



Marketing de productos y servicios sostenibles

Donde la innovación crea valor



Fundación Entorno

Consejo Empresarial Español
para el Desarrollo Sostenible

Acerca de esta publicación

Esta publicación está dirigida a los responsables de marketing y a los responsables de distintas áreas de comunicación, gestión de marca y desarrollo de nuevos productos de empresas.

No pretende ser un manual sobre marketing y desarrollo sostenible, sino proporcionar un punto de partida desde el cual hacer una reflexión sobre el papel y la relevancia que tiene el desarrollo sostenible para el negocio y ayudar a enfocar las estrategias de marketing, para que éstas resulten atractivas y convincentes.

A lo largo del documento se ofrecen una serie de consejos prácticos para ayudar a los responsables de marketing a analizar los riesgos y oportunidades a los que se pueden enfrentar; a alinearse con otros departamentos de la organización de los que pueden obtener recursos relevantes; a conocer el valor añadido que ofrece su producto o servicio y a centrar su estrategia en elementos diferenciales.

"Marketing de productos y servicios sostenibles. Donde la innovación crea valor", además, quiere destacar algunos casos de empresas que están aprovechando las oportunidades, brindadas por el desarrollo sostenible, para innovar en productos y servicios y diferenciarse a través de sus campañas de marketing.

Acerca del Grupo de Trabajo de Responsabilidad Corporativa y Desarrollo Sostenible

El Grupo de Trabajo de Responsabilidad Corporativa y Desarrollo Sostenible se creó con un objetivo básico: proporcionar a las Empresas Miembro de la Fundación Entorno-BCSD España una plataforma desde la que desarrollar una perspectiva consistente y realista del papel y responsabilidades de los negocios en un mundo y unas sociedades en continuo cambio.

Para alcanzar el objetivo del Grupo de Trabajo, las acciones se estructuran en el análisis del papel de la empresa en la sociedad, en el diálogo con grupos de interés y en la comunicación sobre las más exitosas prácticas empresariales.

Empresas participantes en esta publicación

ACCIONA, CAMPOFRÍO, CEMEX, HOLCIM, IBM, METRO DE MADRID, OHL, RENFE y UNILEVER.

Agradecimiento por su apoyo, a los expertos

Dr. Javier Carrillo, Director del Departamento de Economía de IE Business School.

Dr. Pablo del Río, Científico titular del CSIC.

Dr. Totti Könnölä, Profesor Asociado de IE Business School.

Tomás Camarero, Director de FOCO Estrategias.

Más información en:

www.fundacionentorno.org

Cristina García-Orcoyen
Directora Gerente
Fundación Entorno-BCSD España



En los países desarrollados cada vez un mayor número de consumidores tienen en consideración de forma explícita, a la hora de tomar decisiones de compra, las implicaciones ecológicas y sociales de las mismas. Los llamados "estilos de vida" han empezado a constituirse en referentes que nos acercan o alejan de la sostenibilidad. Por ejemplo, comprando un coche híbrido o electrodomésticos de bajo consumo estamos ejerciendo nuestro sentido de la responsabilidad en el consumo de energía, aunque posiblemente sea en el campo de la alimentación y la salud donde se ha identificado, hasta ahora, mayor potencial de tendencias hacia la sostenibilidad.

La Fundación Entorno, consciente del vínculo cada vez más claro que tiene la forma de producir y consumir bienes y servicios con el desarrollo sostenible, ha querido abordar este tema mediante una publicación dedicada al marketing de productos y servicios que tengan atributos de sostenibilidad.

Un marketing sostenible sería aquel que consiga la máxima satisfacción del cliente en cuanto a funcionalidad y servicio del producto, teniendo en cuenta tanto el uso de funciones ambientales, como los recursos naturales empleados, así como su capacidad para un tratamiento adecuado como residuo dentro de unos determinados límites fijados externamente.

En este sentido, el marketing sostenible debería contribuir a encontrar puntos de encuentro entre el mundo de los negocios y los retos ambientales y sociales, en los que la situación resultante sea beneficiosa para ambas partes.

Entre otras cosas, el marketing sostenible es un llamamiento a una visión a largo plazo de las empresas, que prime la continuidad sobre la ganancia.

Las mejoras ambientales de productos y servicios están demostrando que son la mejor vía para aumentar los beneficios y la eficiencia de las empresas.

Ahora bien, para que se pueda llevar a cabo un marketing sostenible será imprescindible que el producto o servicio haya sido enfocado desde el comienzo de su ciclo de vida hacia la sostenibilidad.

De hecho, durante la etapa de diseño de un producto se han de tomar ya decisiones que afectarán al 80% de los costes relacionados con el producto y a una proporción similar de todos los impactos ambientales y sociales que aparecerán a lo largo de todo el ciclo de vida de éste.

Además, el diseño realizado desde una perspectiva de ciclo de vida, descubre una serie de oportunidades sin explotar para la optimización del producto que pueden conducir a importantes ventajas competitivas, así como a mejoras en el comportamiento del producto desde el punto de vista de su impacto ambiental y social.

Podríamos describir los productos y servicios sostenibles por la utilización de conceptos como el uso eficiente de los materiales apropiados, un diseño energéticamente eficiente, la minimización de residuos, un diseño durable o reciclable, una logística eficiente, o los servicios de sustitución.

Fundación Entorno y las empresas que participan en esta publicación -ACCIONA, CAMPOFRÍO, CEMEX, HOLCIM, IBM, METRO DE MADRID, OHL, RENFE y UNILEVER- estamos convencidos de que los valores de sostenibilidad pueden ser un elemento diferenciador de éxito; una parte clave de los atributos funcionales y emocionales de un producto o servicio.

También sabemos que no hay recetas únicas, ni fáciles para que el marketing se beneficie de los retos del desarrollo sostenible. Nuestro trabajo consiste precisamente en motivar y contribuir a que otras empresas se pregunten por la importancia del desarrollo sostenible en su negocio y cómo éste puede contribuir a la consecución de sus objetivos generando valor a largo plazo.

Introducción

1

1 **Analiza la situación**

¿Puedo utilizar atributos de sostenibilidad de un producto o servicio en mi estrategia de marketing?

3

2 **Sácale partido a tu empresa**

¿Cómo poner en valor la cultura corporativa de mi empresa?
¿Dónde encontrar la información y los recursos necesarios dentro de mi organización para elaborar una estrategia de marketing basada en atributos de sostenibilidad?

6

3 **Conoce el valor del producto o servicio**

¿Qué valor aporta o podría aportar el desarrollo sostenible a mi producto o servicio?

11

4 **Define una estrategia**

¿En qué tengo que centrar mi estrategia de marketing para maximizar la percepción del valor?

22

Introducción

¿Qué es el desarrollo sostenible?

El concepto "desarrollo sostenible" tiene un significado distinto para cada país, sector, empresa e individuo, pero esencialmente el desarrollo sostenible consiste, según la definición de la Comisión Burtland, en "satisfacer las necesidades actuales de las personas, sin comprometer la posibilidad de que las generaciones futuras puedan satisfacer sus propias necesidades".

De ahí que, el desarrollo sostenible siempre implique:

- **Una visión amplia** de los efectos sociales, ambientales y económicos.
- **Una perspectiva a largo plazo**, que contemple tanto los intereses y los derechos de las generaciones futuras como los de la generación actual.
- **Un enfoque de actuación integral**, que reconozca la necesidad de que todas las personas participen en las decisiones que afectan a sus vidas.

¿Cuál es el reto de los directivos de marketing frente al desarrollo sostenible?

Hoy en día el departamento de marketing está considerado como uno de los principales motores de la empresa. De su conocimiento depende que la empresa pueda afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado y resulte competitiva en una sociedad cada vez más exigente.

El mundo se enfrenta actualmente a serios problemas globales como el cambio climático, la escasez de recursos como el agua o el petróleo, la pérdida de biodiversidad o la persistencia de grandes bolsas de pobreza. Es cierto que muchos de esos problemas se gestaron a partir de formas de producción y consumo que hoy se muestran inviables de cara al futuro. Pero también es cierto que esos problemas no se pueden resolver aplicando las mismas líneas de pensamiento que utilizamos cuando, en su día, contribuimos a crearlos.

Las empresas, conscientes de estos problemas, están apostando por modelos de negocio más sostenibles, llevando a cabo transformaciones internas para la disminución de sus impactos ambientales, el uso responsable de los recursos, la innovación en nuevos productos y servicios ambiental y socialmente responsables, la transparencia y la eficiencia aplicadas a todas las esferas de su actividad.

Para los profesionales de marketing, el reto es diseñar estrategias para traducir estas ideas sostenibles en propuestas comerciales viables, e incorporarlas en una estrategia de marketing capaz de generar ventajas competitivas, confianza en el producto y de potenciar nuevas oportunidades de negocio.

¿Para qué te va a servir este capítulo?

Este capítulo examina los riesgos y las oportunidades de la realización de una campaña de marketing basada en atributos de sostenibilidad de productos o servicios.

Algunas reflexiones

Conocer las dificultades a las que te vas a enfrentar y ser consciente de tus fortalezas es el primer paso para la construcción de una base sólida en la que fundamentar una estrategia de marketing ligada al desarrollo sostenible.

¿Qué vas a encontrar?

A través de una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), te planteamos algunas cuestiones que cualquier directivo de marketing tiene que sopesar, para hacer del desarrollo sostenible una verdadera ventaja competitiva.

Análisis DAFO

Una empresa que quiera incorporar aspectos ligados al desarrollo sostenible en su estrategia de marketing, en primer lugar, tiene que analizar el entorno en el que quiere posicionarse. El entorno cambia y evoluciona constantemente. El éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios.

Como responsable de marketing tienes que ser capaz de:

- Comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a tu empresa y, más concretamente, a tu producto o servicio.
- Preparar a la empresa para sacar el máximo beneficio de ellos.

Por este motivo, y debido a que las empresas actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo, se requiere de un análisis continuo de las diferentes variables de la matriz DAFO.

A continuación, te presentamos, mediante una matriz DAFO, una serie de factores que están influyendo en los responsables de marketing que apuestan por el desarrollo sostenible en sus estrategias, y también te facilitamos una serie de recomendaciones para hacerles frente.

Debilidades

► El producto o servicio no tiene atributos de sostenibilidad.

- Examina las características de tu producto o servicio. Aparte de cumplir con sus funcionalidades básicas y los estándares de calidad, ¿existe alguna otra característica ligada a la sostenibilidad que signifique una verdadera ventaja competitiva?
- Si no es así, no se puede apelar a la sostenibilidad para hacer marketing, porque se puede desacreditar a la empresa y hacer que el consumidor o cliente se sienta defraudado.

► Desconexión entre los departamentos de innovación, sostenibilidad y marketing.

- Alinéate con los objetivos de sostenibilidad de tu empresa y apóyate en otros departamentos para conocer el valor de tu producto o servicio, sólo así dispondrás de toda la información necesaria para realizar una estrategia acorde a la realidad del producto y de la compañía.

- Si no te coordinas con otros departamentos se corre el riesgo, no sólo de no estar en sintonía con la empresa, sino también de omitir elementos interesantes que poner en valor.

► Búsqueda de beneficios a corto plazo.

