



RSE AL FILO DE LA COMPETITIVIDAD

La conjunción de factores macroeconómicos y la necesidad de implementar prácticas que ayuden a fortalecer el posicionamiento corporativo convierten a la sostenibilidad en un imperativo estratégico para cualquier empresa que desee ser competitiva en los tiempos que corren.

Un mundo en proceso de transformación acelerada



El cambio climático, el envejecimiento de la población y la escasez del agua son sólo algunos de los desafíos estructurales que deberemos enfrentar en los próximos cien años. Estos y otros desajustes tanto a nivel macroeconómico como microeconómico ponen en duda los modelos de gestión implementados hasta la fecha y señalan la necesidad imperiosa de introducir cambios.

Este artículo busca poner de relieve aquellos desajustes que afectarán el equilibrio de fuerzas a nivel mundial y local, alterando por un lado la dinámica de los mercados y por otro la manera en que las organizaciones se relacionan con sus diferentes grupos de interés. Una serie de cambios que, en última instancia, determinarán la supervivencia de las empresas y otros agentes, poniendo en evidencia la necesidad de adaptar los marcos estratégicos a un entorno económico y social en continua transformación.

La aplicación de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en respuesta al reto de la sostenibilidad se presenta como una sólida elección para lidiar con estos crecientes desafíos. Este cuarto número de **RSEARCH** trata de poner de manifiesto cómo la RSE se convertirá en una herramienta competitiva para el éxito empresarial.

En las próximas páginas iremos desarrollando el business case de la RSE. Este racional de la

responsabilidad social trata de solucionar dos grandes retos. Por un lado, intenta adaptarse a los profundos desequilibrios estructurales cuyo impacto en los negocios irá ganando un peso creciente hasta comprometer la sostenibilidad de las economías, las empresas y la sociedad. Por otro lado, da respuesta a la perpetua necesidad de innovar en los modelos de organización, procesos, productos y servicios. Desde esta perspectiva, las palancas de creación de valor evolucionarán de la obsesión por generar ventajas competitivas, hacia la capacidad y velocidad de respuesta a los retos y necesidades de los grupos de interés.

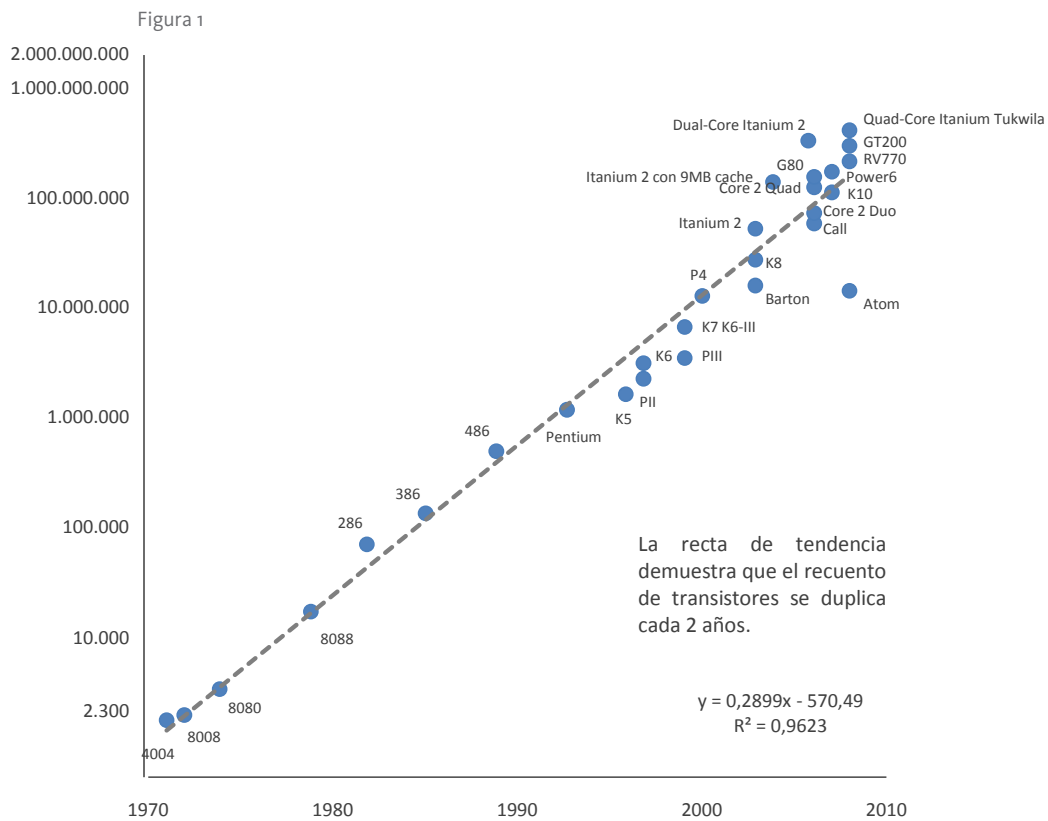
Este trabajo pretende tangibilizar esta necesidad y para ello ha analizado métricas financieras que soporten el business case de la RSE. Varios han sido los estudios realizados para tratar de vincular la RSE con la competitividad de una empresa desde un plano cualitativo (ver Informe Forética 2011, Observatorio de informes). En esta ocasión, profundizaremos en la relación entre ambas desde una perspectiva cuantitativa. Partiendo de una batería de 15 indicadores financieros aplicados a los 19 líderes de sector del Dow Jones Sustainability World Index y a sus respectivas industrias, observaremos que la sostenibilidad puede jugar un papel fundamental en el éxito de los negocios: la mayoría de estas empresas alcanzan niveles de valoración y rentabilidad superiores a la media de su sector.

Factores Macro

En el año 1965, Gordon Moore, co-fundador de Intel, afirmó que el número de transistores por unidad de superficie en los circuitos integrados se duplica cada dos años. Esto significa que la ciencia es capaz de multiplicar por dos la capacidad de computación de los ordenadores en un período de 24 meses.

Durante los últimos 45 años, esta previsión ha pasado de ser una hipótesis aventurada a convertirse en ley empírica cuya tendencia permanece incuestionable hasta hoy.

LEY DE MOORE: RECUENTO DE TRANSISTORES DE CPU 1971-2008



Fuente: Wikipedia. Elaboración propia.

Esta progresión ha sentado las bases de grandes saltos de progreso y desarrollo, no solamente a nivel tecnológico, sino a nivel económico y social. Como veremos a continuación, vivimos en un mundo en proceso de transformación acelerada.

Sin embargo, el ritmo de transformación es, en muchos casos, mayor que la capacidad del ser humano -e incluso del propio planeta- para adaptarse a los cambios que éste genera. Surgen entonces tensiones y desequilibrios estructurales que ponen en riesgo la sostenibilidad de nuestros modelos de sociedad, económicos y del medio ambiente.

Desde un punto de vista global, estos desequilibrios requieren una respuesta decidida desde dos perspectivas. A nivel macro, los agentes económicos y políticos deben trabajar, codo

con codo, en la creación de una hoja de ruta que haga posible mitigar y, en la medida de lo posible, frenar estas amenazas. A nivel micro, la innovación en los procesos, productos y servicios se presenta como la principal herramienta que permitirá hacer frente a esta serie de retos, forzándonos a una continua búsqueda de soluciones para un abanico de problemas que no cesa de ampliarse.

A continuación describiremos cinco tendencias seculares que reflejan esa transformación uniformemente acelerada: la transformación hacia un planeta urbano, la convergencia económica de los países emergentes, el envejecimiento de la población, la escasez del agua y el cambio climático. Todas ellas avanzan a pasos acelerados y nos acompañarán durante los próximos cien años, o incluso más.

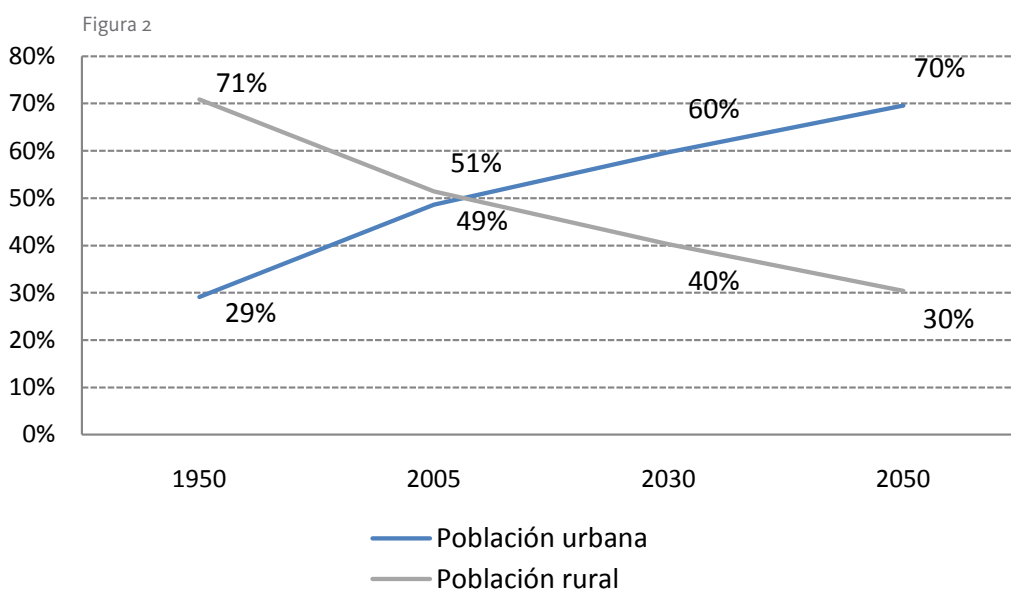


Un planeta urbano

La primera tendencia que observamos es que el mundo ha entrado en un milenio urbano. En un período de menos de cien años la proporción de

la población mundial que habita en el entorno urbano versus el rural se ha invertido.

POBLACIÓN URBANA VERSUS RURAL EN EL MUNDO



Fuente: Naciones Unidas. Elaboración propia.

Esto es a priori una buena noticia ya que permite a grandes grupos de población que viven en entornos desfavorecidos acceder a otros ámbitos donde encuentran nuevas oportunidades para su desarrollo como el empleo, la educación, y la seguridad. Además las nuevas poblaciones urbanas se ven beneficiadas por una mayor oferta de servicios básicos como infraestructuras, transporte público, electricidad, sanidad y agua potable. Por último, unas mayores economías de escala facilitan el acceso a productos de consumo de mayor sofisticación a unos costes más asequibles. No obstante, si la transición no es ordenada ni se gesta en una escala temporal amplia puede tener consecuencias

que hagan de este éxodo rural algo insostenible. Pongamos como ejemplo el continente africano, región con menor tasa de urbanización y donde más brusco será el cambio. Para el año 2030, la población urbana en África superará al total de la población europea. La pregunta es la siguiente: ¿están preparadas las ciudades africanas para acoger a este volumen de habitantes y dar respuesta a sus necesidades de infraestructura, empleo, seguridad, etc.?

