



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo



INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

PRESENTACIÓN	3
INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	4
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	6
LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	9
Componentes de una estrategia de innovación	10
LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	11
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	15
(Agenda del Desarrollo 2030 y los ODS)	15
GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO	18
Gestión ambiental	18
Sistemas de gestión ambiental	19
ESTRATEGIAS DE VALOR COMPARTIDO.	22
NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO	22
ECONOMÍA CIRCULAR	27
Factores que propician una economía circular	27
Marco ReSOLVE	31
Beneficios de la economía circular	32
Oportunidades para las empresas	35
Pilares para consolidar la economía circular	36
Transición hacia una economía circular	37
ECO-INNOVACIÓN SOSTENIBLE	38
EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y NEGOCIOS INCLUSIVOS	42
CÓMO INTEGRAR LA RSC Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LA PRÁCTICA	45
Diálogo con grupos de interés	45
Aspectos económicos	47
Aspectos Sociales	49
Aspectos medioambientales	50
EVALUACIÓN DE IMPACTO SOSTENIBLE	52
Indicadores de sostenibilidad en el ámbito económico	54
Indicadores de sostenibilidad en el ámbito ambiental	54
Indicadores de sostenibilidad en el ámbito social	55
INNOVACIÓN ABIERTA	56
Innovación Abierta vs Cerrada	57
¿Cómo se aplica la innovación abierta en estrategias de sostenibilidad?	59
BIBLIOGRAFÍA	63



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

"LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL, LA INVERSIÓN Y LA INNOVACIÓN PRIVADAS SON LOS GRANDES MOTORES DE LA PRODUCTIVIDAD, EL CRECIMIENTO ECONÓMICO INCLUSIVO Y LA CREACIÓN DE EMPLEO. [...] EXHORTAMOS A TODAS LAS EMPRESAS A QUE EMPLEEN SU CREATIVIDAD E INNOVACIÓN PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE."

TRANSFORMAR NUESTRO MUNDO: LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE (NACIONES UNIDAS)



UNIÓN EUROPEA



PRESENTACIÓN

Esta publicación sobre INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL ha sido elaborada en el marco del Programa Innocámaras, iniciativa dirigida a fomentar la adopción de la cultura de la innovación, así como su integración en la gestión empresarial, hasta convertirla en herramienta estratégica que logre un crecimiento sostenido y mejore la competitividad entre las pequeñas y medianas empresas.

Sin duda, una de las vertientes de integración de la innovación en la gestión empresarial pasa por reconocer y aceptar la sostenibilidad como una oportunidad de mejora competitiva de las empresas en tanto que propicia las relaciones con los grupos de interés con los que se relaciona (plantilla, clientes, proveedores, accionistas, comunidad) para generar un impacto positivo en su entorno en los ámbitos económico, social y medioambiental.

Así, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, suponen un reto, a la vez que una oportunidad, para integrar estrategias sostenibles en las empresas.

Estos objetivos (ODS) sólo se conseguirán con el apoyo de las pymes, que representan la mayor parte del tejido productivo mundial y español. Atendiendo a los recursos limitados con los que operan, es imprescindible que los poderes reguladores establezcan sistemas de incentivos para fomentar su participación en la Agenda 2030 y que desde las organizaciones empresariales contribuyamos a promoverla con iniciativas como ésta.

La irrupción del coronavirus o COVID-19 está teniendo un impacto devastador sobre la salud de la humanidad; el daño económico, por otro lado, también es innegable. Por tanto, los grandes retos de la actualidad son problemas sociales y ambientales masivos que trascienden las fronteras nacionales y tienen efectos negativos potenciales o reales en un gran número de personas y comunidades.

Naciones Unidas, a través del informe “Responsabilidad compartida, solidaridad global: una respuesta a los impactos socioeconómicos de la COVID-19”, enfatiza la necesidad de colaboración de todos los actores para poner fin a la pandemia y abordar sus consecuencias. En ese sentido, los ODS abren un gran abanico de oportunidades económicas que podrían ser la puerta de salida de la crisis económica cuya dimensión aún desconocemos.

No deja de ser una llamada al trabajo de todos, a la responsabilidad compartida y a la solidaridad para hacer frente a una situación en la que, como exclama el lema de la Agenda 2030, “no debemos dejar a nadie atrás”.



UNIÓN EUROPEA



INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

El entorno empresarial en el que las organizaciones se mueven y desarrollan su actividad está hoy en día caracterizada por el alto grado de aplicación tecnológica en todos los sectores, y la globalización, lo que exige que las estrategias empresariales estén en constante cambio y actualización en busca, no sólo de la obtención de beneficios económico, sino también en la “maximización en la creación de valor” a través de un crecimiento sostenible, como defiende la Comisión de Asuntos Jurídicos del Parlamento Europeo (2013).

Como resultado de esta evolución continua, se plantea un nuevo paradigma de la gestión empresarial, que lleva al desarrollo de estrategias de innovación y sostenibilidad, que son los factores diferenciadores de la organización que está en la búsqueda de la excelencia empresarial.

Pero, ¿qué es innovación? ¿Qué es sostenibilidad?

INNOVACIÓN es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, servicio, proceso o método de comercialización u organizativo reflejado en prácticas internas de la empresa, organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores (OCDE, 2006).

La empresa, para aprovechar el potencial innovador, debe, por un lado, revisar las debilidades y fortalezas propias (formación de sus empleados, sistemas de control de calidad, nuevas tecnologías de información, herramientas estadísticas, redes o sistemas de innovación) y, por otro, conocer las necesidades, tanto de sus consumidores como de las comunidades donde se desarrollan.

La innovación tecnológica, en su sentido más amplio, incluye cambios e innovaciones sociales, e incluso, según Alburquerque (2003), en muchas ocasiones, la competitividad no se logra por la adquisición de nuevas máquinas o tecnología, sino por los cambios sociales y culturales que se producen en la organización. Los cambios sociales dan lugar a redes de comunicación que aúnan esfuerzos y sinergias para aumentar la calidad de prestaciones producto de los incrementos en la productividad; dinamizar el potencial creativo e innovador en la solución de problemas en ambientes propicios y estimulantes; y satisfacer continuamente los cambios en las necesidades de la demanda. En sintonía con lo expuesto, además de la innovación tradicional se puede también hablar de innovación social, la cual para Phills, Deiglmeier y Miller (2008), es una solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes cuyo valor creado se acumula en la sociedad en su conjunto y no en los particulares. Una innovación social puede ser un producto, proceso de producción o la tecnología, como la innovación en general.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

También puede ser un principio, una idea, una pieza de legislación, un movimiento social, una intervención o alguna combinación de ellos. Una innovación es verdaderamente social sólo si la balanza se inclina hacia el valor social, es decir, beneficios para la sociedad (o reducción de costos para la sociedad), en lugar de ganancias para las empresas (generar algo más que valor financiero).

Así, la SOSTENIBILIDAD se centra en satisfacer las relaciones con los grupos de interés con los que relaciona, entre otros (plantilla, clientes, proveedores, accionistas, comunidad) para generar un impacto positivo en su entorno en los ámbitos económico, social y medioambiental. La Responsabilidad Social actúa como un modelo de gestión que nos permite detectar oportunidades de mejora, necesidades no resueltas o mercados emergentes además de generar un claro impacto social.

Para generar un impacto positivo en tu entorno consiguiendo unos niveles sostenibles de competitividad, transformando los obstáculos en oportunidades que te permitan alcanzar tus metas y objetivos profesionales y organizacionales, debes aportar por una buena dirección estratégica, que aproveche todos los recursos y fortalezas de tu organización para una correcta gestión de la innovación.



UNIÓN EUROPEA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se encarga de fijar unos objetivos y plantear una estrategia para alcanzarlos, siempre teniendo en cuenta los posibles escenarios futuros y corrigiendo las desviaciones que se produzcan.

El principal objetivo de la dirección estratégica es que tu empresa pueda alcanzar su meta. Te da respuestas para que puedas adaptarte a los cambios de tu entorno, el cual cada vez es más cambiante, complejo y hostil.

Aplicado a tu empresa: tienes que definir de forma clara los objetivos que quieres conseguir y elaborar un plan de acción para conseguirlo.

Todas las empresas buscan crecer e incrementar sus beneficios, y para ello hay que formular una estrategia empresarial encaminada a alcanzar ese objetivo.

A través de la dirección estratégica se define el rumbo que quieres seguir, fijando unos objetivos y el trabajo a realizar para conseguirlos.

En tu empresa es muy importante que tengas un objetivo, pues va a marcar tu dirección o camino a seguir. Teniendo una meta todas tus acciones irán dirigidas a alcanzarla.

La dirección estratégica te facilita una metodología para conseguirlo. De forma muy resumida los pasos que vas a seguir serían los siguientes:

- Análisis estratégico
- Formulación de estrategias
- Implantación de estrategias

A continuación, se exponen una serie de preguntas que ayudarán a cualquier empresa a comenzar su plan de acción:

- ¿Por qué has creado tu empresa? ¿Cuál es tu razón de ser?
- ¿Dónde quieres estar dentro de 5 años? ¿Qué quieres ser? ¿A dónde quieres llegar?
- ¿Cuál es tu valor diferenciador? ¿Qué haces bien?
- ¿Por qué un cliente te va a comprar a ti y no a la competencia?
- ¿Qué te desearías hacer?
- ¿Cuál es el perfil de cliente que te gustaría tener?
- ¿Qué imagen de negocio quieres comunicar?
- ¿Cómo vas a conseguir ese futuro? ¿Qué vas a hacer?

Todas estas preguntas están relacionadas con tu misión, tu visión estratégica, tus objetivos estratégicos y tu plan de acción y control.



UNIÓN EUROPEA



Una vez tenemos claro el concepto de estrategia, ¿por dónde empezamos?

Hay que plantearse un horizonte temporal a medio/largo plazo. Es inviable hacerlo a corto plazo, puesto que las estrategias deben tener siempre un horizonte temporal de al menos 5 años. Conseguir tus objetivos a corto plazo no es un planteamiento realista, aunque siempre es nuestro primer instinto. Por ello debemos planificar siempre a largo plazo.

Los factores que hay que considerar en la planificación son:

- La visión de tu empresa es el sueño de aquello que deseas alcanzar organizacionalmente. Es decir, qué quieres ser dentro de un horizonte temporal de 5 años.
- La misión de tu empresa es el conjunto de acciones encaminadas a conseguir tu visión organizacional. Es decir, qué estás haciendo hoy para cumplir con tu sueño.
- El objetivo es una meta o fin a conseguir por tu empresa. La visión de tu empresa será un concepto muy amplio, por lo que hay que dividirla en pequeños objetivos para poder alcanzar la meta última de tu empresa.
- La estrategia es un conjunto de acciones complejas, alineadas para conseguir un objetivo.
- La táctica es un conjunto de acciones más sencillas que permiten conseguir objetivos menores.
- El plan de acción es una guía de las decisiones que se toman en la empresa, y las acciones que se van a desarrollar para alcanzar su objetivo o meta. Para



UNIÓN EUROPEA

alcanzarlos, toda la organización ha de participar y actuar de forma conjunta para conseguirla.



Todos estos conceptos deben estar alineados con los valores de tu empresa, que son los pilares sobre los cuales se ha construido, es decir, la identidad organizativa de la empresa.

Algunos ejemplos de estos valores pueden ser: excelencia, pasión, calidad, eficiencia, confianza, liderazgo, INNOVACIÓN y SOSTENIBILIDAD.

Pongamos dos ejemplos de una gran empresa y de una pyme, para entender estos conceptos estratégicos:

ACCIONA

Su lema es: Buscamos satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las de generaciones futuras.

- Misión. Ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía, agua y servicios, contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.
- Visión. Ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor.
- Valores. Los fundamentales incluyen:



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

- Honestidad.
- Liderazgo.
- Excelencia.
- Preocupación por el entorno.
- Responsabilidad social.
- Enfoque a largo plazo.
- Solidez financiera.
- Orientación al cliente.
- Innovación.
- Cuidado de las personas.

RMG

- Misión. Ayudar a nuestros clientes a construir un presente y un futuro de éxito donde sus objetivos empresariales sean el eje central de nuestra actividad.
- Visión. Nos gusta ser innovadores y por ello proponemos soluciones que aportan claridad y sentido común en el futuro más inmediato de la compañía.
- Valores. Hacer todo lo que contribuya a mejorar las ventas con: talento, ilusión, disciplina, análisis, pasión, resultados, ética, flexibilidad y exigencia.

LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

La estrategia de innovación define el papel de la innovación y establece la dirección que tomará la ejecución de la innovación. Sin embargo, el papel de la innovación en ayudar a las organizaciones a alcanzar la meta de crecimiento es a menudo poco claro y el crecimiento de los ingresos provenientes de la innovación pueden parecer insuficientes, a no ser que sean gestionados con gran rigor.

Es importante, por otro lado, que la organización defina cuál es el propósito que se tiene con la estrategia de innovación planteada. Para algunos, como los expertos Wouter Koetzier y Schorling Christopher, de la consultora Accenture, la innovación implica la comercialización exitosa de nuevas ideas, es decir, la invención con impacto en el mercado.

La clave de este concepto es la definición de "nuevo", que puede tener diferentes significados que van desde nuevo en el mercado mundial; a nuevo en una industria en específico, pero ya establecido en otro sector; a lo nuevo para una empresa o incluso sólo lo nuevo para algunos de nosotros. Y por otro lado, señalan que la palabra "estrategia" implica que hablamos de algo con un impacto potencialmente grande en la empresa, es decir, no se refiere a una serie de mejoras incrementales en las líneas de productos.



UNIÓN EUROPEA



Componentes de una estrategia de innovación

Sobre esta base los expertos proponen cinco puntos que componen una buena estrategia de innovación:

Una estrategia de innovación debe ser verdaderamente inspiradora

También debe describir un estado futuro deseable para la empresa. Las oportunidades y posibilidades formuladas en una estrategia de innovación deberían proporcionar información y dar forma a la estrategia global de la empresa. Se debe descartar el enfoque unilateral referido a complementos incrementales para el negocio. Más bien, con la estrategia de innovación se busca que la organización tenga aspiraciones más elevadas.

La estrategia de innovación debe ser ambiciosa

Debe proporcionar las bases para vencer a la competencia y crear nuevos espacios. Koetzier y Christopher proponen desarrollar las ventajas competitivas sostenibles para crecer por encima del crecimiento del mercado global y superar los márgenes de utilidad promedio de la industria. La estrategia de innovación, además, debe apuntar más alto y ayudar a la compañía a superar a cualquiera en el espacio disputado.

El proceso de elaboración de la estrategia debe ser abierto

Esto significa subir la barrera en términos de ambición y llegar más rápido a planes más maduros. Así como la apertura del proceso de innovación no es sólo una cuestión de mentalidad, las nuevas tecnologías juegan un papel importante en hacer la apertura comercialmente viable, señalan los especialistas.

Una estrategia de innovación también debe ser adecuada para el tiempo en que se desarrolla

Es importante describir con precisión las iniciativas específicas de innovación que han de ser perseguidas, dónde invertir y competir. Es importante explorar la posible evolución del mercado y los escenarios. También es preciso evaluar el riesgo relacionado con la ejecución de la estrategia de innovación de cara al contexto general de la empresa. La empresa debe considerar cuidadosamente cuántos huevos poner en una sola canasta. Pero se debe considerar, como bien señala Mark Zuckerberg, que "El mayor riesgo es tomar ningún riesgo".

Una estrategia de innovación debe ser adaptable y capaz de evolucionar con el tiempo

Esto significa que debe incorporar el aprendizaje y permitir ajustes en el rumbo trazado. La estrategia de innovación y su ejecución debe ser capaz de adaptarse ante ideas nuevas.



UNIÓN EUROPEA



LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Una empresa sostenible es aquella que aplica buenas prácticas a su modelo de negocio, estrategia y actividad empresarial.

El concepto “buenas prácticas” se refiere a asumir en la propia estrategia empresarial factores de gestión de asuntos relevantes en temas sociales, ambientales y económicos. Esto es, se impulsa y se concientiza a todos los niveles de la organización, alinear principios de gobernanza, participación de grupos de interés y comunicación con los objetivos empresariales, exponiéndolos también en la visión, principios y políticas empresariales.

Ética de los negocios, valores y principios

El desafío de la sostenibilidad exige una nueva conciencia por parte de las empresas para, más allá de los resultados económicos y cumplimiento de la legislación, aplicar conductas solidarias de carácter social o medioambiental. Las empresas que son capaces de aplicar estas conductas son calificadas como “socialmente responsables”.

