



Ingeniería de Recursos Naturales y del  
Ambiente

ISSN: 1692-9918

revistaeidenar@univalle.edu.co

Universidad del Valle

Colombia

Velázquez Álvarez, Luis Vladimir; Vargas-Hernández, José G.  
LA SUSTENTABILIDAD COMO MODELO DE DESARROLLO RESPONSABLE Y COMPETITIVO  
Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente, núm. 11, enero-diciembre, 2012, pp. 97-107  
Universidad del Valle  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231125817009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

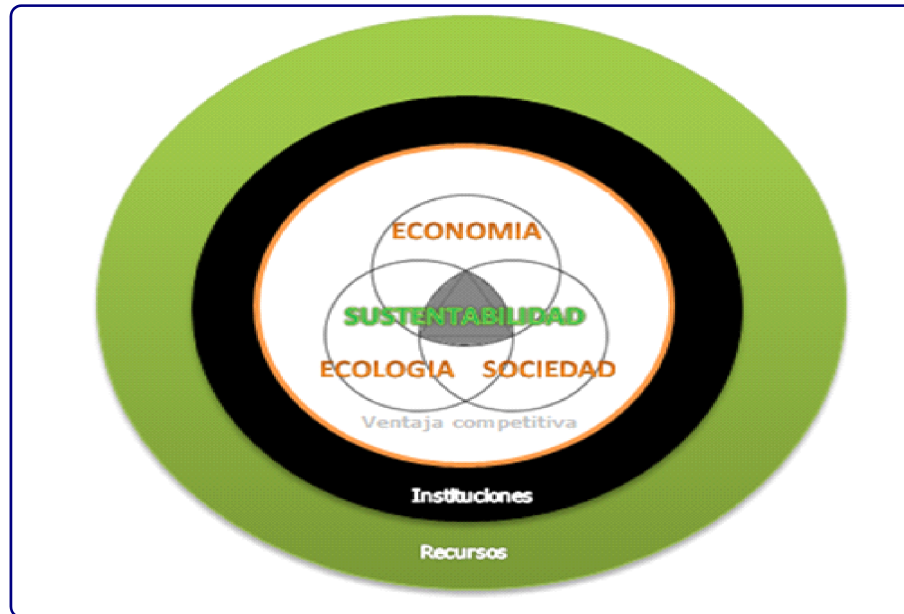
redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

## LA SUSTENTABILIDAD COMO MODELO DE DESARROLLO RESPONSABLE Y COMPETITIVO

### SUSTAINABILITY AS A MODEL OF RESPONSIBLE DEVELOPMENT AND COMPETITIVE



#### RESUMEN

**Luis Vladimir Velázquez Álvarez, Ing.**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan, Jalisco, México.

**José G. Vargas-Hernández ; Ph.D.**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan, Jalisco, México.

*jvargas2006@gmail.com,*

*jgvh0811@yahoo.com*

*josevargas@cucea.udg.mx*

En este estudio se emplea el método analítico para determinar la estrategia de competitividad en función de la sustentabilidad, con el fin de establecer pautas que permitan lograr un modelo responsable y competitivo, considerando como punto de partida la reflexión sobre la importancia del grado de madurez de una estrategia sustentable, como un factor positivo en el desarrollo de una empresa.

Los resultados indican que, en la actualidad, la estrategia empresarial pretende alcanzar un sistema ecológicamente adecuado, económicamente viable y socialmente justo para llegar a un equilibrio sustentable, impulsado por las instituciones y fortalecido por las capacidades y recursos con los que cuenta cada empresa, con el fin de lograr ventajas que impulsen el desarrollo global y permitan la maximización de beneficios desde una perspectiva tangible e intangible.

---

*\*Recibido: 19 Septiembre 2012 \*Aceptado Octubre 8 2012.*

## PALABRAS CLAVE

Competitividad, desarrollo, empresa, estrategia y sustentabilidad.