Las consecuencias de este fenómeno serán igual de elocuentes que el propio cambio, pero diferirán de forma significativa entre países desarrollados y en vías de desarrollo.



En el conjunto de los 50 países menos desarrollados, el 78% de la población urbana vive en suburbios, en precarias condiciones de vida, sin títulos de propiedad sobre la tierra que habitan y por ende vulnerables a ser desalojados, ocupando áreas a menudo extremadamente contaminadas y expuestas a riesgos medioambientales, en condiciones de hacinamiento y de difícil movilidad. Si el crecimiento urbano en regiones poco desarrolladas no es acompañado de una planificación que lo haga sostenible, la pobreza urbana no hará más que acentuarse.

Asimismo, otros impactos macroeconómicos derivados del desarrollo urbano son: el destinar tierras a áreas residenciales en detrimento de su uso agrícola productivo -clave para el desarrollo de estas economías-, y un aumento considerable del impacto medioambiental, como consecuencia de un mayor consumo, una creciente generación de residuos y una destrucción de masa arbórea.

Por otro lado, en los países desarrollados una vida más urbana tendrá consecuencias de distinto orden: aumento de las que podemos llamar “enfermedades urbanas” (niveles de estrés insostenibles y males relacionados como infertilidad, trastornos depresivos, obesidad, etc.); el sobrevenido infradimensionamiento de las infraestructuras por exceso de demanda; y muchos otros efectos de calado.

En definitiva, la calidad de vida urbana está íntimamente relacionada con el número de habitantes. Diversos estudios señalan que urbes de más de 5 millones de habitantes minan la calidad de vida debido al crecimiento expansivo. De hecho, las mayores ciudades en número de habitantes -Tokio, Yakarta y Nueva York- están ubicadas en las últimas posiciones del ranking de calidad de vida (Mercer, 2010) liderado en cambio por Viena, Zúrich y Ginebra, ciudades de menores dimensiones.

Las empresas pueden contribuir a lidiar con las consecuencias negativas de un acelerado crecimiento de la población urbana. Por un lado, en su dimensión interna, gestionando las condiciones de trabajo, de forma tal que se minimice el impacto del estrés y otros males, y sobre todo posicionándose en contra del empleo al margen de la legalidad, que contribuye a la precariedad de colectivos vulnerables. Por otro lado, en su dimensión externa, apoyando proyectos de educación y formación en las comunidades locales, vía voluntariado corporativo, y contribuyendo al desarrollo de proyectos emprendedores locales a través de una integración en la cadena de suministro.

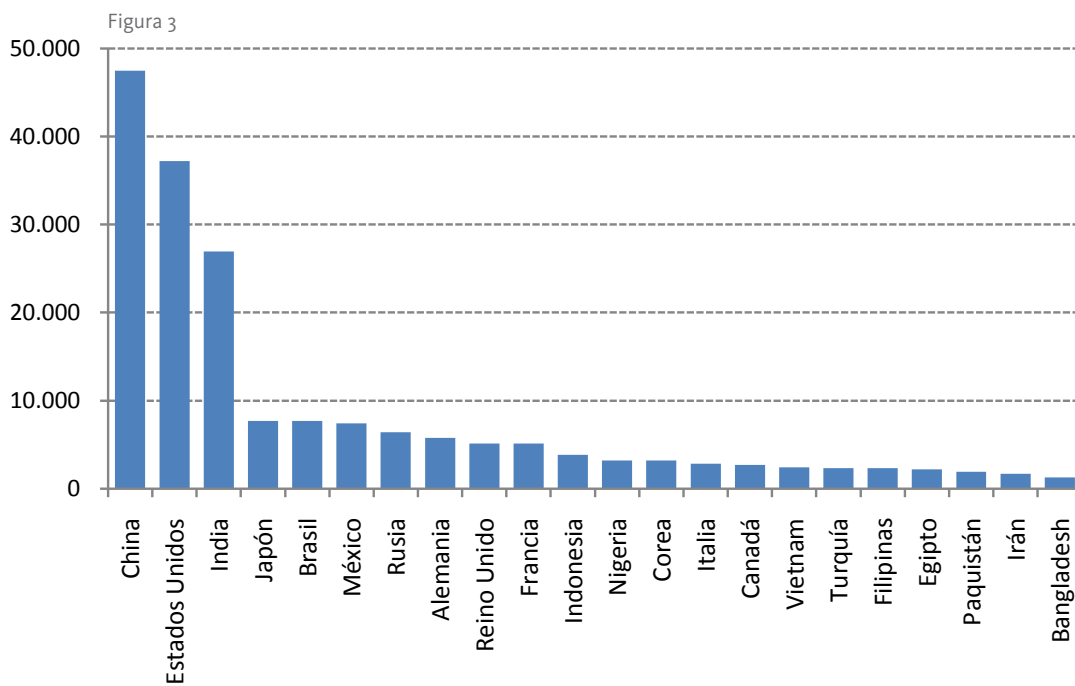
Convergencia económica de países emergentes

En los últimos diez años, el panorama económico global ha sido marcado por el crecimiento sin precedentes de Brasil, Rusia, China e India, las economías llamadas BRICs, que contribuyen a un 30% del crecimiento del PIB mundial y han pasado a representar un cuarto de la economía internacional (en términos de poder adquisitivo).

A futuro, esta tendencia no sólo se mantendrá sino que incluso se espera que se acentúe. De acuerdo a estimaciones del banco de inversión Goldman Sachs, en el año 2050 estas cuatro economías estarán entre las más grandes del globo y por primera vez una economía emergente superará a Estados Unidos.

LAS ECONOMÍAS MÁS GRANDES EN 2050

En billones de UD\$ de 2005



Fuente: Goldman Sachs. Elaboración propia.



El hecho de que tres de las cuatro economías de mayor peso se ubiquen en el continente asiático está propiciando un giro geopolítico hacia la región. Dada la relevancia de estos países en una amplia gama de problemáticas económicas, resulta indiscutible la necesidad de incluirlos más activamente en el diseño de políticas a nivel global, lo cual se ve reforzado además por su rol de motores de crecimiento regional.

A nivel empresarial, este escenario necesariamente hará más complejas las decisiones estratégicas, ya que estos países se convertirán en motores de demanda y poder adquisitivo. Incluso, el crecimiento económico en estas regiones tiene una envergadura suficiente como para compensar la desaceleración del desarrollo de economías tradicionales, como

ha ocurrido en la reciente crisis mundial. En particular, las industrias productoras de bienes básicos verán incrementar su demanda de forma significativa, y tendrán la oportunidad (si no el desafío) de adaptar sus estrategias a los requerimientos de una creciente clase media.

Por consiguiente, invertir y tener presencia en mercados emergentes es un elemento clave de la estrategia global de cualquier empresa que busque dar respuesta a las tendencias futuras.

Asimismo, el desarrollo de estas economías requerirá un inmenso volumen de capital de inversión junto con un uso intensivo de energía y recursos naturales. Esto nos lleva al terreno del cambio climático y deja caer la necesidad de asegurar que este desarrollo sea bajo en carbono.



Cambio climático

El concepto de cambio climático se refiere a una variación estadísticamente significativa en el estado medio del clima (promedio)¹ o bien en la distribución de eventos climáticos (variabilidad), persistente en un cierto período de tiempo (de décadas o mayor), más allá de eventos climáticos individuales.

Se prevé que su impacto en sistemas naturales causará el aumento de la temperatura media global, una subida en los niveles de océanos, y cambios en la estacionalidad y variabilidad de las lluvias.

De acuerdo al Grupo Intergubernamental sobre el Cambio Climático, es muy posible (más del 90% de probabilidad) que el calentamiento global de los pasados 50 años no pueda ser explicado únicamente por causas naturales e incluso es muy probable que se deba a concentraciones antrópicas de gases de efecto invernadero (GEI). De hecho, las emisiones humanas de GEI han crecido un 70% entre 1970 y 2004, principalmente por el uso de combustibles fósiles y cambios en el uso de la tierra (utilización de nutrientes para agricultura, deforestación, etc.).

¹ El estado del clima abarca una serie de variables climáticas como el nivel de temperatura, volumen de lluvias, ocurrencia de sequías e inundaciones, etc.

Consecuencias del cambio climático

- Pérdida de biodiversidad
- Menor productividad agrícola
- Eventos climáticos extremos, tormentas e inundaciones, con mayor número de personas en riesgo y mayores daños causados
- Menor disponibilidad de agua y mayor concentración de sequías en latitudes medias y semiáridas
- Mayor malnutrición y número de personas expuestas a muerte, enfermedades y accidentes causados por eventos climáticos extremos
- Refugiados climáticos
- Pérdidas económicas derivadas de catástrofes climáticas

Una contradicción subyacente a este fenómeno es que existe un fuerte desequilibrio en el binomio capacidad de respuesta - vulnerabilidad al cambio climático. El África subsahariana, pequeñas islas como países caribeños y deltas asiáticos son las regiones más expuestas por cuestiones meramente geográficas. Además, resultan ser particularmente vulnerables a escasez de agua, malnutrición, caída de los rendimientos agrícolas e inundaciones debido a una menor capacidad para enfrentarse a sus consecuencias.

Existe la oportunidad para el sector privado de contribuir significativamente a la lucha contra el cambio climático.

Primero, mediante la innovación tecnológica necesaria para nutrir y consolidar una economía baja en carbono a través de la implementación de procesos de producción menos contaminantes (gestión de residuos, consumo de agua y papel, eficiencia energética, calidad ambiental de productos). Segundo, incentivando al público a tomar decisiones de consumo informadas y responsables. Por último, gracias a la transferencia de infraestructura tecnológica y procesos necesarios para implementar mecanismos de desarrollo limpios².

2 Por "mecanismos de desarrollo limpio" nos referimos a un instrumento creado por el Protocolo de Kioto cuyo propósito es ayudar a países en desarrollo a lograr un desarrollo sostenible mientras que los países suscriptores del Protocolo cumplen sus compromisos de reducción de emisiones de GEI (países desarrollados y países en proceso de transición a una economía de mercado). En concreto, un "país inversor" destina capital privado a proyectos de reducción de emisiones en un "país receptor", colaborando con su desarrollo bajo en carbono mediante la transferencia de energía limpia. A cambio, obtiene créditos que luego contabilizará en el total de emisiones que se ha comprometido a reducir al ratificar el Protocolo.

Escasez del agua

Dos terceras partes de la superficie de nuestro planeta están cubiertas por agua. No obstante, tan sólo el 2,5% del total de agua a nivel global es dulce y, dentro de este pequeño porcentaje, únicamente el 0,4% está al alcance del ser humano. Es decir, el agua per se es un recurso escaso.