- No pienses sólo en el camino más rápido y seguro para obtener beneficios, sino también cómo quieres posicionarte en el futuro.
- Prepárate para posicionar a tu empresa en un lugar destacado en el futuro. Es importante la creación de valor, entendiéndolo no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

Amenazas

► Futuro marco legal más restrictivo.

- Comprueba que tu producto o servicio cumple con la legislación vigente y procura estar al día con la normativa, incluso anticiparte a ella.
- Debes saber que a nivel europeo y nacional se está desarrollando una serie de normativa más restrictiva con el objetivo de fomentar una producción y un consumo más responsable de productos.

► Saturación de mensajes y falta de credibilidad.

- Ten en cuenta que los consumidores reciben demasiada información.
- Procura que tu mensaje no sea hueco y usa unos más directos, sencillos, realistas y con evidencias que avalen las bondades de tu producto o servicio.¹

► Consumidor no preparado.

- Aporta datos comprensibles que faciliten no sólo la toma de decisiones para la compra sino, también, para su posterior utilización y desecho.

¹ El 64% de los consumidores percibe que las iniciativas de comunicación en este campo son sólo "una herramienta de marketing" y les falta "autenticidad". Havas Media – Sustainable futures 2009.

En España, Autocontrol junto al MARM han elaborado el "Código de autorregulación de argumentos ambientales en comunicaciones comerciales", que establece un conjunto de reglas para los mensajes publicitarios en los que se incluyan argumentos y referencias ambientales.

- Facilita información relevante, porque ayudarás a discernir entre un producto ordinario y otro que incorpora atributos adicionales.²

► Percepción de que los productos y servicios sostenibles son más caros.

- Existe la percepción de que los productos y servicios sostenibles son más caros, cuando en realidad pueden ser más baratos, permiten otro tipo de ahorros y pueden resultar a la larga más rentables.
- Si existe un sobreprecio de tu producto o servicio, aporta argumentos sólidos sobre los que fundamentarlo, como es la innovación por la incorporación de atributos más respetuosos con el medio ambiente o la mejora del bienestar social.

► Boicot a la campaña.

- Debes ser cauto y comprobar que, tanto a nivel interno como externo, no existe ningún asunto controvertido que pueda ensombrecer tu campaña. Cada vez más, la opinión pública es más sensible y premia o castiga a las empresas por su comportamiento ambiental y social.³

² El 30% de los consumidores afirma que no actúa por su falta de comprensión del problema/riesgo/valor. Estudio de National Geographic Society y GlobeScan/Greendex 2008 "Why consumers are sometimes willing to pay more for environmental performance".

³ El 80% de los consumidores están a favor de premiar a las empresas que se esfuercen en este empeño, y el 72% está a favor de penalizarlo. Havas Media – Sustainable futures 2009.

Fortalezas

► Compromiso de la alta dirección con la sostenibilidad.

- Aprovecha el compromiso de la alta dirección para reforzar el mensaje ante la opinión pública.
- La credibilidad de tu producto o servicio mejorará si existe una coherencia entre el mensaje transmitido en las campañas de marketing y comunicación y el discurso de los directivos de la empresa.

► Alineamiento con las políticas y trayectoria de sostenibilidad de la empresa.

- Integra en tu mensaje los objetivos de sostenibilidad en los que se basa tu empresa, porque reforzará la estrategia de la compañía y ayudará a consolidar la trayectoria de la empresa y a estar mejor preparada de cara al futuro.¹

► Capacidad de innovación.

- Busca la innovación de tu producto o servicio e identifica qué atributos ligados con la sostenibilidad pueden ayudar a establecer la diferenciación y aumentar su ventaja competitiva.²

► Transparencia y diálogo con los grupos de interés.

- Establece una relación y una comunicación abierta y transparente con tus grupos de interés porque te ayudará a reforzar la confianza en tu producto o servicio y a hacerlo más creíble.

1 El consumo de artículos de diseño elaborados con materiales sostenibles aumentará un 15% a partir de 2010, según Sanserif Creatius.

2 El 21% de los consumidores afirma que la reputación del producto es el factor que más influye en su decisión de compra, seguido de cerca por el boca a boca (19%) y la fidelidad a la marca (15%). 2009 National Green Buying survey de Green Seal y Enviro Media Social Marketing.

Oportunidades

► Búsqueda de diferenciación.

- Busca entre las características de tu producto o servicio aquellos aspectos únicos en sostenibilidad que permitan diferenciarte de tu competencia.

► Refuerzo de la reputación de la empresa.

- Identifica las inquietudes ambientales y sociales de tus grupos de interés y procura, en la medida de lo posible, dar respuesta a través de tus productos y/o servicios porque te ayudará a estar mejor considerado.

► Acceso a nuevos nichos de mercado.

- Analiza el potencial y alcance que podría tener tu producto o servicio en otros nichos de mercado.
- Existen nuevos segmentos de la población como son: los concienciados con el medio ambiente y los problemas sociales; o los colectivos desfavorecidos, donde todavía no existe una excesiva competencia y hay un gran campo donde innovar y expandirse.¹

► Fidelización del consumidor.

- Haz partícipe al consumidor de tu producto o servicio en alguno de los proyectos ambientales y sociales de tu empresa. De este modo, compartirá el compromiso y harás que se sienta más identificado con el producto o servicio y con tu empresa.

1 En 30 años, el 90% de la población mundial vivirá en países en vías de desarrollo. Según el estudio Earthtrends de PNUD 2008.

¿Para qué te va a servir este capítulo?

Este capítulo se centra en conocer el valor que puede aportar la cultura corporativa de la empresa y dónde obtener la información y los recursos necesarios dentro de la organización, para elaborar una estrategia de marketing basada en atributos de sostenibilidad.

¿Qué vas a encontrar?

Te mostramos de forma esquematizada, las responsabilidades en sostenibilidad de los distintos departamentos de la organización que pueden contribuir de forma positiva a la concepción, diseño, planificación, ejecución y comercialización de tu producto o servicio.

Algunas reflexiones

Es importante que la organización no sólo esté comprometida con la sostenibilidad, sino que se muestre convincente ante la opinión pública. Para ello, necesitarás del apoyo del resto de departamentos clave de tu empresa y de la alta dirección.

Más fácil si la cultura corporativa es proactiva con la sostenibilidad

La incorporación de la sostenibilidad como argumento de venta requiere de una cultura empresarial sólida y proactiva hacia la innovación y respeto a cuestiones ambientales y sociales.

Las empresas con posturas reactivas, pasivas o negativas tendrán pocas posibilidades de éxito al no tener una base sólida para diferenciarse y resultar creíbles.

En cambio, las empresas con posturas proactivas y excelentes, que buscan crear y definir la sostenibilidad desde el comienzo de la concepción del producto o servicio, podrán establecer una estrategia de marketing acorde a sus atributos y asegurarse así mayores posibilidades de éxito.

Situación española

En España el posicionamiento de las empresas ante los asuntos relacionados con la sostenibilidad es todavía dispar. Según el Índice Entorno Sostenibilidad (IES) de Fundación Entorno-BCSD España de 2009, la "radiografía" del tejido empresarial frente a la sostenibilidad es la siguiente:

- El 4,8% de las empresas son excelentes: el desarrollo económico y social y la protección del medio ambiente constituyen factores estratégicos para la empresa.
- El 12,5% de las empresas son proactivas: el desarrollo económico y social y la protección del medio ambiente se encuentran integrados en la gestión empresarial.
- El 3,5% de las empresas son reactivas: los factores económicos, sociales y ambientales imponen obligaciones que hay que cumplir para evitar problemas.
- El 23,8% de las empresas son pasivas-indiferentes: el desarrollo económico y social y la protección del medio ambiente no cuentan en la gestión empresarial.
- El 5,3% de las empresas son negativas: el desarrollo económico y social y la protección del medio ambiente suponen una amenaza para los resultados económicos de la empresa.

Alineamiento con los valores corporativos

La identidad de marca de la empresa se refleja en el modo de hacer las cosas y se construye en base a los valores, la cultura corporativa, la responsabilidad corporativa y el producto o servicio.

Para que una marca tenga éxito y sea la expresión de la cultura corporativa, de sus valores y de su responsabilidad, el vínculo de la relación entre la empresa y sus grupos de interés, debe transmitir la coherencia entre visión empresarial y los principios de comportamiento. En la medida que

la marca sea la expresión de los valores de la empresa, podrá generar orgullo de pertenencia, atraer talento nuevo, incrementar su valor, fidelizar a sus clientes y disponer de una oportunidad para mejorar los vínculos en relación con el resto de grupos de interés.

Contar en una empresa con una cultura corporativa que integra principios en sostenibilidad es fundamental. El reto del responsable de marketing es saber alinear su estrategia a esa cultura para guardar una coherencia con la trayectoria empresarial y reforzar la confianza en los productos y servicios que se ponen en el mercado.

Analiza tu organización

• Buen gobierno

El conjunto de normas, códigos de ética y elementos de la cultura empresarial que permitan la existencia de relaciones armónicas, ecuanímes y transparentes entre los diferentes públicos interesados en una empresa (accionistas grandes y pequeños, directores y administradores, empleados, clientes, proveedores, autoridades y comunidad).

• Prácticas laborales

El cumplimiento de las normas laborales universalmente reconocidas así como políticas propias de la empresa para la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores.

- Empleo.
- Relación empresa/trabajadores.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Formación y educación.
- Diversidad e igualdad de oportunidades.

• Derechos humanos

En qué medida se tienen en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de realizar inversiones y seleccionar proveedores/contratistas.

- Prácticas de inversión y aprovisionamientos.
- No discriminación.
- Libertad de asociación y convenios colectivos.
- Abolición de la explotación infantil.
- Prevención del trabajo forzoso y obligatorio.
- Quejas y procedimientos conciliatorios.
- Prácticas de seguridad.
- Derechos de los indígenas.

• Medio ambiente

El uso que hace la empresa de los recursos naturales y sus impactos en el medio ambiente.

- Materiales.
- Energía.
- Agua.
- Biodiversidad.
- Emisiones, vertidos y residuos.
- Cumplimiento normativo.
- Transporte.

• Sociedad

Los impactos que la empresa tiene en las comunidades en las que opera y cómo se gestionan los riesgos que pueden aparecer a partir de sus interacciones con otras instituciones sociales. (Ej. riesgos de soborno y corrupción, influencia indebida en la toma de decisiones de política pública y prácticas de monopolio).

- Comunidad-acción social.
- Corrupción.
- Política pública.
- Comportamiento de competencia desleal.
- Cumplimiento normativo.

• Responsabilidad sobre los productos o servicios

Aquellos aspectos de los productos y servicios de la empresa que afectan directamente a los consumidores, como la salud y la seguridad, la información y el etiquetado, o el marketing y la protección de datos.

