# Estrategias para afrontar la sostenibilidad

## La sostenibilidad se ha convertido en un imperativo para los líderes empresariales que buscan preparar sus empresas para el futuro. Descubre por qué y cómo deberías incorporar la sostenibilidad ambiental y social en tu estrategia.

1 de junio de 2024

**Por Mike Rosenberg**

A medida que aumenta la evidencia del coste que la actividad humana está cobrando en el

©IESE Business School

ecosistema al alterar el clima, la sostenibilidad se ha convertido en una consideración estratégica de vital importancia para las empresas.

El mundo está en un punto de inflexión: los fenómenos meteorológicos catastróficos son cada vez más frecuentes y más prolongados. Una generación de jóvenes exige soluciones a los problemas del planeta. Además, la comunidad financiera ha despertado ante la realidad de que el clima (y otras cuestiones relacionadas con la sostenibilidad) percibiendo un impacto real en sus negocios.

A muchas empresas les resultar difícil comprender qué es realmente la sostenibilidad y qué importancia tiene para su estrategia y operaciones. Este artículo tiene como objetivo ayudar a los directivos a afrontar el desafío, no solo desde un deber moral, sino también para cumplir con sus responsabilidades fiduciarias y preparar a sus empresas para los cambios disruptivos del futuro. Es importante destacar que, para muchas empresas, mejorar su desempeño en sostenibilidad puede ser un desafío difícil. Aunque no hay soluciones fáciles, mi experiencia como profesor, investigador, autor y asesor me permite presentar siete propuestas (seis de ellas razonables y una que no recomiendo). Además, ofrezco un plan detallado para aumentar las posibilidades de elegir el camino más adecuado.

# Distintas percepciones del mundo

Para empezar, es preciso entender por qué los líderes empresariales han tardado en aceptar la sostenibilidad como un imperativo. En parte se debe a cómo se les han presentado los problemas asociados a esta cuestión, sin tener en cuenta su particular percepción del mundo. Para lograr cualquier avance hay que conocer bien su posición, fundamentalmente diferente, en los siguientes aspectos.

**El papel de la empresa en la sociedad.** Para muchos ecologistas, la implacable búsqueda del beneficio corporativo cobra un elevado precio social y ambiental. Una visión que a las empresas les parece desacertada. La mayoría se ven como una fuerza del bien en el mundo. Así, atribuyen los adelantos y logros de la sociedad moderna al duro trabajo de los emprendedores, así como a los indispensables productos y servicios que crean para disfrute de todos.

**La lógica empresarial.** Las empresas suelen pensar en plazos de tres a cinco años debido a factores como el valor temporal del dinero, las presiones de los accionistas, los ciclos de la planificación estratégica y la duración limitada de los cargos de la mayoría de los directivos.

©IESE Business School

En cambio, los grupos de interés más concienciados con el medio ambiente piensan en decenios, un horizonte temporal que supera con creces el alcance, el ciclo de planificación o incluso la imaginación de muchos líderes empresariales, sobre todo den el ámbito de las empresas cotizadas.

**Prioridades diferentes.** La principal preocupación de los consejeros y directivos son los resultados financieros de la empresa. Por ello, los problemas ambientales o sociales pasan desapercibidos o surgen como consecuencias colaterales de las medidas de ahorro.

Esta atención a los resultados financieros contrasta con un enfoque a largo plazo de la sostenibilidad.

**¿Acaso no es un riesgo más?** A veces, los líderes empresariales parecen realmente sorprendidos de la fuerte reacción que suscitan los accidentes industriales.

Es lo que ocurrió con la *Deepwater Horizon*, la plataforma de BP, en el golfo de México. En parte explica porque este tipo de accidentes son un riesgo asumido, sobre todo por quienes trabajan en la explotación de recursos.

La percepción de las víctimas de los desastres ambientales no podría ser más diferente, pues consideran que son casi siempre evitables y resultado de la mala praxis y/o negligencia penal de las empresas.

**Los límites de la responsabilidad.** En general, los líderes empresariales se atienen a las reglas del juego dictadas por los Gobiernos. Así que cuando la opinión pública o un grupo de activistas les ponen un listón más alto, protestan.