La empresa socialmente responsable es aquella que tiene como fin crear y maximizar el valor para sus grupos de interés mediante un comportamiento ético, tratando de generar valor social y medioambiental además del económico, y este comportamiento está reflejado en su misión, visión y valores estratégicos.

Como herramienta para transmitir sus valores a proveedores, consumidores y otros grupos de interés, algunas empresas elaboran un código ético o de conducta.

El **código ético o de conducta** de una empresa puede definirse como un documento que se hace público, y que recoge los objetivos, los valores y los principios de actuación de una organización respecto a sus grupos de interés, y que son la política de la empresa, con el objetivo de:

- Ser la carta de presentación de la empresa, tanto interna, como externamente, estableciendo un elemento diferenciador con el resto de empresas de la competencia.
- Expresar explícitamente la cultura de la empresa y la función social que ésta desea cumplir, reflejando la meta que la empresa pretende alcanzar.
- Establecer un marco de referencia común para todas las partes implicadas en la labor empresarial.
- Establecer los mecanismos de resolución de conflictos en el seno de la propia empresa.
- Crear una marca de garantía en responsabilidad social.



UNIÓN EUROPEA



La característica más importante del proceso de elaboración de un código ético o de conducta es la implicación de los grupos de interés de la organización de una forma directa, tanto en su elaboración, como en su aplicación.

Hemos hablado de los **grupos de interés**, pero ¿quiénes son? ¿qué papel juegan en la estrategia sostenible de una empresa?

Se denomina “grupos de interés” al conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización. Éstos son clientes, proveedores, empleados etc., lo que ocurre es que ahora los grupos de interés se han extendido y tienen más poder para influir en las organizaciones, principalmente, por el potencial de comunicación que los mismos poseen, es decir su acceso a la información y a su capacidad de respuesta.

En el entorno actual más global y de cambios constantes, los grupos de interés condicionan la sostenibilidad y los resultados de una empresa, tanto si su impacto en la misma es directo o indirecto.

Aquellas organizaciones que pretenden ser sostenibles necesitan anticiparse e implicar a sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad, y así elaborar una estrategia coherente con su apoyo tácito o explícito.

En términos de negocio, cuanto más integrada esté la estrategia empresarial con la implicación de los grupos de interés, más posibilidades tendrá la organización de identificar nuevas oportunidades y desafíos para aprovecharlos y, a la vez, se anticipará a los riesgos y estará preparada para minimizarlos. Todo ello dará como resultado a largo plazo un mejor rendimiento económico además de una creación de valor para la sociedad y el medioambiente.

Una parte muy importante e intrínseca de la estrategia sostenible es la necesidad de enfocar la gestión empresarial de la organización para que pueda operar en entornos cambiantes.

El entorno actual en el que vivimos, en continuo progreso, fundamentalmente producido por los avances tecnológicos y la globalización y la posibilidad de tener información en tiempo real en cualquier parte del mundo exige a las empresas una mayor concienciación sobre su gestión, para actuar en cualquier momento y situación, de forma rápida y eficiente, basándose en la información disponible en el momento, a fin de facilitar la toma de decisiones de forma acertada. Por lo tanto, cuanto mayor sea el compromiso con los grupos de interés más posibilidad tendrá la empresa para gestionar los desafíos que se le presenten.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

La **comunicación** es parte fundamental en el diálogo y la gestión de las relaciones con los grupos de interés, que constituye la base de la estrategia sostenible. Cuanto mejor sea la calidad del diálogo con éstos, mejores resultados obtendrá una organización, siempre y cuando ésta actúe en consecuencia.

La comunicación es fundamental para hacer partícipes a los grupos de interés en los temas relevantes para la organización, y fomentar el diálogo con ellos, pues si no, ¿cómo va a identificar y comprender cuáles son los temas relevantes para poder tenerlos en cuenta en el desarrollo de su estrategia?

Como hemos señalado, una estrategia de innovación busca fundamentalmente maximizar la creación de valor de una organización, en un contexto actual cada vez más complejo, donde prevalecen problemas económicos, sociales y ambientales que obstaculizan el desarrollo de las sociedades, y que hace que el sector empresarial se enfrente a grandes retos en función de la contribución que debe ofrecer a su entorno más cercano y a la sociedad.

Como consecuencia de esta evolución continua del entorno y la gestión empresarial, se plantea la existencia de un nuevo paradigma en la empresa, que lleva a las organizaciones al planteamiento de estrategias conjuntas de innovación y sostenibilidad.

¿Qué tienen en común la Responsabilidad Social y la Innovación? Ambas forman parte de las empresas del futuro, centradas en promover de manera coordinada las actuaciones de las personas, consideradas agentes activos del proceso con una alta participación en las decisiones. Por eso, cuando hablamos de sostenibilidad, hablamos de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE o RSC).

¿Qué es RSC o RSE? Según la Comisión Europea es la «Responsabilidad de las empresas por sus impactos de la sociedad», más allá de lo que indica la ley. Se centra en satisfacer las relaciones con los grupos de interés con los que se relaciona, (entre otros, plantilla, clientes, proveedores, accionistas, comunidad) para generar un impacto positivo en su entorno en los ámbitos económico, social y medioambiental. La Responsabilidad Social actúa como un modelo de gestión que nos permite detectar oportunidades de mejora, necesidades no resueltas o mercados emergentes, además de generar un claro impacto social.

No debemos confundir la Responsabilidad Social con filantropía. La Responsabilidad Social busca un **beneficio empresarial a la vez que el beneficio del entorno** considerando sus necesidades y generando implicación real en el proceso. Los proveedores se vuelven «partners», los clientes son «prescriptores» de la marca, y la comunidad se integra en el proceso de mejora como un agente activo. En el informe de Forética «Marca España: empresas sostenibles, país competitivo» encontraremos numerosos datos al respecto donde se demuestra que hay una relación evidente entre sostenibilidad y competitividad.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

Las empresas que son responsables son empresas más abiertas a los cambios y las mejoras. Se busca el **«valor compartido»** (Shared Value). La información resultado del diálogo con los grupos de interés se incorpora de manera rápida como una oportunidad para ofrecer un mejor servicio y producto, se innova más rápido, con más posibilidades de tener una buena aceptación en el mercado y obviamente, esto impacta en la cuenta de resultados y en el posicionamiento. El cliente ya no es algo distante y pasivo, forma parte de este proceso colaborativo, al igual que las empresas proveedoras, la plantilla, la comunidad.... todo es más natural, más dinámico. **El concepto “ganar-ganar”** es clave y la colaboración es un elemento de competitividad y de aprendizaje permanente.

La transparencia y la ética son elementos clave de las organizaciones innovadoras que quieran estar cerca de sus clientes y quieran generar confianza. Ya no hay suficiente con que la empresa ofrezca un buen servicio o un producto de diseño. Las nuevas tecnologías han revolucionado los mercados y el proceso de compra. Las empresas responsables buscan la conversación y la escucha activa con sus grupos de interés. Las **redes sociales** facilitan este diálogo y, por tanto, al que hay que prestar una especial atención.

La sociedad está adoptando una actitud mucho más proactiva. La Responsabilidad Social no corresponde solamente a las empresas y organizaciones, también se hace de manera **individual**. La cooperación y el voluntariado han aumentado, pero, sobre todo, está cambiando el **proceso de compra**, donde las personas queremos saber qué consumimos y de dónde procede. Se opina, se decide y se comparte en la red.

Al igual que todas las empresas que buscan tener éxito y ser competitivas en el mercado han asumido la importancia de la innovación en su organización, la sostenibilidad empresarial ha venido para quedarse, y se ha convertido en otro factor empresarial de éxito, cada vez con más importancia e impacto en los resultados económicos.



UNIÓN EUROPEA

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

(Agenda del Desarrollo 2030 y los ODS)

¿Pero cómo implementamos en nuestra estrategia organizacional criterios de sostenibilidad? ¿Cómo implementar Responsabilidad Social Corporativa como un valor intrínseco en nuestra empresa?

Una de las principales dificultades a que se enfrentan muchas empresas en los entornos cambiantes, dinámicos y globalizados, en los que desarrollan su actividad, es que no siempre conocen en profundidad el contexto en el que se desenvuelven. No se puede creer saber lo que es mejor para el entorno en el que se pretende implementar proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), "debemos bajar al terreno de juego para conocer las necesidades reales".

En este sentido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por la Asamblea General de las Naciones Unidas dentro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, suponen tanto un reto, a la vez que una oportunidad, para integrar estrategias sostenibles en las empresas.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son:

1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades.
4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.
13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

En la práctica, las empresas tienen que hacer un análisis para identificar cuál o cuáles son los ODS a los que puede dar respuesta o contribuir la empresa, y que tengan un impacto en su entorno más cercano. Es necesario que las empresas entiendan que las estrategias sostenibles y de RSC no puede ser algo general, si no que deben ser una estrategia particular de cada empresa, y que el compromiso social debe estar presente en toda la cadena de valor.

Esto no siempre es fácil, pero las empresas deben identificar en dónde se produce el cuello de botella que impide el cumplimiento de los ODS y establecer un diálogo con los grupos de interés, para lograr no sólo que las estrategias se lleven a cabo, sino que también sean perdurables en el tiempo. La RSC no puede ser una mera intención, los resultados deben materializarse, medirse y comunicarse externa e internamente.

El problema de la comunicación interna es que muchas veces el mensaje no llega a todos los departamentos de la organización o a las personas clave en cada punto de la cadena de valor de la empresa. Algunas veces no se logra transmitir de manera eficiente el hecho de que invertir en RSC es rentable. La comunicación externa, no es menos compleja, ya que es muy poca la repercusión de lo que las empresas hacen en el ámbito social. Por esto es tan importante medir los resultados que ofrezcan las acciones incluidas en la estrategia de sostenibilidad de las empresas, ya que la comunicación debe sustentarse en datos sólidos para que éstos puedan ser comprobados, destacados y convincentes, de cara a su continuidad y asegurar su impacto a largo plazo.

Una barrera importante a tener en cuenta es que el sector empresarial no siempre es bienvenido, y causa cierto rechazo o reticencia por parte de ciertas comunidades o grupos de la sociedad, que desconfían de los beneficios sociales o medioambientales, en general no económicos, que plantean las distintas compañías. La clave, nos dicen



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

los expertos en la materia que han tenido que enfrentarse a esta situación, es dialogar con estos grupos e involucrarlos en la estrategia. De esta manera, ellos mismos podrán reconocer, e incluso participar en la toma de decisiones, sobre el beneficio que aporta la empresa, para dar respuesta a sus necesidades.

En todo caso, las empresas deben tener en cuenta que, para que estas estrategias de RSC sean sostenibles y, por tanto, puedan mantenerse vigentes a lo largo del tiempo, tienen que, además de recuperar la inversión, obtener un retorno económico positivo.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y CAMBIO CLIMÁTICO

Cada vez son más las evidencias que indican una aceleración en el ritmo hacia un cambio climático inevitable. La repetición de eventos climatológicos extremos (incendios, inundaciones, sequías o lluvias intensas), así como el aumento de la temperatura global del planeta son claros indicadores de la transición en la que estamos inmersos en las últimas décadas (18 de los años más cálidos registrados se han producido en los últimos 20 años). De esta manera, los científicos advierten de que, si no se actúa urgentemente, es probable que el calentamiento global supere los 2°C en 2060, por encima de los niveles preindustriales, y podría incluso llegar a los 5°C antes de finales de siglo. Este aumento de la temperatura tendrá un efecto devastador sobre el medio ambiente provocando cambios irreversibles en muchos ecosistemas, con la consiguiente pérdida de biodiversidad. Hablando en términos económicos, el informe Stern apuntaba ya en 2006 que el coste de la gestión del calentamiento global del planeta sería del 1% del Producto Interior Bruto (PIB) mundial al año, mientras que el coste de inacción sería por lo menos del 5%, pudiendo llegar hasta el 20% del PIB en el peor de los casos. Por tanto, invirtiendo tan solo una pequeña parte del PIB mundial total en una economía hipocarbónica, la lucha contra el cambio climático generaría a cambio beneficios para la salud y una mayor seguridad energética, y mitigaría otros daños.

Por esta razón, los objetivos para 2030 de la Unión Europea se han centrado en la reducción de la emisión de estos gases de efecto invernadero en, al menos, un 40% para 2030 con respecto a los niveles de 1990.

Gestión ambiental

El concepto de gestión ambiental se entiende como la herramienta que cruza los aspectos ambientales de la empresa con las exigencias legales aplicables, de obligatorio cumplimiento, en cualquier caso, así como con otras prácticas más allá del cumplimiento legal, optimizando el coste potencial derivado de la legislación obligatoria, evitando así que se multiplique en su coste en un futuro gracias a herramientas de prevención y reducción.

Para poder evaluar la evolución de la empresa en cada uno de los aspectos ambientales de la misma y de cara a referenciar los datos ambientales a un factor de producción, es adecuado tener en cuenta la evolución de la actividad que ha desarrollado (cuando la actividad es el origen de los impactos). Lo que persigue la gestión ambiental no es reducir la actividad de la empresa para tener un menor impacto medioambiental, sino que la empresa sea capaz de realizarlo de la forma más eficiente posible dando el cumplimiento a los requisitos ambientales aplicables.

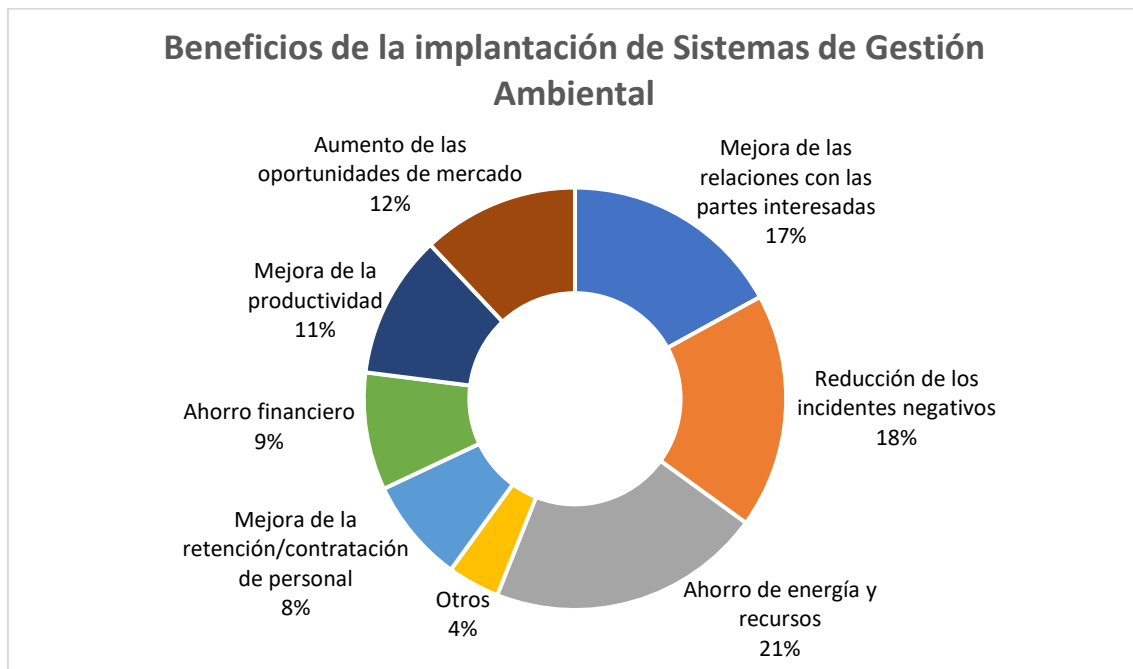


UNIÓN EUROPEA

Sistemas de gestión ambiental

Inspirados por la acción ante el cambio climático que estamos viviendo, desde la Unión Europea animan a todas las organizaciones a utilizar sistemas de gestión ambiental y reducir así sus impactos ambientales. Estos sistemas son una de las herramientas que las empresas y demás organizaciones pueden utilizar para mejorar su comportamiento ambiental, al mismo tiempo que ahorran energía y otros recursos, evaluando, mejorando y emitiendo informes al respecto.

Implantar un sistema de gestión ambiental en la empresa produce múltiples beneficios, no solo en términos ambientales, sino a nivel económico, estableciendo relaciones con otras entidades colaborativas y con los clientes.



Entre los beneficios que se obtienen al implantar un sistema de gestión ambiental destaca el ahorro de energía y recursos. Organizaciones de todos los tamaños consideran que, por sí solo, el ahorro de energía compensa los costes anuales de mantenimiento del sistema de gestión.