## ABSTRACT

*The aim of this paper is analyzed by the analytical method competitiveness strategy based on sustainability strategy to lead the way to a model of responsible development and competitive. Taking as its starting point the following statement: The maturity of a sustainable business strategy positively affects competitiveness. The results of this states that the current business strategy seeks an ecologically appropriate, economically viable and socially just to reach sustainable equilibrium promoted by the institutions and strengthened the capabilities and resources that each company has to develop benefits promote the overall development and achieve the maximization of benefits from a perspective tangible and intangible.*

## KEY WORDS

Competitiveness, business, development, strategy and sustainability.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas enfrentan día a día el reto de sobrevivir debido a las crecientes necesidades materiales, la escasez de recursos naturales y las desigualdades. La sustentabilidad toma un papel clave como estrategia global, basada en la prosperidad económica, el balance ecológico y el bien común. La globalización en los negocios ha vuelto el panorama más complejo; el aumento de competidores, el acceso a nuevos mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías han llevado a los negocios a centrar esfuerzos en construir una identidad que fortalezca sus competencias.

De acuerdo con Porter (1995), estas fortalezas se basan en la ventaja competitiva, la cual existe cuando hay una equivalencia de las competencias distintivas de una empresa, por lo cual las necesidades particulares del cliente permiten generar una ventaja competitiva. Otros factores que vuelven complejo el mundo de los negocios es el interés de los propietarios de maximizar sus utilidades en el menor tiempo posible, olvidando la prosperidad a costa de la sociedad y el medio ambiente. La Teoría de la Agencia permite aclarar algunos aspectos relativos a la problemática de la relación persona-entorno-recurso, la cual examina las situaciones de delegación de autoridad en la toma de decisiones y conjuntamente de intereses contrapuestos que tienen los individuos y que deben ser superados para disminuir el riesgo moral.

La industria, en general, está inmersa en un medio social y ambiental; por lo tanto, la preocupación de las empresas de encontrar un equilibrio que permita el abastecer y enriquecerse del sistema es de suma importancia. Es por ello la responsabilidad de cuidar el medio ambiente y a la sociedad, conviviendo en equilibrio para asegurar su sostenibilidad económica. El desafío de los gobiernos es diseñar las reglas del juego que permitan un desarrollo sustentable, maximizando el bienestar social, económico y el cuidado ambiental. Estas reglas están basadas en restricciones planeadas que estructuran la integración empresarial.

La sustentabilidad es el camino para encontrar el equilibrio económico, ecológico y social, dando como resultado la prosperidad y la capitalización de nuevos recursos. En la teoría de recursos y capacidades, la noción de sustentabilidad competitiva está referida al equilibrio (Barney, 1994; Rumelt, 1984), la cual es la manera de observar la competencia en función de beneficios extraordinarios. En un entorno como el de hoy, altamente competitivo y globalizado, es necesario el análisis de la sustentabilidad, teniendo presente que entre los actores competitivos sólo hay un ganador y muchos perdedores. Con una estrategia sustentable los beneficios a corto y largo plazo se maximizarán, teniendo mayores ganancias tangibles e intangibles. En cambio, el objetivo de la competitividad es la optimización económica, dejando a un lado los factores sociales y ambientales, contrario a lo que propone la sustentabilidad.

Una estrategia sustentable asegura el éxito de las organizaciones y asegura su permanencia en el tiempo.

## 2. ANTECEDENTES

En la década de los 70's la toma de conciencia de la gravedad de la degradación del medio ambiente se manifestó en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente en Estocolmo en 1972, donde se acuñó el término de desarrollo sustentable.

El Informe Brundtland por la Organización de las Naciones Unidas (1987) propone la restitución del equilibrio ecológico, reconstruir aquello que ha sido dañado por el progreso económico y material y construir las bases naturales que hagan del modelo de desarrollo de la sociedad industrial algo perdurable. El desarrollo económico, sobre el que el informe reflexiona, analiza las causas de la pobreza, desigualdad, injusticia y daño ambiental. Se resalta el bien común y la salud ecológica, ya que la ausencia de ambas se relaciona directamente con la degradación ambiental de los países.

El término de Desarrollo Sustentable adquirió aceptación como resultado de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1992), donde se establece "Desarrollo Sustentable es aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin socavar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. (p.8).

Lezama y Graizabord publican en el año 2010 "Los grandes problemas de México" donde explican:

-El Desarrollo Sustentable en México parte de la modernización en el proceso de revisión y transformación de las instituciones. La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente registra con claridad estos principios. La reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de 1992, que transformó a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (Sedue) en Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y creó el Instituto Nacional de Ecología (INE) y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa), reflejó, de manera directa, esta búsqueda de modernización.