Principales funciones en sostenibilidad de una organización

QUIÉN ES EL RESPONSABLE	DIRECCIÓN	MARKETING	SOSTENIBILIDAD
Responsable de qué	Visión estratégica, toma de decisiones, gestión de los recursos.	Reputación de la marca de producto o servicio.	Visión amplia e integradora de aspectos sociales, ambientales y económicos.
Ante quién	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado. • Accionista. • Inversores. • Entes reguladores. • Inversores. • Trabajadores. • Clientes. • Medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección. • El mercado. • Entes reguladores. • Clientes. • Consumidores. • Medios de comunicación. • Competidores. • Organizaciones de consumidores y usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección. • Trabajadores. • Entes reguladores. • Medios de comunicación. • La comunidad de negocios en general. • Administración Pública. • ONGs.
A través de qué mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Organización. • Dirección. • Control. • Gestión de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de las partes interesadas (opiniones de los clientes, de los consumidores, diálogo, benchmarking). • I+D+i. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y herramientas disponibles para la realización de planificaciones estratégicas del desarrollo sostenible.
Conexión entre departamentos	Todos los departamentos y unidades.	Todos los departamentos y unidades.	Todos los departamentos y unidades.
Con qué resultados	Liderar los compromisos de la organización.	Crear y comercializar productos y servicios más sostenibles.	Integrar el desarrollo sostenible en la gestión empresarial.

**ASUNTOS CORPORATIVOS:
COMUNICACIÓN, RELACIONES
PÚBLICAS E INSTITUCIONALES**

RECURSOS HUMANOS

**DEPARTAMENTO
FINANCIERO**

**GESTIÓN DE LA
CADENA DE
SUMINISTRO**

Reputación corporativa.
Relaciones con los grupos de interés.

Contratación y retención de trabajadores.
Motivación y capacidades.

Responsabilidades fiduciarias.
Reputación.

Gestión del riesgo.
Responsabilidad de los productos.

- Dirección.
- Trabajadores.
- Accionistas.
- Inversores.
- Clientes.
- Medios de comunicación.
- Entes reguladores.
- La comunidad de negocios en general.
- Instituciones.
- ONGs.

- Dirección.
- Trabajadores.
- La comunidad de negocios en general.
- Instituciones.
- Entes reguladores.
- Bolsas de trabajo.

- Dirección.
- El mercado.
- Competidores.
- Inversores.
- Accionistas.
- Entidades de evaluación.
- Entes reguladores.
- Administración Pública.

- Dirección.
- Proveedores.
- Organismos reguladores.
- ONGs.
- Competidores.

- Conectar a la Dirección y a las funciones de la empresa con las preocupaciones de las partes interesadas.
- Desarrollo de canales de comunicación con grupos de interés.

- Formación y desarrollo de capacidades.
- Fomento cultura corporativa.
- Liderazgo.
- Igualdad de oportunidades.

- Análisis.
- Encuestas a los inversores.
- Juntas Generales Ordinarias.
- Divulgación de información interna.

- Mayor papel estratégico.
- Auditoría.
- Formación.
- Control y seguimiento.
- Creación de relaciones comerciales.

- Dirección.
- Marketing.
- Sostenibilidad.
- Recursos Humanos.

- Dirección.
- Marketing.
- Sostenibilidad.
- Asuntos corporativos.

- Dirección.
- Marketing.
- Asuntos corporativos.

- Dirección.
- Marketing y desarrollo de productos.
- Financiero.

Mejorar el perfil de la empresa y fortalecer las relaciones con los grupos de interés.

Utilizar el desarrollo sostenible para mejorar el desempeño de los trabajadores y atraer y retener el talento.

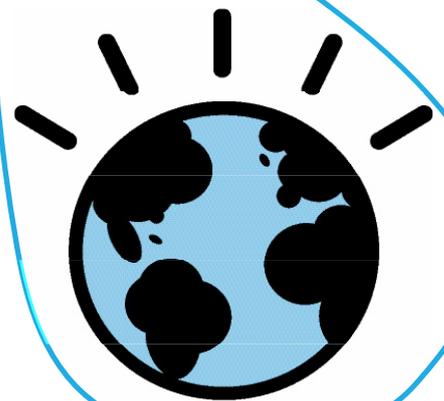
Atender responsabilidades fiduciarias de mayor alcance.

Ofrecer una cadena de suministro responsable que incorpore la estrategia de la compañía.

IBM: Smarter Planet

Construyendo un planeta más inteligente (Smarter Planet) es el punto de vista de IBM sobre cómo la tecnología está cambiando la forma en que nuestro mundo funciona –cómo cada persona, negocio, organización, gobierno, sistema natural o creado por el hombre interactúa. "Cada interacción supone una nueva oportunidad para hacer algo mejor, más eficientemente, más productivamente. Pero más aún, a medida que nuestros sistemas se vuelven más inteligentes, tenemos más oportunidades de desarrollar nuevas y significativas posibilidades de progreso en la sociedad, la economía y en la forma de trabajar."

Más información: www.ibm.com/smarterplanet/es



Objetivos:

IBM está comunicando que las tecnologías de la información están dotando de inteligencia a procesos clave para nuestra economía y para nuestra sociedad, lo que les posiciona no como una empresa de tecnologías de la información, sino como un catalizador indispensable para el progreso de nuestra sociedad en general, y de nuestras empresas e instituciones en particular.

Acciones:

Smarter Planet es una campaña mundial lanzada en 2009. Durante este año han llevado esta visión a los 50 países más representativos para el negocio de la compañía, entre ellos España.

El lanzamiento ha sido coordinado y consistente en todos los países, articulándose en los siguientes pasos:

1. Conocer el mensaje

El pilar principal para desarrollar la visión Smarter Planet son los empleados de IBM. Ellos deben conocerlo en profundidad y ser capaces de traslucirlo en todas sus actividades. Se han realizado sesiones de capacitación en dos niveles:

- **Población general.** Explicando qué es Smarter Planet, la visión detrás del concepto y la propuesta de valor de IBM entorno a este discurso.

- **Vendedores.** Se ha hecho hincapié en el contenido industrial que desarrolla Smarter Planet, así como en su relación con el portfolio de productos y servicios de la compañía.

2. Transmitir el mensaje

IBM entiende que esta visión sólo puede ser transmitida a sus clientes y las comunidades donde desarrolla su misión desde un modelo colaborativo. Necesitan transmitir lo que significa mediante ejemplos concretos. Por ello su trabajo de comunicación externa ha descansado en el discurso que sus líderes de negocio han desarrollado en eventos, medios de comunicación y workshops con diferentes clientes.

Resultados obtenidos

En los últimos tiempos "e-business" o "on Demand" fueron conceptos que IBM acuñó y desarrolló y que transformaron por completo la industria de las tecnologías de la información. Ahora han extendido ese liderazgo lanzando su visión de futuro sobre cómo será un planeta más inteligente y cómo pueden construirlo utilizando la tecnología. Ello les ha permitido: diferenciarse y clarificar qué representa IBM para sus empleados, sus clientes y el mundo en general; tener un discurso integrador y valioso para entablar conversaciones con los líderes gubernamentales y de negocio, posicionándose como la empresa que puede ayudarles a definir sus agendas; impulsar su posicionamiento industrial; y ha dado a cada empleado de IBM una razón para creer en la importancia y el significado de su trabajo.

¿Para qué te va a servir este capítulo?

Asegurarnos que el público entiende por qué un producto sostenible es superior a otro convencional no siempre es fácil. Este capítulo nos orientará sobre cómo conocer el valor que aporta o podría aportar el desarrollo sostenible al producto o servicio para construir un argumento de venta consistente y evitar incongruencias entre lo que se hace y se dice.

Algunas reflexiones

Cuando adquirimos un producto o contratamos un servicio no lo hacemos pensando en salvar el planeta o paliar la pobreza, sino en que tenemos una necesidad que cubrir. Por esta razón, lo sostenible sólo se hace atractivo si proporciona un beneficio claro y directo para el consumidor o cliente.

¿Qué vas a encontrar?

En este capítulo veremos cómo reconocer los vínculos que tienen los productos y servicios con el medio ambiente y las personas que lo han hecho posible. También describimos las diferentes estrategias para introducir atributos sostenibles en el proceso de creación o mejora de productos y servicios y reflexionamos sobre qué áreas podrían suponer las principales oportunidades de mejora.

Cada producto nos cuenta una historia

Cuando tomaste café esta mañana, seguramente no pensaste demasiado en quién recogió el grano, o cuánto cobró por él. Sin embargo, todos los productos tienen detrás una historia fascinante que contarnos: cómo fueron producidos, cómo se utilizan y, en algunos casos, cómo se desechan.

En una era de mayor transparencia, muchas empresas se dan cuenta de que esas historias empiezan a ser más conocidas, y todas han de ser más atractivas.

Conocer la historia de los productos y servicios que comercializa tu empresa te ayudará a reconocer los vínculos que tienen con el medio ambiente y el entorno social que lo han hecho posible. Esta información te permitirá ser consciente del impacto de tu producto o servicio, poner el valor lo que ya se hace y reconocer posibles alternativas de mejora.

La historia del café

Lo más probable es que el café que has tomado hoy haya viajado de un continente a otro y haya pasado por varias etapas de proceso: el cultivo, secado y selección inicial, pasando por el transporte en contenedor hasta los países importadores, el tueste, el envasado y la distribución a los minoristas, y por último la elaboración.

En cada etapa de su recorrido hasta ti, ese café ha implicado la utilización de recursos y capacidades de personas de todo el mundo. Su largo viaje ha producido muchos beneficios: empleo para los trabajadores de los cafetales, beneficios para las empresas que intervienen en la cadena de suministro e ingresos fiscales para los gobiernos. Pero también ha ocasionado problemas, como ríos contaminados, pérdida de hábitats y exposición a productos químicos, que muchas empresas se esfuerzan en resolver.

ALGUNOS VÍNCULOS DEL CAFÉ CON EL MEDIO AMBIENTE

En el cultivo intensivo del café se utilizan varios plaguicidas tóxicos, cuya fumigación indiscriminada puede inducir resistencia al plaguicida, y perjudicar a especies no dañinas. Las escorrentías cargadas de plaguicidas también pueden contaminar el agua potable y causar problemas a los habitantes locales.

El café orgánico, en cambio, no necesita plaguicidas ni fertilizantes sintéticos. Sigue el método tradicional de cultivo denominado "cultivo en la sombra" en el que el cafeto se intercala entre árboles frutales.

Los caficultores que siguen estos métodos pueden tramitar la certificación orgánica, para poder vender más caro su café.

ALGUNOS VÍNCULOS DEL CAFÉ CON LA SOCIEDAD

Los granos con los que se ha elaborado el café que tienes en tu taza, pueden proceder de Colombia, país donde más de un millón de trabajadores trabajan a tiempo completo en los cafetales.

Debido a una combinación de liberalización de precios y exceso de oferta, el precio del café "verde" sin tostar ha bajado en los mercados internacionales, con efectos demoledores para los países productores.

El café de "comercio justo", una modalidad en la que el tostadero suele comprar el producto directamente al caficultor, se plantea como una solución para reducir la incertidumbre del agricultor y asegurar una buena calidad de granos al comprador.

*Esta sección han sido desarrollada a partir de los contenidos de la herramienta de formación virtual "Chronos" desarrollada por el Programa para la Industria de la Universidad de Cambridge (CPI) para el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). La Fundación Entorno-BCSD España ha desarrollado la versión en español y apoya su difusión en España.