Posteriormente, se encuentra la reducción de los incidentes negativos como beneficio de esta implantación, donde entran en juego varios factores, como la menor incidencia de las infracciones de la legislación de medio ambiente. Esto provoca también una mejora de las relaciones con las autoridades reguladoras.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

Por estos motivos es fundamental ver la implantación de este sistema de gestión como una inversión, ya que supone unos costes internos y externos derivados, por ejemplo, de consultoría y los recursos humanos encargados de la implementación y seguimiento de medidas, inspecciones o tasas de registro. Pero, en general, permite hacer ahorros considerables. Diferentes estudios han mostrado que las organizaciones recuperan los costes de implementación mediante un aumento de los ingresos en un tiempo muy breve, de entre uno y dos años en la mayoría de los casos.

El modelo de sistema de gestión ambiental del Reglamento EMAS está basado en la norma ISO 14001, y propone una sistemática eficaz para ayudar a las organizaciones a gestionar y mejorar de manera continua su desempeño ambiental. Sin embargo, EMAS contiene requisitos propios que le convierten en un modelo de excelencia para la gestión ambiental.

Este sistema se puede implementar en uno, varios o todos los centros pertenecientes a cada organización de cualquier sector de actividad y cualquier tamaño.

1. Análisis ambiental

Donde se realiza el análisis preliminar de actividades, productos y servicios para identificar aspectos ambientales y cuyo resultado es un informe.

2. Política ambiental

Es el instrumento clave para la comunicación pública de las prioridades e intenciones de la empresa. Debe plasmarse por escrito.

3. Planificación

Se establece un programa que esté de acuerdo con la política y el análisis ambiental realizado. En él se incluyen las responsabilidades en cuanto a objetivos fijados para cada función y nivel de la empresa y medios humanos y materiales para alcanzarlo.

4. Implantación y funcionamiento

Se pone en marcha del sistema con formación, comunicación, documentación, control y planes de emergencia.

5. Comprobación y acción correctora

Se realiza un seguimiento de las medidas adoptadas, no conformidades, acciones correctoras y preventivas, así como auditoría interna del sistema de gestión.

6. Revisión por la Dirección



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

Fase clave para redefinir objetivos y política, así como modificar la documentación en caso de que sea necesario. Una vez el sistema esté en funcionamiento, la organización debe elaborar una Declaración ambiental y verificar el sistema.

7. Declaración Ambiental

Es un documento cuyo objeto es facilitar al público y otras partes interesadas información ambiental, el comportamiento e impacto de la organización y la mejora permanente en materia de medio ambiente.

8. Verificación

Es un control externo que realiza una entidad acreditada (de manera periódica) por la que se comprueba el correcto funcionamiento del sistema, validando la Declaración ambiental.

9. Registro

Una vez verificado su sistema, se presenta la solicitud de adhesión junto con la Declaración ambiental validada al Organismo competente. Este organismo comprueba la documentación y si está correcto, incorpora a la organización en el registro. A continuación, se informa al Ministerio de Medio Ambiente que avisa a la Comisión Europea, de esta manera el centro quedará registrado e inscrito en el listado oficial de la Unión Europea.

10. Utilización del logotipo

Tras haber cumplimentado todos los pasos previos y registrarse en la Unión Europea, puede ser utilizado el logotipo EMAS por un periodo de vigencia de 3 años.

La aplicación de un correcto sistema de gestión ambiental se encuentra estrechamente relacionada a un uso permanente y directo de acciones innovadoras capaces de aplicar estrategias novedosas para el sector a la actividad concreta y que permitan su mejora continua a través de modelos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.



UNIÓN EUROPEA



ESTRATEGIAS DE VALOR COMPARTIDO.

NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Las organizaciones tienen asumida la innovación como un factor fundamental en la estrategia empresarial, pero ¿cómo la elaboración de una estrategia empresarial innovadora puede adquirir un enfoque social trascendiendo de lo meramente económico? La respuesta es apostando por contribuir al desarrollo de las sociedades a través de innovaciones sociales.

Así, la innovación incide en los procesos organizacionales y etapas de la cadena de valor, que marcan ventajas en cuanto a productividad y competitividad, en aspectos que trascienden los objetivos corporativos y que la ubican como una fuerza o variable determinante en el desarrollo de las comunidades donde se desenvuelve y progresa. Este pensamiento es uno de los elementos claves que impulsa el movimiento de la responsabilidad social empresarial (RSE).

De la innovación tradicional a la innovación social.

La innovación tecnológica, en su sentido más amplio, incluye cambios e innovaciones sociales, e incluso, según Alburquerque (2003), en muchas ocasiones, la competitividad no se logra por la adquisición de nuevas máquinas o tecnología, sino por los cambios sociales y culturales que se producen en la organización. Los cambios sociales dan lugar a redes de comunicación que aúnan esfuerzos y sinergias para aumentar la calidad de prestaciones producto de los incrementos en la productividad; dinamizar el potencial creativo e innovador en la solución de problemas en ambientes propicios y estimulantes; y satisfacer continuamente los cambios en las necesidades de la demanda.

Para Phills, Deiglmeier y Miller (2008), es una solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes cuyo valor creado se acumula en la sociedad en su conjunto y no en los particulares. Una innovación social puede ser un producto, proceso de producción o la tecnología, como la innovación en general. También puede ser un principio, una idea, un movimiento social, una intervención o alguna combinación de ellos. Una innovación es verdaderamente social sólo si la balanza se inclina hacia el valor social, es decir, beneficios para la sociedad (o reducción de costos para la sociedad), en lugar de ganancias para las empresas (generar algo más que valor financiero).

Aunque pueda existir un debate sobre el carácter social de las innovaciones, hay consenso sobre lo que constituye una necesidad social y la importancia de los objetivos sociales, es decir, la preservación del medio ambiente, la mejoría de salud, la educación y la justicia, entre otros.



UNIÓN EUROPEA



Para los expertos del Future Trends Forum (citado por la Fundación de la Innovación Bankinter, 2009), existen factores de éxito que contribuyen a la innovación social, los cuales están determinados por:

- a. La innovación planificada y aplicada a los modelos de negocio y productos;
- b. La habilidad de las empresas privadas para resolver de manera más eficaz que otras organizaciones como, por ejemplo, los propios gobiernos, los problemas sociales y medioambientales;
- c. La innovación colaborativa como ecosistema del futuro para poner en común las ideas de una mayor variedad de agentes en un entorno abierto a la participación;
- d. La responsabilidad de la tecnología (comunicaciones, internet) para facilitar la innovación colaborativa.

Idealmente, para alcanzar un nivel máximo de desarrollo en su innovación social, la empresa debe proveer un espacio más participativo hacia su comunidad y entorno más próximo, de empoderamiento (entendido como capacidad de decisión o incidencia en los procesos productivos y cadena de valor de la empresa), aprendizaje y bienestar.

Por lo tanto, la dimensión social de la innovación se refiere a los cambios en las actitudes, los valores fundamentales, las estrategias, las políticas, las estructuras organizativas y los procesos, los sistemas de entrega y servicios, los métodos y las formas de trabajo, las responsabilidades y las tareas de las instituciones y los vínculos entre ellos y los diferentes participantes, aspectos y variables.

Para Harris y Albury (2009), la innovación social es la inspirada por el bien social y público y el deseo de conocer las necesidades sociales mal servidas u obviadas por el mercado y debe abordar los principales desafíos sociales.

La innovación social puede también ser vista como una iniciativa empresarial centrada en objetivos sociales, productos de calidad, nuevos métodos de organización y/o de producción, gobernabilidad, nuevas relaciones de mercado y nuevas formas jurídicas (Westall, 2007). De acuerdo con NESTA (2008), la innovación plantea nuevos productos, servicios o modelos para cumplir con necesidades básicas insatisfechas. Puede ser transmitida a través de una profesión o sector (educación o salud) o geográficamente de un lugar a otro.

En esta misma línea de pensamiento, para la OCDE, la innovación social busca respuestas nuevas a los problemas sociales a través de la identificación y entrega de productos o servicios nuevos que mejoren la calidad de vida de los individuos y las comunidades; la identificación e implementación de nuevos procesos de integración laboral de mercado, nuevas competencias, nuevos puestos de trabajo y nuevas formas de participación. Se trata del bienestar de los individuos, las comunidades, los consumidores y los productores. Se trata de satisfacer las necesidades no provistas por el mercado. La innovación social apuesta por el bienestar de los individuos y la



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

comunidad a través del empleo, el consumo o la participación; en resumen, proporcionar soluciones a los problemas individuales y comunitarios.

En esencia, la innovación no puede considerarse exclusivamente un mecanismo económico o un proceso técnico, pues antes es un fenómeno social a través del cual se expresan necesidades culturales, históricas, educativas, sanitarias, políticas y económicas de una sociedad. Por lo tanto, las deficiencias en estos ámbitos del entorno de una empresa pueden, a la larga, afectar a su sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo. Entonces es estratégico para la gestión organizacional contribuir con el desarrollo de sus entornos, pues no hacerlo tendría implicaciones negativas para su sostenimiento en el mercado.

En concordancia con esta idea, la Comisión Europea plantea en su Libro Verde de la innovación, que puede ser una guía de gran utilidad para la implantación de estrategias sostenibles en las empresas, que, ante los problemas de una sociedad, la innovación puede ser una opción para mejorar la calidad de vida de las comunidades a cualquier nivel: salud, seguridad, transporte, comunicaciones, seguridad en el trabajo y medio ambiente, entre muchos otros beneficios que puede proveer.

Las empresas deben ser conscientes de que el valor que aporta el comportamiento socialmente responsable, es decir, aquellas organizaciones que generan verdaderas innovaciones sociales desarrollando estrategias sostenibles, repercutirán en su imagen y reputación y, por tanto, en su posicionamiento en el mercado.

Ante la complejidad de los problemas de una sociedad, la innovación puede ser una opción para mejorar la calidad de la comunidad y el entorno a cualquier nivel, siendo el escenario ideal para producir cambios en valores, actitudes y procesos organizacionales, que contribuyan a un mayor bienestar de individuos, comunidades, consumidores y productores.

Los nuevos modelos de negocio que han traído las estrategias de valor compartido entre sostenibilidad (RSC o RSE) e innovación, suponen la comprensión de la naturaleza de los objetivos empresariales hacia una orientación socialmente responsable, en un contexto de innovación, principalmente tecnológica.

En este contexto, la empresa y los grupos de interés deben integrar las preocupaciones sociales, medioambientales, éticas, de derechos humanos y de los consumidores en sus operaciones empresariales, con el fin de maximizar la creación de valor compartido entre estos grupos e identificar, prevenir y atenuar las consecuencias adversas de sus actividades.

Las organizaciones deben entender que su sostenibilidad y la de su entorno, pasa por considerar no sólo los criterios económicos, sino también los sociales y medioambientales; es decir, considerar el concepto de la triple economía. En este orden de ideas, deben considerarse los resultados a largo plazo (económica), la



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

minimización del impacto de las operaciones y los productos de la empresa, incluso, la compensación de los daños ocasionados en el pasado (medio ambiente) y el fomento del bienestar de los grupos de interés, como mínimo, afectados en el ámbito en el que actúan (social).

La RSC como factor determinante de una estrategia sostenible, puede verse como un camino evolutivo, en el cual las empresas se inician con acciones sociales, quizá no asimiladas en su gestión estratégica, pero que pueden considerarse pasos adelante en esta orientación. El modelo planteado por Guedez (2008) puede ilustrar y guiar a las empresas en esta evolución hasta implementar estrategias sostenibles de manera intrínseca.

1. La organización **económicamente responsable**. Es decir, se busca garantizar la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, por supuesto, en un ambiente de legalidad.
2. La organización **públicamente responsable**. Es decir, que tal responsabilidad pueda ser percibida en el desarrollo o prestación de productos y/o servicios de calidad, precio justo, empleos dignos y cumplimiento de la ley, entre otros. Lo que importa en esta etapa es “cuánto gano con lo que hago” y se trata generalmente de filantropía y proyectos de RSE.
3. La organización **socialmente dispuesta** es la empresa convencida, consciente, que decide hacer algo al respecto y busca orientación a su decisión; deja emerger su conciencia social reconociendo su función dentro de la sociedad y cómo ésta le provee las condiciones necesarias para permanecer y crecer. A este nivel de madurez y conciencia, se generan estrategias sociales que buscan compensar a la sociedad y lo ideal sería que tal forma de pensar emane también de la dirección.
4. La organización **socialmente competente**, en la que además de la conciencia y decisiones enmarcadas en lo socialmente responsable, cobra importancia la apropiación de competencias, es decir, información, conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y valores asociados a las exigencias del negocio. La responsabilidad social en sí misma es una competencia que implica capacidad, disposición (creencia, conocimiento y sensibilidad) de los miembros de una organización para orientar su compromiso social. La competitividad de las organizaciones se fundamenta en el desarrollo de las competencias individuales y grupales. Es posible que las competencias individuales no garanticen las competencias organizacionales, pero, no obstante, no pueden alcanzarse integralmente si se obvian las competencias de sus participantes. A este nivel lo que importa es “cuánto crezco con lo que hago”, y se materializa a través de programas y estrategias de RSE.
5. La empresa sigue evolucionando y emerge la organización **socialmente inteligente**, la cual integra la disposición, la competencia, y además es capaz de institucionalizar estructuralmente en la empresa, a través de un trabajo en



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

equipo, su responsabilidad social (misión, visión, procedimientos, programas de información, formación, cultura, iniciativas, políticas de rendición y balance social).

6. Con la mayor conciencia social está la organización **socialmente ética**. Es decir, una empresa cuya responsabilidad económica es reconocida públicamente por el cumplimiento de estándares de calidad, muestra disposición, capacidad, inteligencia organizacional y que considera al ser humano como el eje central del sistema; se fundamenta en el respeto a los derechos humanos, el fomento del capital social y de la sostenibilidad. Ahora, lo que importa es “cuánto apporto con lo que hago”, e implica entonces a la RSC como modelo de gestión.

Todos estos cambios evolutivos implican una clara orientación innovadora, en la cual el talante social asume un papel protagonista. En las diferentes etapas, tiene una función destacada en la actuación socialmente responsable, una especial forma de innovación: la innovación social.

Como conclusión, el cambio de la empresa hacia una orientación “socialmente ética” como el ideal a lograr en el marco socialmente responsable, se produce a través de un proceso de madurez por etapas que implica tiempo y aprendizaje. Es posible que la empresa no haya conseguido la madurez necesaria para implementar la sostenibilidad en su gestión estratégica y considerar como eje central la responsabilidad social y que, sin embargo, generan innovación social. No obstante, puede encontrarse en el camino hacia su reconversión como la empresa socialmente ética que requiere nuestra sociedad y contribuir a la generación de procesos y relaciones que hagan surgir innovaciones para todas las personas involucradas en el desarrollo local, regional y nacional.



UNIÓN EUROPEA



ECONOMÍA CIRCULAR

Se calcula que el consumo mundial de materias como la biomasa, los combustibles fósiles, los metales y los minerales se duplicará en los próximos cuarenta años y que la generación anual de residuos se incrementará en un 70 % de aquí a 2050.

La mitad de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) y más del 90% de la pérdida de biodiversidad y estrés hídrico se deben a la extracción y transformación de los recursos. El Pacto Verde Europeo inició una estrategia concertada para una economía climáticamente neutra, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, impulsando el concepto de economía circular que conocemos.

La economía circular es un **modelo económico** que tiene como objetivo principal preservar el valor de los productos, componentes y materiales durante el mayor tiempo posible dentro de la economía. De esta manera, está orientada a la consecución de **sistemas de producción y consumo más eficientes**, gracias a ciclos continuos y regenerativos. Así se consigue reducir el consumo de materias primas y energía, y la generación de residuos y emisiones en los procesos productivos. La aplicación de la economía circular requiere un cambio de visión tanto empresarial como territorial e individual, repensando la manera de producir y de consumir.

Actualmente en Europa solo se aprovecha el 5% del valor original de los materiales y energía utilizados, lo cual pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias de economía circular, particularmente ante el hecho de que los recursos disponibles son limitados.

La aplicación de la economía circular requiere un cambio de visión tanto empresarial como territorial e individual, propiciando un cambio de pensamiento en la forma de producir y consumir. Al mismo tiempo, debe ir acompañada de un marco legal que fomente y acompañe esta transformación. En este sentido, es importante tener en cuenta que la transición a una economía circular afecta toda la **cadena de valor** (diseñadores, proveedores de materias primas y energía, fabricantes, distribuidores, consumidores, gestores de residuos, etc.). De la misma manera, el papel de la administración pública en general, y de los pueblos y ciudades en particular, es básica para facilitar e impulsar el cambio hacia una economía más circular.

