



De un tiempo a esta parte el éxito empresarial ya no está representado únicamente por el reparto de ganancias a los accionistas. La nueva demanda que se les hace a las organizaciones incluye, además de los resultados económicos, los sociales y medioambientales. ¿Está su empresa preparada para la RSC?



Alicia Ramírez Orellana
Doctora de la Universidad de Almería

La RSC y la TRIPLE CUENTA de resultados

Anivel mundial, y desde finales del siglo XX han tenido lugar determinados hechos que, en principio, no guardan relación aparente entre ellos y sin embargo han sido el caldo de cultivo apropiado para acelerar la crisis de la cultura empresarial nacida al calor del movimiento de la creación de valor para el accionista, en beneficio de culturas alternativas. Por citar sólo algunos de estos acontecimientos señalar que en 1968 desde la nave espacial *Apollo 8* el hombre ve por primera vez la tierra en su globalidad. En 1973 la crisis del petróleo alimenta el debate sobre los límites al crecimiento. En 1985 se descubre el agujero en la capa de ozono y se acuña el concepto de Cambio Climático. Un año después sucede el desastre de Chernobyl. En 1991 durante la Guerra del Golfo arden cientos de pozos de petróleo. 1992 marca la fecha de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro. Al año siguiente se celebra la 1ª Reunión de la Comisión de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible y la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos. Durante 1996 se publica la ISO 14001. Un año más tarde tiene lugar la reunión mundial para la adopción del Protocolo de Kyoto. En 1999 se publica la guía *Global Reporting Initiative*, viendo la luz al año siguiente la primera Guía OCDE sobre Gobierno Corporativo.

Este contexto global contribuye a la potenciación de conceptos como el Desarrollo Sostenible y dentro del ámbito puramente empresarial surge el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En este sentido, el marco conceptual para la sostenibilidad incide en tres vértices de gestión esenciales: gestión económica, gestión social y gestión ambiental (véase Figura 1).

Así, en 2001 el Libro Verde de la Comisión Europea «Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas» introduce el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial como la "integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con los *stakeholders*"⁽¹⁾.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

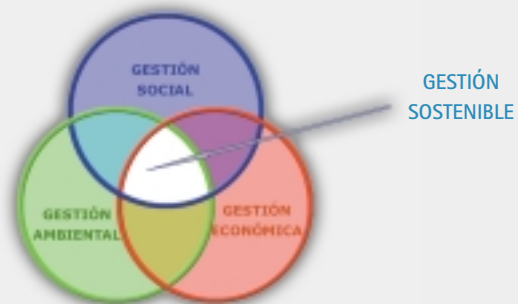
Las empresas quieren cambiar la imagen que de ellas tiene gran parte de la sociedad, que culpa en gran medida del actual modelo de desarrollo insostenible o de los escándalos empresariales más recientes.

En este escenario las empresas deben atender, en lo económico, las exigencias de sus accionistas de obtención de resultados financieros a corto plazo con un mínimo riesgo; en lo social, la demanda de la sociedad

de más seguridad en el trabajo, más empleo en condiciones aceptables, derecho a la información y participación de los empleados en las decisiones de la empresa; y, en lo medioambiental, las peticiones de controlar los efectos ambientales de la actividad económica, economizar las materias primas y minimizar los residuos.

En síntesis, una organización sólo puede sobrevivir a medio-largo plazo si resulta económicamente viable, es medioambientalmente sostenible y es socialmente responsable. Este es el planteamiento de la denominada '*Triple Bottom Line*', introducida por John Elkington en su trabajo *Cannibals with Forks* (1997), en el sentido de atender las demandas de los diversos grupos de *stakeholders*, a través de la elaboración de la 'Triple Cuenta de Resultados', que comprende los resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías.

Figura 1. Los tres vértices de la Gestión Sostenible



Ficha Técnica

AUTORA: Ramírez Orellana, Alicia

TÍTULO: La RSC y la triple cuenta de resultados

FUENTE: Estrategia Financiera, nº 231. Septiembre 2006

LOCALIZADOR: 81 / 2006

RESUMEN: En el contexto internacional actual se observa la tendencia hacia un nuevo modelo de desarrollo: la sostenibilidad. Este artículo presenta los factores determinantes del concepto de sostenibilidad y el papel de las empresas en este ámbito. A través de la introducción de la Responsabilidad Social Corporativa el mundo de los negocios hace hincapié no sólo en los aspectos económicos de su gestión, sino también, y al mismo tiempo, en los aspectos sociales y medioambientales. Para un desarrollo adecuado del enfoque RSC son claves fundamentales la transparencia informativa a través de estándares adecuados, su implantación mediante sistemas de gestión y el posterior examen de los resultados. Por último, el implantar una estrategia RSC implica un análisis de *stakeholder*. Significa asumir la esencia social de las organizaciones empresariales como conjunto de personas que interactúan en el marco de la sociedad, como organización igual a la suma de sus individuos sociales.