Innovar en sostenibilidad

La innovación surge cuando "más de lo mismo" no es suficiente. Y puede ser un elemento clave de competitividad cuando los procesos de mejora actuales no funcionan en un mercado saturado, cuando la demanda es alta o cuando existen nuevas necesidades.

Pero la innovación, por sí sola, no garantiza el éxito. Debes establecer metodologías y estrategias claras que te permitan conocer dónde están las oportunidades y qué factores pueden ayudarte a materializarlas.

Entender cómo el desarrollo sostenible puede ser uno de dichos factores es el objetivo de esta sección, en la que te mostramos dónde encontrar oportunidades de mejora y qué estrategias podrían ser más efectivas.

Estrategias para innovar en sostenibilidad

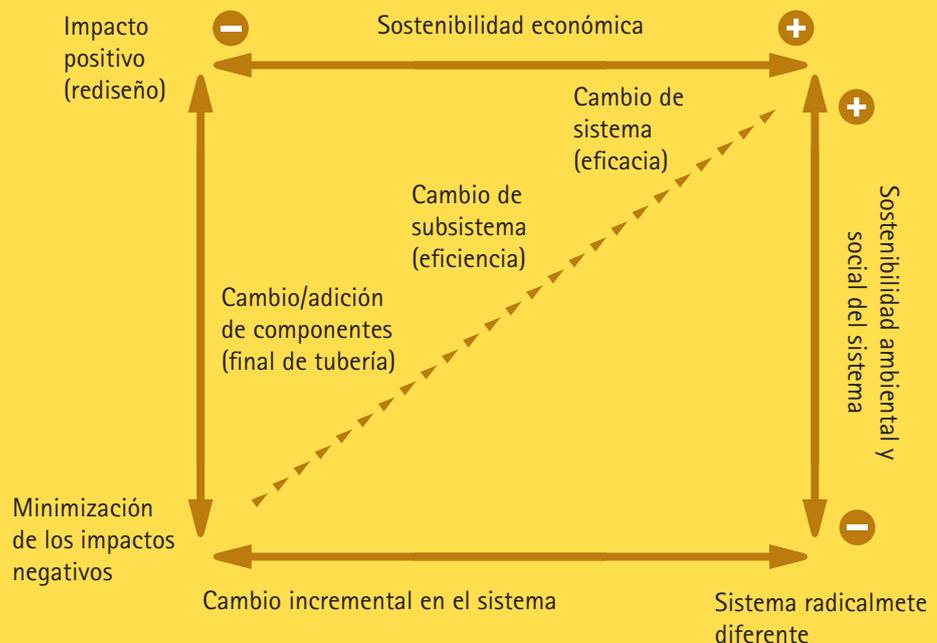
Los autores del libro "Eco-innovation: When Sustainability and Competitiveness Shake Hands", defienden que el desarrollo sostenible exige innovaciones más allá de las actuales mejoras incrementales y necesita transiciones hacia sistemas radicalmente distintos.

Así, estos autores proponen la tipología de innovaciones mostrada en la figura que viene a continuación, en la que los cambios se posicionan en función de su contribución a la sostenibilidad y del valor añadido que aportan al sistema/producto/servicio en el que se introducen.

Veamos dicha tipología analizando cómo los fabricantes de teléfonos móviles han afrontado la problemática de la proliferación de la basura electrónica.

Marco conceptual de la innovación para el desarrollo sostenible.

Los mayores beneficios para la sostenibilidad tendrán lugar con mayor probabilidad cuanto más nos acerquemos a la esquina superior derecha.



NIVELES DE INNOVACIÓN

Telefonía móvil y basura electrónica*

1 Final de tubería

El primer nivel de innovación **considera el producto o servicio incompatible con el entorno social y natural e intenta reparar los impactos que provoca** sin cambiar el origen del problema.

Puede ser una buena alternativa, si no la única en muchos casos, para abordar un problema, especialmente si éste exige una solución paliativa urgente.

Los diferentes fabricantes de teléfonos móviles se han unido para gestionar de forma integral la recogida selectiva y tratamiento posterior de los aparatos de los que nos deshacemos.

Ésta es una medida que facilita al consumidor el ejercer su deber de depositar el teléfono móvil en un lugar que garantice su correcto tratamiento, pero no añade nuevas prestaciones al producto.

Además es una **solución añadida que introduce nuevos costes** y, al tratarse de una respuesta a un requerimiento legal, no te posiciona frente a la competencia.

2 Eficiencia

El segundo nivel de innovación **considera las incompatibilidades del producto/servicio con su entorno como "fallos de diseño" e intenta rediseñar para eliminarlos con la intención de mejorar el producto a través del incremento de la eficiencia** en el uso de recursos a lo largo de todo su ciclo de vida.

En muy pocas ocasiones estas mejoras añaden un valor visible a los bienes y servicios y la única ventaja se centra en una posible reducción de costes.

Algunos fabricantes incorporan materiales reciclados en las carcasas o cambios en el diseño para facilitar el desmontaje y separación de aquellos componentes que tengan algún valor en el mercado.

Ninguna de estas medidas se traduce en un servicio adicional para el consumidor, por lo que **traducirlos en valor añadido se hace difícil**.

3 Eficacia

La tercera manera de enfocar la innovación consiste en **rediseñar el producto o servicio buscando un impacto positivo** en su entorno, maximizando su sostenibilidad y al mismo tiempo el valor creado (por ejemplo, nuevos modelos de comercialización del producto que se basan en ofertar el servicio que el producto puede prestar).

Otros fabricantes innovan en el desarrollo de software que pudiera añadir nuevas funcionalidades al producto sin necesidad de cambiar de aparato. Esta medida elimina el coste adicional derivado del cambio del terminal y aumenta sus prestaciones de forma fácil, rápida y continua.

Al ser **un producto superior**, además de poder justificar un precio más elevado, nos permitiría vender el producto a partir de otros beneficios.

*Elaboración propia en base a las tipologías de innovación descritas en la anterior figura.

¿Dónde puedes encontrar oportunidades de mejora?

Las innovaciones que tienen éxito son fruto de un profundo análisis de las oportunidades que se presentan. Las más obvias estarían ligadas a nuevos estilos de vida o corrientes ideológicas, donde se utiliza el cambio para satisfacer y mejorar las necesidades y conectar con nuevos valores.

Sin embargo, los cambios repentinos relacionados con modas, marcos legislativos, situaciones económicas o la aparición de nuevas necesidades, podrían provocar una evolución de tu producto o dar valor a productos que lo habían perdido. Asimismo, la percepción, al estar vinculada al consumo, también podría ser fuente de oportunidades. Estos factores, junto a las posibilidades que ofrecen los avances tecnológicos y de conocimiento, deberían dirigir el proceso de mejora.

A continuación se analizan los cuatro aspectos que consideramos básicos para innovar con criterios de sostenibilidad. El análisis de todos ellos te va a permitir disponer de elementos de juicio para que, como director de marketing, puedas evaluar si la sostenibilidad será o no un factor de innovación decisivo.

**ENERGÍA Y CAMBIO
CLIMÁTICO**

AGUA Y CRISIS ALIMENTARIA

**REPARTO DESIGUAL
DE LA RIQUEZA**

**RESIDUOS Y AGOTAMIENTO
DE RECURSOS NATURALES**

Energía y cambio climático

Todas las previsiones apuntan a que el consumo energético crecerá dramáticamente si no somos capaces de incrementar la eficiencia energética de forma sustancial. Según la Agencia Internacional de la Energía (AIE), de continuar con las

políticas actuales, la demanda energética se incrementaría un 50% en 2030. Este hecho, en un entorno de fuertes limitaciones de emisiones de gases de efecto invernadero, hace el reto ineludible.

ANÁLISIS

Corrientes ideológicas:

El amplio consenso entre la comunidad científica y ONGs sobre la realidad del fenómeno del cambio climático, ha trascendido a la esfera política y en los últimos años a la opinión pública.

Marco legislativo:

En nuestro marco legislativo más cercano tenemos interesantes ejemplos de cómo la política está fomentando el uso de productos y servicios bajos en carbono, como los incentivos para la compra de electrodomésticos clase A, coches que contaminen menos o cambio de ventanas que nos aíslen mejor.

Cambio de percepciones:

El 95% de los españoles somos conscientes del problema del cambio climático, aunque el 54,3% todavía lo vea como un fenómeno demasiado global y lejano. ¹

Estilos de vida:

Las formas de ahorro que no incrementasen los costes percibidos o menguaran el acceso a los bienes que se asocian con los actuales niveles de bienestar, harían que la población española cambiara su comportamiento. ²

OPORTUNIDADES

Mitigar el cambio climático necesita de soluciones capaces de aumentar el rendimiento energético y de incorporar las energías renovables.

En este sentido, la eficiencia energética y el ahorro económico asociado, se convierten en la principal oportunidad de mejora.

¹ Fuente: Cambio climático y hábitos de consumo. OCU-2008.

² Fuente: La sociedad ante el cambio climático. Fundación MAPFRE-2009.

Productos sello verde de Cemex, cementos con menores emisiones de CO₂



Para el consumidor de cemento, decantarse por productos bajos en carbono no es sólo parte de su aportación en la lucha contra el cambio climático, supone además, reforzar su imagen de marca, mejorar la percepción de su producto y competir en condiciones de superioridad en aquellos concursos urbanísticos que valoran la sostenibilidad de la edificación.

Cemex ha incorporado dentro de su estrategia global en materia de sostenibilidad, diferentes productos que responden a estas exigencias, desarrollando los cementos sello verde ECOOPERANDO, los cuales proporcionan una reducción de al menos un 35% en las emisiones de CO₂.

Más información: www.cemex.es/ce/ce_pr_cc.html

Acciones y resultados:

El cambio climático, considerado como una de las principales inquietudes ambientales de la actualidad, se ha convertido en una de las variables estratégicas de la industria cementera, al ser responsable del 5% de las emisiones mundiales de CO₂.

De un tiempo a esta parte se ha venido desarrollando el marco legal que favorece el desarrollo de productos sostenibles. Paralelamente, el mercado de consumidores de cemento viene exigiendo responsabilidad ambiental a sus proveedores.

Los productos con el sello verde ECOOPERANDO proporcionan una reducción de al menos un 35% en las emisiones de CO₂ respecto a un cemento tipo I puro gracias a:

- El uso de combustibles alternativos obtenidos del reciclado de residuos.
- La incorporación a su formulación de una mayor proporción de adiciones procedentes, igualmente, de residuos de otras industrias.

Además, se producen en fábricas que cuentan con la certificación ambiental ISO 14001, que garantiza un compromiso estricto de la normativa y los procedimientos más rigurosos en gestión de residuos, control de emisiones, consumo de recursos naturales y contaminación de suelos.

Las ventajas son evidentes y no suponen ningún incremento en el precio. Por el contrario, se generan importantes ahorros energéticos, se mejoran las cualidades del producto final y se evita el impacto ambiental que podrían provocar todos aquellos residuos que se utilizan.

CIVIA, un tren de todos y para todos

renfe

El tren CIVIA ha transformado en realidad las necesidades de mejora demandadas por clientes, empleados, proveedores, constructores, organizaciones sociales y administraciones públicas.