-El INE fue habilitado para crear el marco normativo y para dictar las líneas que habría de seguir la política ambiental. La Profepa se hacía responsable de que aquello que quedó establecido como principio jurídico y normativo y que la política definió como su estrategia, objetivos, metas y acciones, conducentes a la obtención de los equilibrios ecológicos, fuera efectivamente obedecido y cumplido. Estos cambios

institucionales, que tienen lugar en México, resultan del debate mundial desencadenado por el Informe Brundtland y anticipan la Cumbre de Río.

-La firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que entró en vigor el primer día de 1994, y la incorporación de México a la Organización para la Cooperación Económica (OCDE) ese mismo año, trajeron consigo una intensa actividad legislativa, normativa e institucional. Normas ambientales de diversa naturaleza fueron creadas con el propósito deliberado del gobierno de formar parte del acuerdo que unió comercialmente a Estados Unidos, Canadá y México (Lezama y Graizabord, 2010).

## 3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La estrategia competitiva ha provocado daños sociales y ambientales, que al paso de los años se han convertido en problemas económicos; el modelo en el cual el más competitivo sobrevive y el más débil muere ha fallado. Partiendo de este punto, se propone una estrategia sustentable basada en las teorías de las instituciones, los recursos, la industria y en la responsabilidad social empresarial.

## 4. JUSTIFICACIÓN

La justificación de la estrategia sustentable parte del hecho de tener recursos naturales limitados, que antes y en el momento de agotarse provocará problemas económicos, ecológicos y sociales por la demanda de los mismos. La sustentabilidad es una estrategia de desarrollo económico que beneficia a los tres factores, aumentando los niveles de satisfacción, y fortalece las perspectivas futuras.

## 5. HIPÓTESIS

La madurez de una estrategia sustentable en las empresas afecta positivamente a la competitividad, teniendo resultados positivos en los factores económicos, ecológicos y sociales.

## 6. OBJETIVOS

Analizar la estrategia de la competitividad en función de la estrategia de la sustentabilidad para dar la pauta a un modelo de desarrollo responsable y competitivo.

## 7. DESARROLLO

La teoría basada en la industria, y la teoría de los recursos y teoría de las instituciones establecen los asuntos del gobierno que conforman un marco complejo basado en los estudios de Porter (1985), Wernerfelt (1984), Barney (1991) y North (1990). Este marco presenta el panorama global para el desarrollo de las empresas y la relación con su entorno. El desarrollo de la sociedad no es exclusivo de las instituciones; en la relación empresa-entorno, la primera toma un papel importante en el desarrollo de la sociedad, reflejado en la economía y en los estándares de calidad de vida.

Barney (1991) menciona que los recursos de la organización son ventajas y capacidades, atributos, los cuales son controlados por la organización para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y su efectividad. Sus recursos distribuidos heterogéneamente entre las organizaciones, son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. Desde el punto de vista de la visión basada en los recursos, Wernerfelt (1984) menciona que se sostiene una ventaja competitiva creada sobre sus recursos.

Una ventaja competitiva existe cuando hay una equivalencia entre las competencias distintivas de una empresa (Porter, 1985). De acuerdo con Peng (2006), existen tres estrategias competitivas: de diferenciación, de costos y de enfoque o segmentación. La estrategia de diferenciación esta basada en distinguirse entre las empresas competidoras. En la estrategia de costos, la empresa ofrece los precios más bajos a los consumidores. La de enfoque se caracteriza por la identificación de un segmento del mercado en la que la especialización es la estrategia adecuada para captar el nicho de mercado.

En la relación con el entorno las instituciones se presentan como "las restricciones humanamente planeadas que estructuran la interrelación humana" (North, 1990), representadas como las reglas del juego. Se define a las

capacidades dinámicas como: "La habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias y alinearlas a los cambios del mercado" (Teece et al., 1997). La capacidad organizacional y dinámica definida por Winter (2003) como una capacidad de alto nivel, que otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para lograr resultados valiosos; a su vez menciona que las capacidades dinámicas son aquellas capacidades organizativas que actúan para crear las capacidades convencionales.

Las capacidades del empresario son parte fundamental del desarrollo estratégico, las cuales le brindaran ventajas competitivas sostenibles. Como se sabe, (Simon, 1947) existen capacidades distintas en todos los seres humanos que pueden limitar el máximo aprovechamiento de los recursos; la racionalidad limitada.