Todos desean que las normas básicas que deben seguir sean claras. Consideran injusto que una empresa deba rendir cuentas por acciones llevadas a cabo en el pasado cuando eran consideradas acciones legales.

**La razón de ser de la empresa.** Tampoco comprenden a quienes cuestionan la razón de ser de la empresa para la que trabajan. Esto es especialmente cierto para los emprendedores que han levantado su negocio desde cero y han dedicado su vida a ello. Cualquier crítica a su compañía la perciben como un ataque personal.

Estas diferencias permiten entender por qué a la comunidad empresarial y los movimientos ecologistas les cuesta tanto llegar a un acuerdo. Aunque en los últimos años ha habido un acercamiento entre ambas posturas, los consejeros y directivos aún tienen mucho trabajo

©IESE Business School

por hacer en este campo, sobre todo para afrontar los desafíos estratégicos en el ámbito ambiental y social.

# Retos estratégicos para las empresas

A pesar de estas diferencias, vincular la empresa con la sostenibilidad es crucial, no solo por las cuestiones operacionales diarias, sino también por las estrategias que afectan directamente a uno o todos estos aspectos:

- La viabilidad de la empresa a medio y largo plazo.
- Los resultados financieros y la rentabilidad para el accionista.
- El tamaño y alcance de la empresa en términos geográficos y de segmentos de mercado.

Así pues, es mucho lo que está en juego. En concreto, una serie de condicionantes justifican la incorporación de la sostenibilidad ambiental y social al proceso de definición de la estrategia del consejo y la junta directiva de la empresa.

**La licencia legal y social para operar.** En general, el personal legal y técnico puede ocuparse de las ramificaciones jurídicas de la responsabilidad ambiental corporativa, pero la parte social es mucho más complicada. La licencia social para operar es un indicativo de la aceptación o aprobación de una empresa o proyecto por parte de la sociedad civil, y se basa en la confianza.

Episodios como los fraudes de las emisiones perpetrados por los fabricantes automovilísticos quiebran la confianza de los consumidores o de los propios empleados. En el peor de los casos, pueden saldarse con la revocación de la licencia para operar, tanto legal como social.

**La gestión de los riesgos catastróficos.** Aunque la gestión del riesgo es asumida como algo normal por las empresas, las crisis a gran escala suelen ser inesperadas y entrañan riesgos que trascienden los contemplados en las proyecciones financieras. Aquellas que representen una amenaza para la existencia de la empresa se deben tratar como una categoría aparte.

Pensar en estos riesgos o incluso admitir que pueden materializarse no es fácil para los directivos, además de que choca con el enfoque cuantitativo de la gestión de riesgos al que están habituados los ejecutivos.

**El comportamiento del consumidor.** Algunos segmentos de clientes, especialmente entre

©IESE Business School

generaciones más jóvenes, podrían dejar de comprar marcas cuyo rendimiento ambiental o social consideren insuficiente. Es una tendencia que merece, como mínimo, la atención de las empresas.

Está de moda que los departamentos de marketing etiqueten sus productos y servicios como sostenibles. Sin embargo, no se ha demostrado que exista un segmento de mercado significativo, salvo en el sector de alimentación, dispuesto a pagar más por productos que considera ambientalmente sostenibles. Al menos por ahora.

Con el creciente atractivo de los productos respetuosos con el medio ambiente, el mayor riesgo estratégico para las empresas es caer en la tentación de "lavar" su rendimiento ambiental. Si venden sus productos o servicios con falsas promesas ecológicas, corren el riesgo de ser descubiertas y acusadas de engañar a los clientes. El daño resultante podría ser irreparable.

**La interacción entre la innovación tecnológica y el medio ambiente.** Nuestra comprensión de la salud humana y la ecología evoluciona con el tiempo. A menudo, productos y prácticas que se consideraban seguros han demostrado ser perjudiciales para las personas o el medio ambiente. Un buen ejemplo son los detergentes a base de fosfatos que aparecieron entre 1940 y 1950. No fue hasta finales de 1960 cuando se descubrió que los fosfatos causaban daños a ríos y lagos, lo que llevo a su suspensión. Otro ejemplo más reciente es el BPA, un aditivo de los plásticos que puede ser perjudicial para los bebés.