Factores que propician una economía circular

La evolución de la economía global ha estado dominada por un modelo lineal de producción y consumo, en el cual se fabrican productos a partir de materias primas que luego se venden, se utilizan y, a continuación, se desechan como residuos. Aunque se han logrado avances importantes para mejorar la eficiencia de los recursos, todo



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

sistema basado en el consumo en lugar de en el uso restaurativo de los recursos, conlleva pérdidas significativas a lo largo de la cadena de valor.

Son varios los **factores** que indican que el modelo lineal es cada vez más cuestionado por el propio contexto en el que opera, y que es necesario un cambio profundo en el sistema operativo de nuestra economía.

- **Pérdidas económicas y residuos estructurales.** El modelo de creación de valor de la economía actual genera una cantidad de residuos asombrosa. En Europa, el reciclaje de materias y la recuperación de energía basada en residuos capturan solo el 5% del valor original de las materias primas. Las investigaciones han encontrado considerables residuos estructurales en sectores que muchos consideran maduros y optimizados. Por ejemplo, el coche medio se pasa el 92% del tiempo aparcado, el 31% de los alimentos se desechan a lo largo de la cadena de valor y la oficina media sólo se usa entre el 35% y el 50 % del tiempo, incluso durante el horario laboral.
- **Riesgos de precios.** Muchas empresas han empezado recientemente a darse cuenta de que un sistema lineal aumenta su exposición a los riesgos, sobre todo la volatilidad de los precios de los recursos y las interrupciones del suministro. El aumento de la volatilidad de los precios de los recursos puede lastrar el crecimiento económico al incrementar la incertidumbre, desalentar la inversión de las empresas y elevar el coste de la protección frente a los riesgos relacionados con los recursos. En la pasada década, la volatilidad de los precios de los metales y la producción agrícola fue mayor que en ninguna otra década del siglo XX.
- **Riesgos de suministro.** Muchas regiones del mundo poseen pocos depósitos naturales de recursos no renovables propios, por lo que tienen que depender de las importaciones. La Unión Europea importa seis veces más materias y recursos naturales de los que exporta. Japón importa casi todo su petróleo y otros combustibles líquidos y gas natural, e India importa aproximadamente el 80% y el 40 %, respectivamente. Además de los riesgos para el suministro de las propias materias primas, parece que aumenta el riesgo para la seguridad del suministro asociada a las cadenas de suministro global, largas y minuciosamente optimizadas.
- **Deterioro de los sistemas naturales.** Los efectos negativos en el medioambiente asociados al modelo lineal actual son un desafío para la creación de riqueza global a largo plazo. El agotamiento de las reservas de bajo coste y, cada vez más, el deterioro del capital natural está afectando a la



UNIÓN EUROPEA



productividad de las economías. Entre los elementos que contribuyen a estas presiones medioambientales se encuentran el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y el capital natural, la degradación del suelo y la contaminación de los océanos.

- **Evolución de la normativa.** En los últimos años, las empresas han asistido a un mayor esfuerzo por parte de los reguladores para limitar y valorar los factores externos negativos. Desde 2009, el número de leyes sobre cambio climático se ha incrementado en un 66%, al pasar de 300 a 500. La medición del carbono, mediante un programa de comercio de emisiones o un impuesto sobre el carbono, se ha implantado o está previsto implantarse en casi 40 países y más de 20 ciudades, estados y regiones. En Europa, más de 20 países aplican impuestos a los vertidos de residuos.

La economía circular se basa en **tres principios** que conforman su personalidad innovadora y sostenible:

- **Principio 1: *Preservar y mejorar el capital natural controlando reservas finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables.*** Esto comienza desmaterializando la utilidad, ofreciéndola de forma virtual cuando es óptima. Cuando se necesitan recursos, el sistema circular los selecciona de forma sensata y elige tecnologías y procesos que utilizan recursos renovables o de mayor rendimiento, cuando resulta posible. Una economía circular mejora también el capital natural alentando los flujos de nutrientes dentro del sistema y generando las condiciones para la regeneración, por ejemplo, del suelo.
- **Principio 2: *Optimizar los rendimientos de los recursos distribuyendo productos, componentes y materias con su utilidad máxima en todo momento tanto en ciclos técnicos como biológicos.*** El ciclo técnico consiste en la gestión de materias finitas, el uso sustituye al consumo. Las materias técnicas se recuperan y la mayor parte se restauran en este ciclo. El ciclo biológico comprende los flujos de materiales renovables, el consumo únicamente se produce en este ciclo y los nutrientes renovables se regeneran en su mayor parte.

Esto implica diseñar para refabricar, reacondicionar y reciclar para mantener los componentes técnicos y materias circulando y contribuyendo a la economía. Los sistemas circulares utilizan bucles internos más estrechos (p. ej., mantenimiento en lugar de reciclaje) cuando resulta posible, preservando así



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

más energía implícita y otro valor. Estos sistemas maximizan también el número de ciclos consecutivos y/o el tiempo empleado en cada ciclo, aumentando la vida útil de los productos y optimizando la reutilización. A su vez, el compartir incrementa la utilización de los productos. Los sistemas circulares promueven también que los nutrientes biológicos vuelvan a entrar en la biosfera de forma segura para que la descomposición resulte en materias más valiosas para un nuevo ciclo. En el ciclo biológico, los productos se diseñan deliberadamente para ser consumidos o metabolizados por la economía y regenerar el valor del nuevo recurso. En el caso de las materias biológicas, la esencia de la creación de valor consiste en la oportunidad de extraer valor adicional de productos y materias mediante su paso en cascada por otras aplicaciones. Al igual que en todo sistema lineal, buscar un mayor rendimiento a todos estos niveles resulta útil y requiere continuas mejoras del sistema. Sin embargo, a diferencia de un sistema lineal, un sistema circular no pone en peligro la eficacia.

- **Principio 3: Promover la eficacia de los sistemas detectando y eliminando del diseño los factores externos negativos.** Incluye reducir los daños en sistemas y ámbitos como la alimentación, la movilidad, los centros de acogida, la educación, la sanidad y el ocio, y gestionar factores externos como el uso del suelo y la contaminación acústica, del aire y del agua o el vertido de sustancias tóxicas.

Los principios descritos presentes en una economía circular impulsan cuatro fuentes claras de creación de valor que se describen a continuación.

- **El poder del círculo interior**, se refiere a la idea de que cuanto más estrecho sea el círculo, más valiosa será la estrategia. Reparar y mantener un producto, por ejemplo, un coche, preserva la mayor parte de su valor. Si ya no es posible, cada uno de los componentes puede reutilizarse o refabricarse. Esto preserva más valor que sólo reciclar los materiales. Los círculos internos preservan más integridad, complejidad, mano de obra implícita y energía de un producto.
- **El poder de circular más tiempo**, se refiere al número de ciclos consecutivos y/o el tiempo en cada ciclo para los productos (p. ej., reutilizar un producto varias veces o ampliar la vida útil del producto). Cada ciclo prolongado evita la materia, energía y mano de obra que conlleva crear un nuevo producto o



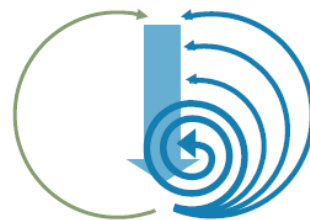


UNIÓN EUROPEA

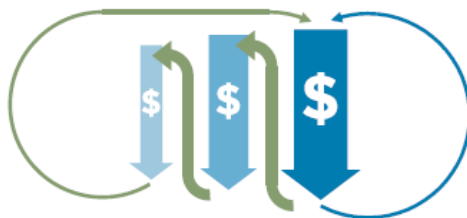
Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

componente. Sin embargo, en el caso de los productos que requieren energía, la vida útil óptima debe tener en cuenta la mejora de los rendimientos energéticos a lo largo del tiempo.



- **El poder del uso en cascada**, se refiere a la reutilización diversificada en toda la cadena de valor. Por ejemplo, cuando la ropa de algodón se vuelve a utilizar primero como ropa de segunda mano, luego pasa a la industria del mueble como relleno de fibra de tapicería y este relleno de fibra es utilizado posteriormente en aislamiento de lana de roca para la construcción – sustituyendo la introducción de materias vírgenes en la economía en cada caso– antes de que las fibras de algodón se devuelvan de forma segura a la biosfera.



- **El poder de los insumos puros**, por último, radica en el hecho de que los flujos de materias no contaminadas incrementan la eficiencia en la recogida y redistribución, manteniendo la calidad, especialmente la de las materias técnicas, lo que, a su vez, aumenta la longevidad de los productos, incrementando así la productividad del material.



Marco ReSOLVE

A través de la investigación llevada a cabo en casos prácticos y entrevistas con expertos, la **Fundación Ellen MacArthur** ha identificado de forma general un conjunto de 6 acciones que pueden adoptar las empresas y los gobiernos de cara a la transición a una economía circular.

Regenerate (regenerar), Share (compartir), Optimise (optimizar), Loop (bucle), Virtualise (virtualizar) y Exchange (intercambiar), que juntas conforman el marco ReSOLVE (por las siglas de las iniciales de las palabras inglesas). El marco **ReSOLVE**



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

ofrece a las empresas y gobiernos una herramienta para generar estrategias circulares e iniciativas de crecimiento. De distintas formas, estas acciones incrementan el uso de activos físicos, prolongan su vida y cambian el uso de los recursos de fuentes finitas a renovables. Cada acción refuerza y acelera el rendimiento de las demás acciones.

- **Regenerate** (Regenerar): Cambio de materias a energías renovables, reclamar, retener y restablecer la salud de los ecosistemas, devolver los recursos biológicos recuperados a la biosfera.
- **Share** (Compartir): Reutilizar, segunda mano, compartir (por ejemplo, coches, aparatos), prolongar la vida útil mediante el mantenimiento, diseño en favor de la durabilidad, actualización.
- **Optimise** (Optimizar): Incrementar el rendimiento/eficiencia del producto, eliminar los residuos de la producción y de la cadena de suministro, utilizar el bigdata, automatización, detección y direcciones remotas.
- **Loop** (Bucle): Refabricar productos o componentes, reciclar materiales, extraer componentes bioquímicos de los residuos orgánicos.
- **Virtualise** (Virtualizar): Desmaterializar directamente (libros, viajes, DVD) o indirectamente (compras por internet)
- **Exchange** (Intercambiar): Sustituir materiales viejos por materiales avanzados renovables, aplicar nuevas tecnologías (impresión en 3D), elegir nuevos productos y servicios.

Beneficios de la economía circular

Avanzar hacia un modelo de economía más circular permite lograr beneficios económicos, sociales y ambientales, mejorando la calidad de vida de las personas y la competitividad de la economía en conjunto. El sistema lineal de producción y consumo está llegando a su límite. La economía circular proporciona beneficios que son tanto operacionales como estratégicos a diferentes niveles (micro y macroeconómicos).

- **Ahorro de materiales**

La Ellen MacArthur Foundation estima que las industrias manufactureras pueden ahorrarse 380.000 millones de dólares en escenarios de transición y hasta 630.000 millones en escenarios avanzados. Esto significa hasta un 23% de ahorro respecto a los costes anuales, o un 3,9% del PIB europeo de 2010. Las industrias de automoción, maquinaria y equipos son las más beneficiadas.

- **Menor exposición a la volatilidad de precios y riesgos en suministro.**

El ahorro de materiales hace rebajar la curva de precios para muchas materias primas. Para el acero, por ejemplo, el ahorro anual global podría llegar a más



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

de 100 millones de toneladas en 2025 (aprox. el 40% de la demanda de los sectores intensivos de demanda).

- **Innovación, investigación y conocimiento.**

La aspiración de reemplazar productos de un solo uso con productos "circulares" y regenerativos por diseño y crear redes de logística inversa y otros sistemas de apoyo de la economía circular se convierte en un muy potente estímulo para nuevas ideas. Se trata de un vibrante terreno para emprendedores que aprovechan los beneficios de una economía que opera con ratios más altas de desarrollo tecnológico, materiales optimizados y mejorados, eficiencia energética y mayores oportunidades para empresas productivas y eficientes en el uso de los recursos.

- **Creación de puestos de trabajo.**

Hay profesiones y actividades básicas en la economía circular que son locales y no deslocalizables. Identificarlas y potenciarlas tiene un efecto positivo sobre el mercado laboral. Promover la reparación, el mercado de segunda mano, la remanufactura o la reindustrialización son estrategias que crean puestos de trabajo incluso a corto plazo. Las empresas sociales y colaborativas, las empresas locales de energía renovable y, en general, todas aquellas actividades encaminadas a recuperar/mantener el valor de los materiales y productos son creadores de riqueza y puestos de trabajo. Estudios a nivel global apuntan que la economía circular aportará ocupación local sobre todo para niveles bajos y medios en unas primeras fases (selección de residuos, reparación y mantenimiento, instaladores...) al necesitar niveles de cualificación más alta en pocos años (ingenieros de sistemas, programadores, economistas...).

- **Reducción de emisiones de GEH.**

Está claro que una transición hacia un sistema de transporte más limpio y eficiente, con energías renovables y alimentos ecológicos producidos localmente, con un sistema inteligente de construcción y demolición, de recogida y aprovechamiento de residuos, con sistemas productivos innovadores y eficientes, es una transición que comporta una notable reducción de emisiones de GEH en nuestra economía. Según la Ellen MacArthur Foundation, se estima que la reducción de las emisiones procedentes del transporte, los alimentos y la construcción podrían disminuir en un 48% en 2030 y en un 80% en 2050, si estas actividades son más circulares e incluyen medidas como la eficiencia energética, las energías renovables y el

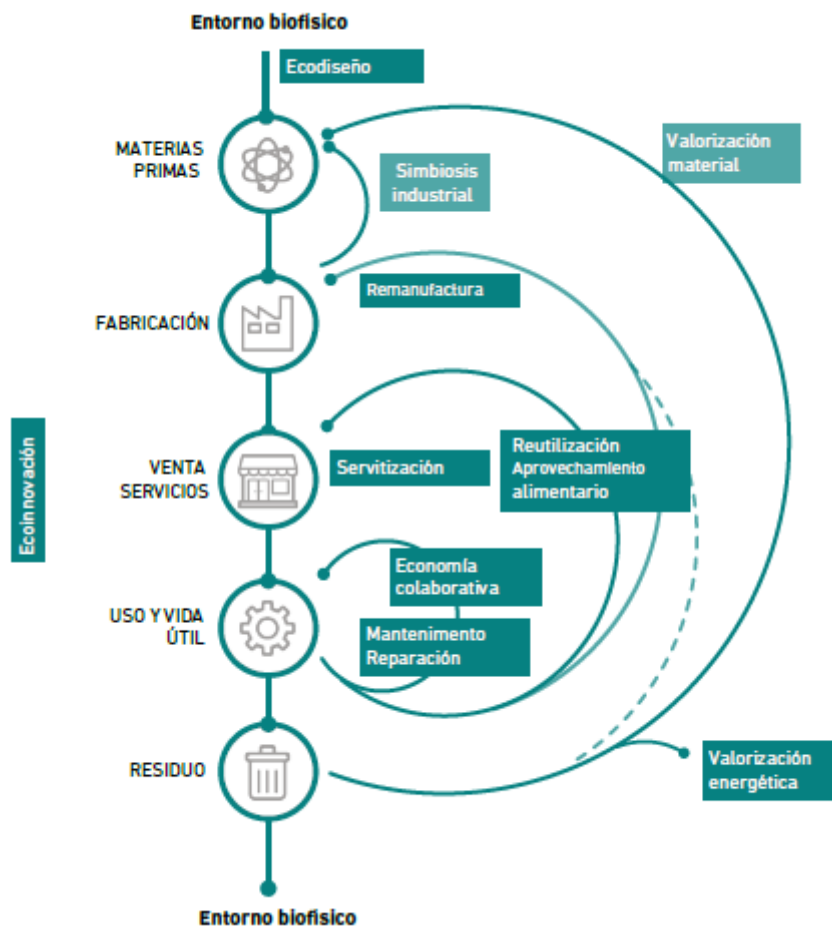


UNIÓN EUROPEA

aprovechamiento de materiales. Se debe tener en cuenta que la población mundial cada vez es más urbana. Naciones Unidas calcula que para 2050 el 70% de los habitantes del planeta vivirá en ciudades.