Penrose (1959) menciona: "Una empresa necesita reservas para su operación, la visualiza sometida a un proceso de desarrollo restringido y acumulativo. Sugirieron que la estrategia competitiva requiere la explotación de las capacidades, internas y externas, específicas de la empresa".

Partiendo de este marco se establece la estrategia de la sustentabilidad como una alternativa de desarrollo responsable y competitivo. La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza menciona en la XVIII Asamblea General (1990):

El desarrollo sustentable es un proceso de mejoría económica y social que satisface las necesidades y valores de todos los grupos interesados, manteniendo las opciones futuras y conservando los recursos naturales" y "Sustentabilidad: una estrategia para el cuidado del planeta". (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, 1990).

En el año 2007 la humanidad consumía los recursos de planeta y medio de acuerdo con el factor de biocapacidad, poniendo en riesgo el suministro de recursos a las generaciones futuras; esta situación coloca la estrategia de la sustentabilidad como solución al problema de raíz.

Con la colaboración de industria, instituciones y sociedad en la implementación de una estrategia sustentable se alcanza el nivel óptimo en el cual no se exponga a las generaciones futuras, como se muestra a continuación.

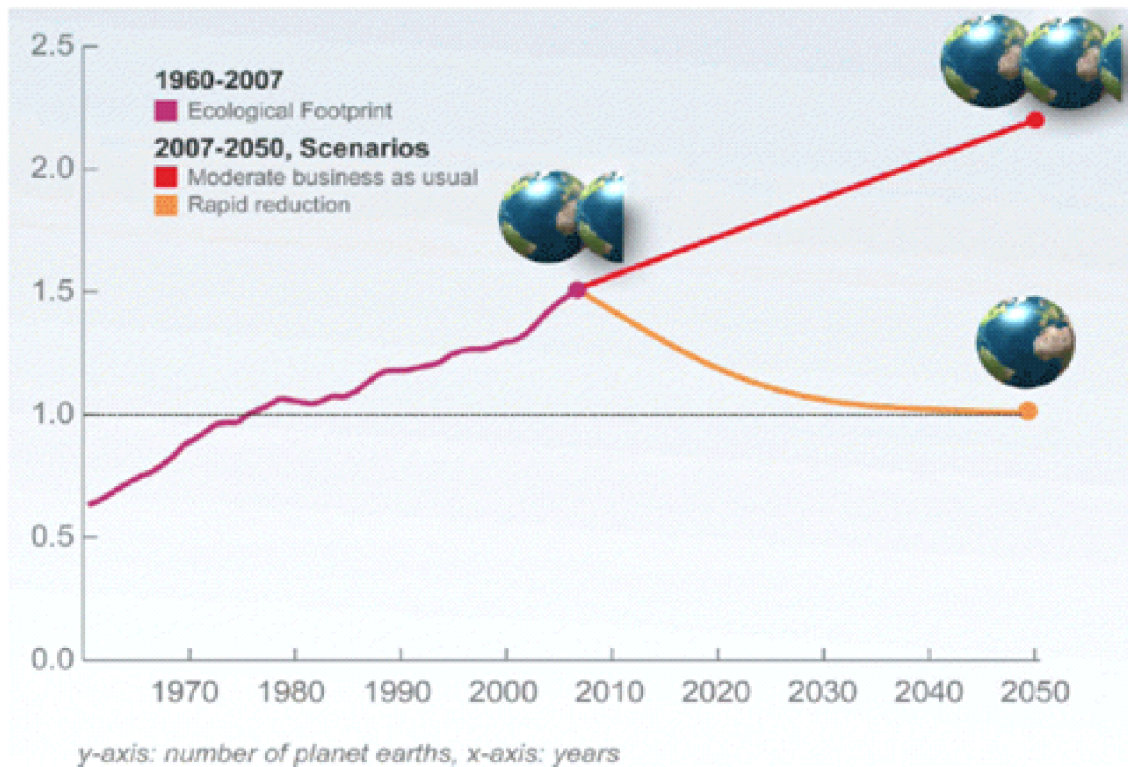


Figura 1. Biocapacidad. Fuente: World Wide Fund For Nature (2010).