El diálogo activo con todos ellos permitió incorporar medidas relacionadas con la accesibilidad para personas con movilidad reducida, la disminución del ruido interno o el confort en el diseño interior. Pero sin duda, el principal factor diferenciador es su eficiencia energética: la mejora del rendimiento energético del equipamiento y el incremento de la energía devuelta a la catenaria durante el frenado, han hecho posible que los Civia reduzcan en un 30% el consumo energético, frente a su antecesor.

Más información: www.renfe.es/cercanias/civia.html



Acciones y resultados:

El Civia surge por la decisión de la compañía de incorporar los avances tecnológicos que garantizaran la satisfacción del viajero y la gestión eficiente y sostenible de su explotación.

Para su desarrollo, clientes, empleados, proveedores, constructores de materiales, organizaciones sociales y administraciones públicas tuvieron la posibilidad de expresar sus necesidades durante el proceso de diseño.

El resultado fue una plataforma flexible y modular de trenes que incorporó las mejoras resultantes del diálogo activo con los diferentes agentes consultados:

- Menos consumo y más energía para todos. Consume hasta un 30% menos de energía frente a su antecesor gracias a la ligereza de los materiales, menor tara, mejores rendimientos del equipo eléctrico de potencia y al incremento del frenado de recuperación.

- Mejora del confort a bordo y de las prestaciones comerciales. Incorpora medidas de accesibilidad para personas con movilidad reducida, disminuye el ruido interno y mejora el confort en el diseño interior de espacios, mobiliario y recursos.
- Máxima eficacia económica. Disminuye los costes de operación, gracias a la reducción de los costes energéticos y de mantenimiento, haciendo más eficiente la aplicación de la ayuda pública recibida.
- Menos contaminación acústica: Los residentes en el entorno inmediato han visto reducida considerablemente la contaminación acústica generada por el tren, gracias a la utilización de materiales aislantes acústicos y ruedas insonorizadas.

En 2008 las 172 unidades de Civia en funcionamiento, junto al resto de unidades de Cercanías contribuyeron al ahorro de emisiones de 816.343,2 toneladas de CO₂ por sustitución de otros modos de transporte menos sostenibles.

Agua y crisis alimentaria

Existen fuentes de energía alternativas, pero no alternativas al agua. En un futuro cercano, el aumento de la población y los cambios en los ciclos climáticos hará más complicado asegurar su abastecimiento y calidad, incrementándose los costes de modo significativo y transformando mercados, gobiernos y

ecosistemas. El 70% del agua extraída del subsuelo o tomada de los ríos se usa para regadío, por lo que si nos enfrentamos a un futuro de escasez de agua, también nos enfrentamos a un futuro de escasez de alimentos.

ANÁLISIS

Corrientes ideológicas:

El concepto de huella hídrica o "agua virtual" (agua que contienen los productos, incluida toda aquella utilizada en su elaboración y transporte) surge en los noventa, no sólo para orientar las pautas de consumo, sino como un instrumento de análisis político que propone a los países áridos reducir la presión sobre los recursos disponibles, importando los productos que requieren mayor cantidad de agua.

Cambio de percepciones:

España, a pesar de ser el país continental con mayor déficit hídrico, no está entre los más preocupados por la cantidad de agua disponible. Por el contrario, los españoles sí perciben una mayor amenaza en la contaminación química de los cursos fluviales.¹

Marco legislativo:

En el año 2010 la Directiva Marco de Agua de la Unión Europea, obliga a que los Estados miembros establezcan una tarificación del agua que incentive su uso eficaz y el ahorro, y que cubra los costes de recuperación de las áreas naturales deterioradas y compense el coste de oportunidad de otros.

Estilos de vida:

En España, a pesar de ser extremadamente sensible a la sequía y a la falta de agua, los hábitos de consumo siguen sin cambiar. Según la UNESCO, es uno de los países que más agua consume del mundo, ocupando el 5º lugar.

OPORTUNIDADES

Se necesita disminuir la huella hídrica, tanto de países como de productos, por lo que la innovación debe dirigirse a conseguir más valor por cada gota.

¹ Fuente: Eurobarómetro 2009. Comisión Europea.

Residuos y agotamiento de recursos naturales

El actual modelo de consumo es fruto de una civilización devoradora de recursos, que genera más cantidad de residuos que de bienes. Dichos residuos, además de constituir un grave problema ambiental en sí mismo, están en el origen de otros como la contaminación de las aguas, del suelo y del aire. El agotamiento de los recursos naturales y la limitada

capacidad del planeta para digerir los desechos se configuran como unos de los principales límites del crecimiento de la economía. Mención especial merecen los residuos de envases y embalajes que, según Ecoembes, ya suponen el 30% del peso de la basura doméstica generada en España anualmente.

ANÁLISIS

Corrientes ideológicas:

A finales de los noventa nace el concepto de productividad de los recursos (1997 World Resources Institute, WRI). Se trata de calcular el flujo total de materiales (toneladas) que hacen posible los diferentes estilos de vida, evidenciando que la proporción de recursos que va directamente de la porción de desecho (productos de vida-cero) ha llegado a alcanzar el 30% en algunos sectores, como la agricultura.

Marco legislativo:

Buscando cómo desmaterializar la economía para conseguir producir más con menos recursos, la Unión Europea ha puesto en marcha los instrumentos para penalizar el derroche bajo los principios de "quien contamina paga" y "la extensión de la responsabilidad del productor". En este sentido, el productor de cualquier producto o envase que no se pueda reutilizar, reciclar o valorizar, debe asumir el coste de su recogida y eliminación. La normativa se endurecerá. De hecho, el nuevo programa de gestión integral de residuos establece que a partir de 2010 deberá reducirse en un 5% la generación de residuos de envases domésticos, porcentaje que ascenderá al 50% en el caso de bolsas de plástico de un solo uso.

Cambio de percepciones:

La basura y lo que no llega a convertirse en producto vendible desaparece de la vista, forma parte de un submundo anónimo provocando que no sea percibida como un problema a nivel de ciudadano.

Estilos de vida:

El bienestar actual es el resultado de un sistema de producción y consumo altamente ineficiente y poco eficaz, basado en vivir por encima de las posibilidades que nos ofrece el planeta.

OPORTUNIDADES

Ante la necesidad de desligar el éxito económico del consumo de recursos, la innovación deberá dirigirse hacia la optimización de las prestaciones de un producto, que lleve a reemplazar la adquisición de un bien material por la contratación de un servicio.

Reparto desigual de la riqueza

Todavía hay unos 2.500 millones de personas que viven por debajo del umbral de la pobreza en todo el mundo. Mucha gente no puede conseguir ni suficiente alimento, ni agua potable, ni electricidad, todo aquello que las clases acomodadas dan por sentado. Y la situación paradójica es que los países que denominamos pobres, son ricos en

recursos. Pero sus economías se basan, no en la demanda interna, sino en las exportaciones.

Los pobres no crean su propia pobreza, la crean otras personas, instituciones y políticas erróneas que no contemplan los problemas de fondo.

ANÁLISIS

Corrientes ideológicas:

Bill Gates dio a conocer la controvertida idea del "capitalismo creativo" en el Foro Económico Mundial en Davos de enero de 2008. Su propuesta radica en "encontrar un camino para hacer que los aspectos del capitalismo que benefician a los más ricos también benefician a los más pobres". Subrayó que el nivel de desigualdad es muy alto, y la mayor parte de los beneficios de la innovación han recaído en quienes están en mejor situación económica. Por esa razón, sostuvo que se deben efectuar asociaciones creativas que aseguren que la innovación no exacerbe esa desigualdad.

Cambio de percepciones:

Según un estudio realizado en 2007 por el Instituto Complutense de Estudios Internacionales, la ciudadanía española está de acuerdo en la necesidad de luchar contra la pobreza, pero les es difícil expresar a qué renunciarían para conseguirlos.

Marco legislativo:

Las políticas de lucha contra la pobreza se formulan en forma de ayudas destinadas a financiar actuaciones, suministrar bienes y servicios o dotar de asistencia técnica. No existe ningún marco normativo dirigido a modificar las estructuras convencionales del desarrollo para mejorar la calidad de vida de los pobres.

Estilos de vida:

Más de un millón de personas desarrolla en España tareas de voluntariado, según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Los motivos son dos fundamentalmente:

- El personal, como respuesta a una inquietud interior.
- El social, que lo lleva a la lucha por un ideal o al compromiso con una causa.

OPORTUNIDADES

La división entre los pobres y los ricos necesita de un sistema capaz de hacerla disminuir más rápidamente.

La innovación deberá dirigirse a impulsar y lograr mayor calidad de vida de las personas marginadas por las fuerzas de mercado.

4

Define una estrategia

¿Para qué te va a servir este capítulo?

Este capítulo ofrece pautas para ayudarte a enfocar tu estrategia de marketing y maximizar la percepción del valor de tu producto o servicio.

Algunas reflexiones

Decidir qué estrategia seguir no es fácil y no existe ninguna regla. Es aquí donde reside el verdadero arte para diferenciarse, generar confianza, de una forma que resulte atrayente, y conseguir fidelizar al consumidor.

¿Qué vas a encontrar?

Para ayudarte a la definición de una estrategia, te planteamos una tabla que relaciona los elementos del marketing mix con los principales grupos de interés. Además, para mostrarte cómo maximizar la percepción del valor, te ofrecemos una matriz con distintas alternativas, ilustradas con casos de éxito empresariales.

¿Cómo enfocar la estrategia de marketing?

Diferenciarse del resto depende de la capacidad del responsable de marketing de transmitir el valor que el desarrollo sostenible aporta a su producto o servicio.

El objetivo es crear en el consumidor la necesidad de adquirir tu producto o servicio, y hacer que se decante por el nuestro frente al de la competencia.

En igualdad de características e igualdad de precios, ¿en qué se basan los consumidores para la toma de sus decisiones en el proceso de compra?

Dos criterios clave para la toma de decisión

Criterios intangibles o de percepción, que se traduce en las imágenes almacenadas en la memoria de los consumidores y que tiene su origen en las distintas estrategias de comunicación lanzadas por la empresa y, en especial, en materia de sostenibilidad.

El 21% de los consumidores afirma que la reputación del producto es el factor que más influye en su decisión de compra, seguido de cerca por el boca a boca (19%) y la fidelidad a la marca (15%). 2009 National Green Buying survey by Green Seal and Enviro Media Social Marketing.

Criterios tangibles, como son las ventajas directas que aporta el producto para el consumidor, la reducción energía, menos utilización de agua, etc.

Lo que más valoran los consumidores de las ventajas de sostenibilidad de los productos es:

- Ahorro de energía (81%).
- Reciclado (70%).
- Reducción del consumo de agua (69%).
- Menor uso de embalajes y bolsas (68%).
- Compra de productos verdes (61%).
- Compra de aparatos eficientes (59%).
- Información sobre el cambio climático (58%).

Datos del Estudio de 2008 del National Geographic Society and Global Scan, sobre el comportamiento del consumidor.

Por lo tanto, el mensaje que debes transmitir es clave para que tu estrategia de marketing sea efectiva. La elección de un buen mensaje no es sencillo, y más teniendo en cuenta que lo que se desea decir y lo que finalmente se percibe

puede ser distinto. Esto pone de manifiesto que no se puede desvirtuar la realidad de la empresa ni la imagen que quieres que se tenga sobre ella.