Todo parece indicar que la crisis del agua se agravará, ya que la disponibilidad de agua potable per cápita está disminuyendo: en los últimos 30 años, este índice ha caído un 50% y se estima que en los próximos 20 años el suministro per cápita caerá un 30% adicional. Esto se explica fundamentalmente por causas antrópicas: al fenómeno de la escasez de agua dulce se le suman un consumo irracional, la contaminación -especialmente debida a residuos urbanos, industriales y agrícolas- y un pobre mantenimiento de la infraestructura de gestión del agua tanto en los países desarrollados como en los menos avanzados. En resumen, esta crisis se atribuye a una gestión ineficiente de un recurso escaso.

Desde un punto de vista macroeconómico, la crisis del agua sólo podrá solucionarse a través de una racionalización de su uso. En efecto, uno de los principios de la Declaración de Dublín sobre el Agua y el Desarrollo Sostenible (1992) sostiene que este recurso debería ser considerado un bien económico, y que sólo eso garantizará que su uso sea a la vez equitativo y eficiente. Algunos economistas sugieren que esto se podría lograr incorporando a su precio la escasez del bien así como los costes reales de su consumo. Entre estos deberían reflejarse los costes asociados a inversiones en infraestructura, logística y transporte. Hoy en día existe un desfase importante, estemos donde estemos, entre el precio del agua y su coste efectivo, lo cual da lugar a un consumo irracional tanto a nivel de uso individual como desde su aplicación a actividades productivas. Por otro lado, resultará también de máxima importancia reducir la contaminación, promoviendo un uso sostenible del agua y protegiendo el estatus de los recursos acuíferos.

La crisis del agua

- 1.2 billones de personas no tienen acceso a agua potable
- 7 billones de personas en 60 países sufrirán escasez de agua en el año 2050
- El consumo doméstico de agua en países desarrollados es unas 6 veces mayor al de países en vías de desarrollo (500-800 litros por persona por día versus 60-150 litros)
- El 66% de la población cuyas necesidades de agua están insatisfechas se encuentra en Asia y otro 27% en África

Datos básicos sobre contaminación

- 2000 Mt de desechos humanos son arrojados a ríos cada día en el mundo
- El 60% de los grandes ríos del mundo están severamente contaminados, con la consecuente degradación de sus ecosistemas
- Solamente 5 de los 55 ríos europeos son considerados prístinos
- El 50% de la población en países en desarrollo está expuesta a agua contaminada

En cuanto al sector privado, éste tiene un rol clave en la lucha contra la escasez del agua, con un considerable margen de maniobra sobre sus políticas de consumo de agua y de gestión de residuos. En particular los sectores agrícola e industrial tienen un peso considerable en estas dos dimensiones.

En función de qué mercados consideremos, el peso entre ambos sectores se invierte, dependiendo del nivel de industrialización y de la relevancia del sector agrícola en la economía de la región. Asimismo, gozan de un poder de concienciación de sus empleados en la promoción de prácticas de consumo responsable en las comunidades en las que opera.



Cambio demográfico

El cambio demográfico es uno de los mayores retos a los que se enfrenta el mundo desarrollado. El envejecimiento de la población, la jubilación inminente de los baby boomers y el descenso de los niveles de natalidad ponen en peligro el equilibrio de nuestros sistemas socioeconómicos.

Si bien es cierto que el envejecimiento de la sociedad es una señal de incremento en la calidad y la esperanza de vida, la ausencia de un reemplazo generacional genera consecuencias de calado que pueden llevar como consecuencia última a una pérdida de competitividad de las economías desarrolladas.

Desde un punto de vista social, una mayor esperanza de vida combinada con una decreciente tasa de natalidad invierte la pirámide de población, incrementando sustancialmente la tasa de dependencia. Esto afecta a la sostenibilidad del gasto público ya que repercute en un mayor gasto sanitario y asistencial y una mayor carga para el sistema de pensiones -más pensionistas para un menor número de

cotizantes a la seguridad social-. En el caso de España por ejemplo, de acuerdo a cifras de la Comisión Europea, en 2004 había una persona inactiva por cada tres activas. La previsión es que en 2050 cada persona activa tendrá que mantener a dos personas inactivas.

En el plano económico, el cambio demográfico hará que la entrada al mercado laboral de los jóvenes sea más limitada, mientras que el grueso de la población activa estará formado por gente mayor. Las empresas deberán enfrentarse al reto de mantener con éxito su competitividad con una plantilla más senior, con el consecuente impacto en su capacidad de innovación. Expertos destacan que esto podría causar una caída en los niveles de productividad, disminuyendo la competitividad internacional de un país. Además, este desabastecimiento de los mercados de trabajo, probablemente será causa de una “guerra del talento”, dando cabida a verdaderas batallas por la captación de aquellos empleados con mayor potencial.



Las empresas pueden encontrar en la RSE un arma valiosa para afrontar los retos que supone el cambio demográfico. Políticas de conciliación de la vida personal y profesional para estimular la natalidad, y una gestión de recursos humanos basada en la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión social pondrán menos presión sobre el sistema de pensiones público. El beneficio para las empresas estará en un mayor diálogo intergeneracional y la posibilidad de ajustar la oferta de productos, servicios y relaciones con clientes a las particularidades de cada grupo etario.

Comparativa global

Los próximos años serán testigos de una disminución en las poblaciones de Europa, Japón y otras regiones desarrolladas. Al otro lado de la balanza, el crecimiento de la población tendrá lugar en Asia, África y América del Sur, regiones que agruparán la mayor concentración de jóvenes.

Esto se debe a que, según reflejan los datos, el nivel de natalidad de un país es inversamente proporcional a su grado de desarrollo económico. Así, en la Europa de los 15 esta tasa se situaba en torno a 13 nacimientos por mil habitantes en 2008. Por el contrario, otros sistemas socio-políticos arrojan cifras muy diferentes: Costa Rica 17,71 o Angola 44,09.

En busca de una solución: la RSE como herramienta estratégica

El desafío de los retos macroeconómicos expuestos hasta aquí reside precisamente en su carácter macro. El distanciamiento entre el sujeto y los fenómenos anteriormente comentados genera una falsa apariencia de seguridad. Por tanto, el no identificarse con el problema lleva a no identificarse tampoco con las soluciones.

Sin embargo, una investigación realizada recientemente por MIT Sloan Management Review en colaboración con Boston Consulting Group (BCG) revela que entre más de 1500 líderes empresariales a nivel internacional existe un fuerte consenso sobre el rol preponderante que debe jugar el sector privado en solucionar los desafíos globales a largo plazo. Por tanto, tal como hemos querido plasmar en los puntos anteriores, cada compañía puede aportar su contribución, desde pymes hasta multinacionales, alcanzando resultados que lógicamente variarán en escala y alcance.

La crisis financiera, los cambios sociales que condicionan los mercados de consumo y de trabajo, y los conflictos sobre recursos escasos marcan tendencia en el sector privado, factores que a su vez se combinan con tendencias macro. El carácter complejo, secular e interrelacionado de estos retos es lo que los convierte en fundamentos de la RSE, la última frontera de la innovación.

La conjunción de nuevas prácticas organizacionales y de tecnología que permiten responder al desafío de la sostenibilidad se convierte entonces en elemento indispensable para sobrevivir en un escenario empresarial cada vez más competitivo. En definitiva, existe una oportunidad detrás de la RSE: la oportunidad de innovar, crear valor y reforzar la competitividad de la organización.



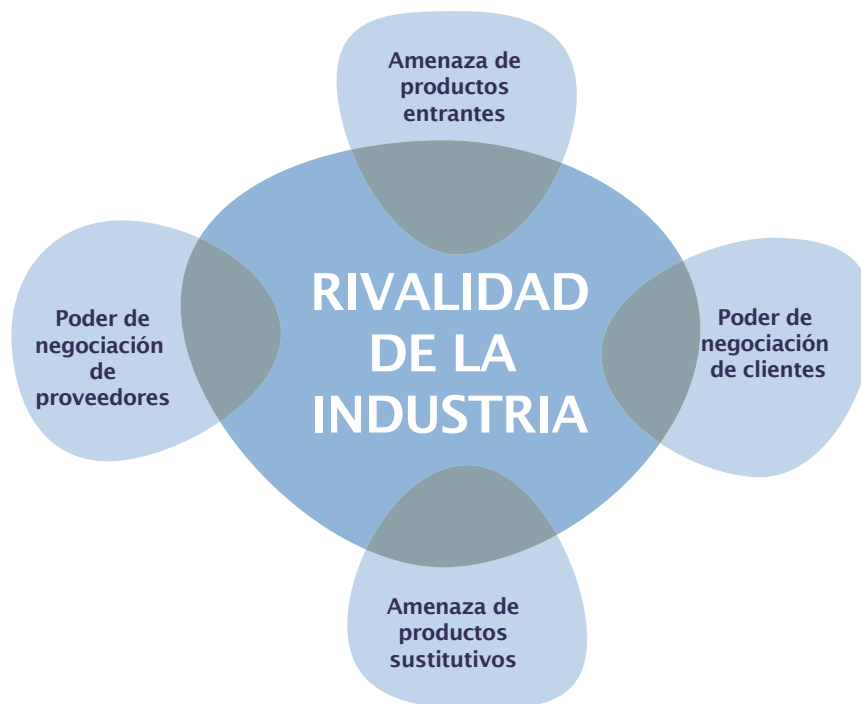
Factores Micro

Superando el modelo porteriano

Desde los años 80 las teorías del economista Michael Porter no han hecho más que avanzar en el mundo de la estrategia empresarial. La contribución de Porter a la comunidad del management ha sido desde entonces inestimable, generando modelos y desarrollando teorías fundamentales para la gestión empresarial.

El punto de partida de sus teorías es que una empresa puede diseñar su estrategia en base a ventajas competitivas, obtenidas básicamente mediante la oferta de un producto estándar a bajo coste o bien un producto diferenciado cuya singularidad es percibida por el consumidor, quien estará entonces dispuesto a pagar un sobreprecio.

La necesidad de obtener ventajas competitivas viene determinada por la rivalidad característica del mercado. El modelo de las cinco fuerzas de Porter expone que el conjunto de cinco fuerzas determina la posición competitiva de una empresa en su industria: el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de productos entrantes y sustitutos, y el grado de rivalidad entre las empresas existentes en la industria. La fuerza agregada de estos vectores determina en última instancia el potencial beneficio: cuanto más intensa sea la competencia en el sector, menor el potencial beneficio que podrá obtenerse operando en él.



La clave está en comprender que el grado de competitividad de una industria no depende únicamente de los competidores que la forman sino que es determinado por la interacción de estas cinco fuerzas. El desempeño de una compañía es explicado entonces por características estructurales de la industria a la que pertenece.

Una empresa de éxito será aquella que se imponga sobre la competencia, estableciéndose como dominante en el segmento en que opera. Alcanzará esta posición enfrentándose ferozmente a cada una de las fuerzas determinantes de su industria:

- consolidando barreras que impidan la entrada de nuevos competidores al mercado,
- batiendo a los competidores existentes,
- debilitando el poder de negociación de sus proveedores,
- erosionando al cliente a través de su relativo poder de precio.

