegurando una única ventaja competitiva ( Galayda et al., 2010). Galayda et al. (2010) desarrollaron un simple y directo método para planear sustentablemente a través de numerosos proyectos de consultoría con manufactureros, empresas que se desarrollan y universidades. De acuerdo a Galayda et al. (2010), existen cinco pasos para establecer un programa de sustentabilidad corporativa:

### 1) Establecer la visión

Mientras que la investigación de significados y métodos juega un papel importante en cómo se veía la organización. Las empresas deben de enfocarse en la intersección entre las fuerzas y oportunidades de la empresa presentadas por el incremento de la demanda del consumidor por la sustentabilidad. Por ejemplo, un restaurante puede considerar la compra de ingredientes que son orgánicos o producidos localmente. Esto reduciría el impacto de la cadena de suministro y provee de productos más saludables al consumidor.

Una lluvia de ideas ayudaría a definir el margen de las oportunidades del negocio sustentable. Se debe de considerar cómo y en qué dimensiones el desafío de la sustentabilidad puede crear una ventaja competitiva para la organización. Habilidad demostrada en un área desconocida y el ofrecer a los consumidores nuevos productos o servicios a favor del medio ambiente puede ayudar a impulsar el negocio.

### 2) Esfuerzo del personal

Una vez que la empresa tenga la visión, el siguiente paso es determinar quién hará el trabajo para conseguir llegar ahí. Muchas organizaciones han establecido grupos de trabajo de sustentabilidad para supervisar los esfuerzos. El patrocinio y el apoyo de la alta dirección y los ejecutivos de la

corporación son cruciales para la iniciativa sustentable. La mayoría de la responsabilidad para el rendimiento sustentable recae directamente en los gerentes generales.

Los grupos de trabajo exitosos deben incluir gente de diferentes divisiones de la compañía, así el equipo puede sacar en habilidades diferentes y en puntos únicos de ventaja. También se debe reunir información sobre los impactos ambientales actuales de la organización. Esta información puede ayudar a determinar reducciones objetivo apropiadas y al desarrollo de iniciativas estratégicas. Una vez que el grupo de trabajo es formado, después se diseña el plan de sustentabilidad. El entrenamiento y la educación son importantes componentes de cualquier iniciativa, así los miembros del grupo de trabajo deben de considerar tomar programas de entrenamiento de la sustentabilidad tempranamente.

### 3) Establecer métrica como medidor de progreso

Un importante paso para el planeamiento sustentable es la medición de los impactos ambientales de la empresa. Hoy en día existen establecidas herramientas sustentables para medir la reducción de los gases de invernadero, uso de energía, desperdicio sólido y reciclaje, y el uso de agua.

Muchas organizaciones están tratando de localizar sus emisiones de los gases de invernadero como efecto de la creciente legislación del cambio climático. Mientras que el dióxido de carbono es el más abundante de los gases de invernadero, es sólo uno de los seis gases cubiertos en el protocolo de Kyoto. Las herramientas de la contabilidad sustentable no están tan desarrolladas para el uso de agua así como para el uso de energía, la emisión de gases de invernadero y el desperdicio sólido. El agua usada por negocios y el impacto del ambiente puede ser dividido en tres categorías:

- Cadena de suministro: agua usada o contaminada en el proceso de manufactura de los productos que un negocio compra.

- Operacional: agua usada o contaminada directamente por un negocio en sus propias operaciones
- Usuario final: agua usada o contaminada por el consumidor mientras usa los productos.

La reducción del uso de agua normalmente se enfoca solo en el uso operacional dentro del negocio. A menudo la información es escasa para establecer cuánta agua es usada en todas las categorías.

#### 4) Implementar iniciativas estratégicas

Una vez que la visión ha sido establecida, el personal escogido y varias medidas están en camino, se debe de escoger iniciativas específicas para la implementación. El planeamiento sustentable debe generar iniciativas que sean de particular relevancia para cada situación competitiva y fuerza internas del negocio. Una empresa de servicio puede escoger el certificado de productos bajo varios esquemas verde de terceros. Cada organización debe de pensar en hacer verde su cadena de suministro y sus instalaciones.

Las prácticas ambientales típicamente incluyen la reducción del uso de papel y el incremento del reciclaje. Un ejemplo es que en muchas organizaciones hacen disponibles más centros de reciclaje que botes de basura. Este pequeño cambio, hace el reciclaje más conveniente que tirar las cosas y puede tener cambio dramático la relación del incremento del reciclaje. Los productos de papel constituyen la más grande categoría del desperdicio de basura. El uso de papel más eficiente ahorra dinero porque no se tiene que comprar tanto y también ayuda a reducir el impacto ambiental.

#### 5) Comunicar los resultados a todos los asociados

Cada esfuerzo sustentable corporativo requiere de una comunicación efectiva con todos los asociados internos y externos. Los reportes de

sustentabilidad deben de dejar claro los compromisos organizacionales y así varias organizaciones publican sus reportes sustentables anualmente. El reporte de sustentabilidad es la práctica de medida y de revelamiento a los asociados internos y externos para el rendimiento organizacional hacia el objetivo sustentable.

El diseño de una visión sustentable y el personal adecuado permite a la empresa establecer medidas, iniciativas y objetivos aplicables. El progreso para poder cumplir con estos objetivos debe ser comunicado internamente para mantener el momento. Al publicar los logros y los servicios y productos sustentables ayudará a la prosperidad del negocio en la nueva de la sustentabilidad corporativa de las empresas. Después de la recesión hace el ahorro de dinero más importante que antes y la necesidad para reducir la huella ambiental corporativa jamás había sido tan urgente. El pensamiento sustentable provee un marco útil para evaluar ineficiencias económicas, sociales y ambientales en cualquier organización.

### **6.1. Estrategias para la adopción de la sustentabilidad**

Verdantix (2011), una empresa de análisis y de sustentabilidad localizada en Londres, ha identificado siete estrategias que ayudarán a las empresas a lograr la ventaja competitiva a través de sus iniciativas sustentables basadas en una reciente investigación con el nombre de “Superando las barreras hacia el liderazgo sustentable”.

Es en este reporte, Verdantix (2011) identificó riesgos de ejecución importantes y las barreras que las empresas están corriendo al intentar de implementar estrategias sustentables. Estas barreras incluyen la falta de capacidad organizacional, la existente inercia organizacional, el complejo cambio de la alta dirección, falta de interés de los ejecutivos financieros y el retroceder de los miembros del consejo administrativo.



En el reporte también se encuentra que en muchas empresas han asignado el puesto de CSO, por sus siglas en inglés que quiere decir Chief Sustainability Officers que traducido significa Gerente de Sustentabilidad, el cuál se encarga de establecer objetivos de rendimiento sustentables para todos los managers.

Verdantix (2011) identificó siete estrategias para las compañías puedan implementar iniciativas sustentables exitosas:

- 1) Asignar a un gerente de sustentabilidad que se reporte directamente con el gerente general.

El rol de los gerentes de sustentabilidad son las de transformar el negocio, el manejo de la información, comunicaciones, rendimiento de la sustentabilidad corporativa, etc. En conclusión, los roles que adopta son diferentes a los que adopta el director de que la empresa sea socialmente responsable.

- 2) Proveer al gerente de sustentabilidad con el presupuesto para un equipo de trabajo.

Los gerentes de sustentabilidad necesitan capacitar un grupo que cubra las comunicaciones internas, administración de los asociados, innovación de los productos y servicios y transformación de los negocios.

- 3) Preguntar a los líderes funcionales los impactos sustentables en sus actividades y reportarlas al gerente de sustentabilidad.