En términos de responsabilidad, el desafío para las empresas es la necesidad de hacer un seguimiento a los avances de la ciencia y la tecnología para garantizar que sus productos y servicios sean seguros tanto hoy como en el futuro.

**Las consecuencias ambientales de la globalización.** Independientemente de si operan en dos, diez o cien países, las empresas deben evaluar qué regulaciones ambientales y sociales les corresponden.

Tienen la opción de seguir las regulaciones más exigentes en todos los mercados, en cuyo caso podría hacerlas menos competitivas en ciertos mercados, o ajustar sus políticas para cumplir con las leyes específicas de cada país. Sin embargo, esta última opción conlleva el riesgo de ser acusada de hipocresía corporativa o de *dumping* ambiental.

©IESE Business School

# Valora tu sensibilidad ambiental y social

Antes de decidir por una medida estratégica, debes valorar el nivel de sensibilidad ambiental y social de tu empresa en relación con el negocio, los mercados a los que sirve y la composición del consejo, equipo directivo y accionariado.

La sensibilidad es el grado en que las personas relacionadas directa o indirectamente con la compañía son conscientes de cómo las operaciones afectan al medio ambiente y al contexto social en el que operan. Estos grupos de interés van desde los accionistas y consejeros hasta el equipo directivo y los jefes de línea, empleados y clientes, así como los responsables de los organismos reguladores.Individual o colectivamente, de manera intencionada o no, estos grupos marcarán la agenda de sostenibilidad de la empresa.

El nivel de sensibilidad depende de la combinación de diversos factores. Alvalorarlo, no se trata de juzgar si es alto o bajo o qué es mejor o peor, sino de comprender hasta qué punto la empresa es sensible hacia los problemas de sostenibilidad que hay dentro y fuera de sus muros.

Estos son los factores a tener en cuenta:

**El tipo de negocio y su carga regulatoria.** El primer factor para considerar es la naturaleza del negocio en sí**.** Evidentemente, a una compañía del sector energético o extractivo le incumben más las cuestiones ambientales que, por ejemplo, a un cine.

Hay quien dirá que todas las empresas afectan y se ven afectadas por el medio ambiente y, por tanto, tienen que preocuparse por su impacto social. Esto es cierto, pero el impacto de un cine es considerablemente menor que el de una mina o una central eléctrica, incluso si se encuentra en Miami y su sistema de aire acondicionado consuma una cantidad desmesurada de electricidad.

La regulación ambiental varía enormemente de un sector a otro. También existen grandes diferencias entre la normativa y las buenas prácticas de un país a otro. Como es lógico, el nivel de sensibilidad es mayor en aquellas empresas que deben acatar leyes y regulaciones más estrictas.

**El nivel de compromiso de los accionistas con los problemas ambientales.** Otro factor que puede influir significativamente en la sensibilidad de una empresa es el grado de compromiso de sus accionistas.

©IESE Business School

Algunas empresas cuentan entre sus accionistas con personas o grupos profundamente comprometidos con la sostenibilidad, como la familia Henkel, Richard Branson (Virgin Group) o Yvon Chouinard (Patagonia). Por lo que es habitual encontrar este tipo de accionistas en la dirección de empresas que prestan mucha atención a cuestiones ambientales y sociales.

**La presión externa: grupos de interés, clientes, consumidores y reguladores.** La sensibilización de las compañías se ve influenciada por los grupos de interés, tanto así que pueden obligarlas a rendir cuentas de sus fallos ambientales.

Esto es lo que le ocurrió a Nestlé cuando se descubrió que tenía a uno de sus proveedores de aceite de palma estaba acusado de contribuir a la deforestación de la selva de Indonesia. A pesar de ser miembro de la organización Aceite de Palma Sostenible, quedó claro que la multinacional no controlaba toda su cadena de suministro. Cuando Greenpeace difundió una parodia del anuncio de Kit Kat para denunciar la hipocresía de Nestlé, no solo puso a la empresa en una situación embarazosa, sino que dañó la reputación de su marca.