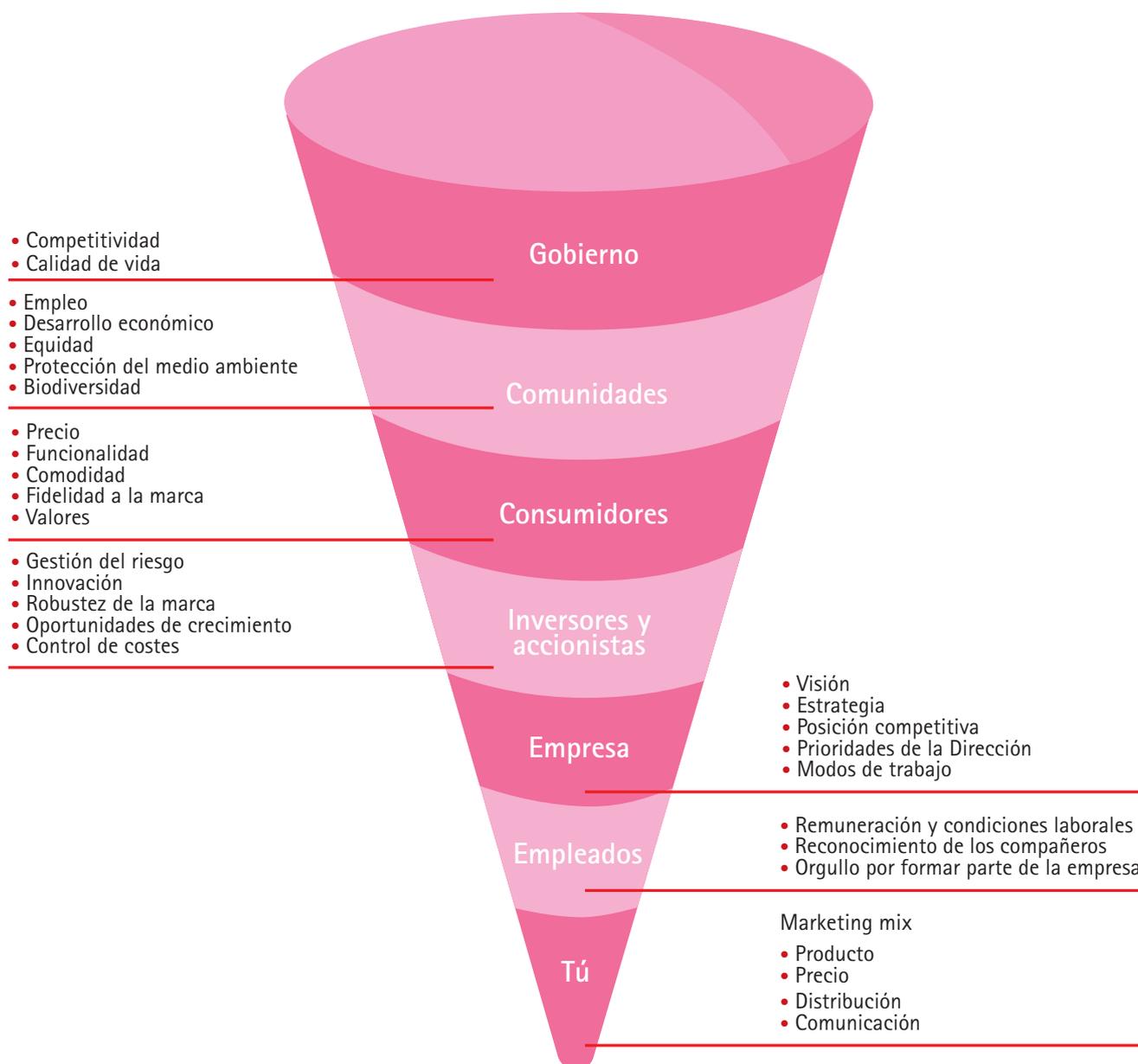
Entorno de Marketing

Los responsables de marketing jugáis un papel importante en la generación de confianza y podéis contribuir a reforzar el posicionamiento de la empresa en materia de sostenibilidad.

Para ayudarte en la definición de esa estrategia, en las siguientes páginas te planteamos una tabla que relaciona los elementos del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) con los principales grupos de interés (empresa, inversores y accionistas, consumidores, comunidades y gobierno).

La información que encontrarás te va permitir:

- **Alinear la estrategia con los valores** y la cultura de tu empresa;
- **Ayudar a rendir cuentas** sobre los resultados sostenibles a tus grupos de interés;
- **Dirigirte a las necesidades de los clientes y consumidores**, informando y educando al público en general, respecto al impacto de sus prácticas de consumo;
- **Identificar y responder a las nuevas tendencias** de la sociedad; explorar, en colaboración con los grupos de interés, nuevas oportunidades para el suministro de productos dentro de las comunidades donde opera tu empresa;
- **Cumplir con la normativa** estatal, regional y local y ejercer un papel influyente en la elaboración de nuevas agendas de políticas públicas.



Grupos de interés

	ELEMENTOS DEL MARKETING MIX	EMPRESA	INVERSIONES Y ACCIONISTAS	CONSUMIDORES	COMUNIDADES Y GOBIERNO
Producto	Garantizar que los nuevos procesos de desarrollo tienen en cuenta la política de desarrollo sostenible de la empresa.	¿Cuentas con expertos técnicos cualificados para desarrollar tu política de sostenibilidad?			¿Cuáles son los temas principales del desarrollo sostenible?
	Comprender el grado de interés del público objetivo en temas de sostenibilidad, y así determinar el mercado potencial para productos y servicios sostenibles.		¿Cuál es el tamaño del mercado?	¿Demuestran interés en el desarrollo sostenible?	
	Conocer el impacto de los productos durante todo el ciclo de vida.	¿Dispones de los medios necesarios para efectuar un análisis de ciclo de vida de tu producto o servicio?			¿Se dirige al interlocutor adecuado?
	Identificar oportunidades para generar productos o servicios en colaboración con otras organizaciones.	¿Cuentas con personal cualificado para establecer y desarrollar estos contactos? ¿Tu empresa es un socio con credibilidad?			¿Están las comunidades preparadas y capacitadas para establecer partenariados?
Precio	Explorar oportunidades para asociar una parte de tu producto o servicio a causas sociales o ambientales de relieve.			¿Cuáles son los temas (o relaciones) que atraen a los consumidores?	¿Cuál es la contribución social o ambiental resultante?
	Identificar oportunidades para aumentar los márgenes y/o mejorar la competitividad del precio a través de mayor eficiencia ambiental.	¿Cuánto se puede ahorrar?	¿Qué nivel de impacto se espera en el margen?		¿Cuáles son los impactos ambientales más significativos?
	Identificar cualquier aspecto que admita mayor precio para productos o servicios sostenibles.		¿Durante cuánto tiempo se puede cobrar más?	¿Cuánto estarán dispuestos a pagar?	
	Incluir el coste social y ambiental en el precio final del producto o servicio.	¿Tiene implantados sistemas de contabilidad que permitan calcular el coste más amplio y a largo plazo?	¿Cuál es el impacto estimado en el beneficio de explotación?	¿Cuánto estarán dispuestos a pagar?	

Grupos de interés

	ELEMENTOS DEL MARKETING MIX	EMPRESA	INVERSIONES Y ACCIONISTAS	CONSUMIDORES	COMUNIDADES Y GOBIERNO
Distribución	Emplear nuevos canales de distribución (internet) de mínimo impacto social y ambiental para atraer a nuevos clientes.		¿Cuáles son los gastos de establecimiento y el ahorro previsto a largo plazo?	¿Emplearán los nuevos canales para comprar?	
	Identificar mercados en los que tu producto o servicio puede promover la inclusión social y la regeneración económica.	¿Dispone de un modelo de negocio específico para colectivos desfavorecidos?	¿Cuáles son la inversión requerida y el retorno esperado?	¿Cuáles son las necesidades específicas de servicio en comunidades con menos recursos?	
Comunicación	Colaborar con un amplio abanico de partes interesadas para conocer la opinión de la sociedad – percepción y expectativas de la empresa.			¿Entiendes las expectativas que tu marketing suscita en el consumidor?	¿Te diriges al interlocutor adecuado?
	Enfatizar los atributos de sostenibilidad del producto en toda campaña promocional.		¿Cuál es el tamaño del mercado?	¿Demuestran interés en la sostenibilidad?	
	Reexaminar los argumentos utilizados para realzar los atributos de sostenibilidad del producto e identificar incoherencias.	¿Están al día todos los sistemas necesarios de monitorización y certificación?	¿Cuáles son las implicaciones financieras si decae la reputación de la empresa?	¿Responden a los sistemas de acreditación de responsabilidad social y ambiental?	¿Corren tus productos o servicios un alto riesgo de ser criticados por los medios de comunicación?
	Garantizar que los materiales utilizados en el marketing no se desvíen de la línea social y ambiental de la empresa.	¿Están informadas las agencias de comunicación y marketing de los compromisos asumidos en este campo?	¿Cuáles son las implicaciones financieras de una retirada del producto o servicio?		¿Corren tus productos o servicios un alto riesgo de ser criticados por los medios de comunicación?
	Desarrollar los procesos de control adecuados para detectar e informar al público de posibles riesgos presentados por el producto.	¿Dispone de procesos de control para evaluar el riesgo del producto?			¿Corren tus productos o servicios un alto riesgo de ser criticados por los medios de comunicación?

¿Cómo maximizar la percepción del valor de nuestro producto o servicio?

Decidir qué camino seguir para maximizar la percepción del valor de nuestro producto o servicio no es fácil y no existe ninguna regla. Es aquí donde reside el verdadero arte para plasmar, de una forma creativa e innovadora, un mensaje capaz de atraer y fidelizar al consumidor.

A continuación te presentamos una matriz diseñada por Foco, gabinete especializado en investigación y reflexión estratégica de marcas, que establece diferentes alternativas para destacar el valor en sostenibilidad del producto o servicio.

La matriz diferencia seis caminos, construidos de acuerdo a dos criterios básicos:

- **La primacía de las fuerzas del mercado** (eje vertical): si quieres construir las estrategias desde un protagonismo de la imagen de marca o, por el contrario, centrarte en los estilos de vida del consumidor.
- **El grado de comunicación de la sostenibilidad** (eje horizontal), así como su capacidad para hacer evolucionar su propio mercado y generar innovación sostenible. Aquí se distinguen tres posturas: aquellas empresas que se centran en el diseño de comunicación para hacer ver su ventaja sostenible; aquellas empresas que buscan cambiar actitudes y comportamientos del consumidor; y finalmente, aquellas empresas que intentan generar una innovación radical en términos de producto o su categoría como tal.

De la confluencia de ambos ejes surgen los seis espacios estratégicos de la matriz.

Los límites

En cualquiera de estas estrategias es importante que la empresa evite no caer en:

- **Greenwashing:** Posicionamiento por encima de las realidades sostenibles de la compañía. No existe consonancia entre lo que dice y lo que hace.
- **Wishfulthinking:** Comunicación basada en buenas intenciones o deseos pero sin demostración ni aportación de argumentos de credibilidad.