▪ **Mejora de la calidad de vida.**

Implantar las medidas que promueve la economía circular permite reducir las emisiones de CO2 (y, por tanto, una mejor calidad del aire y control sobre el calentamiento global del planeta) y de otros contaminantes en general (y, por tanto, a una mejora de la calidad del suelo y agua y mantenimiento de los ecosistemas) con efectos muy notables sobre la salud y la calidad de vida. De hecho, la economía circular permite mantener un desarrollo económico con nivel de calidad de vida como el que hemos llevado hasta ahora al primer mundo de forma sostenible.





UNIÓN EUROPEA



Oportunidades para las empresas

Las empresas a título individual podrían reducir los costes de los insumos y, en algunos casos, generar flujos de beneficios totalmente nuevos. Éstas son algunas oportunidades que ofrece la implantación de este modelo de negocio sostenible.

- **Menos volatilidad y mayor seguridad del suministro.** El paso a una economía más circular supone un menor uso de materias vírgenes y un mayor uso de insumos reciclados, con un porcentaje mayor de costes laborales, lo que reduce la exposición de una empresa a unos precios de las materias primas cada vez más volátiles y genera una mayor resiliencia. La amenaza de interrupción de las cadenas de suministro por culpa de desastres naturales o desequilibrios geopolíticos también se reduce, porque los operadores descentralizados ofrecen fuentes de materiales alternativas.
- **Nueva demanda de servicios empresariales:** Una economía circular generaría demanda de nuevos servicios empresariales. La recogida, el desmontaje, el reacondicionamiento de productos, la integración en el proceso de refabricación y llevar los productos a los usuarios requieren competencias especializadas y conocimiento experto de los procesos. La mayoría de los ejemplos de casos a escala filiales de fabricantes existentes, lo que resulta en nuevas oportunidades de negocio para las empresas.
- **Mayor interacción y lealtad de los clientes:** Las soluciones circulares ofrecen nuevas formas para interactuar de forma creativa con los clientes. Los nuevos modelos empresariales, como los alquileres o los contratos de arrendamiento, establecen una relación a más largo plazo con los clientes, ya que el número de contactos se incrementa durante la vida útil de un producto. Estos modelos empresariales ofrecen a las empresas la oportunidad exclusiva de poder conocer las pautas de uso que pueden conducir a un ciclo virtuoso de productos mejorados, un mejor servicio y una mayor satisfacción del cliente.



UNIÓN EUROPEA



Pilares para consolidar la economía circular

La visión de una economía circular cobra fuerza entre gobiernos y líderes empresariales como alternativa atractiva a nuestra economía lineal actual basada en «tomar, hacer, desechar». Su imaginación se ha sentido atraída por la oportunidad de desvincular el crecimiento económico de los insumos de recursos vírgenes, fomentar la innovación, incrementar el crecimiento y generar más y mejor empleo. Esta visión llega en un momento en el que la economía global está a punto de cambiar. El auge de los nuevos productos y plataformas para el intercambio muestra que existen modelos circulares de creación de valor en algunos ámbitos de la economía. El reto consiste ahora en elevar esta actividad para crear cambios en el sistema.

➤ **Ecodiseño (de productos y servicios)**

Consiste en la incorporación de criterios ambientales en el proceso de diseño de forma complementaria al resto de criterios considerados habitualmente. Tradicionalmente, el concepto de ecodiseño se ha aplicado a productos, donde se incorporan los criterios ambientales a otros criterios habituales como pueden ser costes, ergonomía o las especificaciones técnicas. De hecho, incluso en algunas categorías, el ecodiseño es obligatorio a nivel comunitario (ejemplo, aparatos eléctricos y electrónicos por la Directiva 2009/125/CE, que están sometidos a la aplicación de una serie de criterios de ecodiseño).

El concepto de ecodiseño amplía su alcance para ser entendido también como un enfoque necesario en el diseño de servicios o incluso de modelos de negocio.

Algunas estrategias de ecodiseño habituales a nivel de producto son:

- Desmaterialización
- Uso de materiales renovables
- Eficiencia en el uso
- Modularidad
- Durabilidad
- Diseño para el desmontaje

➤ **Nuevos modelos empresariales**

Los modelos empresariales que pasan de modelos de propiedad a modelos de pago según rendimiento son fundamentales para convertir los productos diseñados para su reutilización en propuestas de valor atractivas. Al priorizar el acceso por encima de la propiedad, estos modelos promueven un cambio de consumidores a usuarios. Las empresas con una cuota de mercado significativa



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

y capacidades en varias etapas verticales de la cadena de valor lineal podrían desempeñar un papel importante a la hora de consolidar la circularidad aprovechando su escala y su integración vertical.

➤ **Ciclo inverso**

Las materias que preserven el valor son un requisito fundamental de la transición a una economía circular. Para crear valor de los materiales y productos después de su uso, deben ser recogidos y devueltos. La logística y los métodos de procesamiento inversos permiten que esos materiales vuelvan al mercado. Serán seguramente la logística de la cadena de valor, la clasificación, el almacenamiento, la gestión del riesgo, la generación de energía e incluso la biología molecular y la química de polímeros. Con sistemas de recogida y tratamiento rentables y de mejor calidad, así como con una segmentación eficaz de los productos al fin de su vida útil, la pérdida de materias del sistema se reducirá, lo que impulsará la economía del diseño circular. Las cadenas de logística inversa para transmitir en cascada materias a otras aplicaciones deberán optimizarse de principio a fin. Por consiguiente, es fundamental generar capacidades e infraestructuras para avanzar hacia una mayor circularidad. Los sistemas de recogida deberán ser fáciles de usar y estar ubicados en zonas accesibles para los clientes y los expertos en el fin de la vida útil, y capaces de mantener la calidad de las materias para que las transmitan en cascada a través de diversas aplicaciones. Las aplicaciones downstream deberían transmitir en cascada, de forma que optimicen la recuperación de nutrientes y valor, antes de devolver finalmente los nutrientes al suelo.

Transición hacia una economía circular

Acelerar la adopción de la economía circular a una tasa superior a los ciclos normales de sustitución incrementará los costes de transición (inversión en nuevas infraestructuras digitales, I+D, nueva formación) y generará activos en desuso. Falta por evaluar en qué medida esos costes son adicionales en comparación con otros escenarios de desarrollo y en qué medida podrían actuar como estímulo para las economías estancadas.

Seguramente, hay riesgos que deben tenerse en cuenta en una transición sistémica como ésta. Los sectores actuales tendrán que adaptar sus modelos empresariales y pasar a dichos modelos podría generar efectos redistributivos en la economía. El reequilibrio de los efectos redistributivos de los cambios que pueda producir la materialización de la economía circular para consumidores, empresas y países resultará crucial.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

ECO-INNOVACIÓN SOSTENIBLE

¿Qué es ecoinnovación?

También llamada 'innovación ecológica', consiste en el desarrollo de productos y formas de trabajar que contribuyan al desarrollo sostenible, es decir, aprovechando los recursos que nos da el planeta, pero asegurándonos de que se regeneran para mantenerlos en un nivel adecuado.

La ecoinnovación trabaja constantemente en nuevas ideas relacionadas con las nuevas tecnologías para poder aplicarlas al desarrollo sostenible y conseguir así aprovechar todos los recursos que tenemos a nuestra disposición sin dañar el medio ambiente.

¿Cómo surge este término?

Se trata de una idea bastante nueva que todavía está calando en varios sectores. Una de las primeras referencias al concepto lo tenemos en el libro de Claud Fussler y Peter James, los cuales hablan de este fenómeno en clave de avance social.

Uno de sus autores, Peter James, define ecoinnovación como “productos y procesos que dan valor al cliente y a la empresa y que disminuyen de forma eficaz el impacto al medio ambiente”.

¿En qué consiste exactamente la ecoinnovación?

Es mucho más que lanzar un nuevo producto o servicio teniendo en cuenta el uso eficiente de los recursos y minimizando el impacto sobre el planeta. Para poder hablar de ecoinnovación, tenemos que tener en cuenta aspectos como la estrategia, el diseño de procesos y la relación con los proveedores y clientes.

Así, muchas empresas ven la ecoinnovación como una forma de diferenciarse de otras empresas, pero también de reducir costes, evitando el malgasto de energía durante todo el proceso o la utilización de determinadas materias primas. De esta manera, usando un menor número de materiales, por ejemplo, en el embalaje, genera un margen de beneficio mayor que permite ahorrar costes e incluso bajar los precios. Esto, unido a una estrategia de “branding” que ponga en valor la importancia del medio ambiente para la compañía, podría ser una estrategia empresarial a largo plazo. ¡Piénsalo!

La Unión Europea y la ecoinnovación

Pero este término no sólo es una nueva tendencia para empresas de todo el mundo, sino que ha generado una nueva legislación que ya reclaman desde algunos organismos supranacionales.



UNIÓN EUROPEA



En 2004 se crea el Plan de Actuación en favor de las Tecnologías Ambientales (ETAP), cuyo objetivo era aumentar el uso de las tecnologías ambientales en las empresas de los estados miembros. Fue entonces cuando en Europa se empezaron a ver ecoindustrias que utilizan recursos para favorecer un mundo más sostenible.

¿Quieres algunas cifras?

Según datos de la Comisión Europea (CE), este sector representa actualmente un volumen de negocio de más de 227.000 millones de euros, alrededor del 2,2% del PIB de la Unión Europea (UE), y supera incluso al sector aeroespacial o farmacéutico, dando trabajo directamente a unos 3,4 millones de personas.

Pero no sólo se puede contribuir a la salud del planeta desde el proceso de producción, sino también con prácticas puestas en marcha por los trabajadores que ayuden a reducir residuos, como el reciclaje o la reutilización.

Me interesa la ecoinnovación pero, ¿Cómo la aplico?

Para aplicar técnicas exitosas de innovación ecológica en nuestro trabajo debemos prestar atención no solo a fenómenos físicos sino también a factores menos tangibles como culturales y organizacionales. Este ecosistema integra diferentes disciplinas produciendo un ambiente dinámico que interacciona de manera continua al que es necesario adaptarse para producir medidas sostenibles y viables. Por este motivo, te presentamos varios pasos a seguir en el proceso de creación de soluciones ecoinnovadoras.

1. Un espacio de tiempo

Las nuevas ideas necesitan ser exploradas antes de demostrarse a otros, en muchas organizaciones, la falta de tiempo aparece como primer obstáculo a la hora de realizar innovación en sus procesos. Reservar un periodo de tiempo concreto al día o a la semana para innovar es fundamental para la producción y maduración de ideas.

2. Espacio organizacional

Una estructura clara aumenta las posibilidades de generación y flujo de las ideas. Los equipos integrados de proyectos, multidisciplinarios e incubadoras internas son ejemplos de formas que contribuyen a la innovación.

3. Espacio físico

Cada vez son más las empresas innovadoras que apuestan por crear espacios creativos tanto en el espacio compartido como en la oficina privada para contribuir a facilitar la atmósfera organizacional de creación de ideas.

4. Espacio virtual



UNIÓN EUROPEA

Gracias a la tecnología, podemos facilitar espacios que permita la colaboración entre miembros distantes catalizando el flujo de ideas. La transferencia de información permite la transferencia e intercambio de conocimiento. Estos espacios pueden funcionar de manera complementaria a los espacios físicos.

5. Procesos estructurados Vs espontaneidad

La casualidad, intuición, experiencia y las relaciones son fuentes de sorpresas y herramientas para capturar las buenas ideas y convertirlas en valor. Al igual que previamente se animaba a la creación de estructuras firmes para fomentar la innovación, un exceso de esta estructura y burocracia pueden acabar con ella.

6. Gestión del conocimiento

Un tratamiento efectivo de los recursos de conocimiento organizacional es parte de la estructura de la innovación. Del mismo modo que la actividad empresarial está en continua vigilancia de competidores y comprensión hacia los usuarios, debe contar con medidas para la puesta en marcha y aplicación de la innovación.

7. Diversidad

Personas similares generarán ideas similares. Algunas organizaciones innovadoras aumentan deliberadamente la diversidad (ambiente cultural, experiencias laborales previas, edad) en los grupos de trabajo para fomentar múltiples perspectivas.

8. Atención al futuro

Es normal que las empresas cedan ante la presión habitual y los problemas del día a día, no obstante, las organizaciones que destacan en innovación, consiguen mantener la prioridad en el futuro y los objetivos a largo plazo.

9. Desafíos

Las tareas abiertas y no estructuradas generan un mayor flujo de creatividad que los trabajos limitados. Las personas responden de manera positiva cuando se enfrentan a desafíos y se les proporciona la oportunidad de generar soluciones novedosas.

10. Tolerancia de riesgo y error

Una organización innovadora promueve la toma de riesgos, la innovación requiere aprender cosas nuevas, experimentar y empujar los límites de lo desconocido. Por esta razón se recompensa la toma de riesgos y no se castigan los errores. Estos errores se entienden como grandes oportunidades de aprendizaje.

11. Reconocimiento y recompensa

En algunas empresas existen incentivos financieros directos relacionados con la contribución financiera esperada de la innovación. Otras organizaciones optan por



UNIÓN EUROPEA



realizar un reconocimiento público, atención a la gerencia y gestos simbólicos de reconocimiento.

12. Liderazgo

El líder debe permitir e incentivar la innovación en todos los niveles de su organización, comprometido en analizar previo a elogiar, ganando empatía, colaborando, abriendo canales de innovación y asumiendo los potenciales riesgos.

La base: la conversación

La conversación (incluyendo la contemplación como conversación interna) es la fuente de toda idea y permite tanto su generación como maduración en cada una de las fases descritas anteriormente. No sería eficaz un espacio físico ni estructuras adecuadas para favorecer la innovación si no se produce un intercambio de ideas entre los trabajadores. La conversación ocupa un rol especial dentro de la innovación ecológica como unificador de elementos y herramienta clave para su desarrollo.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y NEGOCIOS INCLUSIVOS

El emprendimiento social y su impacto en el desarrollo económico, desde el punto de vista de los negocios inclusivos, está relacionado con las oportunidades ofrecidas a la población más vulnerable social y económicamente, con el objetivo de disminuir las diferencias y exclusiones sociales. Esto supone la incorporación de objetivos de desarrollo sostenible, incluso políticas públicas de inclusión, en el contexto de la estrategia empresarial que lleva a la producción y comercialización de bienes y servicios.

Las empresas que quieran asumir un carácter de emprendedores sociales, con una estrategia sostenible, se enfrentan al reto de ofrecer oportunidades, bienes y servicios, que satisfagan necesidades básicas, generando a su vez ingresos, que no es más que el principal objetivo empresarial.

La empresa, a través de su estrategia de innovación, se reconoce como emprendedor social al convertirse en agente generador de valor social y sostenibilidad.

El emprendimiento se ha relacionado históricamente con el descubrimiento de oportunidades rentables. El emprendedor es entonces quien descubre, evalúa y explota oportunidades rentables, toma en cuenta el riesgo, alerta a las oportunidades y necesidad por la innovación. Entonces, ¿dónde encaja el aspecto social al interior de este marco conceptual para el emprendimiento?, ¿dónde se genera valor?

Partimos de la base de que el emprendimiento puede ser definido como un fenómeno cultural (ya que no sólo está relacionado con el contexto empresarial), que engloba conductas, valores, creencias y modos de actuación, con la intención de generar bienestar social en una comunidad.

En este sentido, el emprendedor social identifica oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas sociales relacionados con la educación, convivencia, medioambiente, etc., que requieren soluciones, y se esfuerza por crear emprendimientos para resolverlos. Eso sí, es importante destacar la diferencia entre emprendimiento social, que incluye aspectos de negocios y rentabilidad, y la caridad.

La creación de valor social sostenible es la característica clave que diferencia el emprendimiento social de las obras de beneficencia. Los emprendedores sociales actúan como 'agentes de cambio' en el sector social, innovan y actúa de acuerdo con el deseo de crear un valor social sostenible, influenciados por el cambio social y de sostenibilidad de la organización y los servicios sociales que ésta presta. Y por esto, los planes de negocios de los emprendimientos sociales están centrados especialmente en la sostenibilidad financiera.



UNIÓN EUROPEA



Hay que tener en cuenta que el emprendimiento social se apoya en la innovación y la competitividad, factores favorecedores de proyectos y empresas generadoras de empleo y de oportunidades de ingreso sostenible, basándose en 3 áreas estratégicas:

1. Inversión en capital social, que implica el desarrollo de capacidades: el talento (personas); la tecnología (idea); el capital (recursos financieros); el saber hacer (conocimientos).
2. Infraestructura social, que asegure la producción de bienes y servicios socialmente responsables.
3. La generación de ingresos, para asegurar proyectos productivos sostenibles.