Para evitar escándalos similares, un número creciente de cadenas y fabricantes solicitan información detallada del impacto ambiental de los procesos de producción de sus proveedores. En muchos sectores, las empresas deben revisar toda la cadena de suministro para asegurarse de que no hay puntos negros.

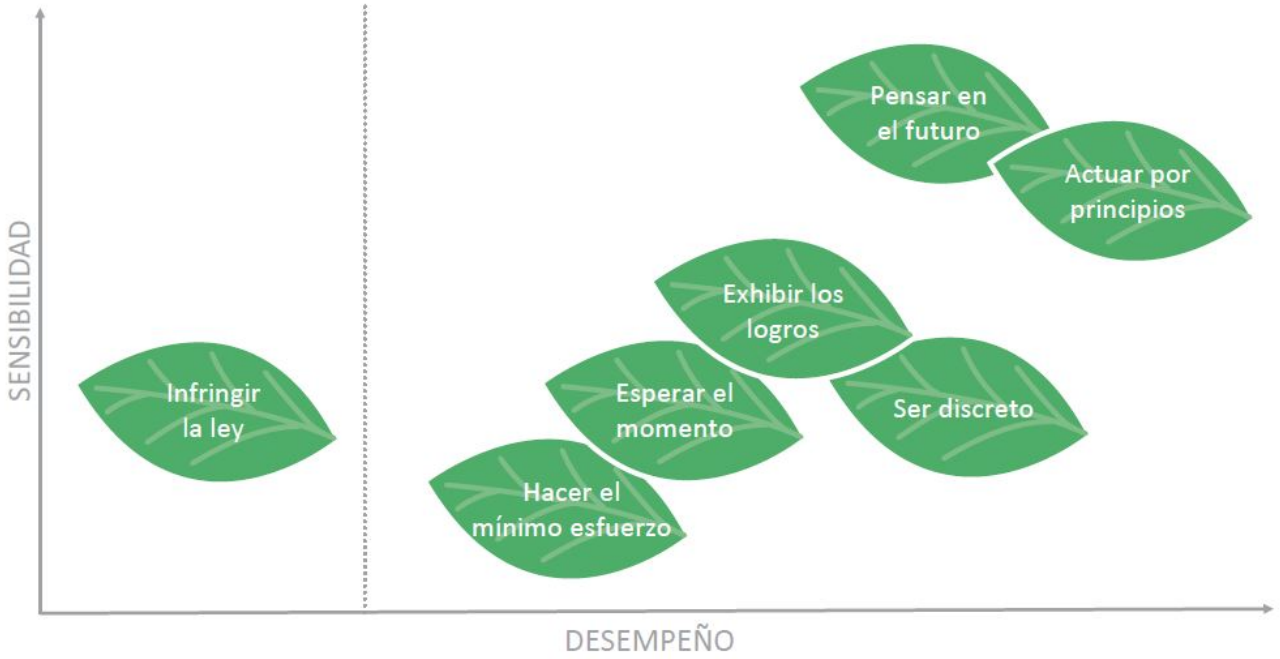
**La presión interna: empleados y directivos clave.**La política de compras de las empresas está cada vez más influenciada por la preocupación del daño reputacional, sobre todo en aquellas más susceptibles al daño reputacional. Empresas como Google, Apple y Meta, por ejemplo, se esfuerzan por reducir la huella de carbono de sus enormes centros de servidores. En mi opinión, la principal razón detrás de este esfuerzo es atraer y retener a jóvenes talentos de entre 20 y 40 años.

# Sopesa las opciones estratégicas

Tras evaluar tu nivel actual de sensibilidad, el siguiente paso es determinar cuánto debes avanzar en todos los aspectos de la sostenibilidad ambiental y social, tomando como base lo que exige la ley.

No recomiendo la opción del incumplir la normativa, o lo que llamo la estrategia de “infringir la ley”. Lo menciono porque hemos observado que varias empresas han optado por ella.