No obstante, la obsesión por crear ventajas competitivas convierte el objetivo natural de incrementar la cuota de mercado en una espiral competitiva que, en ocasiones, coloca a un sector en números rojos y hace peligrar la sostenibilidad de la propia industria. Dado que sólo puede haber un competidor de más bajo coste en un mercado a la vez, esta espiral de racionalización de precio conlleva considerables riesgos. Al operar continuamente sobre el margen de beneficio para lograr competir a bajo coste, es altamente probable que se alcancen resultados inferiores a la media de la industria. Asimismo, la constante obsesión por abarcar mayor cuota de mercado convierte a los productos en *commodities*: toda vez que un diseño emerge como ganador, los competidores en ese mercado deberán imitarlo, comoditizando el producto para satisfacer un conjunto estandarizado de requisitos por parte del cliente y volviendo la oferta uniforme e indiferenciada. Por último, un enfoque producto-céntrico genera además que las empresas pierdan perspectiva global, perdiendo control sobre variables de considerable importancia como su impacto medioambiental o la cadena de suministro.

Para ilustrar estas tendencias expondremos el caso Mattel, un claro ejemplo de pérdida de control sobre la cadena de producción. El primer productor de juguetes con 75 años de experiencia fue puesto en evidencia, en agosto de 2007, al hacerse público que algunos de sus juguetes infantiles eran nocivos para la salud por contener pintura con niveles excesivos de plomo e imanes que podían desprenderse con facilidad. Estos juguetes, que habían sido fabricados en China, habrían escapado de los controles de calidad de la compañía. Como resultado, la empresa tuvo que retirar del mercado, en apenas unos meses, cerca de 20 millones de juguetes. La retirada de productos supuso costes significativos que impactaron rápidamente sobre el valor de las acciones de Mattel. Estas llegaron a perder un 38% de su valor y no lograron recuperarse hasta el año 2009. Asimismo, las regulaciones americana y china fueron modificadas para introducir medidas de seguridad más estrictas, generando automáticamente un incremento en los costes de producción necesarios para garantizar el cumplimiento de estándares de seguridad. La reputación de Mattel fue significativamente afectada, sobre todo dada la dimensión política que cobró el asunto. El Consejero Delegado de la compañía fue citado a declarar en el Congreso de Estados Unidos y disculparse públicamente frente a las autoridades chinas.

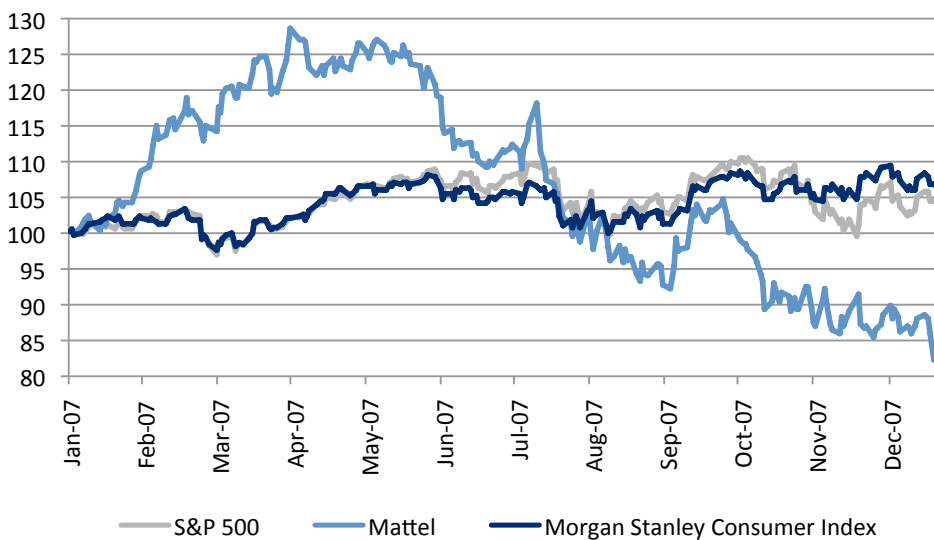
Como muchas empresas globales, Mattel había trasladado el 65% de su producción a China. Pero los controles de calidad implementados demostraron no ser lo suficientemente estrictos, aún cuando la empresa hubiera tomado la precaución de operar con talleres propios y no con proveedores externos. En un mercado con un público objetivo vulnerable (niños) y un alcance global, la seguridad de producto es un atributo crítico. Sin embargo, la falta de controles e inspecciones en la cadena de producción y de aprovisionamiento dio lugar a una controversia a nivel mundial, sometiendo a la empresa al escrutinio de los medios de comunicación y a la indignación del público.

En consecuencia, este caso pone de manifiesto que una obsesión por la racionalización de costes y la expansión de la cuota de mercado puede llevar a una compañía a descuidar elementos básicos de su negocio como la seguridad del producto y la gestión de riesgos.



2007: UN AÑO DECEPCIONANTE PARA LOS ACCIONISTAS DE MATTEL

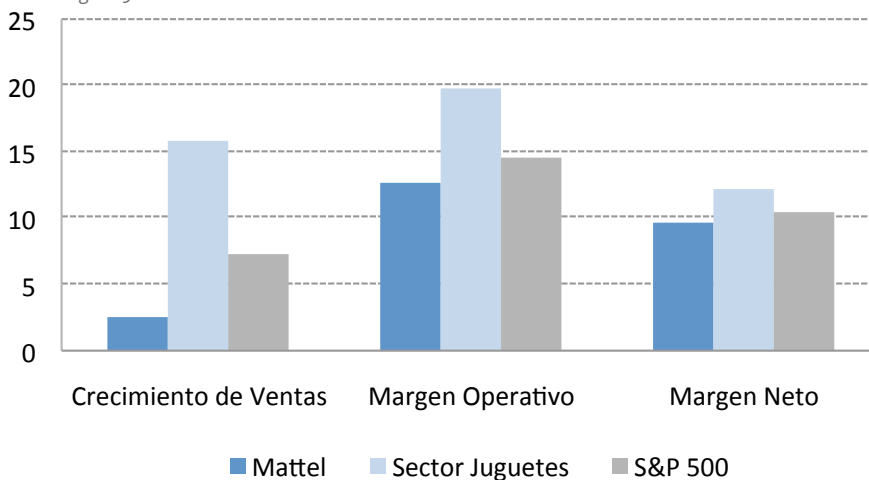
Figura 4



Fuente: Yahoo Finanzas. Elaboración propia.

2011: EL PROMEDIO DE INDICADORES FINANCIEROS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS SEÑALA UNA LENTA RECUPERACIÓN

Figura 5



Fuente: Reuters. Elaboración propia.

La evolución de la compañía fue bastante negativa desde un punto de vista bursátil y 2007 se convirtió en una pesadilla para sus inversores con una fuerte destrucción de valor. Durante los últimos años, de acuerdo con Reuters, Mattel ha crecido muy por debajo del sector juguetes (2,49% anual frente al 15,47% del sector). No obstante, una alta diversificación geográfica y de producto han permitido

acolchar el golpe a nivel de resultados financieros y recuperar su valoración bursátil.

Esta situación finalmente ha sido un shock temporal para la compañía. Pero sin duda, es una gran lección no sólo para Mattel sino para toda actividad económica. La falta de diligencia puede hacer desaparecer a una gran empresa. No sería la primera vez. Tampoco la última.

Innovación en gestión estratégica

El modelo porteriano de las cinco fuerzas ha hecho un magnífico trabajo durante los años 80 y 90 a la hora de identificar y explotar ventajas competitivas para las empresas. No obstante, la continua innovación a nivel tecnológico, social y económico ha hecho que este modelo no sea suficiente para explicar el éxito de unas empresas y no de otras. Parece necesario un modelo más evolucionado.

En particular, un factor de cambio fundamental ha sido la revolución en las comunicaciones, que estrecha la vinculación entre una empresa, sus consumidores, proveedores e industrias complementarias, alterando significativamente sus palancas de rentabilidad.

La estrategia de gestión deja de centrarse en el producto y la industria, tal como proclamaba Porter, y gira ahora en torno a los grupos de interés y a la creación de un sistema de competitividad en red. Éste se alcanza creando cadenas de valor basadas en la integración de la oferta. Alrededor de cada producto surge una red de productos y servicios complementarios desarrollados por partners de negocio distintos de la propia compañía. De esta manera cada empresa tiene el interés de desarrollar un tejido de industrias complementarias que mejore su posición competitiva, de manera que no compite sola sino acompañada de sus partners.

El grupo de interés principal, como es lógico, es el cliente. Satisfacer y retener al cliente se convierten en los objetivos clave, anteponiéndose a la gestión del portfolio de productos y servicios. Nos alejamos entonces de la oferta

estandarizada para una clientela numerosa y uniforme y avanzamos hacia el conocimiento y satisfacción de las necesidades específicas de consumidores diferenciados. Este nuevo paradigma se basa entonces en un entendimiento profundo de las expectativas del cliente.

La estrategia no se centrará únicamente en la industria en la cual está inmersa la empresa porteriana sino que la propia industria es complementada por aquellas en las cuales están insertos los clientes, ampliando el espectro para dar mayor cobertura a sus necesidades. La propuesta de valor inicial es reforzada por la interacción entre el consumidor, el producto, y las industrias complementarias. Se conforma un ecosistema de equilibrio de manera que serán los clientes mismos quienes excluyan a los competidores, ya que no tendrán motivos para cambiar de marca. La estrategia, lejos entonces de ser una guerra, es una unión donde los grupos de interés se convierten en partners imprescindibles.

Finalmente, en este nuevo escenario, el reto está en incorporar información para vincular al cliente con la marca, gracias a las TICs, utilizando métricas precisas y una segmentación detallada. Alianzas con industrias complementarias potenciarán el valor del producto a la vez que harán único el vínculo con la clientela. La innovación requerirá a su vez un ejercicio de desarrollo conjunto con proveedores e industrias complementarias, grupos de interés y especialmente con los clientes para alcanzar una posición central en dicho ecosistema.

La sostenibilidad, frontera de la innovación

Tal como hemos expuesto hasta aquí, una competencia basada en cuota de mercado y costes ya no es viable. Es necesario ampliar el punto de mira e incluir en el negocio a aquellos grupos de interés relevantes para su desarrollo. En los tiempos que corren, el diálogo, la colaboración y el conocimiento son pilares fundamentales de la estrategia que permitirá a una empresa sostener una posición competitiva, dado que crearán un vínculo entre la empresa, sus clientes e industrias complementarias que le permitirá no capturarlos sino cautivarlos.

Este cambio de paradigma, de la guerra a la unión, de la “posición dominante” al “ecosistema”, de la erosión del cliente hacia su total inclusión, de la “rivalidad” hacia el “vínculo”, nos ubica en un terreno común con la sostenibilidad y las prácticas de Responsabilidad Social. Considerando que éstas también parten de un reconocimiento del valor del diálogo con grupos de interés, del potencial detrás de los partenariados, etc. estamos en definitiva hablando de paradigmas que comparten ideas de base.