En cada empresa los reportes del gerente de sustentabilidad dependen en las operaciones del negocio que tienen el mayor impacto en el rendimiento sustentable de la empresa. Por ejemplo, en empresas químicas, los gerentes tienen control sobre variables ambientales, de salud y de seguridad así como el diseño de nuevos productos.

- 4) Autorizar al gerente de sustentabilidad las políticas y objetivos para las unidades de negocios.

En empresas donde existen estrategias sustentables que tienen tiempo siendo implementadas, el gerente de sustentabilidad tiene la palabra final con los ejecutivos y los managers de las unidades de negocio en cuanto a fijar objetivos sustentables entre los negocios.

- 5) Demandar al gerente de sustentabilidad a definir una carpeta de trabajos de sus propuestas de sustentabilidad.

Empresas en industrias con una oportunidad significativa para incrementar las ganancias de las tendencias de negocios sustentables deben de involucrar al gerente de sustentabilidad en establecer una carpeta de trabajos de propuestas en la cual acelere los programas internos. Por ejemplo, Deloitte, IBM y Logica combinaron tecnología de punta sustentable en el mercado con servicios para los clientes con programas amplios de sustentabilidad interna.

- 6) Crear un balance de ganancias y pérdidas de sus propuestas sustentables.

Empresas como CH2M Hill han asignado un lugar en la carpeta de trabajo de la sustentabilidad un balance de ganancias y pérdidas para definir un enfoque comercial y contable para el rendimiento financiero en los mercados sustentables. Su enfoque organizacional comercial conecta líneas de servicio en los vehículos eléctricos, transporte limpio y el manejo eficiente de energía en los edificios.

- 7) Elevar la distribución del capital sustentable en el comité de inversiones.

Los gerentes de finanzas reciben múltiples peticiones para la inversión del capital en proyectos de sustentabilidad tales como paneles solares en bodegas o proyectos de vehículos eléctricos de prueba. El gerente de sustentabilidad necesita enviar estas peticiones al comité de inversiones para asegurarse que exista una distribución racional del capital.

## 7. ANÁLISIS

En este trabajo se hace un análisis comparativo entre una empresa extranjera, en este caso de Estados Unidos, Hewlett-Packard y una empresa mexicana, Grupo México. El análisis es para comparar la adopción de la sustentabilidad en estas empresas y si al hacer esto crean una ventaja competitiva. Se hace un análisis de un informe de sustentabilidad de HP del año 2009 publicado por el Instituto Accenture y se hace un análisis del reporte de Sustentabilidad 2011 hecho por Grupo México.

### 7.1. Análisis Hewlett-Packard

El Instituto Accenture desarrolla y publica prácticas para comprender los problemas críticos de la administración y las tendencias económicas globales. El equipo global de Accenture se comunica con líderes en consultoría, tecnología y outsourcing para demostrar a través de análisis e investigaciones rigurosas cómo las organizaciones se han convertido o mantenido como empresas de alto rendimiento. Este instituto publicó un informe sobre cómo en la empresa Hewlett Packard sus prácticas sustentables están creando una ventaja competitiva. Al haber trabajado este instituto con miles de empresas y gobiernos en el mundo, Accenture ha entendido las características especiales que permiten a las organizaciones superar a la competencia y convertirse en negocios con altos índices de rendimiento (Lowitt y Grimsley, 2009).

Negocios con altos índices de rendimientos son los que:

- Hacen un balance efectivo de las necesidades actuales y las oportunidades en el futuro
- Superan constantemente a la competencia en crecimiento de ingresos, rentabilidad y retorno para los accionistas

- Sustentan superioridad a través del tiempo, en los ciclos de negocios, trastornos en la industria y cambios en liderazgo

En el artículo Hewlett-Packard: Sustainability as a Competitive Advantage (Lowitt y Grimsley, 2009) fue investigado como un genuino compromiso hacia la sustentabilidad, definida como la responsabilidad social y ambiental, está ayudando a HP a crecer su liderazgo en sus mercados más importantes. Para HP, la construcción de un programa global de sustentabilidad, uno que se basa en los mismos estándares contables y rentables de otras iniciativas de negocios, es un desafío presente. Para HP la sustentabilidad, la eficiencia y la rentabilidad van de la mano (Lowitt y Grimsley, 2009). Esto concuerda con lo que se ha mencionado sobre como la sustentabilidad para ser efectiva, necesita relacionarse con el área financiera. El director de sustentabilidad en HP, Bonnie Nixon, comenta que *“Entre los valores de HP están un respeto profundo por el ambiente y un arraigado compromiso para reducir el impacto actual y la construcción de la economía global sustentable del mañana”* (Lowitt y Grimsley, 2009). Hewlett-Packard está consciente de que la sustentabilidad es la nueva tendencia de negocios y es por esto que está tratando de adoptar prácticas de sustentabilidad que lo posicionen mejor en el futuro y es por esto que también ha creado un puesto dedicado a manejar e implementar nuevos y existentes negocios sustentables. HP alinea su tecnología, ambiente y estrategias de negocio para reducir su huella de carbón, así como proveer soluciones para hacer fácil a los consumidores el ser “verdes” y el conducir investigaciones de alto impacto en soluciones sustentables (Lowitt y Grimsley, 2009).

Al incorporar formalmente la sustentabilidad en su programa de empresa ciudadana, HP ha identificado tres prioridades generales que cualquier negocio debe de adoptar: aumentar estándares sociales y ambientales en la cadena de suministro, mejorar la eficiencia energética de las operaciones y los productos para poder así reducir las emisiones de carbón y promover el re-uso y reciclaje de los productos (Lowitt y Grimsley, 2009). Esto refleja como las prioridades de HP

son de balancear los valores corporativos y los objetivos de negocios con el impacto de la empresa en la sociedad y en el ambiente.

HP apoya las comunidades en donde operan, enfocándose en logros académicos, desarrollo económico y sustentabilidad ambiental. Asimismo, HP usa un sistema de administración ambiental que evalúa y reduce los impactos ambientales para sus operaciones globales mientras se mejoran las condiciones de trabajo y hay mayores ahorros de costo. En cuanto al rendimiento, HP fomenta una fuerza de trabajo diversa y proporciona un ambiente de trabajo seguro, saludable y comprensivo que ayuda a sus empleados a conseguir su potencial máximo (Lowitt y Grimsley, 2009).

La agenda de ciudadanía global de la empresa está organizada en cinco pilares dentro de la organización, con altos directivos asignados en cada una de las siguientes áreas:

- Ética y cumplimiento
- Responsabilidad social y ambiental (sustentabilidad)
- Derechos humanos y prácticas laborales
- Privacidad
- Inversión social

Estas áreas han sido establecidas para ayudar a administrar y aconsejar en las diferentes iniciativas sustentables entre los asociados de la empresa con activistas ambientales, proveedores organizacionales y organizaciones no gubernamentales (Lowitt y Grimsley, 2009).

De acuerdo a Accenture, una empresa de alto rendimiento muestra superioridad cuantitativa a lo largo de cinco dimensiones: crecimiento, rentabilidad, posicionamiento para el futuro, consistencia y longevidad (Lowitt y Grimsley, 2009).

### 7.1.1. Crecimiento

HP está usando sus estrategias de sustentabilidad para mover crecimiento real de los ingresos a través de cuatro enfoques: ganar nuevos negocios mientras se retienen los existentes, la expansión de la distribución de la empresa en Europa, cambiar por un precio Premium para productos energéticos eficientes y al entrar a nuevos mercados (Lowitt y Grimsley, 2009).

Los clientes de HP requieren actualmente detalles sobre los planes de ahorro de energía en tecnologías de la información y el uso de energía de HP, desglosado en nuclear, carbón y energías renovables. Las empresas que preguntan sobre la sustentabilidad de HP representan algunos de los contratos más grandes para la empresa, creando el potencial de un significativo número de ventas. Así es como un gigante de las comunicaciones móviles hizo una gran compra de computadoras personales después de haber indicado que esta compra sólo la hizo porque HP fue una de las empresas más verdes que encontró (Lowitt y Grimsley, 2009). Dos tercios de las recientes propuestas de negocios de HP han preguntado sobre la sustentabilidad de HP. Un ejemplo es el gobierno Alemán, el cual tuvo una reunión en Noviembre del 2007 sobre el cambio climático y con lo cual pretenden mejorar en trece áreas. En el número once dice que en cada oferta pública en Alemania, el costo de energía debería ser incluido en la comparación de precios. Así el gobierno alemán se preocupa por el futuro, considerando no sólo el precio del hardware pero también el precio de la electricidad (Lowitt y Grimsley, 2009). Esto hará que compañías como HP se tengan que volver más eficientes con la energía.

La estrategia de sustentabilidad ayudó a HP a ganar nuevas rutas de distribución. La directora global de la responsabilidad social y ambiental de HP argumenta que *“Al leer los reportes lo clientes sobre las acciones sustentables que estaba haciendo HP los clientes europeos clasificaron a HP como una empresa calificada y así accedieron a vender sus productos en el mercado Europeo”* (Lowitt y Grimsley, 2009).

La línea de PCs de HP de energy-efficiency tiene un precio Premium de 10 a 20 dólares más, comparado con productos que no tienen esta característica. Sin embargo, los ahorros de energía que se ofrecen proveen una retribución a 24 meses. De acuerdo a HP, el cliente de negocios promedio busca quedarse con este tipo de equipos por tres años (Lowitt y Grimsley, 2009). Si se puede hacer un regreso en la inversión en un periodo de 24 meses los clientes están dispuestos a pagar un precio Premium por los productos.

HP ha entrado a un acuerdo para la licencia de una revolucionaria tecnología de transistores transparentes con Xtreme Technologies, esta empresa es un desarrollador de sistemas de energía solar. En conjunto estas dos empresas están creando un sistema de energía diseñado para generar electricidad doblemente eficiente y a la mitad del costo de los paneles tradicionales (Lowitt y Grimsley, 2009).

### ***7.1.2. Rentabilidad***

La empresa HP está esperando que el desarrollo de las estrategias de sustentabilidad lleve la rentabilidad a una gama diferente de esfuerzos. Estos esfuerzo son: hacer ajustes en envíos y logística y reducir la necesidad de materiales vírgenes en la manufactura, realizar ahorro de costos a través de eficientes centros de información, y remplazar los negocios de negocio con juntas virtuales (Lowitt y Grimsley, 2009).

En la logística, HP ha reducido su transporte aéreo en favor del transporte marítimo y también está moviendo envíos por camiones a envíos por tren y así están haciendo ahorros en dinero y reduciendo el impacto ambiental (Lowitt y Grimsley, 2009). El transporte marítimo tiene menor impacto que el aéreo tanto económico como en emisiones de CO<sub>2</sub>. De acuerdo a HP cada contenedor de laptops enviadas por mar en vez de aire reduce las emisiones de gases de

invernadero en un equivalente de manejar un coche promedio por 100,000 km (Lowitt y Grimsley, 2009).

HP trabaja con sus proveedores para identificar materiales que reducirán el impacto ambiental de los productos de HP (Lowitt y Grimsley, 2009). La empresa evalúa el ciclo de vida, el impacto ambiental y el costo de nuevos materiales y así hacen un esfuerzo para identificar materiales sustituto que tengan menores impactos ambientales y para la salud que los materiales que actualmente usan. La constante evaluación de HP con sus proveedores les permite estar delante de la competencia cuando se creen nuevos productos verdes que satisfagan las necesidades del consumidor y del ambiente.

HP tiene una red extensiva para el reciclado de plásticos para el uso de nuevos productos. El problema es que la ventaja de esta red tiene un gran potencial en el largo plazo debido a que existen limitados usos para poder reciclar plásticos ya que la mayoría de los plásticos tienen sustancias que han sido eliminadas de los productos actuales de HP. Tal vez en un futuro se encuentren nuevas formas de hacer uso de esta red y así incrementar lo verde de los productos así como reducir costos de los materiales usados en la producción.

Recientemente HP logró completar un programa de tres años para consolidar 85 de sus centros de información en solo seis altamente eficientes locaciones en Estados Unidos (Lowitt y Grimsley, 2009). Este movimiento trajo ahorros de energía de hasta 350 millones de Kilowatt lo cual se traduce en un ahorro de 30 millones de dólares y también redujo su huella ambiental en 35 por ciento.

Hoy en día en HP se examina con cuidado cada diseño de nuevas eficiencias de los centros de información. Este proceso en conjunto con las nuevas innovaciones generadas ha creado un gran crecimiento en los productos y servicios de HP (Lowitt y Grimsley, 2009). Las lecciones aprendidas de los centros de información mejorados han llevado a HP a grandes oportunidades de consultoría así como también una ventaja competitiva (Lowitt y Grimsley, 2009).



Con esto se puede ver que al procurar tener negocios que tengan un menor impacto en el ambiente, también se tienen menores costos así como el conocimiento para sostener una ventaja competitiva.

HP ahora se enfoca en bajar los costos de energía en sus centros de información. De acuerdo a Hieronymi, el encargado de la responsabilidad social y ambiental en Europa, Medio Oriente y África de HP, *“varias empresas han empezado a mostrar los costos de electricidad de sus centros de información separadamente cuando antiguamente se distribuía hacia todos los departamentos, en algunos caso los costos de energía de un año son mayores a los del hardware”* (Lowitt y Grimsley, 2009).

Imprimir ha sido identificado como la tercera área de ahorro en el área de tecnologías de la información. En los Estados Unidos, los trabajadores de oficina usan en promedio 10,000 hojas para imprimir al año. Además, varias oficinas contienen una mezcla de computadoras personales y en red tomando poco en cuenta cuanta energía se consume al hacer impresiones diarias. Los costos asociados con el papel, la tinta y el consumo de energía se convirtieron en grandes oportunidades de ahorro. Las organizaciones de tecnologías de la información empezaron a hacer evaluaciones del ambiente de impresiones, a remplazar impresoras faxes, y máquinas copiadoras personales con menores dispositivos de impresión los cuales son más eficientes en energía. Estos cambios hicieron ahorros para las empresas entre 20 y 60 por ciento en el presupuesto de tecnologías de la información (O'Donell, 2011).

Como se ha comentado anteriormente, la cadena de suministro puede ser usada como un marco para identificar los impactos sociales negativos y positivos. En este caso la cadena de valor puede ayudar a buscar soluciones desde adentro hacia afuera. HP busca descubrir más oportunidades de ahorro y reingeniería en la cadena de suministro. HP ve en el ciclo entero de sus operaciones para poder así acercarse más hacia un costo verdadero y también están construyendo centros de información con el material suficiente para que sea de menor costo,

menos uso de energía y con un mismo o mayor nivel de servicio para sus clientes (Lowitt y Grimsley, 2009).