Primacía de las fuerzas del mercado

MARCA:

Primacía de la fuerza de la imagen y del mercado

ESTILOS DE VIDA:

Primacía de las fuerzas del consumidor

Grado de comunicación de la sostenibilidad

<p>Comunicación directa: Estrategia basada en comunicación de la sostenibilidad</p>	<p>Busqueda de respuesta del público objetivo: La estrategia cambia actitudes y comportamientos del consumidor</p>	<p>Cambio en la forma de concebir el producto y/o servicio: La estrategia rompe moldes</p>
<p>La estrategia se centra en la toma de postura de la empresa respecto a la sostenibilidad. La empresa informa sobre el rol que quiere cumplir frente al fenómeno de la sostenibilidad.</p> <p>Caso Acciona (ver pág. 28)</p>	<p>La estrategia se centra en cambiar la actitud y comportamiento hacia la marca más sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires: Contagio por cercanía a otras marcas que son propulsoras de la sostenibilidad. • Ecocool: Creación de efecto moda. <p>Caso Unilever (ver pág. 29)</p>	<p>La estrategia está basada en la innovación de la marca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reinventar el producto o servicio, haciéndolo más sostenible. • Reinventar la categoría, aporta una innovación en la categoría diferenciándose de la competencia. • Crear una nueva categoría/producto que dé respuesta a los retos de la sostenibilidad. <p>Caso Campofrío Food Group (ver pág. 30)</p>
<p>La estrategia se basa en informar al consumidor sobre los atributos sostenibles de su producto o servicio a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos códigos: Creación de nuevos lenguajes de comunicación y ruptura de códigos convencionales para hablar sobre la realidad sostenible de la empresa. • Utilización de Eco-etiquetas para dotar de garantía y credibilidad al producto. • Eco-ventajas: Utilización de las ventajas de los atributos sostenibles para crear diferenciaciones con otros productos y/o servicios existentes. • Beneficio vede: Resaltar los atributos sostenibles que favorecen al consumidor. <p>Caso HOLCIM (ver pág. 31)</p>	<p>La estrategia se centra en hacer participar al usuario del producto o servicio en actividades ambientales y sociales de la empresa y, de este modo, se comparten compromiso y responsabilidad.</p> <p>Caso OHL (ver pág. 32) Caso Metro Madrid (ver pág. 33)</p>	<p>La estrategia se basa en modificaciones del modelo de negocio para ser sostenible y crear un valor añadido al consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convertir un producto en un servicio, aportando mayores prestaciones al consumidor. • New Mind: Aportar mayor calidad de vida del consumidor ofreciendo un tipo de vida alternativa más sostenible.



ACCIONA re_interpreta la comunicación con una invitación a la sociedad para re_ACCIONAr, a través de una nueva estrategia y formatos publicitarios inéditos.

- Re_ es una estrategia de re_ posicionamiento de la compañía, una declaración de intenciones que conceptualiza la visión de ACCIONA, su manera de hacer las cosas y de hacer frente al futuro; pero es también una llamada a la acción para concienciar e involucrar a la sociedad. Re_ es también una re_ volución en la forma de dialogar con la gente, rompiendo los moldes tradicionales de la publicidad.
- Mensajes en la calle a través de múltiples soportes urbanos, una apuesta singular por internet, las redes sociales y las nuevas tecnologías, una pieza audiovisual con increíbles efectos especiales son maneras de re_ inventar y re_interpretar la comunicación, buscando implicar a los ciudadanos de una forma imaginativa.

Más información: www.acciona.es

Re_ inventar

Objetivos:

- Re_ tiene su inspiración en el "mantra" de la sostenibilidad, (Re_ducir, Re_utilizar, Re_ciclar), pero va más allá.
- Re_ es una actitud, una visión, pero también la necesidad que tenemos de concienciarnos para que, todo lo que hagamos, lo hagamos entre todos. El reto que afrontamos en el momento actual es tan enorme que necesita un esfuerzo global.
- Re_ es también el compromiso de ACCIONA como empresa: proporcionar agua, energía e infraestructuras de una manera sostenible, y Re_ es también la actitud de un equipo de más de 35.000 personas en los cinco continentes apostando por la innovación.

Acciones:

El concepto Re_ se transmite, utilizando los medios y soportes de una manera re_ volucionaria, contando para la difusión del mensaje con:

- **Marquesinas:** a través de más de 7.000 emplazamientos a pie de calle y más de 200 inserciones en prensa. Con esta acción conjunta llegamos a más de quince millones de personas.

- **Televisión:** Un único anuncio en horario de máxima audiencia en las principales cadenas nacionales, televisiones temáticas y TDT y reforzado en algunas cadenas autonómicas.
- **Internet:** medio que concentra el mayor número de acciones e innovaciones, algunas de ellas inéditas en España como:

Creación de un "landing site" para generar expectación www.quehacemosconel.com que sólo en las primeras 24 horas consiguió más de 4.000 visitas y más de 500 comentarios.

Diseño de un microsite <http://re.acciona.com> que, además de contener la película y explicar el compromiso y las actividades de ACCIONA, permite constatar el uso del prefijo Re_ en los principales medios de información nacionales e internacionales.

Resultados obtenidos

Con estas acciones se esperan alcanzar más de 15 millones de internautas, más de 500.000 visitas al microsite re.ACCIONA.com y más de un millón de visualizaciones de la película. El concepto Re_ va más allá de una campaña acotada en el tiempo: es una estrategia y un compromiso acorde con su vocación internacional, presencia y liderazgo internacional.

Juntos por la vitalidad de los niños



Una de las prioridades en materia de Responsabilidad Social Corporativa de Unilever en el ámbito global es la colaboración con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas iniciada en el año 2007.

El Programa Mundial de Alimentos persigue un doble objetivo. Por una parte, erradicar el hambre de los niños y niñas de los países más desfavorecidos y, por otra, garantizar la escolarización de éstos. Es por ello que la ingesta diaria que el PMA distribuye entre niños y niñas se realiza en la escuela.

Por su parte, Unilever, a través de su marca más vinculada con el público infantil, Tulipán, ha desarrollado diferentes iniciativas que persiguen este doble objetivo a través de la recaudación de fondos y de la concienciación por parte de la sociedad sobre la realidad de algunos países.

Más información: www.unilever.es
www.yotambienayudo.com



Objetivos:

La colaboración de Unilever con el Programa Mundial de Alimentos (PMA) se desarrolla en diferentes ámbitos: el amplio conocimiento del sector de la alimentación y la nutrición por parte de la compañía, la recaudación de fondos y la implicación de empleados y consumidores. Unilever y su marca Tulipán han liderado las iniciativas enfocadas en este sentido, tratando principalmente de dar notoriedad a la colaboración y promover prácticas de ayuda para el PMA.

Acciones:

La actividad más relevante ha sido la Caminata contra el Hambre, organizada el pasado 7 de junio de 2009 en Barcelona y Viladecans, en la que participaron más de 5.000 personas que contribuyeron a recaudar dinero que se convirtió en 50.000 comidas para el PMA y que Unilever, fiel a su compromiso, transformó en 100.000.

Con el fin de implicar a los empleados y que se sientan parte de la iniciativa, mensualmente se organiza una venta especial de productos de la compañía que los empleados pueden adquirir. El dinero recaudado se destina íntegramente al PMA y se comunica internamente por ser un logro común de todas las personas que forman parte de la organización.

Cabe destacar también la iniciativa desarrollada por Unilever y PortAventura: la Navidad contra el Hambre. Con el fin de recaudar dinero para el Programa Mundial de Alimentos se pusieron a la venta 24.000 entradas a 12 euros para visitar el parque durante las fechas navideñas. Cada entrada contribuyó a alimentar a un niño durante un mes.

Resultados obtenidos

El objetivo de 2009 para Unilever España es contribuir en 400.000 comidas al Programa Mundial de Alimentos. En el último trimestre del año 2009 y a falta de llevar a cabo algunas iniciativas diseñadas para tal objetivo, se ha conseguido ya el 82,2% del objetivo marcado.

Eso significa que hemos contribuido a que muchos niños y niñas de Kenia, Ghana, Colombia e Indonesia -países beneficiarios de nuestra colaboración- reciban por lo menos una comida al día al acudir a la escuela. Nuestras iniciativas han sido comunicadas y recogidas por los medios de comunicación, por lo que la concienciación y la notoriedad del proyecto ha sido mayor.

"Sabores de mi tierra", una gama de productos étnicos destinados al colectivo inmigrante



Campofrío desarrolló en 2008 una gama de productos cárnicos dirigidos a dos de los colectivos de inmigrantes más importantes en España: el colectivo rumano/países del este y el colectivo sudamericano. El objetivo consistía en que estos grupos, que en general se adaptan fácilmente a la cultura local, puedan sentirse más integrados en nuestra sociedad, manteniendo vivas sus tradiciones, especialmente en un ámbito tan influido por la cultura como es el culinario. Así, se les permite encontrar en la gran distribución productos cárnicos originarios de sus países, como son los cabanos, el salam de vara, las salchichas rancheras y el salchichón cervecero, con el aval de una marca de confianza.

Más información: www.campofrio.es/



Objetivos:

La población inmigrante en España registraba un crecimiento del 70% en los últimos 5 años, generando la formación de grupos de consumidores con necesidades culinarias específicas.

Acciones:

De cara al desarrollo de la gama, se realizaron investigaciones de mercado con población inmigrante para conocer cuáles eran los productos que más echaban de menos de su tierra. En paralelo, se estudiaron las gamas de productos comercializados en tiendas específicamente destinadas al colectivo inmigrante.

Respecto a las acciones de comunicación, el lanzamiento de la gama se acompañó de una campaña de relaciones públicas y patrocinios de fiestas nacionales de los países de origen de estos colectivos, y actualmente se continúa manteniendo la presencia en medios inmigrantes, ferias enfocadas a estos colectivos (Integra), así como la colaboración con entidades referentes de estos colectivos (FEDROM).

Resultados obtenidos

Los resultados han sido tan positivos, que en 2009 se amplía la gama con nuevos productos: salam victoria y salchichas cremwursti. El lanzamiento fue muy bien acogido en la gran distribución y el éxito en ventas, con crecimientos de dos dígitos, ha demostrado la entrada en los hogares inmigrantes, así como la positiva aceptación de estos productos entre consumidores españoles, evidenciando una interesante aportación en integración gastronómica.

La apuesta por el medio ambiente y la construcción sostenible



La estrategia de Holcim España ligada al desarrollo sostenible se centra en un mensaje muy claro: **Holcim lleva años apostando por cementos eco-eficientes que reflejan su compromiso con el medio ambiente** y reducen de manera significativa el CO₂ emitido en su proceso gracias al uso de:

- Materias primas alternativas.
- Combustibles alternativos.
- Adiciones que mejoran sus propiedades.

Para desarrollar esta estrategia, hemos definido los atributos sostenibles asociados a estos productos junto con las ventajas que aportan y hemos traducido todo en una propuesta comercial viable y diferenciadora con respecto a la competencia.

Esta propuesta comercial se acompaña, además, de una tabla de los cementos eco-eficientes con los ahorros concretos de CO₂ y las propiedades de las adiciones, es decir, datos comprensibles y reales que avalan la bondad de estos cementos.