DESCRIPTORES: Dirección financiera, Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Inversión Socialmente Responsable (ISR), memorias de sostenibilidad, GRI (*Global Reporting Initiative*), normas de *reporting*, *stakeholder*, OCDE (*Guidelines for Multinational Enterprises*).

⁽¹⁾ El término *stakeholders* puede traducirse como partes interesadas. Según el diccionario de Oxford significa "persona o empresa que está implicada en una determinada organización, proyecto, sistema, etcétera, especialmente debido a que ha invertido su dinero en él". En el contexto de la RSC, tener interés en una entidad no se limita exclusivamente a haber invertido dinero en ella, sino que hay otras partes interesadas por motivos diversos, como pueden ser empleados, Administración, proveedores, sociedad etcétera.



El cambio del papel del sector privado en la sociedad, y la demanda que se hace al mismo de acciones y políticas hasta ahora exclusivas de las Administraciones Públicas, ha venido impulsado por una serie de factores favorecedores de la aplicación de la RSC en las empresas, entre los que destacamos los siguientes:

- **Sensibilización de la opinión pública ante algunos escándalos sociales.**

Como pequeño botón de muestra podemos señalar el caso del petrolero Exxon Valdez que en 1989 naufragó en las costas de Alaska derramando 10,8 millones de galones de crudo y provocando uno de los desastres medioambientales de mayor magnitud del pasado siglo. En España, Inditex es acusada de prácticas laborales abusivas; así en la edición impresa del periódico El País de 14 de agosto de 2001 se puede leer como una ONG compra acciones de Zara para tratar de informar sobre las condiciones laborales de la empresa. O el más reciente caso de la multinacional italiana Parmalat (2003) cuya familia propietaria es acusada de especulación abusiva, falsas comunicaciones y obstaculización de la función de control por parte de la Bolsa de Milán.

- **Razones de negocio.** Existen muchas razones de este tipo citadas por las compañías para actuar de un modo socialmente más responsable. Entre ellas destacan, por ejemplo:

- a) Mediante el recorte de los desperdicios y las ineficiencias en sus sistemas productivos una compañía no sólo aumentará su rendimiento ambiental, sino que reducirá costes debido a la utilización de menos cantidad de materiales y menor consumo energético.
- b) Mediante la mejora de las condiciones de trabajo y permitiendo a sus empleados tener más voz dentro de la empresa, se aumentará la moral, lo que conducirá a mejorar la productividad y a menores tasas de errores.
- c) El acceso a los capitales puede conseguirse tratando cuestiones sociales y éticas, dado que los inversores están comenzando a incluir criterios de responsabilidad social en sus mecanismos de decisión.



- **Aumento de la Inversión Socialmente Responsable (ISR).** La inversión RSC o inversión socialmente responsable es aquella que también incorpora parámetros de responsabilidad social corporativa a la construcción de carteras de renta variable.

- *Aumento de la Vigilancia Pública.* Cada vez proliferan más informaciones en distintos

medios (prensa escrita, Internet, declaraciones de diversas entidades, etcétera) que ponen de manifiesto el grado en que las compañías tienen comportamientos socialmente responsables, se realizan encuestas a los ciudadanos para recavar su opinión acerca del papel que las empresas deben desempeñar en la sociedad, etcétera.

- *Movimientos de opinión pública globales en demanda de ética en los negocios.*
- *Poder económico creciente del sector privado.*
- *Disminución del papel de los Estados.*

Desde el punto de vista del negocio, el enfoque de desarrollo sostenible conduce a la adopción de estrategias de negocio y actividades que satisfacen las necesidades de la empresa y sus partes interesadas hoy mientras se protegen, mantienen y aumentan los recursos naturales necesarios en el futuro. De esta manera, el negocio depende de los recursos humanos y naturales, no sólo del capital físico y financiero.