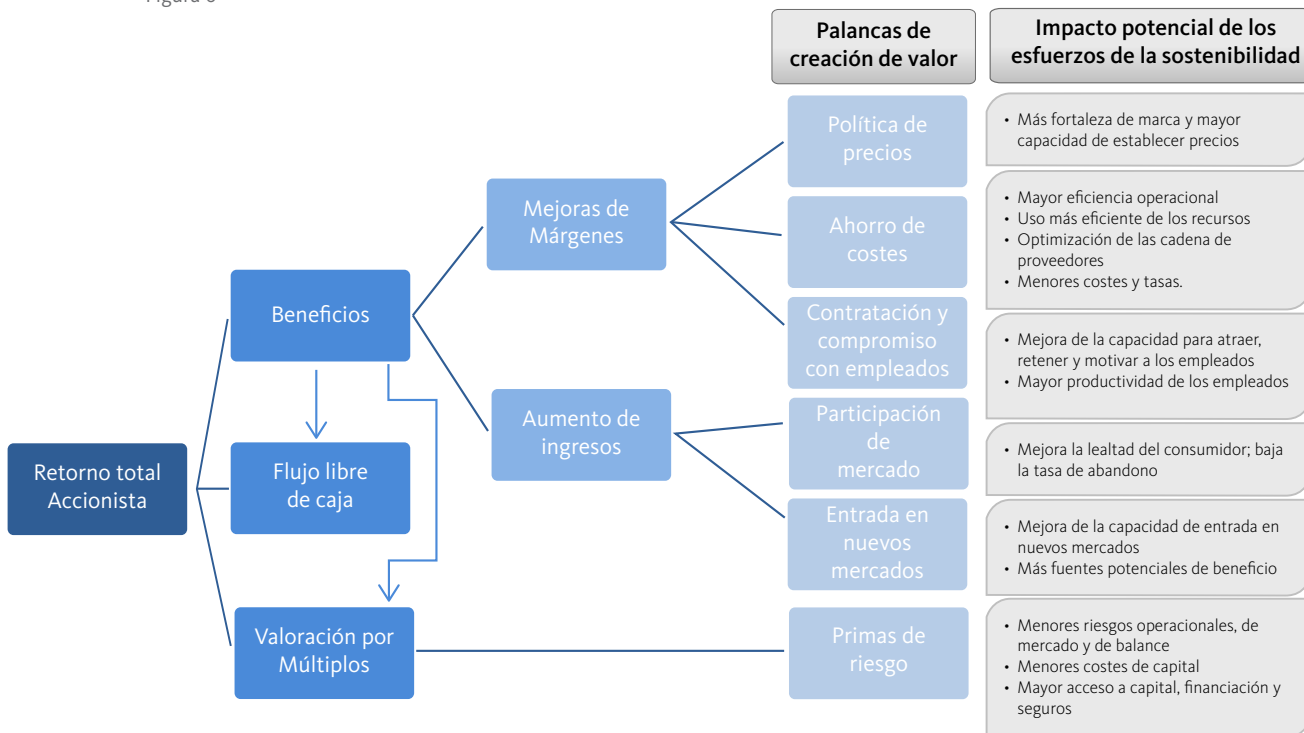
La adaptación del modo de hacer negocios hacia criterios responsables puede entonces avanzar a una empresa en la definición de estrategias en línea con una gestión innovadora y la creación de sistemas en red, tal como detallamos en el apartado anterior. Esto es precisamente lo que convierte a la sostenibilidad en frontera de la innovación.

Asimismo, la solución a los retos macroeconómicos analizados al inicio y que consideramos fundamentos de la RSE tendrá un carácter interdisciplinario que hará particularmente crítico el colaborar efectivamente con diferentes grupos de interés. Este argumento también contribuye a la idea de que el avanzar hacia una gestión basada en el vínculo fortalece la sostenibilidad.

Por otro lado, el potencial impacto de la sostenibilidad en cada una de las diferentes dimensiones de un negocio constituye su principal fortaleza a la hora de dimensionar su contribución a la competitividad.

La ya citada investigación del MIT Sloan Management Review propone una cadena de creación de valor en la cual los esfuerzos de sostenibilidad tienen un impacto potencial en cada una de las palancas de creación de valor para el accionista. Por ejemplo, uno de los impactos más intuitivos de la sostenibilidad es la construcción de marca que resulta en una mayor flexibilidad a la hora de fijar precios. Un uso eficiente de los recursos, premisa subyacente de la producción responsable, conduce a un ahorro de costes. Y así sucesivamente avanzando por los diferentes elementos de esta cadena, alcanzando en última instancia mejores márgenes, mayores ingresos y un mayor retorno para el accionista.

Figura 6



Fuente: MIT Sloan Management Review. Elaboración propia.

En definitiva, la propuesta de valor de la sostenibilidad se basa en la posibilidad de integrarla a lo largo de todas las áreas del negocio (Finanzas, Marketing, Compras, Producción, I+D+i, RRHH) para luego cuantificar su desempeño en base a resultados financieros medibles.

Por otro lado y desde la perspectiva del consumidor, los resultados de una encuesta realizada por Havas Media entre 30.000 personas, en 9 países a lo largo de cuatro continentes, revelan una fuerte correlación entre la relevancia de una marca para el público y su percepción de sostenibilidad (cuanto más sostenible es percibida una marca, más relevante). De hecho, casi un 80% de las más de 1.000 empresas consultadas para la elaboración del Informe Forética 2011 reconoce una mayor fidelidad de clientes como consecuencia de sus estrategias de sostenibilidad que en definitiva fortalecen y/o diferencian a la reputación de marca. El Informe pone incluso en evidencia cómo

esta relevancia se refleja a la hora de tomar decisiones de compra: el 45% de los ciudadanos españoles excluye y/o intenta evitar productos considerados “irresponsables”, a la vez que un 21% prefiere productos responsables, e incluso un 16% está dispuesto a pagar un sobreprecio por ellos. Estos datos señalan la necesidad imperiosa de construir vínculos con el cliente -tal como detallamos en el apartado anterior- con el objetivo de explotar esa relevancia de marca traduciéndola en decisiones de consumo favorables para la empresa.

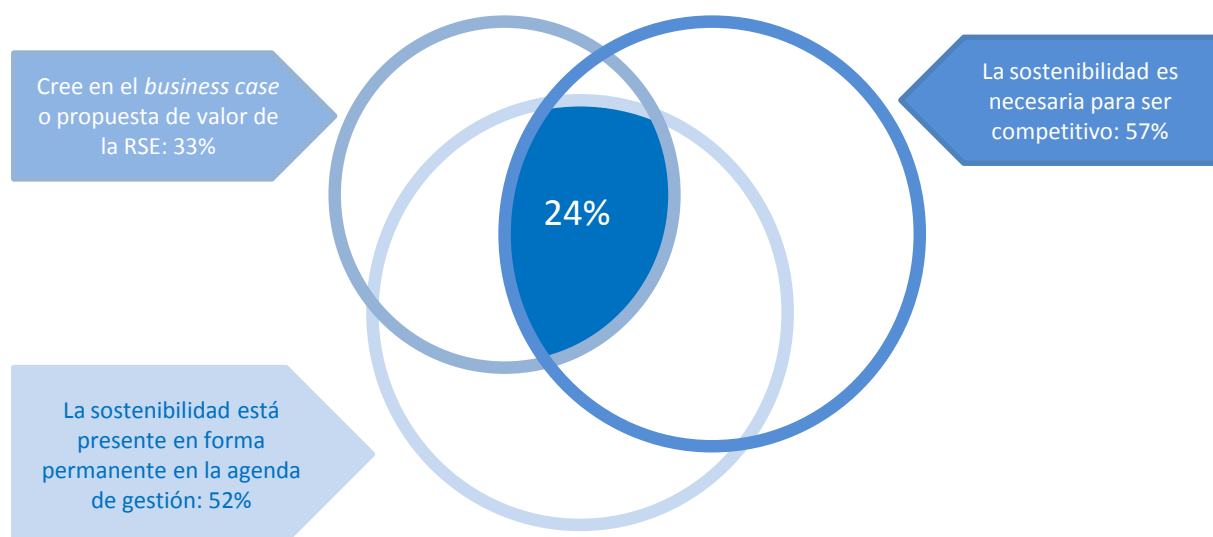
Sin embargo, la implementación de prácticas responsables no siempre resulta exitosa, ya que se enfrenta a una serie de desafíos. Según los más de 50 líderes de opinión entrevistados para el ya mencionado estudio del MIT, se destacan principalmente dos obstáculos: el primero, vencer el escepticismo que viene de la mano de modelos mentales obsoletos (¿Porter quizás?) y el segundo, medir, dar seguimiento y reportar los esfuerzos de sostenibilidad.

Por consiguiente, el hecho de que los consumidores se proclamen claramente a favor de la RSE no es motivación suficiente para las empresas a la hora de tomar posición respecto a la implementación de criterios de sostenibilidad, dado que su aplicación supone enfrentar los desafíos recién mencionados, a la vez que requerirá de una adaptación al cambio y una nueva cultura organizacional.

En efecto, no existe consenso en la comunidad del internacional de management sobre el efecto de la sostenibilidad en las palancas de creación de valor tal como lo prueba otro estudio realizado por el MIT entre altos directivos de empresas globales. Los resultados obtenidos señalan que, a pesar de que existe consenso en que la sostenibilidad no sólo contribuye a la competitividad sino que es necesaria y por tanto está presente de forma permanente en la agenda de gestión, solamente un 33% de encuestados cree en su propuesta de valor, resultando en un escaso 24% de la muestra de acuerdo con las tres proposiciones.

Por tanto, el reto de implementar exitosamente la sostenibilidad y extender su aplicación a lo largo de diferentes mercados y regiones requerirá del desarrollo de una serie de habilidades y herramientas de gestión. Resultará imprescindible una concesión entre expectativas cortoplacistas e impactos en el largo plazo así como la potenciación de la innovación en modelos de gestión y prácticas estratégicas. Pero la clave estará sobre todo en implementar un enfoque sistémico, a través de la formación de alianzas y partenariados que permitan trabajar en forma concertada con diferentes grupos de interés, integrando la perspectiva holística indispensable para sostener una posición competitiva en las condiciones de mercado actuales.

Figura 7



Fuente: MIT Sloan Management Review. Elaboración propia.

Conclusiones

Un amplio abanico de argumentos sostiene la propuesta de valor de la RSE. Existe entonces un business case detrás de la aplicación de prácticas responsables sustentado por razones propias de la empresa que las implementa pero también ajenas. La conjunción de factores macroeconómicos (cambio climático, escasez del agua, convergencia de economías emergentes, desarrollo urbano y cambio demográfico, entre otros) y la necesidad de superar modelos microeconómicos que han dejado de ser garantía de posicionamiento convierten a la sostenibilidad en un imperativo estratégico para cualquier empresa que desee ser competitiva en los tiempos que corren.