La evolución de la tele-presencia como una alternativa para viajes corporativos representa un gran impacto en el ambiente. HP contrató los servicios de Halo, los cuales presentan soluciones para este problema tales como juntas con personas de todo el mundo en ambientes virtuales que son muy parecidos a la realidad. Este esfuerzo ha reducido significativamente los viajes de negocio de HP y se han hecho ahorros por 32,000 toneladas de CO<sub>2</sub> por año lo cual se traduce a \$1.28 millones de dólares asumiendo un costo de \$40 dólares por tonelada de carbón emitido (Lowitt y Grimsley, 2009).

### ***7.1.3. Posicionamiento en un futuro***

La estrategia de sustentabilidad de HP ya ha establecido a la empresa como un líder intelectual en la industria, lo cual es una ventaja que lleva a oportunidades de ser los primeros en entrar al mercado y el primero en tener a los mejores proveedores, empleados y socios (Lowitt y Grimsley, 2009). Mientras HP recalibra su infraestructura y estrategias de distribución, lleva lejos su alineamiento de operaciones con sus mejores prácticas emergentes, dando lugar a una ventaja competitiva y la apertura de crecimiento de nuevos horizontes (Lowitt y Grimsley, 2009). HP está tratando de reducir su uso de energía y de sus emisiones de carbono en los procesos ya sea en manufactura, transporte, construcción de edificios o hasta se está haciendo un cambio de comportamiento y tendencias del consumidor. Las intenciones de HP de convertirse en una verdadera compañía sustentable resultan en oportunidades para ser líderes en el área del conocimiento e innovación sustentable lo cual puede llevar a la empresa hacia el sector de servicios como en convertirse en un asesor en áreas sustentables dando lugar a un servicio que la competencia difícilmente puede emular en el corto plazo.

De acuerdo a Hieronymi, el encargado de la responsabilidad social y ambiental en Europa, Medio Oriente y África de la empresa HP, en una consultoría de dos días con una empresa de Austria se identificaron ahorros potenciales de hasta un millón de kW por hora, lo cual simbolizaba el 15 por ciento de la energía total usada, este ahorro se traduce en 80,000 euros por año (Lowitt y Grimsley, 2009). Hieronymi comenta que la percepción de las iniciativas ambientales está cambiando y que las empresas con las que hace negocio HP cada vez que pueden hacer algo para reducir su impacto ambiental lo están haciendo ya que se están dando cuenta que también implican ganancias para los negocios (Lowitt y Grimsley, 2009).

#### **7.1.4. Consistencia**

Para que HP asegure un verdadero compromiso entre los esfuerzos sustentables y de responsabilidad social mientras se mantienen o mejoran las ganancias, HP tiene varios procesos posicionados para evaluar regularmente y revisar la estrategia de la empresa.

El liderazgo de HP en la responsabilidad social ha proveído un plataforma para trabajar con pioneros en la industria, organizaciones no gubernamentales y agencias de gobierno para influenciar a la industria y las regulaciones nacionales (Lowitt y Grimsley, 2009). La estrategia de HP es el de responder al problema complejo de una extendida y diversa cadena de suministro. HP trata de crear, compartir y mantener una visión unificada de las responsabilidades ambientales y sociales (Lowitt y Grimsley, 2009).

El antiguo Líder de la Cadena de Suministro y Responsabilidad Social y Ambiental de HP, Bonnie Nixon comenta *“La visión es que los consumidores sepan que cuando ellos tocan un producto HP, están garantizados que fue hecho de una manera social y ambientalmente responsable”* (Lowitt y Grimsley, 2009). HP insiste en que todos los vendedores adopten el mismo código de conducta que

cubra desde la obtención de materiales ambientales responsables hasta asegurar que los trabajadores sean tratados con respeto y dignidad (Lowitt y Grimsley, 2009).

La proximidad que tiene HP con las organizaciones no gubernamentales ha ayudado a monitorear y reparar más efectivamente. La Red de Bienes Electrónicos, la cual es una organización sin fines de lucro, con enfoque en las condiciones de trabajo de la cadena de suministro de la industria de Tecnologías de la Información empezó una campaña en el 2007 llamada “¿Alta Tecnología-No Derechos?” y asignó la más alta calificación a HP, Dell, Apple, Acer y Fujitsu Siemens. HP fue la empresa con mayor calificación (Lowitt y Grimsley, 2009).

Otra estrategia hecha por HP fue la de su línea HP Pavilion, la cual fue la primera laptop eco céntrica en tener un precio Premium, es decir, superior al de otros productos similares. La computadora tiene un diseño el cual permite la reducción de hasta un 97 por ciento en empaquetamiento, conservando así combustible y reduciendo las emisiones de carbono al remover uno de cada cuatro camiones que antes se necesitaban para entregar el producto en 1,700 tiendas Wal-Mart y 594 Sam’s Club (Lowitt y Grimsley, 2009). Esta línea de productos usa la denotación de Energy Star la cual se usa cuando algún producto es creado a partir de un porcentaje elevado de materiales reciclados. Esta línea de productos da a HP consistencia en la sustentabilidad y muestra así un verdadero compromiso por mantener las tres áreas de la sustentabilidad: social, ambiental y financiera. Los consumidores que compren esta línea de productos podrán ver que el comprar productos verdes no sólo ayuda al ambiente sino también a la sociedad y a las empresas.

#### **7.1.5. Longevidad**

HP siempre ha tenido competidores en el planeamiento y visión a largo plazo. Productos adicionales e innovaciones en marketing están posicionados y la

empresa también ha establecido objetivos ambiciosos en áreas como las emisiones de carbono. Está claro que HP trata de conseguir y mantener posiciones de liderazgo a través de la mayoría de las dimensiones posibles con estrategias sustentables (Lowitt y Grimsley, 2009).

Un ejemplo dado por Lowitt y Grimsley (2009) es el de la cooperación entre el Centro de Reflexión y Acción Laboral y HP. CEREAL, Centro de Reflexión y Acción Laboral, es una organización de derechos laborales que procura los derechos de los empleados en las maquiladoras en México, donde se localizan varios proveedores de gran importancia para HP. Al poder tratar sus diferencias y llegar a un acuerdo para adoptar un código de conducta, HP y sus proveedores pudieron tener claros beneficios financieros de un mejoramiento en las relaciones con organizaciones non-gubernamentales tales como CEREAL (Lowitt y Grimsley, 2009).

Para poder superar a sus competidores, HP está usando un triple enfoque como parte de su estrategia sustentable:

- 1) Asegurarse de que los proveedores se mantengan fieles al código de conducta.
- 2) Mantener el estudio de las nuevas tendencias en los negocios y los mercados de los consumidores.
- 3) Educar a los empleados en comportamientos esperados que pueden llevar alto rendimiento y que sean consistentes que los objetivos sustentables de la empresa HP.

La expansión en la adopción de la sustentabilidad en los negocios es clara y más cuando HP está implementando su programa de Responsabilidad Social y Ambiental. El líder de las estrategias de sustentabilidad es Pierre DelForge y comenta que la mayoría de la gente está de acuerdo en hacer reducciones en el uso de energía, pero el problema es descifrar como las estrategias sustentables son compatibles con los objetivos del negocio (Lowitt y Grimsley, 2009). HP tiene los mecanismos posicionados para poder implementar y

modificar las estrategias y así se asegura que el desarrollo de procesos en los productos y servicios coincide con el mercado al que sirve mientras se mantiene el liderazgo en la industria.