La responsabilidad social corporativa y la triple cuenta de resultados son conceptos que han surgido en los últimos años ante la creciente toma de conciencia sobre cuestiones medioambientales y de derechos humanos.

Pero, ¿qué es? De acuerdo con el *Business for Social Responsibility*(2) se define como aquella forma de gestionar un negocio que cumple o excede las expectativas públicas de carácter ético, legal o comercial que la sociedad tiene del negocio.

(2) Organización sin ánimo de lucro creada en 1992 y dedicada a promocionar prácticas empresariales responsables a fin de lograr el respeto de determinados valores éticos y medioambientales.

Es esencialmente un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores-partes interesadas.

Básicamente, esto significa que actualmente se espera que las corporaciones hagan algo más que repartir ganancias a sus accionistas. Se les demanda una evaluación y un aumento de la calidad de sus directivos y de sus procesos de gestión, además de comunicar su 'huella' medioambiental y social.

Diversos estudios⁽³⁾ demuestran que la asunción del enfoque RSC mejora la reputación empresarial, permite fidelizar a clientes y empleados, ayuda a mantener relaciones de cooperación con las comunidades sociales donde opera la empresa, permite gestionar la variable medioambiental, y da acceso al ahorro ofertado en el mercado de productos financieros reservado a las empresas que acreditan niveles aceptables de RSC, de acuerdo con el *rating* de agencias independientes.

El constante desarrollo de la expectación pública es quizá difícil de contestar por las corporaciones, por lo que están apareciendo normas tendentes a poner de manifiesto los resultados alcanzados por las empresas en materia medioambiental, satisfacción de los grupos de interés que concurren en la actividad empresarial, y atención a diferentes mandamientos de orden ético, por ejemplo, respeto a los derechos humanos.

Tipos de estándar, normas y códigos

El desarrollo del enfoque RSC está teniendo lugar gracias a iniciativas internacionales institucionales y empresariales que promueven la legitimación y la adopción de los principios RSC. En este ámbito, son claves fundamentales la transparencia informativa a través de estándares adecuados, su implantación mediante sistemas de gestión y el posterior examen de los resultados.

Para aprovechar la oportunidad estratégica de gestionar la RSC hay que combinar el conocimiento y la aplicación de los códigos de conducta, memorias de sostenibilidad y normas o estándares existentes al respecto. La Figura 2 presenta una muestra de algunos tipos de estándar, normas y códigos relacionados con la responsabilidad social corporativa.

a) Códigos y referencias de gobierno e instituciones

Las iniciativas internacionales más destacadas en la esfera de los códigos y referencias institucionales parten

⁽³⁾ Puede verse en Cormier et al. (2005) una revisión de la literatura que ha tratado sobre la revelación de información medioambiental y el nivel de transparencia como herramienta estratégica de valor añadido para la empresa.

⁽⁴⁾ A nivel mundial, la OCDE está reconocida como organización de referencia en materia de gobierno corporativo. En 2004 se revisó y aprobó la versión de OECD's Principles of Corporate Governance.

⁽⁵⁾ Es destacable que existe una notable proporción de empresas españolas dentro de las firmantes del UN Global Compact.

de las propuestas de organismos como la UE, la ONU y la OCDE.

Las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE (*OCDE Guidelines for Multinational Enterprises*) son una serie de recomendaciones dirigidas a las empresas multinacionales para una conducta empresarial responsable, compatible con las legislaciones aplicables. Son de adhesión voluntaria, pero aquellas empresas que las adopten se comprometen a aplicar sus principios en todos los países en los que operan.

También se incluyen referencias al enfoque RSC en otros documentos de la OCDE, e.g. *Principles of Corporate Governance*, donde se recomienda a los administradores la adopción de compromisos de buen gobierno corporativo⁽⁴⁾.

El *Global Compact* o Pacto Global de las Naciones Unidas para RSC, fue promovido por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan. Se trata de la creación de una red de empresas de gran tamaño, líderes en la economía mundial, para responder al desafío de las buenas prácticas empresariales y al respeto de los derechos humanos, los derechos laborales y el medio ambiente.

Las empresas que participan en el programa de Naciones Unidas reconocen y apoyan los nueve principios universales establecidos por el proyecto en tres áreas diferentes (derechos humanos, laboral y medioambiente). Al igual que con los códigos de conducta de la OCDE, el programa es de adhesión voluntaria sin que vincule desde el punto de vista jurídico a las empresas que forman dicha red⁽⁵⁾.