©IESE Business School




# 1. Hacer el mínimo esfuerzo

Esta estrategia se basa en hacer lo mínimo necesario para cumplir con las leyes de cada uno de los países y territorios en los que opera tu empresa. Esto implica adoptar una postura reactiva ante los cambios legislativos, las normas sociales o los nuevos desarrollos de la industria.

Si bien este enfoque puede ser legalmente correcto, su sensatez puede cuestionarse desde una perspectiva dinámica ya que, con el tiempo, las leyes y las regulaciones inevitablemente cambiarán. Adaptarse con retraso a las tendencias puede ser más costoso que ser pionero. Un peligro aún mayor es que si la alta dirección envía el mensaje de que el cumplimiento mínimo es suficiente, los empleados pueden interpretarlo como una aprobación tácita para cruzar la línea, siempre y cuando no sean descubiertos.

# 2. Infringir la ley

No se recomienda ni se respalda la opción de elegir deliberadamente no cumplir con ciertas normas legales. Dejando de lado las consideraciones éticas, esta práctica supone un gran riesgo porque podrías perder la licencia legal y social para operar e incluso enfrentar

©IESE Business School

consecuencias penales.

Irónicamente, para infringir la ley, hay que dedicar un gran esfuerzo a comprender todas las regulaciones en primer lugar, con el fin de encontrar formas de explotar los vacíos legales y eludir el cumplimiento de forma creativa. En mi opinión, sería más sensato canalizar toda esa valiosa sensibilidad ambiental y social adquirida hacia direcciones positivas.

# 3. Esperar el momento

El enfoque que puede tener sentido para algunas empresas es cumplir con los requisitos legales básicos vigentes en la actualidad y también monitorear activamente los valores cambiantes de los empleados, los consumidores y la sociedad, así como hacer un seguimiento de la legislación potencial.

Este enfoque requiere un grado de sensibilidad ligeramente mayor que el de **hacer el mínimo esfuerzo**, ya que es aconsejable comenzar a recopilar datos sobre el desempeño ambiental y social actual de la empresa para estar preparados para el futuro.

# 4. Exhibir los logros

Esta estrategia consiste en realizar avances en materia de sostenibilidad y luego convertirla en una parte clave de la estrategia de comunicación de la empresa. **Mostrar los logros** no debe confundirse con el lavado de imagen ecológico, que consiste en destacar las pocas actividades sostenibles que tiene una empresa para dar una impresión falsa. Por el contrario, la idea de **mostrar los logros** se centra en ofrecer un retrato honesto y convincente de los esfuerzos sostenibles de la empresa.

El riesgo de **exhibir los logros** es que, si la sostenibilidad es central para las comunicaciones, la empresa debe demostrar un nivel de compromiso similar en todas sus actividades y en todos los países y territorios. Por ejemplo, cualquier evidencia de un doble estándar entre las prácticas ambientales de una empresa en países desarrollados y en desarrollo puede usarse para cuestionar su legitimidad social para operar.

Un problema relacionado es lo que Helle Bank Jorgenson, fundadora y CEO de Competent Boards, llama "greenwishing", que consiste en hacer afirmaciones audaces sobre el futuro sin tener planes detallados o iniciativas para hacerlas realidad.

©IESE Business School

# 5. Ser discreto

Un contrapunto interesante a **la estrategia de exhibir los logros** es lo que yo llamo "**ser discreto"**. Existen varias empresas que realizan un trabajo significativo en los aspectos ambientales y sociales pero que, por diversas razones, no convierten estos esfuerzos en el eje central de sus comunicaciones. Estas empresas suelen publicar informes de sostenibilidad y participar en iniciativas como el Carbon Disclosure Project o Science Based Targets, pero mantienen un perfil público relativamente bajo.

Recientemente, he observado que algunas empresas, como la empresa alemana de bienes de consumo y productos químicos Henkel, han optado por pasar de **ser discretos** a una postura más de **exhibir los logros**. Henkel ha sido líder en cuestiones medioambientales durante décadas, pero sólo recientemente ha comenzado a dar a conocer mejor sus compromisos y actividades.

# 6. Actuar por principios

Esta opción es para aquellas empresas en las que la dirección decide adoptar un enfoque sostenible basándose en sus propias convicciones éticas.