Los negocios inclusivos son modelos de organizaciones eficientes en sectores donde el mercado falla creando valor para todos los actores involucrados, así como su entorno.

Lograr combinar la rentabilidad económica con la contribución a retos sociales y medioambientales implica contemplar los intereses económicos de la empresa y los mecanismos que contribuyen al desarrollo socioeconómico como aliados y factores condicionantes en el modelo de negocio.

La estrategia de negocio que pretenda crear valor para la comunidad, así como la propia empresa, debe contemplar impacto social, económico y medioambiental para representar un modelo de producción y consumo más sostenible. Pero, además, debe existir un potencial de escalabilidad y replicabilidad en el modelo para generar realmente impacto y transformar la sociedad y la economía.

En este punto destacamos que el desarrollo de negocios inclusivos son un paso más allá de la Responsabilidad Social Corporativa, pues éstos involucran de manera real a la comunidad en las cadenas de valor empresariales, además de fomentar el crecimiento de los actores.

En el contexto de la actividad emprendedora, es importante destacar la aportación de Schumpeter, como uno de los grandes autores en el emprendimiento. Su argumento general fue que todos los cambios realmente importantes en la economía eran configurados por el emprendedor. Esta importancia otorgada a la actividad desarrollada por el emprendedor en relación con el desarrollo económico y que llevan a cambios estructurales en la economía, está relacionada con cinco tipos de innovación:

1. Introducción de un nuevo bien (o el mejoramiento en la calidad de un bien existente).
2. Introducción de un nuevo método de producción.
3. La apertura de un nuevo mercado.
4. La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes en proceso.
5. La creación de un nuevo tipo de organización industrial.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

La forma de enfrentar la inclusión social desde la perspectiva empresarial está en la innovación del modelo de negocio según el paradigma de la innovación abierta (que veremos más adelante), y que tienen en común con la naturaleza de los negocios inclusivos que éstos son modelos que pretenden involucrar a la comunidad, su entorno, en la cadena de valor empresarial, ya sea como: consumidores, proveedores o distribuidores.

Ahora bien, ¿Cómo generar rentabilidad e inclusión social, desde el punto de vista de la sostenibilidad de los negocios? Esta guía propone 3 formas:

1. Re-concebir productos y mercados; es decir, las empresas tienen la posibilidad de expandirse hacia los mercados de los sectores más desfavorecidos mediante el desarrollo de productos accesibles que mejoren su calidad de vida.
2. Redefinir la productividad dentro de la cadena de valor. Dado que esta productividad inevitablemente afecta y es afectada por diversos temas sociales, la contribución a la solución de estos problemas impactará positivamente sobre ella. Por ejemplo, apoyar la capacitación de sus trabajadores y comunidad del entorno, servirá a la empresa para contar con personal calificado.
3. El promover la construcción de “clusters” en los ámbitos locales claves para su operación, necesariamente amplifica la conexión entre su éxito y el de su comunidad.

Como conclusión, destacar que el emprendimiento social se refiere al uso de estrategias empresariales y comerciales propias del sector privado, basadas en factores como sostenibilidad, comercialización, financiación y servicio al cliente, para dar respuesta a necesidades sociales o resolver sistémicamente un problema social, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, lo que puede alcanzarse a través de la incorporación de los agentes sociales a la cadena de valor.



UNIÓN EUROPEA



CÓMO INTEGRAR LA RSC Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LA PRÁCTICA

Como ya hemos visto, las empresas socialmente responsables y que dirigen su estrategia hacia la sostenibilidad, buscan en su gestión generar un valor social y medioambiental, además del económico.

Por su propia naturaleza, la RSE es transversal, y en su integración afecta a todas las actividades, áreas y departamentos de una organización. Por eso, se trata de que las organizaciones incorporen, en la forma de gestionar sus actividades, buenas prácticas de RSE, tanto en aspectos sociales como medioambientales, a fin de enfocar su negocio a la sostenibilidad.

La integración de buenas prácticas de RSE, basadas en el diálogo con los grupos de interés, sin duda aportará un valor tanto para la empresa como para la sociedad y el medioambiente, y enfocará el negocio a la sostenibilidad.

Diálogo con grupos de interés

Los grupos de interés han sido siempre un factor fundamental en la gestión de las empresas, siendo inviable ignorar a accionistas, clientes, proveedores, acreedores, trabajadores, etc. En la actualidad, ha aumentado su poder en la toma de decisiones de las organizaciones, debido principalmente al potencial de comunicación que poseen.

En el entorno actual, los grupos de interés exigen mayores responsabilidades a las empresas y condicionan sus resultados y sostenibilidad, por lo que aumenta la importancia del diálogo con ellos para cualquier organización cuyo objetivo es ser responsable y sostenible.

Una organización no puede gestionar sus grupos de interés, pero sí debe gestionar los procesos de diálogo que mantiene con ellos, ya que éstos aportan diversos beneficios para la empresa, entre los que destacan:

- Una mejor gestión del riesgo, que permite a los grupos de interés participar en la identificación de temas relevantes para la organización.
- Favorecer la innovación en la empresa, con el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios a partir de la información recopilada en el proceso de relación establecido con cada uno de los grupos de interés.
- Aumento en el nivel de comprensión y conocimiento del contexto social, económico y ambiental actual y futuro, que permite identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.



UNIÓN EUROPEA



El AccountAbility, The Institute for Social and Ethical AccountAbility, firma internacional de consultoría y estándares, que trabaja fundamentalmente en el fomento y mejora de las prácticas empresariales responsables, ha elaborado una serie de normas (AccountAbility AA1000) para proveer a las organizaciones, de cualquier sector, tamaño y región, de unos estándares de mejora de su desempeño en sostenibilidad, basado en el diálogo con los grupos de interés.

Los tres principios básicos de esta serie de normas, cuyo compromiso e integración constituye la base para un diálogo de calidad de una organización con sus grupos de interés, son:

1. Principio básico de inclusividad, que hace referencia al compromiso de responsabilidad con los grupos que generan un impacto en la organización, permitiendo su participación en la toma de decisiones y creación de valor.
2. Principio de relevancia, para determinar la relevancia e importancia de un asunto para la organización e identificar sus grupos de interés.
3. Principio de capacidad de respuesta, que hace referencia a la capacidad de una organización para dar respuesta a los asuntos relevantes para los grupos de interés, que afectan a su desempeño en materia de sostenibilidad, y se lleva a cabo a través de decisiones, acciones y ejecución, así como mediante la comunicación con los grupos de interés.

Decisión a tomar:

- Por qué. Es decir, el propósito de establecer la relación y comunicación con los grupos de interés, y de involucrarlos en los procesos de creación de valor internos.
- De qué. Es decir, el alcance de la comunicación y relación que se mantendrá con los grupos de interés. Cuánto queremos involucrar a agentes externos en los procesos de decisión internos.
- Con quién. Es decir, identificar y seleccionar los grupos de interés que tienen potencial de condicionar los resultados y sostenibilidad de la empresa.

Pasos a seguir en el proceso de relación con los grupos de interés:

1. Planificar, que consta de 5 fases:
 - 1.1. Establecer una metodología para definir el perfil de los grupos de interés.
 - 1.2. Determinar el propósito del diálogo y el nivel de relación con los grupos relevantes.
 - 1.3. Fijar la información a transmitir a los grupos de interés.
 - 1.4. Desarrollar un Plan de relación, puesto a disposición de los grupos de interés, quienes tendrán la oportunidad de hacer aportaciones al mismo.



UNIÓN EUROPEA



- 1.5. Establecer indicadores de calidad y de los resultados, junto con los grupos de interés, para los cuales deben ser indicadores significativos, así como para la organización.
2. Preparar, que se divide en tres partes:
 - 2.1. Identificar y obtener recursos financieros, humanos, tecnológicos, etc., para que la relación con los grupos de interés tenga éxito.
 - 2.2. Identificar las capacidades necesarias para que la relación funcione, así como las diferencias de competencias entre los grupos de interés para que todos estén en disposición de involucrarse.
 - 2.3. Identificar riesgos potenciales en el proceso de relación, y elaborar un plan de contingencia.
3. Implementar, que supone la puesta en marcha del proceso de la relación, y que incluye:
 - 3.1. Invitar a los grupos de interés al proceso de relación.
 - 3.2. Proveer de la información necesaria a los grupos de interés.
 - 3.3. Establecer las reglas y procedimientos de la relación y comunicación con los grupos de interés.
 - 3.4. Documentar el proceso y los resultados.
 - 3.5. Desarrollar un plan de acción que explique cómo la organización responderá a los resultados.
 - 3.6. Comunicar los resultados del plan de acción a los grupos de interés.
4. Revisar y mejorar, que incluye las siguientes tareas:
 - 4.1. Monitorear y evaluar la calidad de los procesos individuales y en conjunto de la relación.
 - 4.2. Mejora continua de la relación y comunicación con los grupos de interés.
 - 4.3. Seguimiento del plan de acción, las decisiones y las acciones a desarrollar como resultado.
 - 4.4. Informar sobre los resultados de la relación a los grupos de interés.

Aspectos económicos

Además de los aspectos sociales y medioambientales, unas buenas prácticas en responsabilidad social y sostenibilidad empresarial también incluyen el componente económico. Eso sí, las empresas han de tener en cuenta que no siempre es fácil medir los beneficios económicos de las acciones concretas socialmente responsables, y que éstos son apreciables a largo plazo.



UNIÓN EUROPEA



Reducir coste de capital

En este sentido hablamos de cómo las buenas prácticas en responsabilidad social y sostenibilidad están valoradas positivamente por inversores y accionistas, reduciendo el riesgo que éstos perciben en la inversión a la empresa, disminuyendo, por tanto, los costes de capital para ésta.

Aumentar ingresos

Considerar los impactos sociales, ambientales y económicos de los productos y servicios ofrecidos permite identificar nuevas oportunidades de negocio, además de diferenciar dichos productos y servicios con un valor añadido más allá de las tradicionales variables de relación calidad-precio, permitiendo aumentar directamente la competitividad y los ingresos de la empresa.

Reducir costes

Hay que dejar de lado la falsa creencia de que las acciones relacionadas con una estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad empresarial suponen un coste para la empresa. Por otro lado, alcanzar los objetivos y beneficios propuestos requiere en la mayoría de los casos realizar un esfuerzo añadido, una inversión adicional, pero a largo plazo reportarán un retorno positivo a la empresa.

La gestión responsable de la cadena de suministro, a la larga, reporta beneficios económicos, que a veces pueden ser muy importantes, como:

- Reducción de los riesgos reputacionales y los costes relacionados que pueden afectar a la reputación de la empresa y, por lo tanto, a su competitividad.
- Mejora en la calidad de la cadena de proveedores, creando una cadena de suministro más cualificada y eficiente, favoreciendo así la mejora en la calidad de los productos y servicios suministrados, así como de los procesos de suministro.
- Favorece la confianza, la fidelidad y las relaciones duraderas entre los diversos actores, lo que posibilita crear un entorno de cooperación, compartiendo recursos y capacidades.

Formas de hacer partícipes a las empresas proveedoras en la RSC de una organización, destacando:

- Inclusión de criterios sociales y ambientales en los procedimientos de homologación de proveedores recogidos en los sistemas de gestión de la calidad y el medio ambiente.
- Implantación de procesos de homologación de proveedores que consideren las acciones de RSE de las empresas proveedoras.
- Realización de auditorías de carácter social y medioambiental a las empresas proveedoras.



UNIÓN EUROPEA

- Implicación de las empresas proveedoras en los procesos de compensación de emisiones de carbono de las organizaciones.
- Implicación de las empresas proveedoras en programas de fomento de la RSE conjuntos.

Aspectos Sociales

En este sentido nos referimos a los impactos producidos por la empresa en las personas, tanto en el personal propio como en la comunidad de su entorno. Una buena gestión de los recursos humanos de la empresa y su involucración en la comunidad mejora la competitividad de la misma, porque:

- Permite la atracción y retención del talento. Cuanto más talento sea capaz de captar y retener una empresa, mayor capacidad de innovación y competitividad tendrá.
- Incrementa la calidad y productividad. Tener un equipo humano formado, motivado y satisfecho, repercute positivamente en su compromiso con el trabajo y la empresa, lo que conllevará a un aumento de la productividad y de la calidad del trabajo.
- Mejora de la imagen de la empresa, reduciendo los riesgos de mala reputación.
- Contribuye al desarrollo socioeconómico de la comunidad, lo que beneficia a la empresa en diversos aspectos, como incremento de clientes potenciales.

Dentro de los aspectos sociales de la RSC, podemos diferenciar claramente tres áreas:

- Relaciones laborales con sus empleados, más allá de las obligaciones legales. Por ejemplo, mejorar el mobiliario de sus instalaciones/oficinas, que mejoraría el bienestar y reduciría el riesgo de dolencias físicas, a la vez que mejora su rendimiento y satisfacción laboral.
- Relaciones con la sociedad. Cuanto más comprometida y responsable sea la empresa con la sociedad, más sostenible será su actividad. Por ejemplo, en el caso de verse obligada a la reducción de plantilla, en lugar de limitarse al cumplimiento de la legislación, la empresa podría relacionarse con los grupos de interés para intentar alcanzar una solución más beneficiosa para su comunidad.
- Acción social, que es todo aquello que la empresa aporta a la sociedad más allá de su actividad empresarial. En la práctica es complicado determinar qué se considera contribución a la sociedad con iniciativas de acción social. Por esto, un grupo de grandes empresas ha elaborado una metodología para la medición, gestión y comunicación de la acción social empresarial, denominada LBG¹.

¹ <https://www.lbg.es/es/home>



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo



La metodología LBG se centra en medir el impacto de las aportaciones de una empresa a la sociedad, más allá de su actividad empresarial.

Aspectos medioambientales

En la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial el aspecto medioambiental es de aplicación a cualquier tipo de organización y no sólo a aquellas cuya actividad tiene una clara relación con el uso de recursos naturales. En realidad, toda organización genera impactos medioambientales.

Ahora bien, estos impactos no siempre son negativos (como la generación de residuos), también son positivos (puesta a disposición de transporte colectivo para sus empleados, reduciendo emisiones de vehículos). Por lo tanto, una empresa socialmente responsable y sostenible será aquella que integre la gestión ambiental en la estrategia empresarial con el objetivo de eliminar, reducir o mitigar los impactos negativos que pueda generar al medioambiente, potenciando los positivos.

Ventajas en la competitividad empresarial que pueden suponer la integración de políticas de gestión ambiental en la empresa son:

- Reducir costes para la empresa y consumidor final. Mejorar la ecoeficiencia de la organización reduciendo la cantidad de recursos necesarios para realizar el mismo producto o servicio.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

- Generar nuevas fuentes de ingresos, como, por ejemplo, identificar residuos que puedan ser reutilizados por otras empresas como materias primas.
- Participar en la cadena de valor de otras organizaciones que han comenzado a incluir cláusulas ambientales en sus procesos de compra y contratación.
- Desarrollar productos y procesos innovadores de mayor calidad a través de incorporar la variable ambiental en el proceso de diseño, lo que los diferenciará de los de la competencia, posibilitará acceder a nuevos mercados, etc.
- Mejorar su reputación, lo que puede permitir conseguir más clientes y reducir el riesgo de perder los que tiene debido a una mala imagen de la empresa.

Las cuestiones a considerar por las empresas en relación a los aspectos medioambientales y acciones a desarrollar son:

- Eficiencia en el consumo de recursos, que reportara un ahorro en costes, y su propia sostenibilidad al no crear dependencia de determinados recursos. Una empresa socialmente responsable también minimiza el consumo de recursos que pueden ser limitados o de los que se prevé una escasez en el futuro.
- Reducción de emisiones de efecto invernadero, promoviendo políticas de lucha contra el cambio climático.
- Generación y gestión de residuos, para producirlos de la forma menos dañina y más respetuosa para el medio ambiente.
- Biodiversidad y espacios naturales. Integrar una estrategia para preservar la biodiversidad que permita un uso de los recursos naturales de manera sostenible, sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.
- Eco-diseño y análisis del ciclo de vida. El eco-diseño es aquel diseño que considera los impactos ambientales en todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios que generen el mínimo impacto ambiental posible a lo largo de todo su ciclo de vida. Es importante tener en cuenta no sólo el impacto ambiental que se produce durante la fase de fabricación, si no en todas las etapas de su ciclo de vida (por ejemplo, el 90% de los impactos de un coche se generan en su fase de uso).
- Sensibilización y educación ambiental: La formación y sensibilización ambiental son elementos claves para que una empresa pueda mejorar continuamente su comportamiento ambiental.