En 2001 se publica el Libro Verde de la Comisión Europea "Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas". Esta iniciativa impulsada por la UE se ha convertido en referente obligado en materia de RSC al recopilar y clasificar conceptos y definiciones de procedencias diversas que se encontraban dispersos.

Figura 2. Tipos de estándar, normas y códigos RSC

Códigos y referencias de gobiernos e instituciones

- OCDE guidelines (2000)
- UN Global Compact (2000)
- Ley de Derechos Humanos (UK, 1998)
- Resolución ICAC (2002)
- RSC Europe Guidelines (2000)
- Código Olivencia de Gobierno Corporativo (1998)
- Informe Aldama (2002)

Normas de gestión

- Social Accountability 8000
- Proyectos ISO de Sistemas de Gestión Ética y de Business Conduct Management Systems

Normas de "Reporting"

- Global Reporting Initiative (GRI)
- Accountability AA1000

4

La Unión Europea plantea la RSC como un medio para que las empresas contribuyan a una mejora social y un medio ambiente más limpio, a la vez que mantiene un diálogo permanente con sus interlocutores o *stakeholders* a través de adecuadas políticas de comunicación responsable y transparencia informativa.

Los principios del Libro Verde se alinean con las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE, el Global Compact de Naciones Unidas, y contempla la transparencia informativa sobre la base del estándar proporcionado por *Global Reporting Initiative*. Esta complementariedad se observa a través de acciones de colaboración activa entre instituciones, diversos escenarios de cooperación, que finalmente desembocan en la generación de un cuerpo de doctrina común RSC entre los modelos de mayor relevancia mundial.

En España, se han legislado las normas para el reconocimiento, valoración e información de los aspectos ambientales en las cuentas anuales, a través de la Resolución de 25 de marzo de 2002 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). En relación al derecho a la información ambiental, se destacan en la norma la exigencia de suministrar información medioambiental en la memoria, los criterios de valoración y de imputación de los importes ambientales (gastos y activos), la descripción del método de estimación y cálculo de las provisiones, las políticas contables de descontaminación y restauración de lugares contaminados, etcétera.

b) Normas de gestión

Social Accountability 8000 (SA8000) es una norma auditable elaborada por *Social Accountability International* (SAI), una organización no gubernamental creada en 1997. Se trata de un estándar que cubre los principales convenios internacionales sobre derecho laboral. Así, está centrada en mayor grado en la protección de los derechos socio laborales, prestando menor atención a la gestión de los otros *stakeholder*.

Las compañías que tienen distintas instalaciones productivas pueden intentar certificarlas de acuerdo a SA8000 a través de una entidad acre-

ditada para la certificación⁽⁶⁾. El sistema SA8000 empezó a ser completamente operativo en 1998, y ya hay instalaciones certificadas en 30 países de los cinco continentes y de 22 sectores diferentes.

Otros estándares aplicables al ámbito medioambiental es la familia de normas ISO 14000 cuya puesta en práctica, permite demostrar que el sistema de gestión ambiental (SGA) de la entidad cumple con el objetivo de respeto al medio ambiente, de acuerdo con las directrices *International Organization for Standardization* (ISO).

En Europa se cuenta con el sistema de gestión medioambiental EMAS, *Eco-Management and Audit Scheme*, como herramienta para la comunicación corporativa en asuntos medioambientales.

Es un instrumento reconocido en todos los estados miembros de la UE, basado en el Reglamento 1836/1993 del Consejo de 29 de junio de 1993, por el cual se permite que empresas de diversos sectores se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental.

c) Normas de "Reporting"

La realización de informes y memorias ambientales y de sostenibilidad son las fórmulas más utilizadas para la comunicación de los avances, las acciones de mejora previstas y los esfuerzos medioambientales en general.

A nivel internacional, el estándar de comunicación empresarial elaborado por *Global Reporting Initiative* (guía GRI)⁽⁷⁾ como modelo de información corporativa sobre RSC está teniendo gran repercusión.

Un gran número de compañías de todo el mundo siguen el contenido de la guía GRI para presentar su información de sostenibilidad. La elaboración de las memorias de sostenibilidad es voluntaria pudiendo la empresa, si así lo desea, elaborar los informes en un proceso gradual, es decir, presentando el contenido establecido progresivamente en el tiempo.