En este caso, la motivación no se centra en un beneficio económico a medio plazo, sino en una profunda convicción de que reducir la contaminación del aire y del agua, proteger el entorno natural, lograr la neutralidad del carbono o avanzar en una serie de cuestiones sociales son tareas de gran importancia que deben formar parte de la agenda corporativa.

Uno de los pioneros de este enfoque fue Ray Anderson, fundador y presidente de Interface, uno de los mayores fabricantes de alfombras modulares del mundo. Tras leer *The Ecology of Commerce*, de Paul Hawken, mientras preparaba un discurso sobre su visión ambiental, Anderson se dio cuenta de que para lograr la neutralidad en emisiones, Interface debía revisar completamente sus operaciones. Al cabo de un año, había reducido el consumo medio de fibra en un 10% por $m^2$. Cuatro años más tarde, introdujo una loseta de fibra de nailon y una capa trasera de vinilo, ambos materiales 100% reciclados. Tras la muerte de Anderson, la empresa sigue esforzándose por hacer realidad su sueño: ser totalmente neutra en emisiones y líder mundial en el sector.

©IESE Business School

# 7. Pensar en el futuro

El enfoque final se centra en ir más allá de las exigencias actuales. Basándose en una lógica empresarial rigurosa, la junta directiva reconoce que el mundo está avanzando en una dirección muy concreta: hacia la sostenibilidad.

Para crear una ventaja competitiva, protegerse frente a futuros cambios legislativos y afrontar los desafíos estratégicos emergentes, considero que es preferible liderar el movimiento de la sostenibilidad que quedar rezagado.

Esto significa comenzar de inmediato porque reconfigurar radicalmente una cultura corporativa, una mentalidad y una huella ambiental requiere de tiempo y energía, especialmente para las grandes organizaciones que pueden tener docenas de unidades operativas, cientos de tiendas o, en el caso de una empresa que conozco bien, miles de camiones.

Este enfoque es el que llamo **"pensar en el futuro",** es lo opuesto al "greenwashing". Al **pensar en el futuro**, la empresa cuanta con un plan detallado para los próximos cinco a quince años para transformar sus operaciones en un modelo más sostenible.

# Elige bien tu camino

No es fácil saber cuál de estas estrategias es la más indicada para tu empresa. Cada una presenta riesgos potenciales, contrapartidas y oportunidades. Además, nadie sabe qué va a pasar en los próximos cinco, diez o veinte años.

Si quieres aumentar tus posibilidades de éxito, sigue los siguientes pasos:

# 1. Reflexiona sobre el pasado

El pasado condiciona en gran medida las opciones de tu empresa, tanto en este ámito como en muchos otros. Los académicos se refieren a este fenómeno como *path dependency* o dependencia de la trayectoria. Es decir, estamos donde estamos por lo que hemos hecho y nuestros próximos pasos estarán determinados en parte por los últimos que hayamos dado.

La idea es evaluar cómo se ha comportado la empresa en el pasado. Sugiero hacerlo en cuatro aspectos diferentes: en el conjunto de la industria, en las regiones específicas en las que se desarrolla la actividad, en las posiciones de los grupos de interés ambiental y, por

©IESE Business School

último, en la propia empresa.

¿Cómo ha abordado tu empresa estas cuestiones en el pasado? ¿Ha sido siempre líder, lo que le ha proporcionado un gran legado del que sacar partido? O, por el contrario, ¿han sido estas cuestiones en gran medida ignoradas, o incluso agravadas, en el pasado?

Emprender un proceso de autorreflexión en profundidad puede ser doloroso para una organización, incluso si los directivos responsables de las crisis pasadas ya no ocupan sus cargos. Sin embargo, esos acontecimientos pueden dejar una huella profunda en las personas, tanto dentro como fuera de la empresa, y pueden condicionar sus respuestas futuras.

Por ello, el primer paso en el diseño de una estrategia de sostenibilidad es analizar sin tapujos cómo se ha comportado tu empresa hasta ahora.