John Frey quien es el encargado del planeamiento y ejecución de las estrategias de sustentabilidad en HP comenta que los clientes en empresas están pidiendo cada vez más productos sustentables (Lowitt y Grimsley, 2009). Esto crea oportunidades de negocio para HP que ningún otro competidor ofrece de la manera en que la empresa HP lo hace. Es evidente que la sustentabilidad está teniendo un gran auge y no sólo se puede ver en las encuestas que se hacen diarias al consumidor en las cuales siempre existe una preferencia por los productos sustentables y que existe disposición para pagar un extra sino también se puede ver cuando los clientes se fijan en los ahorros que conlleva el tener procesos sustentables.

HP está usando su habilidad para sustentar su posición a largo plazo al mantener la cultura corporativa con bases en valores de la responsabilidad social, al invertir en proveedores y socios y al impulsar ideas de sustentabilidad en todos los niveles de la empresa (Lowitt y Grimsley, 2009). Al tener una estrategia de sustentabilidad, HP tendrá varios beneficios tales como incremento de eficiencia, expansión hacia nuevos mercados, mejoramiento de la relación con el consumidor y trabajadores, mejorará su imagen, mejorará la relación con sus proveedores y organizaciones non-gubernamentales y/o reducirá su impacto ambiental, lo que puede conllevar al establecimiento de una ventaja competitiva.

## **7.2. Análisis Grupo México**

Grupo México está entre las empresas más importantes de México, Perú y Estados Unidos y la tercera productora de cobre más grande en el mundo. Además, cuenta con el servicio ferroviario de carga multimodal más grande de México, y con una división de infraestructura con gran potencial de crecimiento. La

empresa cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1978 y es una de las empresas emisoras más bursátiles. Sus principales divisiones son división minera, división transporte y división Infraestructura.

Reconociendo la importancia de la sostenibilidad de sus negocios, Grupo México ha mostrado un gran interés por la conservación del medio ambiente, por el desarrollo social y económico de las comunidades aledañas a su centro de operación. También se muestran conforme en que la empresa se ha mantenido a la vanguardia en tecnología haciendo renovaciones y ajustes permanentes que permitan la sostenibilidad de sus operaciones.

En la misión, visión y valores de Grupo México consideran como algo muy importante el respeto a las personas y fomentan que todas las acciones estén basadas en integridad y respeto, con fundamentos de honestidad, responsabilidad y ética profesional, buscan siempre generar el mayor valor a sus accionistas, clientes, proveedores, personal y a las comunidades donde operan, con altos índices de seguridad, preservando siempre el equilibrio ecológico y cumpliendo con los requerimientos de las autoridades.

En su página web, definen a la sustentabilidad como “*satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones*”. La empresa tiene una clara definición del desarrollo sostenible y es por esto que más adelante se podrá ver que no sólo lo definen sino que también lo están llevando a cabo.

Esta organización se suma a la nueva tendencia sostenible en busca de garantizar una operación cada vez más responsable en el ámbito social, económico y ambiental de nuestro desempeño. Las ideas que comentan concuerdan con el enfoque del triple resultado, en el cual se basa la sustentabilidad.

Del amplio espectro de temas que comprende la dimensión social y ambiental del Desarrollo Sostenible, Grupo México divide sus esfuerzos en tres áreas principales: los asociados, las comunidades y el compromiso ambiental.

Grupo México está orientado hacia la gente, su fuerza laboral es el factor fundamental para su éxito, su participación, entrega y compromiso son clave para mantener su competitividad y liderazgo (Grupo México, 2010). Grupo México comenta que *“La seguridad, el cuidado del medio ambiente, la mejora en las condiciones de trabajo y las comunidades donde operamos y el desarrollo del personal son parte esencial de nuestra estrategia de negocio”* (Grupo México, 2010). Esta empresa reconoce que su recurso más preciado y con el que sustentan una ventaja competitiva es la gente que trabaja ahí y así adoptan estrategias para así preservar su posición actual.

German Larrea, presidente del consejo de Grupo México comenta que el recurso más valioso es la gente de la empresa. La seguridad y salud de nuestro personal forman parte esencial de todas las operaciones (Grupo México, 2010). La seguridad, el cuidado del medio ambiente, la mejora en las condiciones de trabajo y las comunidades donde operan y el desarrollo del personal son parte esencial de su estrategia de negocio (Grupo México, 2010). Los proyectos de Grupo México siempre giran en derredor de la sustentabilidad de tal forma que pueden permanecer y trascender (Grupo México, 2010). La empresa tiene un compromiso permanente con México, con la sustentabilidad; con la gente, sus familias y comunidades vecinas; con el cuidado y protección del medio ambiente; y con el ejercicio de la responsabilidad social empresarial a nivel internacional (Grupo México, 2010).

En el año 2010 superaron más de un millón de horas hombre en capacitación, lo cual representa un promedio de 44 horas hombre anual en capacitación por empleado. A través de un programa de vinculación educativa que impulsa Minera México con distintas universidades, más de 120 colaboradores han alcanzado títulos técnicos, profesionales y de posgrado, particularmente en áreas de operación minera. Esfuerzos como el programa *Cero Rezago Educativo* han permitido que más de 400 colaboradores obtengan su certificado de secundaria además de otros 400 que actualmente se encuentran cursando sus estudios de educación básica (Grupo México, 2010). La empresa ha



implementado varias medidas para capacitar al personal, dándoles así todas las herramientas necesarias para cumplir su trabajo satisfactoriamente. Así, Grupo México obtiene un gran rendimiento al impulsar el desarrollo de su gente. El recurso humano es lo más importante que poseemos (Grupo México, 2010).

En materia ambiental, la empresa redujo en un 3% el consumo de agua de primer uso y en un 2% el consumo de energía eléctrica en Minera México, estos dos rubros representan sus insumos más relevantes (Grupo México, 2010). Gracias a esto no solo están ayudando al ambiente al tener un menor impacto sino también están ahorrando costos de consumo de energía y de agua. Grupo de México sigue trabajando con un compromiso permanente hacia un aprovechamiento eficiente de los recursos. En la división de transporte, los esfuerzos se concentran en un aprovechamiento óptimo de combustible, por lo que es importante mencionar el programa de sustitución de locomotoras, mejorando la eficiencia logística e incorporando tecnologías más limpias (Grupo México, 2010). Al mejorar la eficiencia logística hay menos tiempo de espera y así hay un mejor uso de los recursos, por lo que se ahorran costos. Teniendo tecnologías más limpias la empresa innova y se adelanta a futuras regulaciones, también al haber cambiado locomotoras hubo una reducción en el uso de combustible lo cual a la larga representa un menor impacto financiero. Al sur de la frontera de México la actividad minera de Grupo México continúa con un importante programa de reforestación que en el año del 2010 se tradujo en 1.68 millones de árboles producidos en los viveros para después ser sembrados en las regiones donde operan, esfuerzo equivale a la reforestación de 900 hectáreas (Grupo México, 2010). En el 2010 incorporaron 9 locomotoras con una inversión de 18.9 millones de dólares y en 2011 incorporarán 44 más con una inversión de 92.4 millones de dólares, éstas locomotoras de nueva generación tienen un menor consumo de combustible por tonelada por kilómetro transportada (Grupo México, 2010).

En el caso de la operación minera en México, Grupo México logró la consolidación de los Centros de Desarrollo Comunitario en todas las localidades

donde se localizan. Estos centros cumplen una importante labor en las siguientes líneas: fortalecimiento de capital humano, creación de proyectos productivos, programas de prevención de adicciones, promoción deportiva, educación, cultura ambiental y desarrollo humano. También concluyeron proyectos importantes para estas comunidades como la Plaza “El Pinacate” en Nacoziari de García, Sonora y el Parque Bicentenario en San Luis Potosí que buscan promover la activación de espacios educativos y de esparcimiento, así como el desarrollo de oportunidades para pequeños negocios (Grupo México, 2010).