La estructura por capítulos que la GRI recomienda seguir, aunque se pueden realizar variaciones en función de cada organización, es la siguiente:

1. **Visión y Estrategia.** Esta sección, tratada a modo de introducción debe exponer la visión de la sostenibilidad de la empresa (a corto y largo plazo).
2. **Perfil de la organización.** Este capítulo contendrá la descripción de la organización y del alcance de la memoria, de manera que ofrezca el contexto suficiente para que cualquier lector interprete y comprenda la información presentada en el resto de la memoria.

⁽⁶⁾ Actualmente, existen nueve organizaciones acreditadas para hacer la certificación SA8000. <http://www.cepaa.org/>.

⁽⁷⁾ *Global Reporting Initiative* (GRI) se funda en 1997 siendo una iniciativa promovida por el CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y en la que participan ONG, organizaciones contables, y asociaciones empresariales de más de 35 países.



3. **Estructura organizativa y sistemas de gestión.** Debe recoger los principios de actuación, estructura organizativa y sistemas de gestión de los que se dispone, incluyendo el compromiso con los *stakeholders* y las actuaciones para la participación.
4. **Documento Índice GRI.** Se trata de una tabla que relaciona cada elemento de la memoria con la estructura y contenidos exigidos por el GRI. El objetivo de esta sección es permitir al lector identificar fácilmente la información y los indicadores expuestos.
5. **Indicadores de actuación.** Representan la medida de los impactos de la organización en términos de sostenibilidad. Los indicadores se agrupan bajo tres secciones basado en el modelo convencional de desarrollo sostenible, que abarca la dimensión económica, ambiental, y social. No obstante, se añade una cuarta categoría "Actuación integrada" para dar una visión completa de la sostenibilidad de la organización.

LAS PARTES INTERESADAS O GRUPOS DE STAKEHOLDERS

El concepto de empresa sostenible es bastante antiguo y se refiere a la evidencia de que en el largo plazo los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con las diferentes partes interesadas o *stakeholders* que concurren en la actividad empresarial: empleados, clientes, proveedores, y comunidades sociales donde se opera.

Podemos definir los *stakeholders* como toda persona individual, grupo, organización o similar de carácter público o privado capaz de afectar / interactuar con sus acciones en la estrategia de nuestra empresa, o que puedan verse afectadas por las decisiones de esta última. Es decir, el nuevo concepto de *stakeholder* establece una relación biúnica empresa-sociedad con intereses coincidentes.

De entre estos grupos de *stakeholders*, Clarkson distingue entre primarios y secundarios⁽⁸⁾. Los participantes primarios son aquellos sin cuyo concurso la empresa no puede sobrevivir, esto es, accionistas, clientes, empleados, proveedores (el grupo que tiene una Relación Directa con la empresa en la Figura 3). En cambio, los secundarios no realizan transacciones con la empresa, aunque existen relaciones de influencia mutua.

Cada *stakeholder* tiene un especial interés en lo que se decida y viceversa, ya que son capaces de

afectarse mutuamente en la consecución de sus objetivos. Éstos son temporales, de tal forma que determinan los *stakeholders* implicados en cada fase del proyecto que podrán aparecer o desaparecer en fases posteriores. Es importante el balance de fuerzas, algunas positivas, otras perjudiciales, generadas por los *stakeholders* en la consecución de sus propios intereses y objetivos en las diferentes fases de un proyecto.

No obstante, se incurriría en error si estimamos cada grupo de *stakeholder* por separado. La nueva concepción de empresa RSC la sitúa a ésta inmersa en la sociedad e implicada en ella y, por tanto, implicada por sí misma en los grupos de *stakeholders*.

CONCLUSIÓN

La validez de cualquier decisión estratégica en RSC que adoptemos dependerá, entre otros, de los comportamientos y acciones que, se supongan o conozcan, pueden emprender los *stakeholders* durante el período de planificación e implantación de su estrategia.

El implantar una estrategia RSC implica un análisis de *stakeholder*. Significa asumir la esencia social de las organizaciones empresariales como conjunto de personas que interactúan en el marco de la sociedad, (organización igual a la suma de individuos sociales).

Podemos identificar seis fases metodológicas en una propuesta de análisis de los *stakeholders* de una empresa:

1. Identificar a los grupos de *stakeholders* vinculados directa o indirectamente a nuestra empresa.
2. Jerarquizar los *stakeholders*, identificando los grupos clave que afectarían de forma más di-

Figura 3. Los grupos de stakeholders en la empresa



(8) Clarkson, M.B. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1.