Este documento ha sido escrito en base a información fidedigna sobre los desafíos estructurales que aquejan a nuestra sociedad, pero también desde la perspectiva de sus autores sobre el valor competitivo de la RSE. Ésta es sin embargo compartida por los grandes think tanks de estrategia empresarial tal como lo ponen en evidencia los numerosos estudios citados. Esperamos haber logrado transmitir en forma fehaciente lo significativa que puede resultar la contribución de la sostenibilidad a la competitividad de una empresa siempre que su implementación esté alineada con la esen-

cia del negocio. Confiamos por consiguiente en que el vincular responsabilidad social y competitividad promueva el enfocar la RSE desde una perspectiva de gestión estratégica.

De cualquier forma, hablar de sostenibilidad y competitividad puede resultar contradictorio, dado que la primera nos lleva al terreno del diálogo mientras que asociamos la segunda con una concepción obsoleta de los mercados como terrenos de rivalidad. Sería más coherente hablar entonces del vínculo entre sostenibilidad y excelencia empresarial, tal como sugiere la última publicación al respecto de la [Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea](#).

En conclusión y tal como lo expone claramente dicho organismo europeo en su Informe sobre la Competitividad, los factores que justifican económicamente la RSE son dinámicos de por sí y tienden a intensificarse: los diversos retos sociales y ambientales, las expectativas de empleados, la concienciación de consumidores y la naturaleza de los procesos innovadores. La RSE permitirá entonces alcanzar una excelencia empresarial que permita dar respuesta a estos procesos, manteniendo el ritmo de progreso a largo plazo.



Sostenibilidad para Financieros

Resumen Ejecutivo

En la búsqueda de un vínculo cuantitativo entre las prácticas empresariales en sostenibilidad y la competitividad, hemos analizado las compañías reconocidas como líderes en RSE a través del cristal de las finanzas. Partiendo de las 19 empresas calificadas como líderes de sector de acuerdo con el índice Dow Jones Sustainability World (en adelante LDJSI), se ha realizado un análisis comparativo con los datos de sus respectivos sectores -de acuerdo con la clasificación sectorial de Reuters-, en base a 15 ratios financieros recogidos en intervalos de 5 años.

A lo largo de los siguientes recuadros podrán apreciarse las principales fortalezas y debilidades financieras de este conjunto de compañías.

Las fuentes de información consultadas para este trabajo han sido las siguientes: Reuters, Bloomberg, UBS WMR, FactSet, Dow Jones Sustainability, Indexes, Forética. Los datos han sido tomados a fecha abril de 2011.

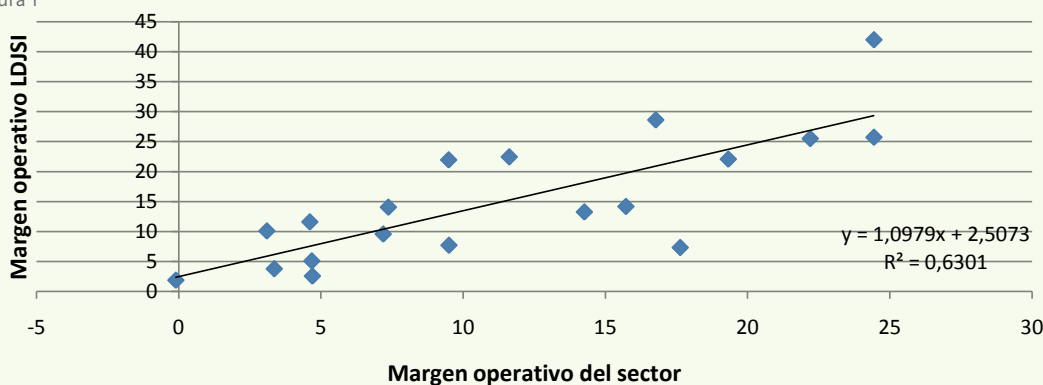


Márgenes

El margen operativo y margen neto son indicadores especialmente significativos a la hora de observar la evolución de un negocio. Las compañías LDJSI muestran un margen operativo superior a sus respectivas industrias, generando una desviación mediana 15 puntos por encima de sus ellas. No obstante, el margen neto muestra que ceden buena parte de ese retorno extra dado el mayor empleo de endeudamiento financiero a la hora de costear su actividad.

MÁRGENES OPERATIVOS - LDJSI vs. SECTOR

Figura 1

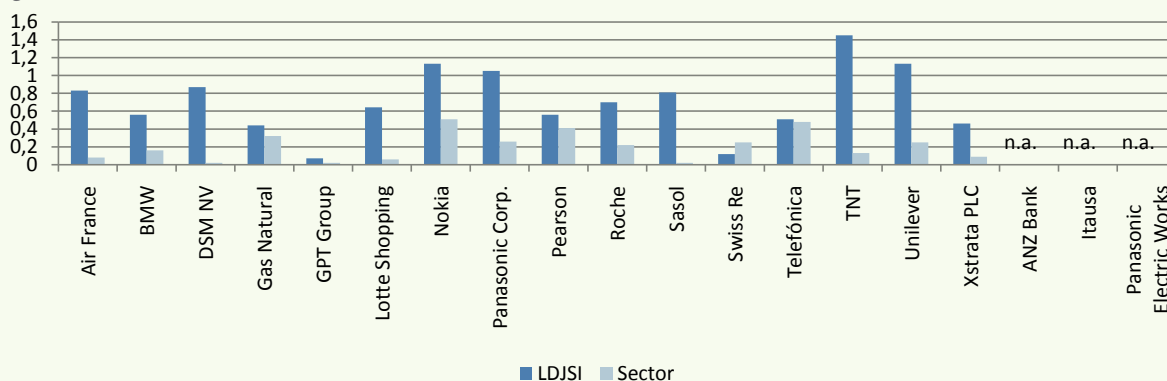


Eficiencia

Las empresas líderes en sostenibilidad son más eficientes que sus respectivos sectores, minimizando su estructura de costes con una mayor rotación de activos. La rotación promedio en las compañías LDJSI es de 0,71 veces las ventas, frente a 0,20 como valor medio del sector. Es decir, generan más con menos recursos.

ROTACIÓN DE ACTIVOS

Figura 2

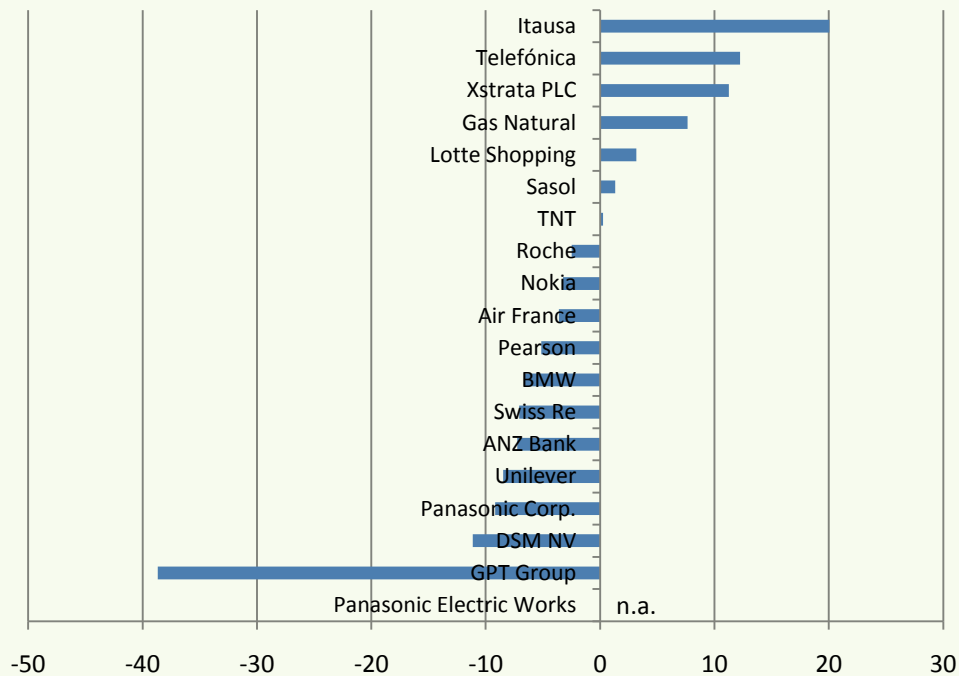


Crecimiento de ventas

Si hay un punto débil dentro de la selección de las LDJSI es la evolución de sus ventas durante los últimos cinco años en comparación con sus respectivos sectores: sólo un 39% de las compañías ha crecido por encima de sus competidoras en la industria. Éste es un área de riesgo, ya que a medio plazo podrían perder cuota y liderazgo en sus respectivos mercados.

DIFERENCIAL DE CRECIMIENTO ANUALIZADO DE 5 AÑOS

Figura 3

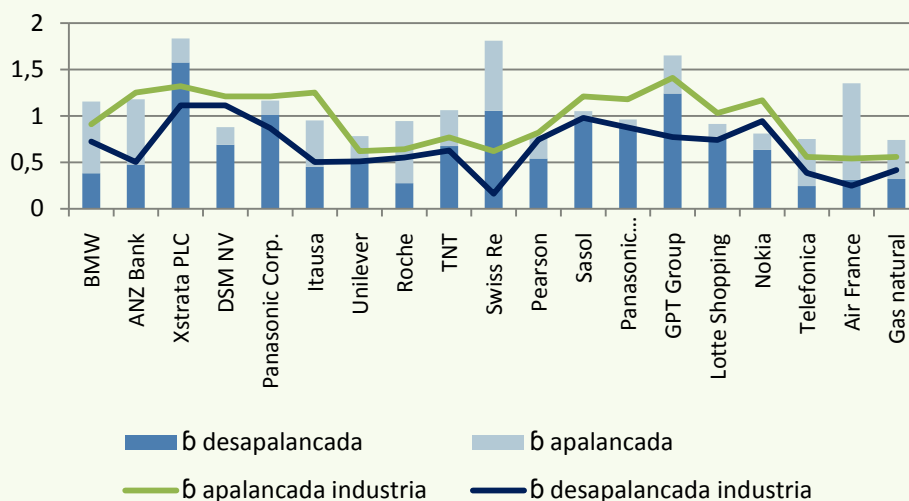


Factores de Riesgo

Las compañías LDJSI tienen un volumen de deuda muy superior a sus respectivas industrias en un 63% de los casos (+186% como desviación mediana). Esto implica que el riesgo derivado de su nivel de endeudamiento (beta apalancada) es mayor en comparación a sus sectores. Sin embargo, tienen un perfil de riesgo operativo específico de la empresa (beta desapalancada) más moderado que sus competidoras. En definitiva, su mayor apetito por la deuda incrementa de manera “artificial” su perfil de riesgo como inversión. Sin embargo, esto no es necesariamente algo malo ya que puede tener un efecto positivo en el coste del capital de la empresa, como veremos a continuación. En todo caso esta preferencia por la deuda pone de manifiesto una mayor confianza en la viabilidad del negocio, tanto del lado de la empresa misma como del de sus financiadores.