Durante el 2010, la inversión total en seguridad y salud ocupacional, seguridad operativa, desarrollo comunitario e inversiones de carácter ambiental para Grupo México fue de 160 millones de dólares.

### ***7.2.1. Fundación Grupo México***

Desde que opera la empresa Grupo México integraron esfuerzos para lograr ser aún más efectivos en acciones a favor de quién más lo necesita; trabajando para crear alianzas con todos los que compartan su trabajo en beneficio del país, generando así multiplicadores para lograr un trabajo más efectivo y de mayor alcance (Grupo México, 2010). Una de las prioridades de la corporación son las comunidades cercanas a las unidades de operación, en las que promueven programas sociales, medio ambientales y culturales, ayudando al desarrollo y calidad de vida de las mismas (Grupo México, 2010).

Fundación Grupo México promueve y da soporte a las causas que permiten crecer a la sociedad y de este modo un mejor país. Impulsan acciones que muestran y demuestran que hay otro México, el que crea empleo, empresas y una mejor sociedad (Grupo México, 2010). Todo este esfuerzo es hecho a través de proyectos internos y alianzas con otras organizaciones, que permiten cercanía y así beneficiar a un mayor número de personas (Grupo México, 2010). Las alianzas con organizaciones no gubernamentales es un paso importante para

poder tener un mayor impacto en la sociedad. Estas organizaciones tienen mayor conocimiento en ámbitos sociales y en conjunto con las empresas crean beneficios mayores para las personas, es una situación en la que las personas, las organizaciones no gubernamentales y las corporaciones ganan ya que al tener una sociedad más saludable se puede tener una mejor mano de obra y así un mejor rendimiento. Las empresas que tengan un mejor rendimiento en comparación de otras podrán sustentar una ventaja que será difícil de emular por la competencia.

## CONCLUSIONES

Las corporaciones al proveer empleos, invertir en el capital, comprar bienes y simplemente hacer negocios todos los días, tienen una profunda y positiva influencia en la sociedad. La cosa más importante que una corporación puede hacer por la sociedad es contribuir a una prosperidad económica. Constantemente los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales parecen olvidar este concepto. Las empresas también deben de ser conscientes que al traer el know-how deben de beneficiar siempre a la sociedad y al ambiente y no distorsionar las regulaciones en su favor en la búsqueda de ganancias en el corto plazo. Es por esto que existen las externalidades y el alcance que están teniendo. La responsabilidad social no solo debe estar enfocada en lo que las empresas hacen o dejan de hacer mal, ni tampoco debe enfocarse en los contribuciones de caridad como ayudar en tiempos difíciles, los esfuerzos deben de ser enfocados en la creación del valor compartido alineados con los principios de sustentabilidad. Solo así se podrá conseguir mejor rendimiento en las áreas sociales, económicas y ambientales, es decir, en las áreas del triple resultado de la sustentabilidad. La sustentabilidad se convertirá en un factor importante para el éxito competitivo. En estos tiempos, una compañía que sobresale no sólo es aquella que genera grandes ganancias anuales, sino la que se preocupa por el bienestar de sus empleados y por el cuidado del ambiente.

Las empresas están constantemente buscando estrategias para ser diferentes y entregar y recibir mayor valor que la competencia. La sustentabilidad representa una gran fuente de competitividad para las empresas que están invirtiendo en este ámbito a través de la integración social y ambiental en las operaciones corporativas y la interacción con los asociados. La sustentabilidad soporta a las empresas al combinar la prosperidad económica, la cohesión social y la protección ambiental con el proceso de la acumulación de capital intangible, fortaleciendo la habilidad de la empresa para identificar, proteger y dar valor a los recursos que son el conocimiento, valores, legitimidad, confianza y reputación en la red de los asociados. Todas estas son el punto de acción de empresas como

Grupo México y Hewlett Packard, en las cuáles están enfocados en trabajar de más cerca con todos los asociados en la búsqueda de una sociedad y ambiente más saludables en conjunto de un buen rendimiento económico.

El verdadero enfoque sustentable en las empresas está creando oportunidades para poder obtener una ventaja competitiva. Existen diferentes maneras de obtenerla. Las empresas están cada vez más conscientes del potencial que tiene la inversión de proyectos en el ámbito social. No solo ayudan a la sociedad sino que obtienen una sociedad más saludable y así la empresa se beneficia de ello. El desarrollo de un enfoque colaborativo con la comunidad ha demostrado tener un impacto prominente en el apalancamiento de la imagen y reputación de la empresa, como es el caso de Grupo México con sus Centros de Desarrollo Comunitarios. Las asociaciones tienen el potencial de sostener a las empresas en el desarrollo de una actitud proactiva, la detección de futuros cambios y riesgos potenciales. La implementación de interacción y colaboración del diálogo con las comunidades representan oportunidades para la acumulación del capital y costos de transacción más bajos, generando así una ventaja competitiva durable a través de la legitimidad y confianza. Al darse cuenta las empresas del triple enfoque de la sustentabilidad podrán crear nuevas oportunidades para hacer negocios sin dañar al medio ambiente y a la sociedad.

La adopción de las tecnologías ambientales con el propósito de monitorear y reducir los impactos ambientales son fuentes de innovación permitiendo a las empresas poder crear valor, por ejemplo los productos verdes. Con esto las compañías pueden trabajar en diferenciar sus productos y tener una mejor posición competitiva, tal y como lo ha hecho HP con su línea HP Pavilion. Al mismo tiempo, empresas que dediquen parte de sus recursos a rediseñar procesos pensando en la reducción del impacto ambiental verán que también es un buen negocio al provocar un incremento en los ahorros de materiales y una reducción en el consumo de energía, transformando así las iniciativas verdes en alta eficiencia y ganancias efectivas a través de un mejor uso en los recursos.

Los consumidores juegan un papel importante en las actividades diarias de las empresas. El público no notará las iniciativas verdes independientes de las actividades diarias de las empresas. Si las empresas tratan de poder llegar al consumidor, las empresas necesitan integrar la sustentabilidad como un enfoque global. Esto quiere decir que las empresas deben de evitar disfrazar sus esfuerzos verdes si detrás de ellos no hay una organización que los respalde. Para que los consumidores estén convencidos que existen esfuerzos sustentables tiene que haber un respaldo en valores, actitud y forma de hacer negocios por parte de las empresas. Sólo logrando un verdadero compromiso con la sustentabilidad corporativa se logrará un mejor rendimiento en productos verdes.

Las empresas que traten de ser sustentables van a poder contratar más fácil y retener talento. Con la sustentabilidad la imagen de la empresa mejorará y así lo hará su reputación. La gente tendrá orgullo de trabajar ahí, mejorando el rendimiento de los procesos internos. La gente universitaria afirma que los tipos de negocios en los que las empresas están involucradas afectan su decisión de trabajar ahí o no. Mucha gente está dispuesta a sacrificar parte de su salario para poder trabajar en una empresa que tenga una visión de sustentabilidad.

Mientras los negocios enfrentan barreras en la persecución y la obtención de la sustentabilidad, muchos si no es que todos de los gerentes están teniendo problemas al entender en donde se encuentran sus respectivas empresas, hacia donde necesitan ir y cómo poder llegar ahí. Sin embargo, deben de tener en claro que la sustentabilidad tendrá un gran impacto en los negocios en el futuro. Las empresas deben de empezar a pensar más ampliamente y proactivamente en el potencial de la sustentabilidad en los negocios y en las industrias y empezar a planear y a actuar a futuro en la sustentabilidad es de suma importancia para las empresas.