En definitiva, un mensaje claro, sencillo y objetivo, en consonancia con la comunicación de los objetivos de sostenibilidad de la empresa, que nos posiciona, además, como actor firmemente comprometido con el futuro de la construcción sostenible.

Más información: www.holcim.es

Ecocem

Construya un
Futuro Sostenible
con Holcim

Objetivos:

La acción surge ante la necesidad de comunicar hechos contrastados de la empresa en favor de la sostenibilidad y las ventajas de nuestros cementos eco-eficientes a nuestros propios clientes, además de a los grupos de interés, prescriptores y administraciones públicas, con el fin de posicionarnos como líderes en este ámbito.

Acciones:

Una vez identificados los atributos claros y reales de nuestros productos eco-eficientes, sus ventajas y su proceso de producción, esta comunicación la reflejamos en todos nuestros soportes de comunicación: página web, portal de comercio electrónico (Holcim-Conecta), documentación técnica y administrativa, packaging, Informes, prensa, etc.

Resultados obtenidos

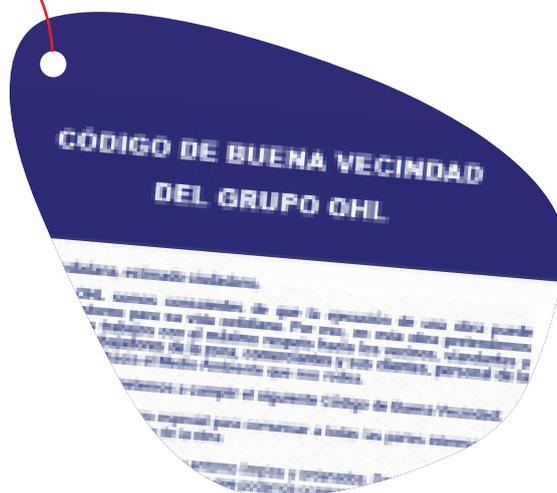
Esta acción contribuye a posicionarnos ante nuestros clientes como actor firmemente comprometido con el futuro de la construcción sostenible.

Código de buena vecindad del Grupo OHL



El Código de Buena Vecindad es un conjunto de normas de comportamiento y actuaciones en las obras, que tratan de conseguir una integración más amable, responsable y respetuosa de la obra con el vecindario y en la vida de sus ciudadanos, permitiendo la comunicación directa de la empresa con el entorno más próximo y con cada una de sus partes interesadas (vecinos, viandantes y automovilistas, trabajadores de la zona, comerciantes y sus clientes, personal de la obra y visitantes).

Más información: www.ohl.es



Objetivos:

El Grupo OHL, consciente del especial significado que el concepto de sostenibilidad tiene en su sector, ha puesto en marcha esta iniciativa que fomenta el cumplimiento de los principios de responsabilidad social y ambiental con todas las partes interesadas, comprometiéndose a: hacer un mayor esfuerzo para comunicar los objetivos y progresos de la obra; reducir al mínimo las molestias que puedan ocasionarse; gestionar adecuadamente los residuos generados; utilizar los recursos locales, siempre que sea posible, y mantener el máximo respeto.

Acciones:

La aplicación del Código de Buena Vecindad contempla los pasos que se resumen a continuación: Los Directores Generales de Edificación, Obra Civil y Construcción Internacional proponen las obras para las que se solicita la adhesión al Código. Un técnico de la Dirección de Calidad y Medio Ambiente de OHL, visita la obra para verificar el cumplimiento de los requisitos del Código y si la inspección resulta positiva, se da de alta la obra y se le envían los carteles con el Código para colocar en el perímetro y en los accesos. Con una periodicidad determinada, el técnico visita la obra para realizar un seguimiento.

Resultados obtenidos

A través de todas las medidas que contempla el Código de Buena Vecindad, se mejora la calidad de vida de los ciudadanos en el entorno de la obra. Además, el Código estimula la excelencia, consistente en ir más allá de las medidas compensatorias, aquellas que persigue únicamente que la obra "pase desapercibida". La excelencia consiste en que la propia obra, y no sólo el producto terminado, contribuya a mejorar su entorno de forma efectiva, lo que se consigue alentando a los responsables de la misma para que exploten las posibilidades educativas, solidarias y de generación de riqueza que puede ofrecer una obra a la comunidad que la acoge.

Entre las mejoras sociales y ambientales realizadas por algunas obras, cabe destacar:

- Adecuación de la planificación de los trabajos a la vida ciudadana.
- Adopción de medidas especiales para entornos particularmente sensibles.
- Minoración del impacto visual en la situación de acopios y contenedores.
- Limpieza de aceras y ruedas de camiones para paliar la acumulación de barro.
- Campañas de comunicación con los vecinos para divulgar detalles de la obra y conocer sus necesidades.

"Recicla viajando en metro"



Metro

En su apuesta constante por la sostenibilidad, Metro de Madrid ha lanzado una iniciativa orientada a sus clientes y a la sociedad en general, basada en el reciclaje, con una doble finalidad: por un lado, facilitar a sus clientes el reciclaje selectivo de residuos durante su viaje por la red de Metro y, por otro, sensibilizar mediante mensajes que piden su contribución a la sostenibilidad con pequeñas acciones individuales para preservar el medio ambiente y los recursos naturales.

Más información: www.metromadrid.es



Acciones:

En el marco de la campaña "RECICLA VIAJANDO EN METRO", se han transformado las papeleras existentes en la red para reciclar de forma selectiva los tres tipos de residuos más habituales: papel y cartón, envases de plástico y bricks y otros residuos. Para facilitar al cliente este proceso, se han identificado las papeleras con los colores habituales asociados a cada tipo de residuo y que ya resultan familiares para todos. Así, se han instalado papeleras de color amarillo para envases y bricks, azules para depositar en ellas papel y cartón y verde para el resto de residuos.

Esta campaña se ha iniciado en las estaciones de la línea 8 y Callao y en el intercambiador de Plaza Elíptica reubicando las papeleras ya existentes en sus instalaciones, contribuyendo con esta opción a una mayor eficiencia de la solución (más económica y mayor contribución al medio ambiente).

Resultados obtenidos

Actualmente, las papeleras se encuentran repartidas por los andenes de estación y las zonas de paso, como los vestíbulos y los pasillos. Se agruparán las papeleras de tres en tres, una de cada tipo de residuos, creándose unas ubicaciones denominadas "Punto Limpio" con una señalización específica. Esta iniciativa ha sido muy bien valorada por los clientes de Metro de Madrid.

Estas papeleras se convierten en un medio de comunicación eficiente y directo para transmitir a los clientes la importancia y los beneficios de la recogida selectiva de residuos así como el compromiso que tiene Metro de Madrid con la sostenibilidad. Para ello, se muestran mensajes en la parte frontal de las papeleras, como "Juntos, podemos conseguir un mundo más limpio" o "Juntos podemos darles un nuevo uso". Igualmente, se muestran carteles y vinilos evocando el cuidado del medio ambiente.

De esta forma, se promueve la implicación de cada ciudadano en el reto de utilizar de forma más eficiente y responsable los recursos naturales a través de un sencillo gesto, incluso mientras se viaja en metro. Con estos mensajes, se pone de manifiesto que con la colaboración conjunta de Metro de Madrid y sus clientes se puede hacer de la ciudad un lugar más sostenible y respetuoso con su entorno.

Sobre la Fundación Entorno -BCSD España

Fundación Entorno, Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible (FE-BCSD España), es una organización privada cuya misión es trabajar con líderes empresariales abordando los retos del desarrollo sostenible como oportunidades de negocio.

La actividad que desarrolla la organización va dirigida a cubrir los siguientes objetivos:

Liderazgo empresarial - Identificar e integrar las tendencias del desarrollo sostenible en la estrategia de negocio.

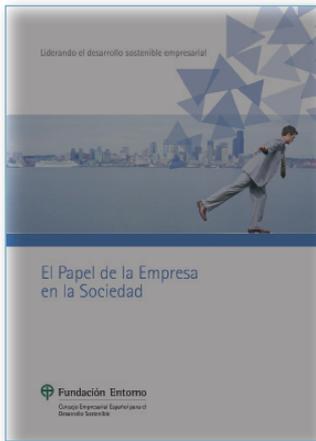
Desarrollo de políticas - Ayudar al desarrollo de políticas que creen unas condiciones marco para la contribución empresarial al desarrollo sostenible.

Caso empresarial - Desarrollar y promover oportunidades de negocio en desarrollo sostenible.

Mejores prácticas - Demostrar la contribución empresarial al desarrollo sostenible y compartir las mejores prácticas entre las Empresas Miembro.

Alcance global - Contribuir a un futuro sostenible a nivel mundial.

Publicaciones elaboradas por el Grupo de Trabajo de Responsabilidad Corporativa y Desarrollo Sostenible



El papel de la empresa en la sociedad

Esta publicación constituye el primer resultado del Grupo de Trabajo de Responsabilidad Corporativa y Desarrollo Sostenible de la Fundación Entorno-BCSD España. Lanzada en 2007, este informe pretende subrayar el papel que tiene la empresa en la sociedad del futuro, qué rol juegan los primeros ejecutivos de las empresas en la RSE y cómo trasladar el mensaje a la sociedad.



Impulsar el éxito. Personas y desarrollo sostenible

Presentada en 2008, esta publicación quiere provocar la reflexión acerca del potencial de los departamentos de recursos humanos para impulsar e integrar los principios de desarrollo sostenible en las áreas clave de la empresa, con el objeto de:

- Aumentar el capital intelectual.
- Fortalecer la cultura corporativa y sentido de pertenencia.
- Fidelizar y retener el talento.

Estas publicaciones están disponibles en: www.fundacionentorno.org.

Disclaimer

Este documento se presenta en nombre de la Fundación Entorno-BCSD España. Como en otras publicaciones de la Fundación, es el resultado del esfuerzo conjunto de los responsables de varias de sus Empresas Miembro.

Un amplio grupo de éstas ha revisado los borradores para asegurar que el resultado final responde a la visión mayoritaria de las empresas participantes, lo cual no implica que todas ellas estén de acuerdo con cada palabra del documento.

Papel utilizado y compensación de emisiones asociadas a esta publicación

Esta publicación ha sido impresa en papel libre de cloro (TCF) 60% reciclado.

Las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a su realización e impresión han sido compensadas mediante la inversión en un proyecto de reducción de emisiones.



Puedes descargar esta publicación en:
www.fundacionentorno.org

Copyright

©2010 Fundación Entorno, Empresa y Desarrollo Sostenible.

No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de la Fundación Entorno-BCSD España.

Diseño y producción editorial: Paranota diseño s.l.

Imprime: Grafilur S.A.

Depósito legal: BI-857-2010



Fundación Entorno

Consejo Empresarial Español
para el Desarrollo Sostenible

C/ Monte Esquinza, 30. 6º dcha.
28010 Madrid (España)

Tel: (34) 91 575 63 94

Fax: (34) 91 575 77 13

www.fundacionentorno.org

Con la colaboración de:



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE MEDIO AMBIENTE
Y MEDIO RURAL Y MARINO

Empresas participantes:

