

# Valores y Sustentabilidad

La sostenibilidad en México pelagra ya que es un país donde la riqueza natural en recursos energéticos no renovables ha provocado una alta dependencia a los combustibles fósiles; generando un gran impacto en la economía y en sus ecosistemas, cuyas consecuencias no son alentadoras a mediano o a largo plazo. Conociendo los valores de la sostenibilidad podemos combatir las malas prácticas y revertir el proceso de deterioro ecológico.

Los valores de la sostenibilidad son principalmente: Durabilidad, Eficiencia, Renovabilidad, Separabilidad, Reciclaje, Reutilización, Inocuidad y Suficiencia, conoce a fondo sus características principales.

Dicha abundancia transitoria de recursos naturales, trae consigo una perspectiva social poco consciente del valor que esos recursos naturales no renovables tienen para el presente y para el futuro de nuestro país. México cuenta con recursos energéticos renovables y una gran capacidad científica, tecnológica, industrial, manufacturera, etc. Por lo tanto, la posibilidad de un mayor desarrollo sostenible para México representa una gran oportunidad para reducir la dependencia del petróleo y lograr una diversificación energética que atenúe el impacto ambiental.

**Durabilidad:** no podemos considerar como sostenibles las cosas de poca calidad, que no duran. La materia prima utilizada en cualquier producto, así como el tipo de energía utilizada para su fabricación, además del trabajo invertido, deben contribuir a un uso prolongado de vida en las mejores condiciones.

**Eficiencia:** cantidad de energía consumida y los productos finales. Siendo la eficiencia la capacidad de alguien o de algo, para lograr un efecto determinado con el mejor rendimiento.

**Renovabilidad:** es de suma importancia priorizar el uso de recursos y energías renovables y de fuentes inagotables. El Sol, el viento y la precipitación pueden garantizar el suministro de energía renovable.

**Separabilidad:** la separación de origen, el establecer los materiales a utilizar y sus residuos para que estos puedan ser separados fácilmente. El diluir o mezclar es convertir el producto final en irrecuperable. Es más sencillo separar los componentes si se plantea al principio del proceso.

**Reciclaje:** debe de estar previsto desde la concepción del producto mismo. Solo se puede reciclar el producto que ha sido concebido para ser reciclado; ya que el reciclaje debe de ser barato y fácil para crear productos que puedan reintegrarse al ciclo de producción.

# Valores y Sustentabilidad

Reutilización: usar y usar antes de tirar, el objetivo principal de la reutilización es agotar la vida útil de un producto previo a su reciclaje, esto impide el reciclaje de productos útiles lo cual es muy poco sustentable ya que se desaprovecha la energía.

Ahorro: alargar la vida de los recursos escasos.

Inocuidad: es la incapacidad para hacer daño. Si los componentes de un producto son inocuos y sin grado de toxicidad, son más sustentables que si no lo fueran; se deben de utilizar materiales limpios y saludables.

Suficiencia: evitar el derroche y el consumo innecesario. Los procesos sobredimensionados o los objetos excesivos no garantizan la bondad de los recursos, sino que los agotan.

Gratificante: el placer reside en la sencillez, los bienes y servicios que adquirimos deben de ser gratificantes.

Compartir: el compartir gratifica y mejora la eficiencia.

Equidad: la equidad redistributiva es el principal objetivo social de la sustentabilidad.

La sostenibilidad, ante todo, es una nueva escala de valores basada en la internalización de todas las consecuencias de cada acto. Se trata de un cambio de actitud, de costumbres, no se trata únicamente de hacer las cosas mejor, se trata de hacer otras cosas y comportarse de otra manera, utilizando estos valores de referencia y lograr la sostenibilidad de nuestro país.

México tiene grandes oportunidades para lograr un desarrollo sostenible donde se aprovechen las energías no renovables, se optimicen recursos y cambien las políticas públicas para que sean más adecuadas para su fomento. Esta escala de valores aquí propuesta, además de crear conciencia, le da sentido al hecho de imaginar, proyectar y construir un mundo más sostenible.

¿A qué nos referimos con sustentabilidad y prácticas de negocios sustentables?

El término sustentabilidad se emplea de maneras diversas: en muchas empresas es sinónimo de responsabilidad social corporativa; algunos lo ven como un término que poco a poco sustituye la Responsabilidad Social Corporativa en el lenguaje de los negocios. De hecho, informar sobre sustentabilidad y sobre triple-bottom-line (TBL). El triple resultado o triple cuenta de resultados es un término relativo a los negocios sustentables, que hace referencia al desempeño

# Valores y Sustentabilidad

de una empresa expresado en tres dimensiones: social, económica y ambiental. Las evidencias de desempeño en relación con el triple resultado se manifiestan en los informes de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa. A menudo es lo mismo, como ilustra el índice Dow Jones Sustainability, que registra los tres mismos tipos de medidas de desempeño que constituyen el resultado triple.

Sin embargo, con mayor frecuencia, el término adopta un significado más preciso, referente a la relación de una empresa con su ambiente y su uso de los recursos naturales, como suelo, agua, aire, plantas, animales, minerales, combustibles fósiles y biodiversidad. Se reconoce ampliamente que los recursos naturales del mundo son finitos y que se consumen y degradan con un ritmo que amenaza su capacidad de renovación. Como las corporaciones son las consumidoras más grandes de recursos naturales, administrar y mantener estos recursos es crítico para los intereses económicos de largo plazo de las corporaciones.

Para algunas empresas, este problema tiene implicaciones directas y obvias en la viabilidad continua de su modelo de negocios y estrategia. Pacific Gas and Electricity comenzó a medir toda la huella de carbono de su cadena de suministro no solo para hacerla "más verde", sino una productora más eficiente de energía. Empresas de bebidas como Coca-Cola y PepsiCo tienen que repensar sus modelos de negocios por la perspectiva de una futura escasez de agua en todo el mundo. Para otras empresas, la conexión es menos directa, pero todas forman parte de un ecosistema de negocios cuya salud económica depende de la disponibilidad de recursos naturales. En respuesta, la mayoría de las principales empresas comenzó a cambiar su manera de hacer negocios y destacar las prácticas de negocios sustentables, definidas como las capaces de satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de satisfacer las del futuro. Muchas también empezaron incorporar una consideración sobre la sustentabilidad ambiental a sus actividades de elaboración de estrategias.

Las estrategias de sustentabilidad ambiental implican acciones deliberadas y concertadas para operar un negocio de manera que proteja los recursos naturales y los sistemas de apoyo ecológico, evite resultados que pongan en grave peligro al planeta y sea por ende sustentable durante siglos. Un aspecto de la sustentabilidad ambiental es mantener el consumo de los recursos naturales de la Tierra en niveles que puedan renovarse mediante prácticas de negocios sustentables. En el caso de algunos recursos (como petróleo crudo, agua potable y pesca de organismos comestibles en los océanos), los científicos afirman que los niveles de consumo ya son insostenibles o lo serán pronto, debido al crecimiento de la población mundial y a la propensión a consumir recursos adicionales conforme se elevan los ingresos y la calidad de vida. Otro aspecto de las preocupaciones sobre sustentabilidad se refiere a los efectos adversos de los gases de invernadero y otras formas de contaminación del aire, de modo que se reduzca el calentamiento global y otros cambios climáticos y atmosféricos indeseables.

# Valores y Sustentabilidad

Otros aspectos de la sustentabilidad abarcan una mayor dependencia de fuentes de energía sustentables, mayor uso de materiales reciclables, métodos sustentables de cultivo de alimentos (para reducir el agotamiento del suelo y el uso de pesticidas, herbicidas, fertilizantes y otros productos químicos que puedan ser perjudiciales para la salud humana o los sistemas ecológicos), protección de los hábitat, prácticas sensatas de manejo de desechos ambientalmente limpias y mayores esfuerzos para desconectar la degradación ambiental del crecimiento económico (de acuerdo con muchos científicos, el crecimiento económico históricamente se ha acompañado de reducciones en el bienestar del ambiente).

Unilever, fabricante diversificado de alimentos procesados y productos de cuidado personal y limpieza doméstica, es una de las muchas corporaciones comprometidas con las prácticas de negocios sustentables. La empresa registra 11 indicadores agrícolas sustentables en su negocio de alimentos procesados y lanzó diversos programas para mejorar el desempeño ambiental de sus proveedores. Algunos ejemplos de estos programas son el financiamiento especial con intereses bajos para los proveedores de jitomate que cambian a sistemas de riego que ahorran agua y programas de capacitación en la India que permiten a los agricultores de pepinos contratados reducir 90% el uso de pesticidas y aumentar al mismo tiempo 78% el rendimiento de sus cultivos. Unilever también aplicó una reingeniería en muchos procesos internos para mejorar el desempeño general de la empresa en medidas de sustentabilidad. Por ejemplo, las fábricas de la empresa redujeron su consumo de agua 63% y el desperdicio total 67% desde 1995 gracias a la aplicación de iniciativas de sustentabilidad.