Realizando un análisis se puede establecer la estrategia de la sustentabilidad como el equilibrio económico, ecológico y social en interrelación con las teorías de los recursos, las instituciones y la industria, como se ilustra en la figura siguiente:



Figura 2. Sustentabilidad como equilibrio.

La sustentabilidad sugiere una relación estrecha entre empresa y cliente, en la que se pueda establecer más que una transacción en un mutuo beneficio de las partes y asegurar la lealtad del cliente.

El concepto de sustentabilidad actualmente convive con el de responsabilidad social, las organizaciones empresariales los han integrado a sus estrategias voluntariamente, más allá de cumplir con las leyes y las normas del país; proviene de un desarrollo social positivo a través de la creación de valores y una conducta empresarial responsable.

La sustentabilidad se constituye en una necesidad ineludible para la futura supervivencia de la propia empresa.

La mayor parte de los problemas de la actualidad giran en torno a la opulencia, la acumulación, la desigualdad, la generación de nuevas demandas de bienes, como sinónimo de desarrollo distante al equilibrio, los cuales radican en la ignorancia de la subsidiariedad, principio de eficiencia social.

## Competitividad en función de sustentabilidad desde una perspectiva de indicadores

En el análisis del desarrollo los indicadores ayudan a encontrar los factores que integran la función para poder dar un resultado comparativo entre los diferentes actores evaluados. Para evaluar la competitividad se miden las variables de producto o servicio que constituyen la oferta de valor de la organización en comparación con los competidores; la posición de estas variables es el nivel de competitividad de la organización. Entre ellos se destacan el costo, la rapidez, la confiabilidad y la satisfacción del cliente.

El modelo de Competitividad Sistémica de Esser K. (1994) constituye un marco de referencia con una visión de mediano a largo plazo y la intensa interacción entre los actores, los cuales no deben encaminarse únicamente a optimizar potenciales de eficiencia en los diferentes niveles del sistema sino también en la movilización de capacidades sociales de creatividad con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

Analizando los indicadores de desarrollo sustentable nos señalan el desempeño de las industrias basados en factores económicos, sociales y ambientales. El primer factor basado en el desarrollo económico, enfocado en un esquema de calidad, auditorías ambiental, introducción de tecnologías limpias y uso sustentable de recursos. El factor social analiza el desarrollo de los empleados y su participación en la sociedad, generando un ambiente de bienestar basado en los valores de la empresa.

El último de los factores de la evaluación de la sustentabilidad es el factor ambiental el cual se establece en el análisis del impacto de la empresa con su entorno ecológico.

Distintas organizaciones han establecido diferentes indicadores para evaluar el impacto de las estrategias implementadas. A continuación se presentan algunos índices de competitividad y sustentabilidad.

## Índices de Competitividad

Growth Competitiveness Index (s.f): fue introducido por Jeffrey D. Sachs y Andrew Warner y desarrollado con la asistencia de John McArthur Centro de Desarrollo Internacional en Harvard. Mide la capacidad de una economía

nacional para lograr un crecimiento económico sustentable en el mediano plazo.

Business Competitiveness Index (2003): fue creado por Michael Porter, del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Harvard Business School. Evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su acervo de recursos.

## Índices de Sustentabilidad

Dow Jones Sustainability Indexes (1999): son los primeros índices globales que siguen el desempeño financiero de las principales empresas impulsadas por la sostenibilidad en todo el mundo.

ISE-BOVESPA (2005): una iniciativa pionera en América Latina, está diseñado para crear un ambiente de inversión compatible con las necesidades de la sociedad contemporánea para el desarrollo sostenible y para alentar a las empresas a ser éticamente responsable. Environmental Sustainability Index, (Yale University, 1995): desarrollado por la Universidad de Yale, establece la referencia de la capacidad de las naciones para proteger el medio ambiente.

Estos indicadores permiten comparar a través de una serie de cuestiones que caen dentro de las siguientes cinco categorías generales: (i) Sistemas ambientales, (ii) La reducción de tensiones ambientales, (iii) Reducir la vulnerabilidad humana frente a las tensiones ambientales, (vi) Capacidad social e institucional para responder a los retos medioambientales y (v) la gestión global.