## 2. Estudia el presente

Después de analizar el pasado, el siguiente paso es comprender el presente a través de las mismas cuatro dimensiones: sector, región, grupos de interés, empresa. Implica explorar, con el mayor detalle posible, la posición actual de la empresa frente a sus competidores, sus regulaciones y su relación con sus grupos de interés.

La fortaleza de una compañía se construye a partir de desarrollar estrategias ganadoras y contar con las personas y los procesos capaces de ejecutarlas. Cultivar esta fortaleza requiere tiempo, inversión y la atención de la dirección- Por lo tanto, comprender el presente es crucial para determinar el nivel de esfuerzo necesario en el futuro.

En el caso de las empresas que ya elaboran informes de sostenibilidad acordes con las normas del Global Reporting Initiative, su situación ya debería estar bien documentada.

## 3. Mira al futuro

Una vez que se comprende bien el pasado y el presente, es momento de mirar hacia adelante y explorar lo que podría deparar el futuro. Esto implica analizar diferentes escenarios potenciales para las diversas regiones y territorios donde opera la empresa.

Plantear escenarios alternativos es preferible a hacer pronósticos, ya que anticipar con precisión los niveles futuros de compromiso ambiental y social entre el público en general,

©IESE Business School

los grupos de interés y los reguladores es prácticamente imposible.

# 4. Integra todo

Los análisis del pasado, presente y futuro deben integrarse en un mismo marco. De esta forma, sintetizarás las cuestiones ambientales que afectan no solo a tu empresa, sino también a los distintos sectores, regiones y grupos de interés, incluidos clientes y proveedores.

Si operas en muchos sectores y regiones, es importante analizarlos por separado. Es poco probable que encuentres una estrategia única para todas las unidades de negocio, por lo que quizá debas dejar que algunas sigan su propio camino y tratarlas de manera independiente.

# 5. Recaba el apoyo del consejo

En el nivel operativo, la sostenibilidad suele generar beneficios en un plazo razonable. Por ello, el director general puede confiar en que los directivos o vicepresidentes expongan argumentos comerciales a favor de sustituir la infraestructura obsoleta o invertir en programas sociales.

Sin embargo, puede ser más difícil abordar los problemas estratégicos mencionados anteriormente. Por ese motivo, es esencial involucrar al consejo de administración, o al órgano de gobierno correspondiente, en la elección del enfoque estratégico general.

Por ejemplo, adoptar una estrategia de **pensar en el futuro**, basada en la comprensión de que el mañana será diferente del presente, es un acto de fe que debe realizarse desde la dirección.

# 6. Comunica y forma

Una vez que la estrategia está clara en los puestos más altos, el éxito o el fracaso de muchas iniciativas ambientales y sociales estratégicas depende de la calidad de la capacitación y el apoyo que reciben los gerentes, los empleados y otras partes interesadas.

Algunas personas podrían decir que cada empresa debería hacer todo lo posible en todos los aspectos de la sostenibilidad. No estoy de acuerdo con este enfoque. Cada empresa debe determinar los aspectos que son más importantes para su propia estrategia y para sus

©IESE Business School

principales grupos de interés.

Una vez hecho esto, creo que la forma más eficaz de lograr el compromiso de todos es desarrollar una visión estratégica clara y fácil de comunicar. Por ejemplo, si el mensaje es que la empresa será líder en sus segmentos de mercado y en los países en los que opera en un conjunto específico de cuestiones, la junta directiva puede dar libertad a las partes pertinentes de la organización para determinar qué significa eso y cómo lograrlo.

Creo que plantear la sostenibilidad en estos términos estratégicos tiene muchas más probabilidades de convencer a toda la organización de que se comprometa con el tema. Tanto tu empresa como el plante se beneficiarán.

---

Este artículo se ha basado en el libro *Strategy and Sustainability: A Hard-nosed and Clear-eyed Approach to Environmental Sustainability for Business*, de Mike Rosenberg (Palgrave Macmillan, 2015).

*Una versión de este artículo se publicó originalmente en la revista IESE Insight (núm. 29, segundo trimestres de 2016).*

**Mike Rosenberg**

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE. Es expero en dirección estratégica, geopolítica y sostenibilidad.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School