Unilever rediseñó asimismo el empaquetamiento de muchos productos para conservar los recursos naturales y reducir el volumen de desperdicios por consumidor. Por ejemplo, las botellas de champú Suave de la empresa se rediseñaron para ahorrar casi 150 toneladas de resinas de plástico al año, lo que equivale a 15 millones menos botellas vacías en los tiraderos de basura al año. Como fabricante del Té Lipton, Unilever es el mayor comprador mundial de hojas de té; la empresa se comprometió a adquirir todo su té en granjas aprobadas por la Rainforest Alliance Certified para 2015, debido a su planteamiento de resultado triple hacia la administración agrícola sustentable.

### Idear estrategias de responsabilidad social corporativa y de sustentabilidad

Si bien las estrategias de RSC y de sustentabilidad ambiental adoptan muchas formas, las que proporcionan beneficios sociales valiosos y además satisfacen las necesidades de la clientela de mejor forma pueden también contribuir a las ventajas competitivas de una empresa. Por ejemplo, las emisiones de carbono pueden ser un tema de preocupación para instituciones financieras como Wells Fargo, pero la estrategia de sustentabilidad de Toyota para reducir emisiones de carbono generó tanto una ventaja competitiva como beneficios ambientales. Su automóvil híbrido eléctrico y de gasolina Prius no solo es uno de los autos menos contaminantes, sino también el vehículo

# Valores y Sustentabilidad

híbrido de mayor venta en Estados Unidos; con él, la empresa se ganó la lealtad de los compradores conscientes del gasto de combustible y obtuvo una imagen verde. El compromiso de Green Mountain Coffee Roaster de velar por el bienestar de los cafecultores y sus familias (en particular, garantizar un precio justo) también satisface los deseos y necesidades de su clientela. En sus transacciones con proveedores, que son pequeñas cooperativas agrícolas en Perú, México y Sumatra, Green Mountain paga precios de “comercio justo” por los granos de café (en 2009, los precios de comercio justo se ubicaron en un mínimo de 1.26 dólares la libra de café convencional, en comparación con los precios de mercado de 65 centavos de dólar la libra. Green Mountain también adquiere cerca de 29% de su café directamente a los productores, para reducir los intermediarios y ver que aquellos obtengan un precio mayor por sus esfuerzos (el café es la segunda mercancía que más se comercia en el mundo, después del petróleo, y requiere el trabajo de aproximadamente 20 millones de personas, la mayoría de las cuales vive en la pobreza). Sus consumidores se percatan de estos esfuerzos y compran café Green Mountain en parte para fomentar estas prácticas.

Es más probable que las estrategias de RSC y las de sustentabilidad ambiental contribuyan a las ventajas competitivas de una empresa si se vinculan a recursos y capacidades o a actividades de la cadena de valor competitivamente importantes. Así, es común que las compañías dedicadas a la extracción de recursos naturales, generación de energía eléctrica, producción silvícola y papelera, vehículos de motor y producción de compuestos químicos enfatizan las preocupaciones ambientales que, digamos, las empresas de software y electrónica o los fabricantes de ropa no enfatizan. Las compañías cuyo éxito depende mucho de la moral de los empleados o de atraer y retener a los mejores y más brillantes se inclinan más a destacar el bienestar de sus empleados y a fomentar un ambiente de trabajo positivo y energético que despierte la dedicación y el compromiso entusiasta de ellos, para dar un significado real a la afirmación de que “nuestra gente es nuestro mayor activo”.

Ernst & Young, una de las cuatro mayores empresas de contabilidad del mundo, recalca su estrategia de diversidad laboral “La gente va primero”, que se enfoca en respetar las diferencias, fomentar la individualidad y promover la inclusión para que sus 144 mil empleados de 140 países se sientan valorados, dedicados y facultados para idear maneras creativas de servir a los clientes. Como negocio de servicios, el recurso de mayor importancia competitiva de Marriot es también la gente. Así, sus planes sociales incluyen 180 horas de clases pagadas y capacitación en el trabajo para los desempleados crónicos. De los graduados del programa de capacitación, 90% entran a trabajar a Marriot, y cerca de dos tercios de ellos permanecen en Marriot más de un año.