FACTORES DE RIESGO: BETA APALANCADA Y DESAPALANCADA

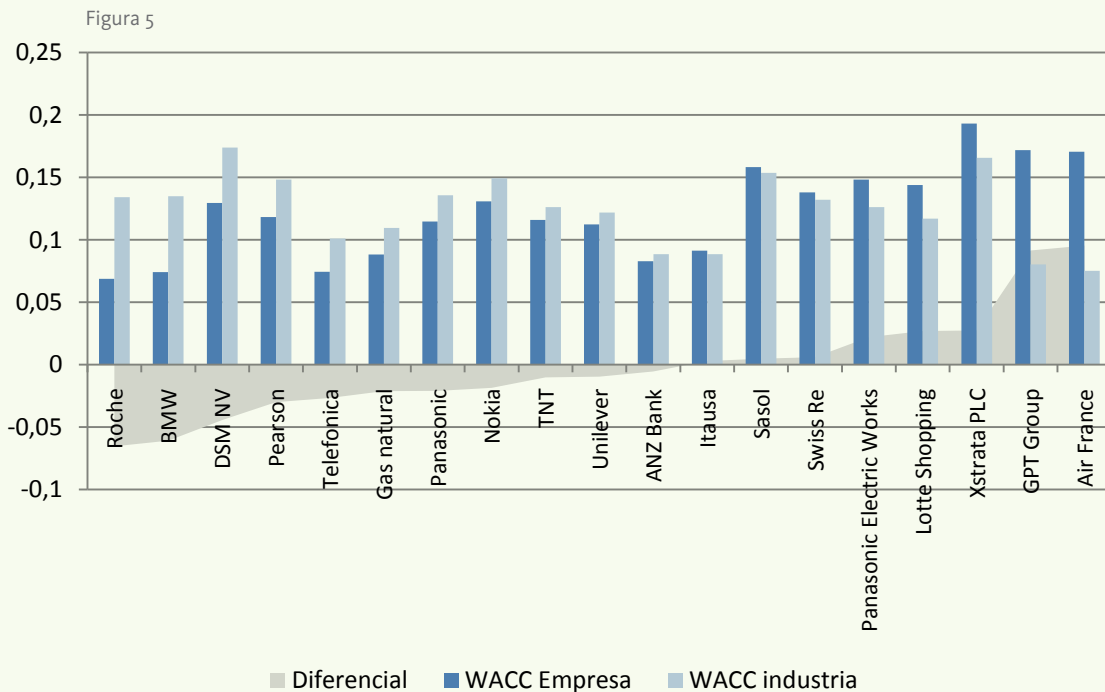
Figura 4



Coste del capital

El coste del capital determina el valor de una empresa en el mercado: cuanto menor sea el coste del capital, mayor será el valor de la compañía y viceversa. El 58% de las compañías líderes en sostenibilidad tiene un coste del capital inferior a su sector, un 7,9% por debajo de la media, como consecuencia de una mayor apertura a la financiación ajena.

COSTE DEL CAPITAL - LDJSI vs. INDUSTRIA



Esto demuestra que las compañías LDJSI son capaces de reducir su coste de financiación, partiendo de un perfil de riesgo operativo ligeramente inferior al de sus industrias, a través de un mix de financiación más eficiente, recurriendo a deuda sin que ésta comprometa su viabilidad. Por consiguiente, tienen un mayor potencial de creación de valor para el accionista.

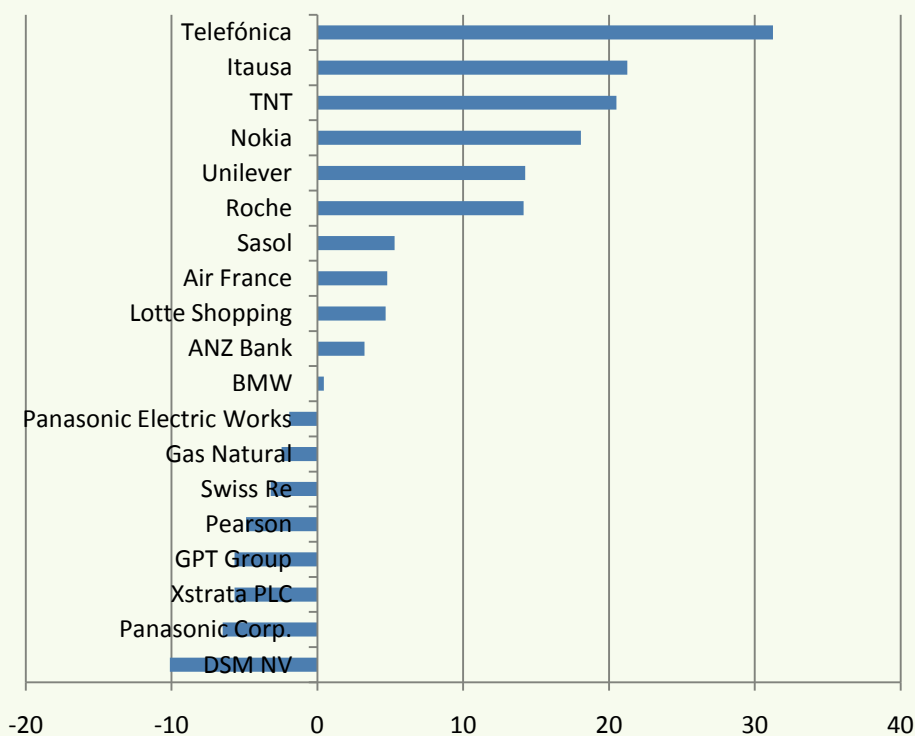
Rentabilidad

La rentabilidad sobre los activos totales, medida por el ROA, indica que las compañías LDJSI están en línea con sus respectivos sectores ya que muestran un ratio del 5,49% frente al 5,20% de las industrias.

En contraste, las LDJSI muestran un mayor ratio de rentabilidad sobre recursos propios (ROE) que sus respectivas industrias. Mientras que sólo en un 57,9% de los casos las LDJSI presentan mayor ROE, el promedio de las desviaciones muestra un mayor retorno para la selección de compañías. Es decir que en líneas generales generan más rentabilidad para el accionista.

DIFERENCIAL DE ROE

Figura 6



En definitiva, partiendo de una rentabilidad de los activos similar a la de sus industrias, los pilares más sólidos del negocio (márgenes operativos mejores que la media) permiten a las LDJSI acceder a una estructura de financiación más eficiente y rentable para el socio.

Ratios de valoración

Una vez expuestos los diferentes indicadores cabe preguntarnos cómo interpretan los mercados las variables analizadas hasta aquí. ¿Se reflejan en el precio de cada acción las diferencias?

El ratio PER (relación entre el precio de cada título y el beneficio por acción) alcanza valores superiores para el 61% de estas compañías: el mercado valora más cada euro de beneficio de las LDJSI que ese mismo euro ganado por sus respectivos sectores.

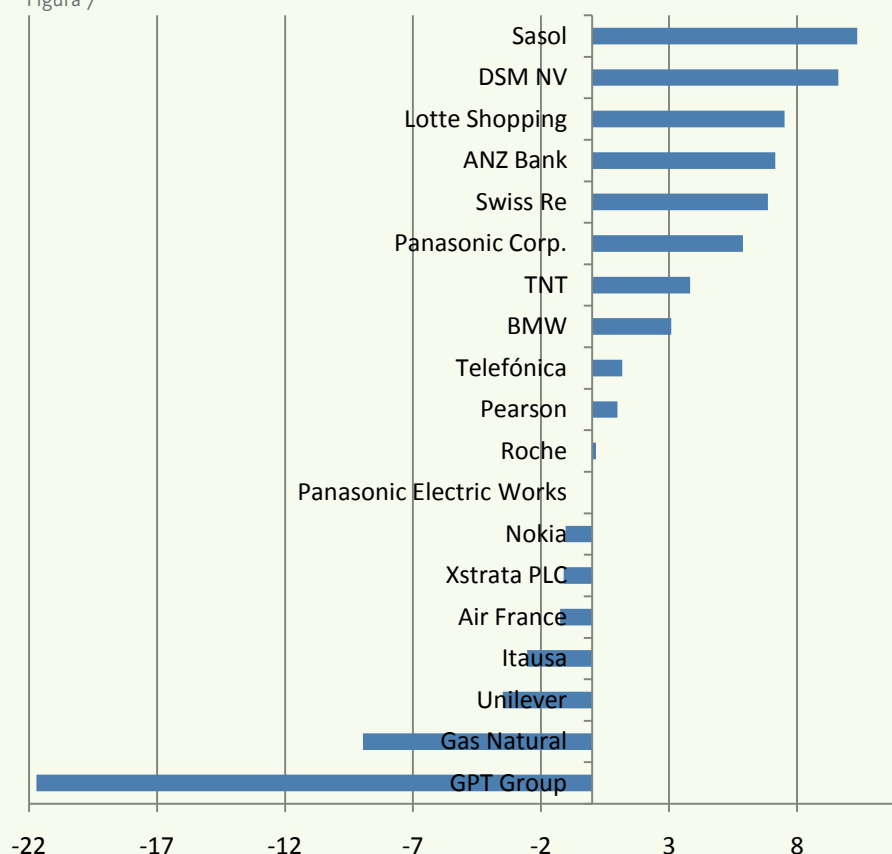
Además, la relación entre el precio de las acciones de la empresa con su valor contable (P/BV) indica que las compañías LDJSI tienen un mayor valor intangible que sus respectivas industrias (ratio de 2,35 veces versus 1,31 del sector). Es decir que el mercado valora en forma diferencial la marca, la capacidad de innovación, la calidad del equipo gestor y otros intangibles de estas compañías.

Finalmente la variable que mejor refleja la creación de valor de las LDJSI es el ratio precio por flujo de caja, que refleja lo que paga un inversor por cada euro de flujo de caja: un 61% de las compañías cotizan con prima de 1,85x.

Las compañías LDJSI cotizan entonces con prima respecto a sus respectivas industrias, reflejando una mayor confianza en su gestión y en su capacidad para generar un mayor crecimiento a futuro.

DIFERENCIAL DE P/CF

Figura 7



LDJSI y la creación de valor

El análisis realizado hasta aquí demuestra que existen fuertes vínculos entre la selección de LDJSI y un comportamiento financiero superior, ya que se observa de manera generalizada una posición más competitiva a lo largo del cuadro de mando a continuación, donde se señalan en verde aquellas variables en las que las LDJSI comportan mejor que sus industrias.