UNIÓN EUROPEA



EVALUACIÓN DE IMPACTO SOSTENIBLE

Para determinar si la contribución de un proceso de sostenibilidad a largo plazo es positiva, se debe responder siete preguntas:

1. ¿Los procesos para comprometer a las personas se encuentran bien establecidos y funcionan de forma adecuada?
2. ¿Se mantendrá o mejorará el bienestar de las personas?
3. ¿Se garantizará el bienestar del medioambiente a largo plazo?
4. ¿Se garantizará la viabilidad económica del proyecto u operación y mejorará la economía de la comunidad (y más allá) como resultado?
5. ¿Las actividades tradicionales y no mercantiles en la comunidad se contabilizarán de tal forma que sean aceptadas por los locales?
6. ¿Las normas, incentivos, programas y capacidades serán establecidos de forma que puedan lidiar con las consecuencias y resultados del proyecto y las operaciones?
7. ¿Se puede definir, a través de una síntesis completa, si el resultado final será positivo o negativo en el largo plazo y habrá revisiones periódicas?

Si se pueden contestar esas siete preguntas, entonces se debe continuar con el proyecto u operación, ya que garantiza el beneficio a la comunidad en la que será implementado. Por el contrario, aquellas organizaciones que no se cuestionen estos aspectos pueden verse fácilmente involucradas en malas prácticas ecológicas, sociales y económicas que afecten su reputación ante la sociedad e incluso sus ventas.

Si se quiere hacer un análisis más exhaustivo de la sostenibilidad empresarial, tienen que traducirse los principios de responsabilidad social corporativas en variables que puedan medirse y compararse, para evaluar los resultados de las políticas aplicadas.

Como estamos destacando en esta guía, hablar de sostenibilidad empresarial es hablar de un desarrollo basado en tres vértices: el económico, el ambiental y el social, que deben combinarse de manera estratégica para generar el impacto deseado en este triángulo, además de generar un valor añadido al negocio. Por lo tanto, es importante definir los indicadores más importantes en la evaluación de la empresa y sus motivos, para asegurarse de que la estrategia diseñada es la correcta, alcanza los objetivos marcados y genera los resultados esperados.

En el escenario actual el rol proactivo de todos los consumidores, inversores y la ciudadanía en general es esencial. Éstos deberán orientar sus decisiones que tiendan al logro del desarrollo sostenible. Las organizaciones deberán rendir cuentas sobre cómo desarrollan sus actividades, los impactos de éstas, y de la distancia que se encuentran



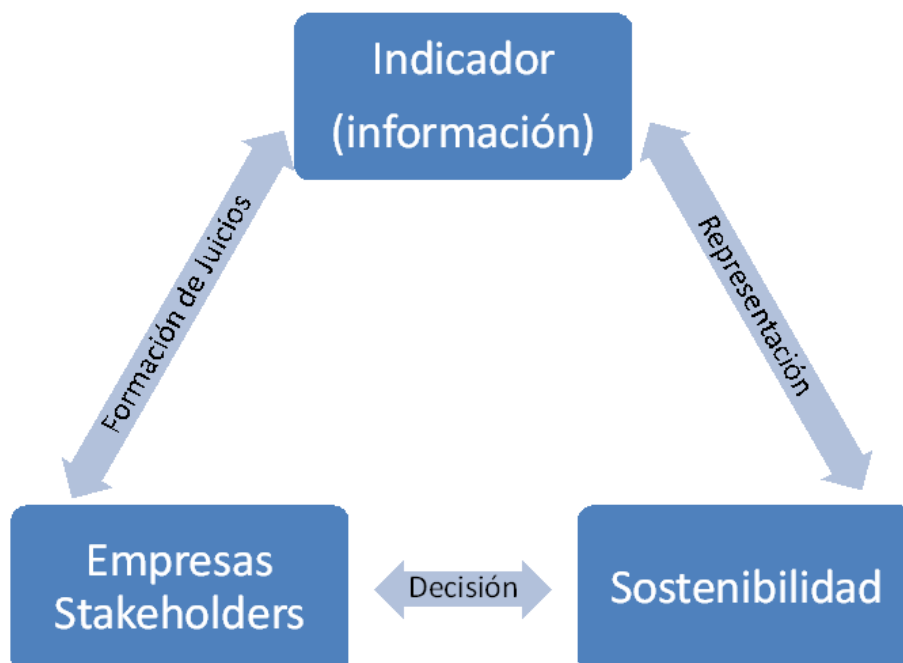
UNIÓN EUROPEA

de su objetivo, que es el desarrollo sostenible. Por tanto, es necesaria la existencia de un sistema de información que nos permita, una vez conocida la situación del entorno, cuál es el trayecto que se está siguiendo de acuerdo a los objetivos establecidos.

Para poder asegurar que la empresa es socialmente responsable, es preciso traducir los principios de responsabilidad corporativa en variables que puedan medirse. Por consiguiente, es útil desarrollar herramientas que permitan medir y comparar los resultados de las empresas en el ámbito social y medioambiental a fin de garantizar la transparencia y facilitar una evaluación comparativa real y creíble. Contar con herramientas que permitan medir y evaluar los resultados respecto al logro de la sostenibilidad de las organizaciones se transforma en un elemento clave en el modelo actual de RSC. Estas herramientas serán una importante guía de referencia que facilitará el proceso de toma de decisiones por parte de los consumidores, los inversores y de la sociedad en general.

Disponer de un sistema de información será indispensable para que el modelo actual, planteado por la Unión Europea, funcione y permita alcanzar el objetivo del desarrollo sostenible. Este sistema de información será necesario para que tanto el entorno como la propia empresa evalúen su responsabilidad social y la empresa rinda cuenta por ella (González, 2009). El sistema de información tiene tres elementos: decisor o usuario de la información, entorno sobre el que se informa y forma de representación.

Sistema de información aplicado a la sostenibilidad



En el modelo actual de RSC, los usuarios de la información serán: la propia empresa, y la sociedad, a través de los consumidores, inversores y demás grupos de interés; la característica sobre la que se informa del entorno es su sostenibilidad; y, finalmente, la



UNIÓN EUROPEA



forma en la que se representará la realidad del entorno será en forma de indicadores. Esto permitirá que la empresa y los grupos de interés formen juicios sobre la sostenibilidad de la organización (González, 2009).

Los sistemas de indicadores de la sostenibilidad funcionarán como una herramienta que permite evaluar el grado de avance o el logro de las metas propuestas, así como también de las políticas de acción formuladas para el cumplimiento de éstas (Antequera y González, 2005), erigiéndose así en un poderoso instrumento que permite a todos los interesados orientar sus decisiones hacia el logro del desarrollo sostenible.

Indicadores de sostenibilidad en el ámbito económico

- Valor económico directo generado. Este indicador representa el total en euros de los ingresos económicos como cifra de negocio total de la organización.
- Resultado operativo (EBTIDA). Este indicador, expresado en euros, refleja lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio. No se incluyen los resultados financieros, tributarios y amortizaciones.
- Productividad de la empresa. Este indicador aporta en unidades la producción total obtenida por un sistema de producción.

Indicadores de sostenibilidad en el ámbito ambiental

- Consumo energético total. Este indicador, expresado en Kwh, analiza el consumo de energía total necesaria para que la organización desarrolle su actividad. Es la suma de los consumos de electricidad, gas natural y gasóleo, y también debería incluir la energía consumida procedente de fuentes renovables.
- Consumo de agua. Este indicador, expresado en unidad de medida de volumen, analiza el consumo de agua utilizado por las empresas para desarrollar sus actividades.
- Residuos sólidos urbanos. Este indicador, expresado en unidad de medida de volumen, recoge la cantidad de residuos sólidos urbanos generados por la organización en el desarrollo de su actividad económica.
- Emisiones de CO2 totales. Este indicador, expresado en toneladas métricas, mide las emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera, generadas por la actividad de la empresa.



UNIÓN EUROPEA



Indicadores de sostenibilidad en el ámbito social

- Número total de empleados. Este indicador ofrece una medida de la inversión que la organización realiza en recursos humanos, y podemos desglosarlo en:
 - % de trabajadores por sexo
 - % de trabajadores por contrato
 - % de trabajadores por tipo de jornada
 - % de trabajadores discapacitados
- Empleo indirecto generado. Indicador de difícil cuantificación, pero que puede ser de gran interés tenerlo en cuenta, y que está relacionado con los contratos y acuerdos comerciales alcanzados con proveedores, distribuidores, transportistas, etc.
- Porcentaje de directivos mujeres. Un indicador que puede expresar el compromiso de la organización con políticas de igualdad de género.



UNIÓN EUROPEA



INNOVACIÓN ABIERTA

En puntos anteriores se ha comentado la necesidad de comunicar e involucrar a los grupos de interés en el reconocimiento de la estrategia sostenible de la empresa y de sus valores de Responsabilidad Social Corporativa, e incluso en el propio proceso de decisión organizacional que determine los objetivos sostenibles de la misma.

La innovación abierta consiste en un modelo de gestión de la innovación basado en la colaboración con personas y entidades externas a la empresa.

Para adoptar la innovación abierta, la compañía tiene que reconocer la oportunidad de co-crear con profesionales u organizaciones de fuera y también estar dispuesta a compartir el beneficio de dicha colaboración.

El origen de la práctica de modelos de innovación abierta es incierto, ya que la colaboración y la co-creación han existido desde siempre, quizá desde que el ser humano empezó a comerciar o desde que la industria artesanal adopta *know how* de otras regiones o culturas.

El uso del término innovación abierta como tal se atribuye a Henry Chesbrough, profesor adjunto y director del centro de innovación abierta de la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California.

Es posible que Cisco sea el gran precursor de la innovación abierta. Su estrategia de adquisiciones para compatibilizar hardware y software le llevó a crecer muy rápidamente a final de los años 90. Esta estrategia de innovar centrándose en el mercado le hizo superar a otras compañías como Bell Labs o Lucent, que no lograban trasladar una gran inversión en nueva tecnología a crecimiento del negocio.

Otro de los iniciadores, sin lugar a dudas, es la farmacéutica Eli-Lilly con su responsable de estrategia de I+D a la cabeza. En una industria de inversiones millonarias y con tasas de éxito por debajo de un 10%, esta compañía se plantea en el año 2000 cómo sacarle partido a la inteligencia colectiva a través de Internet. Y nace e.Lilly, la primera plataforma de innovación abierta online para conectar con el conocimiento científico mundial. Posteriormente, esta plataforma da origen a Innocentive, spin-off de Eli Lilly, que ofrece acelerar el desarrollo de productos fundamentalmente para el sector farmacéutico y de productos de consumo.

El tercer protagonista es Procter & Gamble que crea “Connect & Develop”, un modelo nuevo para la innovación y desarrollo de productos. Su objetivo principal es ayudar a P&G a mantener un crecimiento anual de ingresos de \$2B, sosteniendo su inversión en I+D. Es Procter quien lleva este modelo abierto de innovación a su máxima expresión llegando a un 50% de innovaciones de fuera e incrementando la productividad de su I+D en un 60%.



UNIÓN EUROPEA



Innovación Abierta vs Cerrada

Para entender el concepto de innovación abierta es necesario que lo analicemos en comparativa con el concepto tradicional de innovación (innovación cerrada).

La innovación se usa en la empresa para generar y aplicar conocimiento obteniendo resultados de negocio, mediante nuevos productos y servicios, nuevos modelos de negocio y operaciones más eficientes. Tradicionalmente las empresas han innovado con recursos propios, principalmente por la falta de orientación empresarial de la comunidad científica y la idea de proteger los activos de la empresa.

Por esta razón, las empresas tradicionalmente han priorizado el volumen de recursos, el número de proyectos y las inversiones en innovación. Es habitual encontrar en organizaciones con innovación cerrada grandes áreas de investigación o proyectos con numerosos recursos que generan conocimiento propio. Cuanto más, mejor.

En estas organizaciones se mide la innovación utilizando ratios como el famoso porcentaje de inversión en I+D sobre ventas. Sin embargo, es bien sabido que estos ratios de manera aislada únicamente reflejan el volumen de inversión, no tanto los resultados de negocio que generan.

A día de hoy, con la velocidad a la que evoluciona la tecnología, en las empresas que aplican modelos de innovación cerrada:

- El conocimiento generado no suele ser completo ya que la aportación de fuentes externas es clave hoy en día por la velocidad del desarrollo tecnológico y las menores barreras de entrada.
- En ocasiones, ese conocimiento no llega a la comercialización, algunas veces porque no responde a la necesidad del mercado y, en otras, por quedar obsoleto o por cambio de prioridades del negocio.
- Se prioriza mantener año a año los recursos, los presupuestos y se ve a la innovación externa como un competidor, de ahí el famoso *Not invented here*.

Más recientemente emerge la llamada innovación abierta que fomenta que las empresas utilicen el conocimiento que existe fuera de sus fronteras. Así, se promueven las relaciones entre empresas, con universidades, centros tecnológicos y otros recursos que puedan aportar más conocimiento.

Esta innovación nace a principios de siglo fundamentalmente por la oportunidad que ofrece Internet para conectar fácilmente con cualquier parte del mundo.



UNIÓN EUROPEA



En aquellas organizaciones donde se trabaja con innovación abierta:

- Se colabora con generadores de conocimiento externo como uno de los pilares fundamentales de la innovación interna.
- La organización interna se organiza en conectar e integrar a los equipos internos con las fuentes de conocimiento exterior.
- La innovación interna también existe, pero se centra en la creación del conocimiento que no existe fuera y siempre que pueda ser comercializado.

A día de hoy, la innovación abierta ha sido adoptada por muchas empresas en el mundo como una forma de acelerar los procesos de innovación, reducir el riesgo y hacer más con menos.

Los modelos tradicionales de innovación utilizan un proceso de tipo embudo que permite seleccionar en primer lugar las ideas más atractivas para después desarrollar las mejores. Dicho modelo se caracteriza por:

- Las ideas y las soluciones técnicas provienen fundamentalmente de personal interno
- Se acepta la aportación de algunos colaboradores de confianza.

Por el contrario, los modelos basados en innovación abierta utilizan un proceso de tipo *rocket*, en el cual tanto la ideación como el desarrollo aceptan aportaciones externas. Estas aportaciones aumentan de manera sustancial la riqueza en la ideación y el desarrollo y constituyen un gran valor:

- Las ideas están mejor conectadas con el mercado, satisfacen necesidades reales.
- Las soluciones en la fase de desarrollo son mejores técnicamente.

Esa aportación externa hace que los modelos de innovación abierta generen más calidad en cuanto a ideas, más velocidad en cuanto al desarrollo tecnológico y menos riesgo por su conexión por el mundo exterior.

El uso de un modelo abierto en los inicios de un proyecto conlleva grandes ventajas para el equipo de innovación. En primer lugar, facilita la comprensión de los desafíos a resolver. Además, ayuda al equipo a centrarse en los puntos clave y a evaluar un mayor número de posibles soluciones.



UNIÓN EUROPEA

Comparación entre modelos de innovación cerrada e innovación abierta

Innovación cerrada	Innovación abierta
Uso de fuentes de conocimiento internas	Uso de fuentes de conocimiento internas y externas
Baja tasa de éxito en los proyectos (normalmente entre un 20-30%)	Duplica la tasa de éxito en los proyectos de innovación, hasta un 80%
Muchos re-trabajos, baja productividad	40-60 % de aumento de la productividad
Proceso más lento	Innovación rápida (velocidad x 3)

¿Cómo se aplica la innovación abierta en estrategias de sostenibilidad?

Asumiendo que la innovación es un factor fundamental en la estrategia empresarial que repercute en el éxito comercial de ésta, la competitividad, y reconociendo que la sociedad está demandando empresas responsables que tengan un propósito con el que mejorar la sociedad, es obvio deducir que el camino está marcado: la sostenibilidad demanda innovación.

En los últimos años, las estrategias empresariales han ido desarrollando iniciativas de innovación en sostenibilidad tanto en el ámbito medioambiental, como en el social y en el económico a modo de respuesta a las nuevas demandas por parte de los consumidores y a la legislación vigente.

Los consumidores cada vez son más conscientes de la situación a la que se enfrenta nuestro planeta y, por ello, cada vez son mayores promotores de un estilo de vida y de producción respetuosos con el medio ambiente y con la sociedad. La innovación en sostenibilidad se presenta como la clave para responder a las necesidades del planeta, además de que la innovación en sostenibilidad también supone una mejora de la competitividad para las empresas.

La idea de implementar modelos de innovación abierta con estrategias sostenibles ocurre cuando las personas y las instituciones están dispuestas a compartir ideas, colaborando para encontrar soluciones y nuevos modelos más eficientes, oportunidades de negocios más rentables y relevantes para la sociedad.