# Valores y Sustentabilidad

En Whole Foods Market, cadena de supermercados de 8 mil millones de dólares especializada en alimentos orgánicos y naturales, su estrategia de sustentabilidad ambiental es visible en casi todos los segmentos de su cadena de valor y representa una gran parte de su estrategia de diferenciación. Las políticas de abastecimiento de la empresa fomentan que las tiendas adquieran frutas y verduras frescas de las granjas locales y busquen en los artículos de alimentos procesados más de 400 ingredientes comunes que la empresa considera poco saludables o ambientalmente dañinos. Los alimentos dañados se envían a centros regionales de compostas en lugar de tiraderos de basura, y todos los productos de limpieza que emplean en sus tiendas son biodegradables. La empresa también creó la Animal Compassion Foundation para promover formas naturales y humanitarias de criar animales de granja y modificó todos sus vehículos para que funcionen con biocombustible.

No todas las empresas deciden vincular sus planes ambientales o sociales corporativos a su cadena de valor, su modelo de negocios o su industria. Por ejemplo, Chick-Fil-A, una cadena de comida rápida de Atlanta con más de 1,400 locales en 38 estados, tiene una fundación de beneficencia que financia dos programas de becas y apoya 12 hogares adoptivos así como un campamento de verano para unos 1,900 campistas. Sin embargo, a menos que las iniciativas de responsabilidad social de una empresa se integren a la manera de operar su negocio todos los días, es poco probable que estas iniciativas prendan y sean eficaces por completo.

Como sostiene un ejecutivo de Royal Dutch/Shell, la responsabilidad social “no es un cosmético; debe arraigarse en nuestros valores. Debe marcar una diferencia en nuestra forma de hacer negocios”. Sucede lo mismo con las iniciativas de sustentabilidad ambiental.

El aspecto moral de las prácticas de responsabilidad social corporativa y de negocios sustentables ambientalmente

La defensa moral de por qué las empresas deberían promover activamente la mejora de la sociedad y actuar para beneficio de todos los interesados, no solo de los intereses de los accionistas, se reduce al hecho de “qué es lo correcto”. En todo negocio deben esperarse decencia, civismo y una aportación al bienestar de la sociedad. En el ambiente social y político de la actualidad, se espera que la mayoría de los administradores de empresas acepten que las acciones de responsabilidad social son importantes y que la compañía tiene el deber de ser un buen ciudadano corporativo. Pero hay una corriente de pensamiento complementaria, según la cual las empresas operan de acuerdo con un contrato social con los miembros de la sociedad. Por este contrato, la sociedad concede a una empresa el derecho de realizar sus asuntos de negocios y acepta no restringir sin razón su búsqueda de utilidades por los bienes o servicios que vende. A cambio de esta “licencia para operar”, una empresa está obligada a actuar como ciudadano responsable y hacer su parte para promover el bienestar general. Esta idea pone una carga moral en una compañía para que tome en cuenta a la ciudadanía corporativa y que haga lo mejor para los accionistas, dentro de los confines

# Valores y Sustentabilidad

del desempeño de sus deberes de operar con honestidad, proporcionar buenas condiciones de trabajo a los empleados, cuidar el ambiente y manifestar la buena ciudadanía corporativa.

Aspecto comercial de las prácticas de responsabilidad social corporativa y de negocios sustentables ambientalmente

Sean cuales fueren los argumentos morales para una conducta de negocios socialmente responsable y prácticas de negocios sustentables ambientalmente, desde hace mucho se acepta que es del interés ilustrado de las compañías ser buenas ciudadanas y dedicar parte de sus energías y recursos al mejoramiento de sus empleados, las comunidades donde operan y la sociedad en general. En síntesis, hay varias razones por las que se aprecia que ejercer la responsabilidad social es buen negocio:

- Estas acciones generan una mayor clientela entre los compradores. Una estrategia sólida y visible de responsabilidad social o de sustentabilidad ambiental puede dar a una empresa una ventaja para diferenciarse de sus rivales y para atraer a los consumidores que prefieren comprar a empresas que son buenos ciudadanos corporativos. Ben & Jerry's, Whole Foods Market, Stonyfield Farm y The Body Shop expandieron definitivamente su cartera de clientes por sus actividades visibles y bien publicitadas como compañías de conciencia social. Más y más empresas se dan cuenta del valor estratégico de las estrategias de responsabilidad social para llegar a gente de todas las culturas y grupos demográficos (mujeres, personas jubiladas y grupos étnicos).
- Un fuerte compromiso con la conducta socialmente responsable reduce el riesgo de incidentes que perjudiquen la reputación. Las empresas que otorgan poca importancia a operar de manera socialmente responsable están más expuestas al escándalo y la vergüenza. Grupos de consumidores, ecologistas y activistas sociales se apresuran a criticar a las empresas cuyo comportamiento consideran impropio y les interesa llevar su mensaje a los medios de comunicación e internet. Los grupos de presión pueden generar una intensa publicidad negativa, promover boicots e influir en compradores que piensen igual o que simpaticen con ellos para que no compren los productos del ofensor. En las investigaciones se demostró que los anuncios de un boicot a un producto se relacionan con una caída en los precios de las acciones de la empresa. Cuando una importante empresa petrolera vio perjudicada su reputación con bases ambientales y sociales, el administrador general una y otra vez afirmó que el impacto más negativo que padeció la empresa —y que lo hizo temer por su futuro— fue que a los jóvenes recién graduados ya no les atraía trabajar allí. Durante muchos años, Nike recibió críticas punzantes por no vigilar las

# Valores y Sustentabilidad

condiciones de explotación en las fábricas asiáticas de sus subcontratistas, lo que llevó a Phil Knight, a comentar: “Nike se convirtió en sinónimo de salarios de esclavos, horas extra forzadas y abusos arbitrarios”. En 1997, Nike emprendió un amplio esfuerzo por supervisar las condiciones en 800 fábricas foráneas a las que subcontrataba la producción de zapatos. Knight dijo: “Los buenos zapatos vienen de buenas fábricas, y las buenas fábricas tienen buenas relaciones laborales”. Sin embargo, Nike sigue recibiendo quejas de activistas de derechos humanos acerca de que sus procedimientos de vigilancia son imperfectos y que no hace lo suficiente por corregir los apremios de los obreros. Como se sugirió anteriormente, una reputación deteriorada no se repara con facilidad.

- Las acciones socialmente responsables y las prácticas de negocios sustentables reducen costos, y mejoran el reclutamiento de empleados y su retención. Las compañías con reputación bien merecida de aportar tiempo y dinero a la mejora de la sociedad están en mejor posición para atraer y retener empleados, en comparación con las empresas de reputación dañada. Algunos empleados se sienten mejor al trabajar para una compañía dedicada a la mejora de la sociedad. Esto puede contribuir a que haya menor rotación y a que sea mayor la productividad de los trabajadores. Otros beneficios económicos directos e indirectos son menores costos de reclutamiento y capacitación del personal. Por ejemplo, se dice que Starbucks tiene tasas muy bajas de rotación debido a las prácticas socialmente responsables de la empresa así como a las prestaciones superiores para los empleados y los esfuerzos de la administración para hacer de Starbucks un gran lugar para trabajar. Hacer que una empresa sea un gran lugar para trabajar produce dividendos en el reclutamiento de trabajadores talentosos, más creatividad y energía por parte de los empleados, mayor productividad laboral, mayor compromiso del empleado con la misión/visión del negocio de la empresa y éxito en el mercado. Las prácticas de negocios sustentables a menudo van de la mano con mayores eficiencias operativas. Por ejemplo, cuando un fabricante estadounidense de papel reciclado, que se toma muy en serio la eficiencia ecológica, descubrió cómo incrementar su tasa de recuperación de fibra, ahorró el equivalente a 20,000 toneladas de desperdicio de papel, factor que ayudó a la empresa a convertirse en el productor de menores costos de la industria.