Las empresas que tienen un problema social más cercano a los negocios de la empresa van a tener una mayor oportunidad de apalancar los recursos de la empresa y de beneficiar a la sociedad. Grupo México ha logrado esto a través de programas sociales tales como la Fundación de Grupo México en la cual se

trabaja en conjunto con las comunidades cercanas a las unidades de operación, en las que promueven programas sociales, medio ambientales y culturales, ayudando al desarrollo y calidad de vida de las mismas.

Integrar los negocios con las necesidades de la sociedad no solamente necesita tener buenas intenciones y un buen liderazgo, sino también requiere hacer ajustes en la organización. Se deben de agregar dimensiones sociales a la cadena de suministro para que así la responsabilidad social sea difícil de distinguir de los negocios diarios. Sabiendo que lo más importante para Grupo México es la gente que labora en la empresa, ellos han emprendido acciones para trabajar conjuntamente con las comunidades y han arrancado programas de capacitación continua a empleados y así dan mantienen el factor fundamental para su éxito y ventaja competitiva.

Las regulaciones de los gobiernos, la exposición al criticismo y la responsabilidad y la atención de los consumidores a los problemas sociales son todos problemas persistentes para las compañías de hoy en día. Como resultado, el número de industrias y empresas que su ventaja competitiva involucre el valor social y ambiental está constantemente creciendo. El secreto de las nuevas oportunidades para los negocios está en la integración de los negocios, la sociedad y el ambiente.

Un gran problema para poder lograr una integración de los negocios con los problemas sociales es que muchos gerentes han desarrollado una mentalidad de la compañía contra las organizaciones no gubernamentales así como muchas organizaciones no gubernamentales desaprueban cualquier tipo de ganancia a través de programas sociales. Este tipo de actitud debe de cambiar para poder manejar las dimensiones de las estrategias sociales. El valor en la cadena y las inversiones en el contexto competitivo de la responsabilidad social necesitan ser incorporadas en las mediciones de rendimiento de los gerentes en una medida como de pérdida o ganancia.

En cuanto a la estrategia de las empresas, se deben de tomar las decisiones correctas para tener éxito en la responsabilidad social corporativa. Se trata de escoger los problemas sociales que sean de mayor importancia para la empresa y no tratar de resolver todos los problemas por complacer a toda la sociedad lo cual difícilmente será conseguido. La creación del valor compartido debe ser visto como una inversión de investigación y desarrollo a largo plazo en el futuro de la competitividad de la empresa. El dinero que las empresas invierten en la responsabilidad social podría ser invertido en programas que creen valor compartido y así beneficiar a la sociedad y a las empresas.

La gran recesión hace que el ahorro de dinero sea más importante que nunca y la necesidad de reducir la huella corporativa ambiental nunca ha sido tan urgente. El pensamiento sustentable provee un útil marco para evaluar las ineficiencias económicas, sociales y ambientales en cualquier organización. Al reevaluar procesos para incorporar acciones que reduzcan el impacto ambiental y social las empresas incurrirán no solo en una mentalidad sustentable sino también incurrirán en ahorro de costos a largo plazo, tal como HP hizo cuando lanzó su línea de computadoras EnergyStar. Al ser sustentable las empresas se incorporarán a la nueva tendencia y mientras lo hacen ahorran costos que los podrán en una posición favorable en comparación de sus competidores.

HP está demostrando en ser el líder en materia de sustentabilidad en comparación de otras empresas de Tecnologías de la Información y es así como ha podido lograr la captación de nuevos negocios. HP esta proporcionando liderazgo a los esfuerzos en la industria de electrónicos para incrementar los estándares laborales y ambientales en su cadena de suministro a través de la colaboración, auditorías con proveedores y capacidad de construcción. Asimismo, HP minimiza el impacto de sus operaciones y cadena de suministro en el cambio climático mientras innova con nuevos productos y soluciones de negocio. Además, HP proporciona también opciones de re-uso y reciclaje y colabora con otras organizaciones líderes para desarrollar estándares y soluciones comunes.



Para HP, la elaboración de un programa sustentable global, uno que es manejado por los mismos estándares rigurosos de contabilidad y rentabilidad de sus otras líneas de negocio, es un desafío del presente. Con la poca precedencia que existe en el sector de Tecnologías de la Información y virtualmente ninguna en organizaciones del tamaño y complejidad de HP, el esfuerzo ha requerido innovación continua, ajuste de estrategia y re-comprometerse regularmente hacia su visión a través de un proceso evolutivo que toque cada nivel de la organización con 321,000 empleados. HP argumenta que la sustentabilidad, la eficiencia y la rentabilidad van de la mano y con esto asegura que no solo es una empresa que se rige por las ganancias sino que también es una Empresa Socialmente Responsable.

HP se enfoca más en el cuidado del medio ambiente con la creación de nuevos productos que tengan ahorros en costos de energía y reduzcan el impacto ambiental al consumir menos energía, con la obtención de materiales de una forma que no impacte directamente al ambiente, con la procuración de materiales que no sean nocivos, con mejoras en las rutas logísticas para reducir la huella de carbono, con nuevos programas para el reciclaje o re-uso de plásticos de las computadoras, con nuevos programas de tele-presencia para reducir viajes y con el incremento de la eficiencia en diferentes edificios de HP. Todo esto ha hecho que HP tenga nuevas oportunidades de negocio debido a que muchos de sus clientes actualmente están preocupados por la sustentabilidad.

Esto no quiere decir que HP no tiene esfuerzos sociales, al contrario, HP procura una relación estrecha con sus proveedores, su relación es tan cercana que una vez que tienen a un proveedor HP mejora las condiciones de trabajo para que sean dignas, seguras y saludables. Esto le valió el mejor lugar respecto a otras empresas electrónicas en cuanto a tener mejores derechos para sus trabajadores. La relación cercana con organizaciones no gubernamentales le permite a HP el consentimiento para realizar negocios por parte de las organizaciones sin lucro y así mejora indudablemente su imagen ante las mismas

organizaciones y con sus clientes, lo cual se traduce en mejores oportunidades de negocio y mayores ingresos.

Grupo México por su parte es una empresa enfocada más al ámbito social. Se menciona varias veces que su recurso más valioso es la gente y es por esto que han adoptado medidas como continua capacitación a empleados y ayudarlos a obtener mejores niveles educativos, mejorar las condiciones de salud y seguridad para la sus empleados y comunidades vecinas, la creación de Centros de Desarrollo Comunitario para ayudar a las comunidades con problemas existentes. Todo esto se ha traducido en altos índices de rendimiento para Grupo México ya que al tener a sus empleados constantemente capacitados y educados junto con comunidades satisfechas con los esfuerzos realizados por al empresa hacen que Grupo México sustente una ventaja competitiva difícil de emulas para sus competidores.

Grupo México también se enfoca en mejorar la calidad del medio ambiente y no deja descuidada esta área de la sustentabilidad. Esfuerzos puramente verdes como la reforestación de cerca de 900 hectáreas demuestran que la empresa está consciente de los retos que el cambio climático está provocando. Además, la empresa redujo en un 3% el consumo de agua y en un 2% el consumo de energía, si bien no parecen cambios drásticos si se debe tomar en cuenta la magnitud de la empresa y el alcance internacional que tiene, todo esto no solo tuvo un menor impacto en el ambiente sino también se tradujo en ganancias para la empresa. Asimismo, al mejorar las rutas de logística se evitaron tiempos de espera y hubo un mejor uso de recursos que redujo los costos al optimizar el uso de combustible.