Criterio	Indicador	% de Empresas mejor que su sector	Desviación mediana	Desviación media
Márgenes y Eficiencia	Margen operativo	73,7%	14,9%	146,1%
	Beneficio neto	68,4%	43,4%	91,6%
	Rotación de activos	93,8%	276,9%	816,3%
Crecimiento de Ventas	Variación de ventas	38,9%	-40,5%	11,3%
	Crecimiento implícito por valoración	61,1 %	3,7%	15,2%
Riesgo y Coste del Capital	Beta desapalancada	57,9%	-3,4%	-0,7%
	Beta apalancada	47,4%	17,0%	24,5%
	Deuda / Recursos Propios	63,2%	23,0%	185,6%
	Tipo impositivo	63,2%	-7,1%	-22,8%
	Coste del capital	57,9%	-7,9%	3,8%
Rentabilidad	ROA	57,9%	23,9%	39,4%
	ROI	53,3%	2,1%	30,8%
	ROE	57,9%	27,4%	59,8%
Ratios de Valoración	P/E	61,1%	28,0%	228,0%
	P/BV	57,9%	28,6%	105,5%
	P/CF	61,1%	24,0%	185,4%

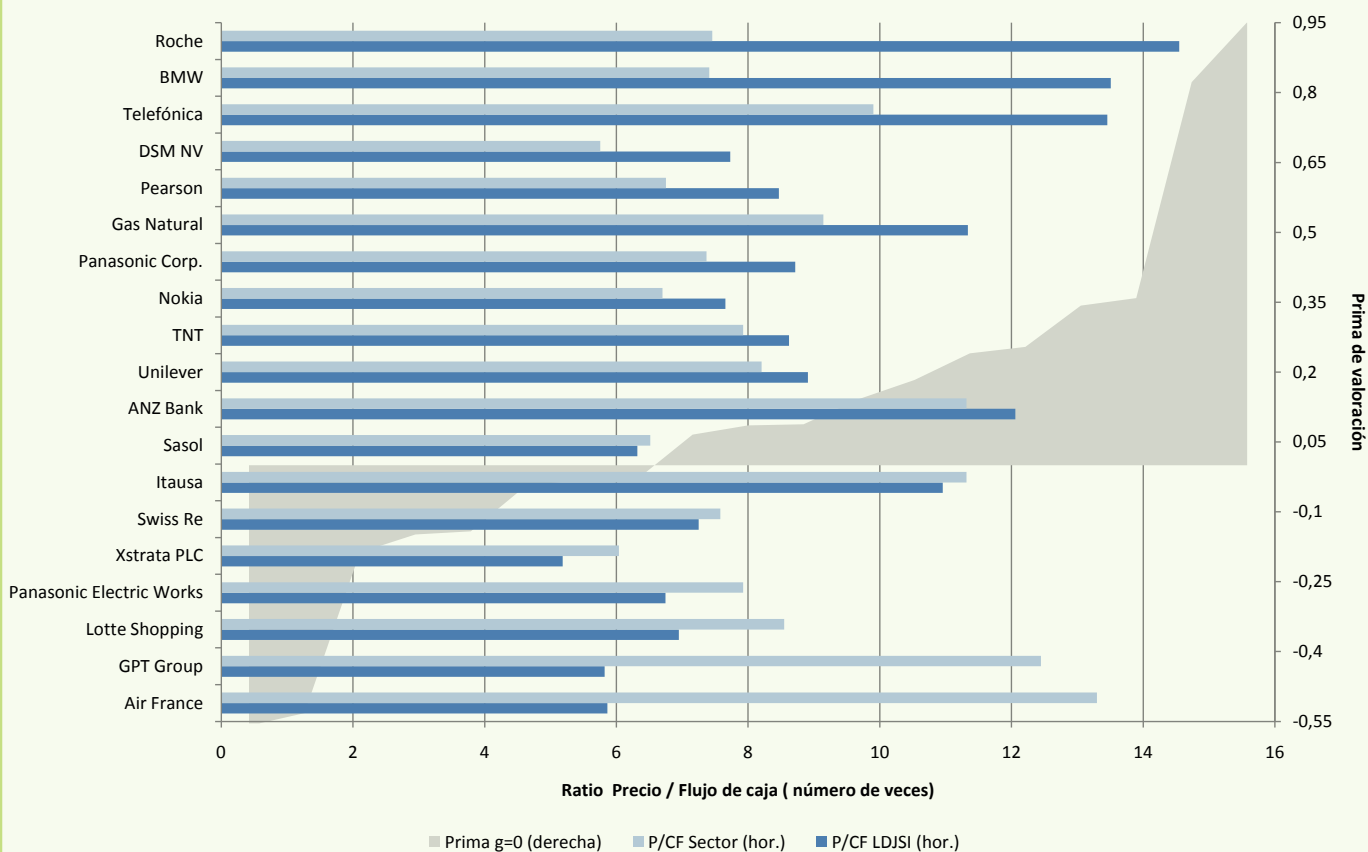
En conclusión, las compañías LDJSI están mejor posicionadas para la creación de valor que sus respectivas industrias.

Prima de valoración

En última instancia, esta capacidad extra para crear valor, probadamente distintiva de las compañías LDJSI, se refleja en su valor bursátil. El análisis revela que, asumiendo crecimiento nulo, la prima de valoración de las compañías sostenibles es mayor, tal como se observa en el gráfico a continuación. Por consiguiente, el mercado pagaría más por las acciones de las compañías sostenibles que por las de su industria, en condiciones iguales de crecimiento.

PRIMAS DE VALORACIÓN DE LDJSI, CON g=0

Figura 8



Para información más detallada sobre el análisis realizado, de carácter técnico-financiero avanzado, recomendamos a nuestros lectores referirse al documento [Sostenibilidad para financieros. Lecciones de los líderes del Dow Jones Sustainability World.](#)

Bibliografía

- *Moore's Law*. Consultada el 15 de Febrero de 2011, de: <http://www.intel.com/about/companyinfo/museum/exhibits/moore.htm>
- United Nations Population Division. (2008). *World Urbanization Prospects: The 2007 Revision Population Database*. Consultada el 9 de Marzo de 2011, de: <http://esa.un.org/unup/>
- *World's Largest Cities*. Consultada el 16 de Febrero de 2011, de: http://www.mongabay.com/cities_pop_01.htm
- *Quality of Living. Worldwide city rankings 2010*. Consultada el 16 de Febrero de 2011, Mercer: <http://www.mercer.com/qualityofliving>
- United Nations Human Settlements Programme. (2006). *State of the World's Cities*. Consultada el 16 de Febrero de 2011, de: <http://www.unhabitat.org/pmss/listItemDetails.aspx?publicationID=2101>
- Nelson, J. y Prescott, D. (2003). *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action*. Consultada el 16 de Febrero de 2011, United Nations Development Programme: http://www.undp.org/partners/business/mdg_business.pdf
- O'Neill, J., Wilson, D., Purushothaman, R. y Stupnytska, A. (2005). *How Solid are the BRICs?*. Consultada el 16 de Febrero de 2011, Goldman Sachs: <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/how-solid-doc.pdf>
- Wilson, D. y Purushothaman, R. (2003). *DreamingWith BRICs: The Path to 2050*. Consultada el 16 de Febrero de 2011, Goldman Sachs: <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/99-dreaming.pdf>
- Wilson, D., Kelston, A.L. y Ahmed, S. (2010). *Is this the 'BRICs Decade'?*. Consultada el 16 de Febrero de 2011, Goldman Sachs: <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/brics-decade-doc.pdf>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2007). *Fourth Assessment Report: Climate Change 2007*. Consultada el 14 de Febrero, de: http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2007). *Appendix I: Glossary*. Consultada el 14 de Febrero, de: <http://www.ipcc-wg2.gov/AR4/website/app.pdf>
- Shiklomanov, I.A.; Rodda, John C. (2003). *World water resources at the beginning of the twenty-first century*. Consultada el 17 de Febrero de 2011, UNESCO: <http://assets.cambridge.org/052182/0855/sample/0521820855ws.pdf>
- United Nations. (2003). *Water for People, Water for Life*. Consultada el 17 de Febrero de 2011, de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129556e.pdf>
- *The Dublin Statement on Water and Sustainable Development*. Consultada el 18 de Febrero de 2011, de: <http://www.wmo.int/pages/prog/hwrp/documents/english/icwedece.html#p4>
- Forética. (2010). *El cambio demográfico: El reto del mundo desarrollado; Implicaciones, riesgos y recomendaciones*. Consultada el 17 de Febrero de 2011, de: http://www.foretica.org/biblioteca/rsearch/doc_details/169-rsearch-nd3-articulo-de-fondo?lang=es
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K. y Rangaswami, M.R. (2009). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. Harvard Business Review. Consultada de: <http://hbr.org/>
- Lubin, A. y Esty, D.C. (2010). *The Sustainability Imperative*. Harvard Business Review. Consultada de: <http://hbr.org/>
- Porter. M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. Consultada de: <http://hbr.org/>
- *Mattel Inc*. Consultada el 11 de Marzo de 2011, de: <http://www.reuters.com/>
- Hax, A. (2001). *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*. Basingstoke, Reino Unido: Palgrave Macmillan
- Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. y Kruschwitz, N. (2009). *The Business of Sustainability*. Consultada del MIT Sloan Management Review: <http://sloanreview.mit.edu/special-report/the-business-of-sustainability/>
- Havas Media. (2010). *Brand Sustainable Futures*. Consultada el 10 de Marzo de 2011, de: <http://www.havasmedia.com/#/en/MediaAndPressRoom/BrandSustainableFutures>
- Forética. (2011). *Informe Forética. Evolución de la RSE en España*. Consultada el 10 de Marzo de 2011, de: http://www.foretica.org/biblioteca/informes-foretica/cat_view/107-informes-foretica?view=docman&lang=es
- Haanaes, K., Arthur, D., Balagopal, B., Kong, M.T., Reeves, M., Velken, I., Hopkins, M. y Kruschwitz, N. (2011). *Sustainability: The "Embracers" Seize Advantage*. Consultada del MIT Sloan Management Review: <http://sloanreview.mit.edu/feature/sustainability-advantage/>
- Martinuzzi, A., Gisch-Boie, S. y Wiman, A. (2010). *Does Corporate Responsibility Pay Off?* Consultada el 11 de Marzo, Research Institute for Managing Sustainability on behalf of the European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/competitiveness/index_en.htm
- European Commission. (2008). *Informe de 2008 sobre la Competitividad en Europa*. Consultada el 11 de Marzo de 2011, de: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0774:FIN:ES:PDF>

Junio 2011 | Nº 4

DIRECCIÓN DE PROYECTO:
Jaime Silos

REDACTORES:
Cecilia Williams
Germán Granda
Beatriz Berruga
Ricardo Trujillo
Ana Herrero
Iñigo Luis
Catherine Lambert
Laura Maure
Natalia Montero

DISEÑO Y MAQUETACIÓN: Rafael Gimeno
Fotografía de portada: Diego Barbieri / Shutterstock.com

TRADUCCIÓN AL INGLÉS: CELER Soluciones

Forética®

Calle Zorrilla, 11 - 1º izquierda. 28014 Madrid
Tel. +34 91 522 79 46 - Fax +34 91 369 27 86
foretica@foretica.es
www.foretica.org

PATROCINADORES