# Valores y Sustentabilidad

- Las oportunidades de mejorar los ingresos también pueden provenir de estrategias de RSC y sustentabilidad ambiental. El impulso por la sustentabilidad y la responsabilidad social fomenta las acciones innovadoras que a su vez generan nuevos productos y oportunidades para mejorar los ingresos. Los autos eléctricos como el Chevy Volt y el Tesla Roadster son un ejemplo. En muchos casos, las oportunidades de ingresos se ligan a los productos esenciales de una empresa. Por ejemplo, PepsiCo y Coca-Cola se expandieron al negocio de los jugos para ofrecer una alternativa más sana a sus bebidas carbonatadas. GE creó un negocio rentable nuevo con las turbinas de aire. En otros casos, las oportunidades de mejorar los ingresos provienen de formas innovadoras de reducir desperdicios y usar los residuos de la producción de una empresa. Tyson Foods ahora produce combustible de aviones a reacción para bombarderos B-52 a partir de la enorme cantidad de desperdicios animales que genera su negocio de productos de carne. Staples se convirtió en uno de los productores corporativos privados más grandes de energía renovable en Estados Unidos gracias a la instalación de paneles de energía solar en todas sus tiendas (y vende lo que no consume en mercados de crédito de energía renovable).
- Las estrategias de RSC y prácticas de negocios sustentables bien concebidas operan al largo plazo en los mejores intereses de los accionistas. Las estrategias de responsabilidad social y las estrategias para promover la sustentabilidad ambiental operan en favor de los accionistas de diversas maneras. Contribuyen a evitar o impedir acciones legales y regulatorias que pueden resultar costosas y engorrosas. Además, cuando las estrategias de RSC y de sustentabilidad aumentan la clientela entre los compradores, ofrecen oportunidades de mejorar los ingresos, reducir costos, incrementar la productividad y disminuir el riesgo de incidentes que dañen la reputación, contribuyen al valor total que crea una empresa y mejoran su rentabilidad. De esta manera, las estrategias social y ambientalmente responsables bien concebidas aumentan el valor accionario aunque aborden las necesidades de las partes interesadas de otra empresa. Si bien algunas personas cuestionan que abordar las necesidades sociales en verdad convenga a los intereses de los accionistas de una empresa, la respuesta depende de lo acertado que fue la creación de estas estrategias y de que contribuyan al éxito del modelo de negocios de la empresa. Una revisión de 135 estudios reveló que hay una correlación positiva, pero ligera, entre una buena conducta corporativa y un buen desempeño financiero; solo 2% de los estudios mostró que dedicar recursos corporativos a la responsabilidad social perjudicó

# Valores y Sustentabilidad

los intereses de los accionistas. Otro indicador es el desempeño de los fondos de inversión dedicados a inversiones socialmente responsables (ISR) en relación con otros tipos de fondos. El índice de ISR más antiguo, el Domini 400, mantiene su desempeño competitivo, que supera por poco margen al S&P 500 (las mejores 500 empresas en el índice de Standard & Poor). Del mismo modo, el índice Dow Jones Sustainability se desempeñó de manera comparable a los índices Dow Jones Large Cap y Total Market.

En síntesis, las empresas que toman en serio la responsabilidad social y la sustentabilidad ambiental mejoran en gran medida su reputación y eficiencia operativa, al tiempo que reducen su exposición al riesgo y alientan la lealtad y la innovación. En general, las compañías que toman medidas especiales para proteger el ambiente (más que lo dispuesto por la ley), son activas en los asuntos comunitarios, apoyan generosamente las causas caritativas y los proyectos que benefician a la sociedad, tienen más probabilidad de ser vistas como buenas inversiones y buenos lugares para trabajar o para hacer negocios; los accionistas tenderán también a considerar como sólida la defensa comercial de la responsabilidad social, sobre todo cuando da por resultado la creación de más valor al cliente, mayor productividad, menores costos operativos y menor riesgo de negocio, todo lo cual debe incrementar la rentabilidad de la empresa y aumentar el valor accionario aunque las acciones de la empresa aborden intereses más de otras partes involucradas.

Desde luego, a veces las empresas son premiadas por una mala conducta: una compañía que traslade a la sociedad los costos ambientales y otros asociados en que incurre por sus actividades que cosechan grandes utilidades en el corto plazo. Durante muchos años, las principales tabacaleras pudieron inflar enormemente sus utilidades trasladando a otros los costos de salud causados por fumar y eludieron cualquier responsabilidad por el daño que sus productos causaron a los consumidores y el público en general. Solo recientemente se les forzó a enfrentar la perspectiva de pagar un alto castigo por los daños que produjeron sus acciones, desafortunadamente las tabacaleras no están solas tratando de evadir el pago por el perjuicio social que produjeron el mayor tiempo que puedan. Poner un alto a esas acciones depende de 1) la eficacia de los grupos de activistas sociales para difundir las consecuencias adversas de la irresponsabilidad social de una compañía y convocar a la opinión pública a hacer algo; 2) promulgar leyes o normas que corrijan la injusticia y 3) acciones generalizadas de parte de compradores con conciencia social de llevarse sus negocios a otra parte.

Referencia:

Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A. J. Strickland III. (2012). Administración Estratégica, Teoría y Casos.

18a. edición. McGraw Hill ISBN 978-607-15-0757-0.