Se puede observar que los Índices de competitividad y sustentabilidad son muy claros pues evalúan factores objetivos en los cuales se da una ponderación. Como se mencionó anteriormente, los índices de competitividad evalúan principalmente factores económicos, mientras que los de sustentabilidad se enfocan principalmente en el factor ambiental, preocupándose en un primer plano del aspecto social, para tener resultados positivos en lo económicos. En la Tabla 1 se presenta el Ranking de compañías globales más sustentables 2012, publicado por Corporate Knights, donde se analizan factores de productividad del dióxido de carbono, responsabilidad en el pago de impuesto; es importante señalar que en el tema de sustentabilidad, empresas responsables pueden hacer mucho sin grandes inversiones teniendo una cultura social, económica y ambiental; el ejemplo claro es la empresa brasileña Natura Cosméticos S.A.

Tabla 1. Ranking de compañías globales más sustentables año 2012.

COMPANY	RANK	CO2 PRODUCTIVITY	LEADERSHIP DIVERSITY	% TAX PAID	COUNTRY
Novo Nordisk A/s	1	\$68,585	17.65%	80.45%	Denmark
Natura Cosméticos S.a.	2	\$284,661	0.00%	73.90%	Brazil
Statoil Asa	3	\$6,508	40.00%	100.00%	Norway
Novozymes A/s	4	\$4,229	18.75%	91.87%	Denmark
ASML Holding Nv	5	\$70,094	15.38%	80.54%	Netherlands
BG Group Plc	6	\$3,308	7.14%	99.83%	United Kingdom
Westpac Banking Corporation	7	\$152,948	30.00%	100.00%	Australia
Vivendi S.a.	8	\$129,114	33.33%	68.67%	France
Umicore S.a./n.v.	9	\$24,360	20.00%	74.67%	Belgium
Norsk Hydro Asa	10	\$4,520	33.33%	100.00%	Norway

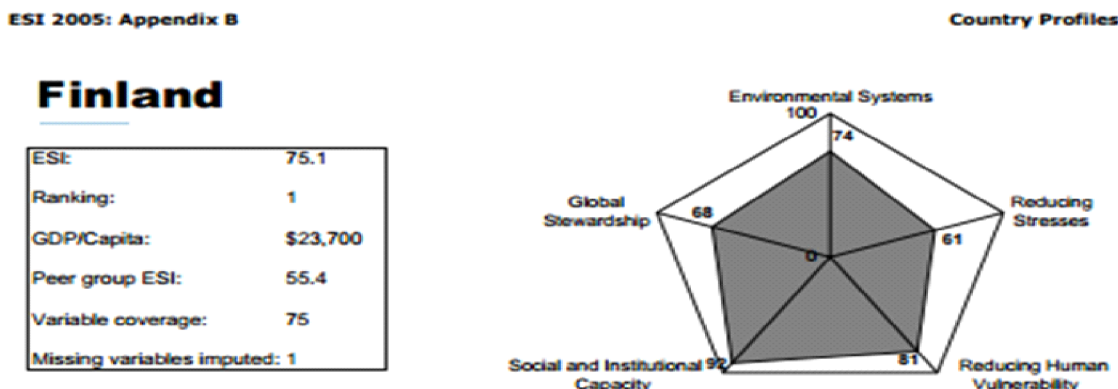
Fuente: Corporate Knights (2012).

En el ranking de compañías globales más sustentables en el año 2012 se observa como evalúan la parte ecológica en función del Dióxido de Carbono, el cual genera grandes problemas de efecto invernadero y contaminación, el papel social en función de la diversidad de género y la responsabilidad social en el pago de impuestos. Todo esto es un claro ejemplo que la responsabilidad de las empresas es cada vez mayor hacia la sociedad, contribuyendo de diferentes formas.

En un nivel macro la Universidad de Yale desarrolló el Índice de Sostenibilidad Ambiental mediante la evaluación de Sistemas ambientales, reducción de las tensiones, reducción de la vulnerabilidad humana, capacidad

social e institucional y la gestión global. Los resultados de la evaluación son presentados en pentágonos. En la Figura 8 se presenta la evaluación del Índice de Sostenibilidad Ambiental para Finlandia, Estados Unidos y México, los cuales serán analizados contra el Índice para la Competitividad Global (publicado por Foro Económico Mundial), el cual establece la competitividad en función de los factores instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y la formación, productos eficiencia del mercado, trabajo de la eficiencia del mercado, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, y sofisticación e innovación

Figura 3. Índice de Sostenibilidad Ambiental para Finlandia .