Los resultados de esta investigación demuestran que ambas empresas están tomando medidas para alinear sus estrategias con los principios de la sustentabilidad. Las dos empresas conocen que una relación estrecha con la sustentabilidad no solamente mejora su imagen sino que también incremente sus ganancias y genera una ventaja competitiva difícil de emular para sus competidores. Es por esto que HP y Grupo México reconocen que la

sustentabilidad es el nuevo problema de negocios y que al tratarlo como una oportunidad están capitalizando en nuevas oportunidades de negocio y un mejoramiento general del rendimiento de la empresa. En general, HP tiene una visión más integral de la sustentabilidad en sus negocios y esto se debe en parte al tipo de negocio en el que se encuentra la empresa ya que diseña y manufactura productos verdes, incrementa la eficiencia de sus procesos y ayuda a tener mejores condiciones laborales tanto para sus empleados como para sus proveedores generando así nuevas oportunidades de negocio. Mientras que en el caso de Grupo México los programas ambientales están surgiendo recientemente tales como la inversión en locomotoras más eficientes y ahorradoras de combustible. Grupo México está mayormente enfocado en el ámbito social ya que es en donde se encuentra su fuerza y su fuente para su ventaja competitiva.

Es importante que en México las empresas entiendan que el desarrollo sostenible, el énfasis ambiental y la Responsabilidad Social Corporativa no son asuntos de relaciones públicas sino es un tema estratégico. En muchos casos el pensamiento de que el enfocarse en asuntos ambientales o sociales conlleva grandes costos está deteniendo a las empresas en la adopción de la sustentabilidad. El alineamiento de la práctica social, ambiental y económica de una empresa puede incrementar el valor a largo plazo. Muchas de las barreras para que no se haya adoptado totalmente la sustentabilidad en México se debe a un desconocimiento sobre el tema, un poco prioridad en el tema, difícil implementación y/o falta de controles para la medición del impacto ambiental y social.

Mientras que la responsabilidad social depende de ser una buena empresa corporativa y el resolver cada daño social que el negocio crea, la responsabilidad social estratégica es más selectiva. No todos los problemas del mundo son culpa de las empresas, así como tampoco tienen los recursos suficientes para poder resolverlos todos. Las empresas son exigidas a resolver miles de problemas sociales, pero sólo unos pocos representan verdaderas

oportunidades para hacer una diferencia a la sociedad o para ganar una ventaja competitiva.

La Responsabilidad Social Sustentable lejos de representar un gasto, representa una inversión que genera utilidades y devuelve a la comunidad mucho de lo que ella les brinda. Entre mejor se encuentre la comunidad y el entorno de una empresa, más le va a retribuir. Como organización no se debe chocar o afectar a quien da la riqueza a la empresa. El Desarrollo Sustentable es un tema que día con día está cobrando mayor importancia en las empresas en México porque trae beneficios como crear valor financiero, a crear y mantener una ventaja competitiva, mejorar la reputación, mejora continua, demostrar transparencia, ayuda a gestionar el cumplimiento normativo, refuerza la administración y el cuidado de los riesgos, mejorar el sistema de gestión y toma de decisiones, atraer y retener talento, atraer capital de largo plazo con condiciones financieras más favorables y mejorar la posición competitiva.

Pronto las empresas tendrán una idea más clara de lo que significa la sustentabilidad en los negocios. En el futuro cercano la sustentabilidad será integrada en los negocios diarios en empresas de todo tipo en todas las industrias. Los enfoques tradicionales de negocios colapsarán y las empresas tendrán que desarrollar soluciones en innovación. Eso solo sucederá cuando los altos ejecutivos reconozcan la simple verdad de que la sustentabilidad es innovación.

Tal como sucedió con las tendencias de tecnología de la información y de la calidad, la sustentabilidad tocará todas las áreas en la empresa, a todos los empleados y cada línea de negocios. En el andar de las empresas, aquellas que consigan una visión clara y ejecuten las tareas correctas de esta nueva tendencia saldrán adelante consiguiendo una ventaja competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balance Scorecard Institute (2011). *Link to sustainability to corporate strategy using the balance scorecard*. Balance Scorecard Institute Strategy Management Group. 2011.
- Berns, Maurice, Townend, Andrew, Khayat, Zayna, Balagopal, Reeves, Balu Martin, Hopkins, Michael S. y Kruschwitz, Nina. 2009 a. *Sustainability and competitive advantage*. MIT Sloan Review Management. Fall 2009
- CTG Energetics (2010). *Corporate sustainability*.
- Edelman (2007). *Who's listening? Who's leading? What matters most?*. Edelman Trust Barometer. pp. 3. 2007
- Galayda, Jaimie; Yudelson, Jerry y Yudelson Asociados (2010). *Corporate sustainability management: best practices*. Yudelson Associates. Marzo 2010. [www.greenbuildingconsult.com](http://www.greenbuildingconsult.com)
- Ginsberg, Jill Meredith y Bloom, Paul N. *Choosing the right green marketing strategy*. MITSloan Management Review. Vol. 46. No. 1. pp. 78-84.
- Gunn, Eileen P. (2008). *Is your company really conscious?*. US News and World Report. October 2008.
- Kotler, Phillip (1988). *Marketing management; analysis, planning and control*. 1988
- Lovins, Amory (2001). *Natural capitalism*. Rocky Mountain Institute. June 2001. pp. 27-30.
- Lubin, David A. y Esty, Daniel C. (2010). *The sustainability imperative*. Harvard business review Vol. May0 2010. Pp. 42-50.
- McCarthy, E. Jerome y Perreault, William D. (1984). *Basic marketing: A managerial approach*. 8va. Ed. 1984

- McKinsey & Company (2008). *Cultivating the green consumer*. Stanford Social Innovation Review. pp. 56. 2008
- Meyer, Christopher y Kirby, Julia (2010). *Leadership in the age of transparency*. Harvard Business Review. April 2010
- Nidumolu, Ram & Prahalad, C.K. y Rangaswami, M.R. (2009). *Why sustainability is now a key driver of innovation*. Harvard Business Review. Septiembre 2009. pp. 1-9.
- Ottman, Jacquelyn A., Stafford Edwin R. y Hartman, Cathy L. *Green marketing myopia*. Environment Science and Policy for Sustainable Development. Junio 2006. Vol. 48. No. 5. pp. 21-36.
- O'Donnell, Maureen (2011). Green IT: Sustainability and Cost Savings. <http://ehsjournal.org/http://ehsjournal.org/maureen-odonnell/green-it-sustainability-and-cost-savings-information-technology/2011>. June 2011
- Phillips, LE. (1999). *Green attitudes*. *American Demographics*. 21: 46–47.
- Polonsky, Michael Jay y Mintu-Wimsatt, Alma T. *Environmental marketing*. pp. 21-28. 1995
- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006). *Strategy and society the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review. Diciembre 2006.
- Porter, Michael (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review. Marzo 1990
- Porter, Michael (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*.
- Roca, Jordi y Padilla, Emilio (2003). *Emisiones atmosféricas y crecimiento económico en España*. *Economía Industrial*. No. 351. 2003

Russo, Michael V. (2008). *Environmental Management: Readings and Cases*.  
September, 2008

Senge, Peter (2009). *Sustainability: not what you think it is*. MIT Sloan  
Management Review. Junio 2009.

Strandberg Consulting (2009). *The business case for sustainability*. December  
2009. [www.corostrandberg.com](http://www.corostrandberg.com)