(9) Ejemplos de tales factores pueden ser la calidad, las condiciones de trabajo, o el uso y vertidos de agua, entre otros muchos.

4

recta cualquier decisión estratégica que se pretenda adoptar en nuestra empresa.

3. Analizar los requerimientos de los *stakeholders*. Se definen factores de interés(9) para los *stakeholders* por cada uno de los vértices de la RSC.
4. Analizar las expectativas de la empresa. Recoger la visión que describe el tipo de organización en que se desea convertir.
5. Priorizar las necesidades.
6. Definir las acciones.

Pero la metodología de análisis de *stakeholders* por sí misma no es nada. En la novela *Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas*, la chica le pre-

Los **intereses** que se generan al implantar una determinada **actividad económica** sobrepasan con mucho el mero objetivo de la **cuenta de resultados**

gunta al gato "Por favor, ¿podría decirme qué camino tomar para salir de aquí?" "Eso depende de dónde quieras ir", dijo el gato. "Eso me da igual", dijo Alicia. "Entonces no importa qué camino tomes"... dijo el gato.

Lo que queremos poner de manifiesto es que antes de realizar un análisis de los *stakeholders* de la empresa, conviene haber definido el plan estratégico de RSC que nos marque claramente hacia dónde se quiere dirigir la empresa en materia social, en materia económica y en materia medioambiental.

Una vez identificados y jerarquizados los *stakeholders* debe definirse la estrategia adecuada en materia de implicación de los mismos en el proyecto. Y, por último, y no menos importante, establecer un sistema de transparencia informativa que permita comunicar adecuadamente las acciones que se van desarrollando. Dicha estrategia de transparencia informativa necesariamente ha de tener continuidad.

Los intereses que se generan al implantar una determinada actividad económica sobrepasan con mucho el mero objetivo de la cuenta de resultados. Para la sociedad, los *stakeholders*, los resultados se traducen en acciones que consolidan la implicación social. Para justificarlo podemos citar algunos de los efectos de la deslocalización empresarial.

En estos casos es evidente que la empresa busca lugares (deslocalización interterritorial) y/o países (flujos del primer al tercer mundo) que proporcionan ventajas económicas a corto plazo. Pero esta deslocalización arrastra a medio-largo plazo un coste social significativo.

La empresa ha generado en el país de origen y en el país de destino un fuerte grado de desconfianza social, tanto en la Administración Pública como en los agentes sociales y en los consumidores(10). Este hecho necesariamente acabará incidiendo en la reputación de la empresa y en su cuenta de resultados.

Por tanto, pretender un proyecto de largo plazo bajo un criterio de empresa sostenible necesariamente ha de prever aquellos aspectos que lo fortalezcan económica, social y medioambientalmente y siempre estos parámetros estarán íntimamente asociados a los *stakeholders*.

BIBLIOGRAFÍA

- BEATLEY, T. (1995): "The Many Meanings of Sustainability". *Journal of Planning Literature*, Vol. 9, nº 4.
- Business for Social Responsibility (2000): *Comparison of Selected Corporate Social Responsibility Related Standards*, San Francisco.
- Comisión Europea (2001): *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas.
- CORMIER, D.; MAGNAN, M.; VAN VELTHOVEN, B. (2005): "Environmental Disclosure Quality in Large German Companies: Economic Incentives, Public Pressures or Institutional Conditions?" *European Accounting Review*, Vol. 14, nº 1.
- ELKINGTON, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business (Conscientious Commerce)*. Capstone Publishing Limited, Oxford.
- Global Reporting Initiative, (2002): *Sustainability Reporting Guidelines*, Boston.
- LAFUENTE, A.; VIÑUALES, V.; PUEYO, R.; LLARÍA, J. (2003): *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas*. [en línea]. <<http://www.ecodes.org/>>.
- New Economics Foundation (1996): *New indicators resource pack*. New Economics Foundation, London.
- World Commission on Environment and Development (1987): *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford. ■

(10) La deslocalización lleva pareja entre otras consideraciones la revisión a la baja de salarios y condiciones laborales y de recursos humanos mucho más permisivas que en su país o zona económica de origen. Destino donde se comercializará su producto final (e.g. Nike, Gap, o Inditex).