Fuente: Environmental Sustainability Index (2005).



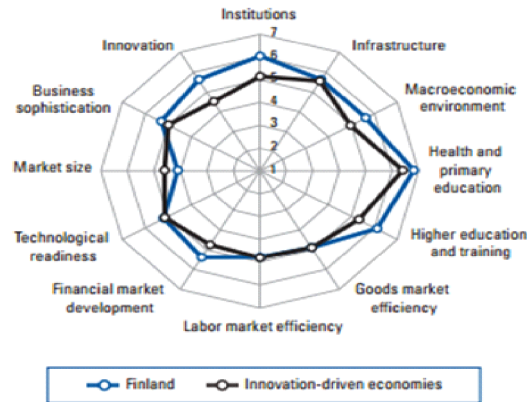


Figura 4. Índice para la Competitividad Global para Finlandia  
Fuente: World Economic Forum (2011).

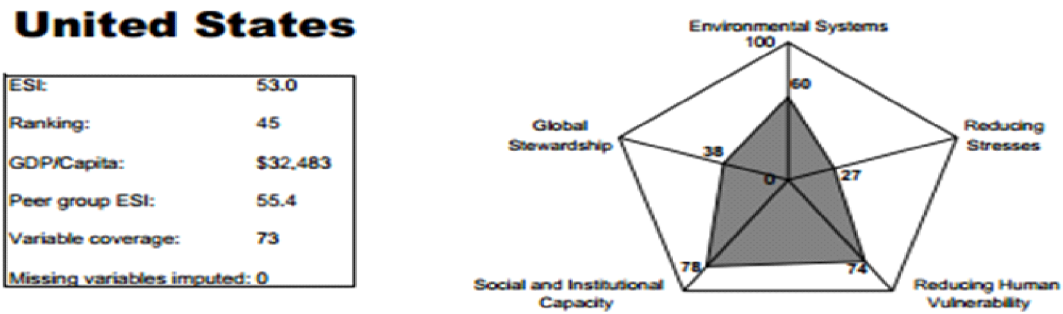


Figura 5. Índice de Sostenibilidad Ambiental para Estados Unidos  
Fuente: Environmental Sustainability Index (2005).



Figura 6. Índice para la Competitividad Global para Estados Unidos  
Fuente: World Economic Forum (2011).

en las empresas (Figuras 4,6 y 8).

Se puede observar el caso de Estados Unidos, el cual se encuentra entre los cinco países más competitivos, pero en el índice de sustentabilidad se encuentra en el

lugar 45; esto refleja la falta de preocupación de los factores sociales y ambientales, los cuales marcan la diferencia entre sustentabilidad y competitividad. En cambio Finlandia, en niveles de competitividad se encuentra entre los primeros diez lugares y en sustentabilidad se encuentra en el lugar número uno, de

## Mexico

ESI:	46.2
Ranking:	95
GDP/Capita:	\$7,945
Peer group ESI:	52.1
Variable coverage:	74
Missing variables imputed:	1

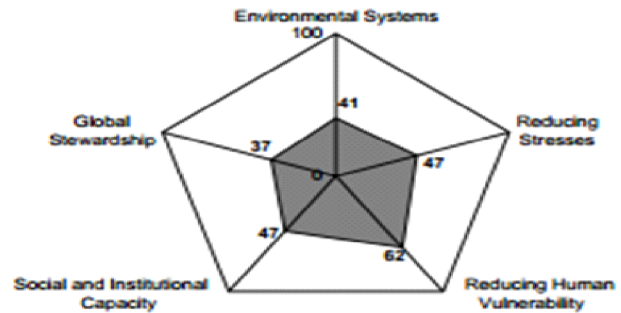


Figura 7. Índice de Sostenibilidad Ambiental para México.  
Fuente: Environmental Sustainability Index (2005).



Figura 8. Índice para la Competitividad Global para México.  
Fuente: World Economic Forum (2011).

acuerdo con los Indicadores antes mencionados.

Lo anterior lo se puede llevar podemos llevarlo a una escala micro tomando como referencia los mismos factores evaluados, y se puede observar que la estrategia sustentable tiene resultados positivos en el aspecto de responsabilidad y competitividad.