La innovación abierta en el diseño sostenible, hace referencia a la apertura de la empresa, especialmente en el área de investigación y desarrollo, y a la participación de



UNIÓN EUROPEA



los diferentes tipos de partes interesadas en el proceso de desarrollo de productos y servicios sostenibles.

La innovación abierta lleva consigo considerar los problemas de sostenibilidad socioecológica con estas partes interesadas, creación conjunta de soluciones sostenibles, el desarrollo conjunto de conceptos de sostenibilidad, los prototipos y la introducción de productos sostenibles en el mercado, así como objetivos como aumentar la conciencia de los problemas ecológicos, ganar credibilidad y aumentar el valor de sostenibilidad de las marcas, siempre sin descuidar las ventas (vertiente económica de la sostenibilidad).

Recurrir a la innovación abierta implica un cambio de paradigma en la gestión de la innovación desde un modelo cerrado, basado totalmente en los recursos tangibles e intangibles de la empresa, hacia un modelo de tipo colaborativo que supera los confines organizativos y que busca nuevas soluciones en una red externa de “proveedores” de creatividad y conocimientos, sean ellos, clientes, proveedores, universidades, centros de investigación, profesionales, etc.

Pongamos algunos ejemplos:

Nike lanzó la iniciativa GreenXchange, plataforma innovadora y revolucionaria que reúne empresas, personas e ideas para crear cambios sostenibles que nos afecten globalmente, e hizo públicas en este portal más de 400 patentes propias sobre materiales o tecnologías respetuosas con el medio ambiente, permitiendo a otros agentes mejorar estas innovaciones.

Esta plataforma, desarrollada por la organización Creative Commons² fomenta el intercambio de tecnología entre distintos sectores industriales vertebrados por la sostenibilidad, entendida ésta no como una obligación, sino como una oportunidad. Por ejemplo, si una patente es utilizada por dos o más empresas de un mismo sector industrial, el titular de la patente obtiene beneficios, los socios ahorran ya que no tienen que desarrollar el objeto de la patente, y de las prácticas sostenibles se beneficia la sociedad en su conjunto.

GX estimula y acelera la innovación verde, potencia las mejores ideas, y las empresas no necesitan innovar partiendo de cero, ahorrando tiempo y dinero, y propiciando la implantación de soluciones sostenibles.

² Creative Commons es una organización sin fines de lucro con sede en Mountain View, California, Estados Unidos, dedicada a la ampliación de la gama de obras de creación disponibles para que otros puedan construir legalmente, y le otorga a un determinado autor el poder de decidir los límites de uso y explotación de su trabajo o creaciones en Internet



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

Philips lanzó su iniciativa Mi Plaza, que ofrece a otras empresas la posibilidad de utilizar sus laboratorios de I+D, equipamientos y servicios existentes en su campus de Eindhoven (Holanda), para realizar investigaciones high-tech. Se trata de un ecosistema de empresas tecnológicas, start-up, institutos de investigación y emprendedores que trabajan en red.

Legó tiene una amplia experiencia en casos de éxito comercial relacionados con la creatividad de los consumidores, que representan un recurso fundamental para la generación de nuevas ideas. Como usuarios, son los que mejor conocen el producto o el servicio que se les vende y, con sus necesidades y expectativas, son los que mejor pueden contribuir a mejorarlos.

Procter&Gamble (P&G) es una de las empresas más grandes del mundo, presente en más de 160 países y con marcas como Gillete, Duracell o Tampax. En 1999, dándose cuenta de que menos del 10% de las patentes de la empresa estaban siendo utilizadas en productos reales, recurrió a procesos de innovación abierta a través del lanzamiento de la iniciativa Connect & Develop, a través de la cual llegó a acuerdos con numerosas pymes para crear a partir de ellas procesos de innovación, asegurándose P&G un alto nivel de colaboración y efectividad, comprometiéndose a que la mayoría de sus innovaciones tuviesen su origen fuera de la empresa. Un modelo estratégico ajustado para entender al cliente y adelantarse a sus necesidades, que consiguió que en 2004 el 35% de los nuevos productos de la empresa proviniesen de fuentes externas.

Starbucks, con su iniciativa My Starbucks idea, fomenta que la interacción con los clientes para la generación de ideas y sugerencias para la mejora de sus productos y servicios.

Incluso existen iniciativas que no surgen directamente del sector empresarial, como **Innovation4care**, que reúne a tres regiones de Suecia, Dinamarca y Noruega y es un ejemplo muy interesante de cómo las nuevas tecnologías pueden ser puestas al servicio de la innovación colaborativa. Se trata de una plataforma web interactiva que permite a los operadores y usuarios del sector sanitario de las tres regiones intercambiar ideas y conocimientos para introducir nuevas mejoras o invenciones en los servicios sanitarios. Es una iniciativa de crowdsourcing que involucra a médicos, personal sanitario, pacientes y directivos del sector de la salud.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

Es cierto que, en general, las pequeñas y medianas empresas tienen que superar varias barreras para practicar con éxito la innovación abierta. Se trata, en la mayoría de los casos, de barreras relacionadas con sus organizaciones internas, con la dificultad de colaborar con terceros que tienen culturas y organizaciones distintas, y con la falta de recursos internos necesarios para rentabilizar el knowhow externo. Ahora bien, recientes estudios muestran que cada vez hay más pymes que recurren a prácticas de innovación abierta para adaptarse a los repentinos cambios de la economía, para satisfacer a sus clientes y abrirse a nuevos mercados con el objetivo de garantizarse la rentabilidad y el crecimiento. Estas prácticas de innovación abierta se refieren a la innovación dirigida al usuario final (user driven) y al empleo de redes externas para adquirir nuevos conocimientos. Se trata, en ambos casos, de soluciones que no requieren inversiones muy importantes por parte de las empresas y que ofrecen resultados tangibles. Por otro lado, la participación en el capital de otros o la cesión bajo licencia de la propiedad intelectual son prácticas más utilizadas por empresas de mayores dimensiones.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

BIBLIOGRAFÍA

- AGENCIA EUROPA DE MEDIO AMBIENTE (2005), Sustainable use and management of natural resources, Europa
- Albuquerque, F. (2003). "Curso sobre desarrollo económico local. Curso OIT: estrategias para el desarrollo económico local". Turín: Mimeo.
- Allouche, J. & Laroche, P. (2005): "A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.
- Ansoff, H. I. (1965). "Corporate Strategy". Nueva York: McGraw Hill.
- Antequera J. y Gonzalez E. (2005): "¿Medir la sostenibilidad? Una aproximación al tema de los indicadores de Sostenibilidad". *Revista Sostenible* Núm. 7, Terrassa.
- Becerra, M., Cortes, E., Malacara, A., & Alegria, N. (2014).: "Factores Detonadores del Emprendimiento Social, Base para el Análisis Casos de éxitos". *International Review of Business Research Papers*, 10(3), 134-156.
- Bermejo (2001): "Economía sostenible, principios, conceptos e instrumentos".
- Brooks, M. (2008): "Taking responsibility", *Accountancy*, 141 (1376), pp. 20.
- Brugmann, J. y Phahalad, C. (2007). "Cocreando un nuevo pacto social para las empresas". *Harvard Business Review (América Latina)*, agosto, 80-90.
- Brunswicker, Sabine and Bagherzadeh, Mehdi and Lamb, Allison and Narsalay, Raghav and Jing, Yu.: "Managing Open Innovation Projects with Impact" (July 2016). *Whitepaper Series*, 2016.
- Carrol, A. (1999), *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, *Business and Society*.
- Carrol, A. B. (1979), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Carrol, A.B. (1979), *A three Dimensional conceptual model of corporate social performance*, *Academy of management Review*.
- Castelo, M. & Lima, L. (2006): "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 111-132.
- CESQA SINCERT (2002), "Indagine sulla certificazione ambientale secondo la norma UNI EN ISO 14001; risultati indagine Triveneto".



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

- COMISIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS, PARLAMENTO EUROPEO (2013): Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas “Informe sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible”.
- COMISIÓN EUROPEA (2001), Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Unión Europea, Bruselas.
- COMISIÓN EUROPEA (2002), Comunicación de la Comisión relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible”, Diario Oficial de la Unión Europea, Unión Europea, Bruselas.
- Comisión Europea. (1995). “Libro Verde de la Innovación”. Bruselas: European Commission Publications.
- Comisión Europea. (2011a). “Empowering people, driving chance. Social Innovation in the European Union”. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Comisión Europea. (2011b). “Estado de la Unión por la Innovación 2011”. Informe de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y social europeo de las regiones. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Comisión Europea. (2011c). “Estrategia renovada de la UE para 2011- 2014 sobre responsabilidad social de las empresas”. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y social europeo de las regiones. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- COMMISSION ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2001), Indicators of Sustainable development framework and methodologies, New York.
- Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones (2020): “Nuevo plan de acción para la economía circular por una Europa más amplia y competitiva”.
- CSR EUROPE (2007): The European Cartography on CSR. Innovations, Gaps and Future Trend.
- Chell, E. (2007).: “Social Enterprise and Entrepreneurship: Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process”. International Small Business Journal, 25(1), 5-26.
- Chivite, M^a.P., Enciso, V., García, B. & Túa, J. (2014): “Determinantes de la Responsabilidad Social Corporativa: La crisis y el Efecto Contagio”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 81, 127-161.
- Christopher Schorling / Wouter Koetzier (2013): “Key Points to Consider when Developing an Innovation Strategy”.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

- Domenech, P. y Carqués, J. (2009), Últimos desarrollos sobre la RSE en España:
- Domenech, P. y Carqués, J. (2009): “Últimos desarrollos sobre la RSE en España: ¿Un avance hacia la sostenibilidad?”. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa N65.
- Ecotur (2005). “Guía de buenas prácticas ambientales. Sistema de Gestión ambiental (EMAS) y Etiqueta Ecológica Europea”. Conselleria de Medi Ambient. Govern de les Illes Balears.
- Ellen Macarthur Foundation (2015): “Hacia una economía circular: Motivos económicos para una transición acelerada”.
- Enciso, V. & Muñoz, N. (2012): “Un nuevo paradigma: la organización responsable e innovadora”, XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativas de CIRIEC-España, San Sebastián y Oñati, 20 a 22 de junio.
- EOI (2012), “Responsabilidad social y sostenibilidad empresarial”
- EVER Study: “Evaluation of EMAS and Eco-Label for their Revision” (2005), IEFÉ-Università Bocconi para la DG Medio Ambiente de la Comisión Europea.
- Fischel, A. (2013). “Cómo educar en Emprendedurismo Social y Ética”. Congreso Internacional de Emprendedurismo Social.
- Forética (2014). Informe: “Marca España: empresas sostenibles, país competitivo”
- FORO DE EXPERTOS (2005), Definición y ámbito de la RSE: primer documento provisional, Madrid.
- Freeman, E. (1984), “Strategic Management: A stakeholder approach”, Pitman, Boston.
- Freimann, Walther (2001), “The impacts of corporate environmental management systems: a comparison of EMAS and ISO 14001”, Greener Management International, no 36, pp. 91-103.
- Friedman, M. (1970): “The social responsibility of business is to increase its profits”, The New York Times Magazine.
- Fundación de la Innovación Bankinter. (2009). “Innovación social. Reinventando el desarrollo sostenible”.
- Fussler, C. & James, P., (1996): “Driving eco-innovation; a breakthrough discipline for innovation and sustainability”. Pitman Publishing, ISBN 0 273 62207 2
- García-Marzá, D. (2006): “La responsabilidad social de la empresa: Una definición desde la ética empresarial”, Universitat Jaume I.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

- George, Michael L., et al. "Fast Innovation: Achieving Superior Differentiation, Speed to Market, and Increased Profitability". McGraw-Hill, 2005.
- Gómez, F. (2008): "Responsabilidad social corporativa y performance financiero: treinta y cinco años de investigación empírica en busca de un consenso", Principios: estudios de economía política, 11, 5-24.
- Grant, R. M. (2006). "Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones" (5.ª ed.). Madrid: Thomson- Civitas.
- Guedez, V. (2006). "Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. El aporte de la empresa al capital social". Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.
- Guedez, V. (2008). "Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial". Caracas, Venezuela: Editorial Planeta.
- Guerras Martín, L. A.; López-Hermoso Agius, J. J. (2002). "La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa". Revista del Instituto de Estudios Económicos, (n.º 4, pág. 263-275).
- Guerras Martín, L. A.; Navas López, J. E.; (2007). "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones" (4.ª ed., cap. 1, 2, 3). Madrid: Thomson-Civitas.
- Guía economía circular sector agrario (2017). "Estrategias para un mundo agrario y una industria agroalimentaria más circulares".
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (2008). "Emprendimiento Social". Estudios Gerenciales. 24(109), 105-125.
- Hamschmidt J., Dyllick T. (2001), "ISO 14001: profitable? Yes! But is it eco-effective?", Greener Management International, no 34.
- Harris, M. y Albury, D. (2009). "The innovation imperative: Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond". London: NESTA.
- IRIS (2000), "Environmental management systems — paper tiger or powerful tool". The Swedish Institute of Production Engineering Research, Molndal.
- León, María de Fátima; Baptista, María Virginia; Contreras, Hernán: "La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial". Forum Empresarial, vol. 17, núm. 1, mayo, 2012, pp. 31-63. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas San Juan, Puerto Rico
- Llano, A. (2004). "Responsabilidad social empresarial e innovación". Revista valores en la sociedad industrial, 22(59), 66-75.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación: “Objetivos de Desarrollo Sostenible”
- Muñoz del Nogal, N. (2015) “Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMEs”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.
- Navarro Espigares, J.L. & González López, J.M. (2006): “Responsabilidad social corporativa y crecimiento económico”, Estudios de Economía Aplicada, 24 (2), 723-749.
- Navarro García, F. (2008): “Responsabilidad Social Corporativa, teoría y práctica”, ESIC.
- Nieto Antolín, M. (2005): “¿Por qué adoptan criterios de RSC las empresas españolas?”. Economistas, (n.º 104, pág. 253-259).
- Nieto Antolín, M.; Fernández Gago, R. (2004): “Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management”. Universia Business Review, (n.º 1, pág. 28-39).
- OCDE (2005): Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation, 3rd Edition: OECD Publications, Paris.
- OECD (2018), “Global Material Resources Outlook to 2060. 3 World Bank (2018)”,
- OECD. (2010). Social entrepreneurship and social innovation. SMEs, Entrepreneurship and Innovation.
- Olcese Santonja, A. (2008): “Manual de la Empresa Responsable y Sostenible”, McGraw-Hill, Madrid.
- Organización de las Naciones Unidas. (1998). Agenda 21. Conferencia de Naciones Unidas de Río de Janeiro sobre Medio Ambiente y Desarrollo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y Comunidad Europea. (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición.
- Paternoster “Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa. Un análisis comparativo de las memorias de sostenibilidad” (2011)
- Phills Jr., J., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). “Rediscovering social innovation. Stanford Social Innovation Review”, 6(4), 34-43.
- Plan de trabajo 2016-2019 de Economía Circular y Verde en el Mundo Local, promovido por la Red de Ciudades y Pueblos hacia la sostenibilidad y dirigido por la Fundación Fórum Ambiental.



UNIÓN EUROPEA

Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

- Prado-Lorenzo, J., Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. & Rodríguez-Domínguez, L. (2008): “Social responsibility in Spain”, *Management Decision*, 46 (8), 1247-1271.
- REAL ACADEMIA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (2007): “La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE): propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible”.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2008): “Recursos estratégicos en las Pymes”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Enero-Marzo, 17 (1).
- Silpa Kaza, Lisa Yao, Perinaz Bhada-Tata, and Frank Van Woerden (2018): “What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050”. World Bank Group.
- UN (2014), “Guide to corporate sustainability. Shaping a sustainable future”
- Vidal, P. (2008). “Negocios inclusivos y desarrollo social”. *Mensaje*, 57(572), 37-38.
- Vilanova M. y Dinarès M. (2009), *Modelo de indicadores de RSE para pymes Manual de uso*, ESADE, Barcelona.
- Weerawardena, J. y Sullivan, G (2006). “Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model”. *Journal of World Business*, 41 (1), 21-35.
- Westall, A. (2007). “How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled? A social enterprise think piece for the Office of the Third Sector”. Cabinet Office. Office of the Third Sector
- Wilson, C., & Wilson, P. (2006). “Make poverty business: increase profits and reduce risks by engaging with the poor”. Estados Unidos: Greenleaf Publishing.