Las empresas más competitivas presentan los mejor factores económicos, sociales y ambientales en el largo plazo, asegurando la sustentabilidad; esto presenta una estrategia donde la competitividad se mide en función de la sustentabilidad.

## 8. CONCLUSIONES

La estrategia empresarial actual busca un sistema ecológicamente adecuado, económicamente viable y socialmente justo para llegar al equilibrio sustentable, impulsado por las instituciones y fortalecido por las capacidades y recursos con los que cuenta cada empre

sa para desarrollar ventajas que impulsen el desarrollo global, teniendo como resultados la maximización de beneficios desde una perspectiva tangible e intangible. En la finalización del estudio analítico se puede observar que la madurez de una estrategia sustentable en las empresas afecta positivamente a la competitividad, teniendo resultados positivos en los factores económicos, ecológicos y sociales.

Se puede recalcar que el desarrollo no debe encaminarse únicamente a optimizar la eficiencia del sistema, sino también en el desarrollo de capacidades sociales y ambientales que generen una estabilidad económica, ecológica y social.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*,

vol. 17, no. 1, pp. 99-120.

Business Competitiveness Index (2003). The Growth Competitiveness Index: Analyzing Key Underpinnings of Sustained Economic Growth. N. Extraído el 23 de Mayo 2012 de [https://members.weforum.org/pdf/Gcr/GCR\\_2003\\_2004/GCI\\_Chapter.pdf](https://members.weforum.org/pdf/Gcr/GCR_2003_2004/GCI_Chapter.pdf).

Corporate Knights (2012). Ranking compañías globales más Sustentables 2012. Extraído el 23 de Mayo 2012 de <http://global100.org/index.php>. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1992). La Cumbre de la Tierra (Rio de Janeiro, junio 1992). Extraído el 23 de Mayo 2012 de <http://www.desdamerica.org.ar/pdf/resenas%20sobre%20cambio%20climatico.pdf>.

Dow Jones Sustainability Indexes (1999). Informe Dow Jones Sustainability Indexes Extraído el 23 de Mayo 2012 de <http://www.sustainability-index.com>

Esser, K. (1996). Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pp. 39 – 52.

ISE-BOVESPA (2005). Índice de Sustentabilidad Empresarial. Extraído el 23 de Mayo 2012 de <http://isebvmf.com.br>

Lezama, J. Graizabord, B. (2010). Los grandes problemas de México. Colegio de México.

Organización de las Naciones Unidas (1987). Comisión Brundtland: Nuestro Futuro Común. Nueva York. Extraído el 23 de Mayo 2012 de [http://www.eclac.cl/rio20/noticias/paginas/6/43766/Plataforma\\_de\\_91.ESP.pdf](http://www.eclac.cl/rio20/noticias/paginas/6/43766/Plataforma_de_91.ESP.pdf)

North, D. (1990). Institution, Institutional Change, and Economic Performance. Norton, Nueva York, pp. 3.

Organización de las Naciones Unidas (1972). Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, Estocolmo, 5 a 16 de junio de 1972, publicación de las Naciones Unidas. Extraído el 20 de Mayo de 2012 [www.onu.org](http://www.onu.org).

Simon, H. A. (1947). Administrative Behavior. New York, NY. Macmillan.

Peng, M. (2006). Global Strategy. Cincinnati: Thomson South-Western.

Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell.

Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage", Creating and Sustaining Superior Performance. Nueva York: The Free Press.

Rumelt, R.P. (1984). "Toward a Strategic Theory of the Firm, in Competitive Strategic Management" Management R. Lamb De. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management», Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.

Unión Mundial para la Naturaleza (1990). Unión Mundial para la Naturaleza XVIII Asamblea General Perth. Extraído el 28 de Mayo 2012 de <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/GA-18th-014-Es.pdf>

Wernerfelt, B. (1984) «A Resource-Based View of the Firm», Strategic Management Journal, vol. 5, no. 2, pp. 171-180.

Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities Strategic. Management Journal, vol.24, no. 10, pp. 991-995.

World Economic Forum (2011). The Global Competitiveness Report 2010–2011. Extraído el 28 de Mayo 2012 de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)

Yale University (2005) "Environmental Sustainability Index. Extraído el 23 de Mayo 2012 [http://www.yale.edu/esi/b\\_countryprofiles.pdf](http://www.yale.edu/esi/b_countryprofiles.pdf).

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.