

La ecoinnovación como clave para el éxito empresarial

Tendencias, beneficios y primeros pasos para ecoinnovar

Jordi Oliver-Solà
Ramon Farreny
Markel Cormenzana



Libros de Cabecera

La ecoinnovación como clave para el éxito empresarial

Jordi Oliver-Solà, Ramon Farreny, Markel Cormenzana

La ecoinnovación trata sobre el cambio de patrones de consumo y producción, y la aceptación en el mercado de tecnologías, productos y servicios pensados para reducir el impacto sobre el medio ambiente. El reto de avanzar por este camino es tan complejo como grandes son las oportunidades de negocio que alberga.

La motivación para escribir este libro ha sido la de evidenciar la emergente relación entre la competitividad empresarial y el medio ambiente. Si ocupa una posición directiva en una empresa, es profesional de la sostenibilidad, del marketing, de la innovación, o quiere emprender un nuevo negocio, debe saber que las ideas preconcebidas sobre medio ambiente y empresa ponen en peligro el futuro de su empresa.

Los retos ambientales como el cambio climático, la escasez y consecuente encarecimiento de ciertas materias primas (energía, agua y materiales), y una creciente concienciación sobre el consumo responsable entre ciudadanos y empresas, están motivando y harán imprescindible la toma en consideración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales, modelos de negocio, y diseño de productos y servicios.

El libro incluye unos anexos con testimonios y las principales directivas y planes europeos sobre ecoinnovación

IBIC: KJJ
ISBN: 978-84-946062-8-1

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com



La ecoinnovación como clave para el éxito empresarial

Tendencias, beneficios y primeros
pasos para ecoinnovar

Jordi Oliver-Solà,
Ramon Farreny
y Markel Cormenzana

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

Los autores son miembros de la secretaría técnica del Laboratorio de Ecoinnovación, iniciativa promovida por la Fundación Fòrum Ambiental y la Fundación Bancaria de "La Caixa" y que tiene como objetivo mejorar la aplicación de la ecoinnovación en el mercado y facilitar un impacto positivo sobre el planeta, la economía y la sociedad.

1ª edición: octubre 2017

© 2017 Jordi Oliver-Solà, Ramon Farreny y Markel Cormenzana

© 2017 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53-55, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editores: Diego Pardo López y Virtuts Angulo

Cubierta: Nèlia Creixell

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-946062-8-1

eISBN: 978-84-946062-9-8

IBIC: KJJ

Depósito Legal: B 22685-2017

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Presentación	7
Introducción: ¿Qué es y por qué le interesa la ecoinnovación a mi empresa?	9
Parte I: ¿Cómo ecoinnovan las empresas líderes? La transformación de la estrategia de producto y el modelo de negocio	27
1. Liderazgo de la transición hacia la economía circular	35
2. Orientación de la propuesta de valor hacia la prestación de servicios	49
3. Promoción de sistemas de producción más sostenibles y resilientes	57
4. Diseño de modelos de consumo más deseables y sostenibles	63
Parte II: ¿Qué beneficios empresariales ofrece la ecoinnovación?	67
5. Innovación y diferenciación	73
6. Incremento de ventas y acceso a nuevos mercados	79
7. Reducción de costes	83
8. Gestión del riesgo y de la reputación	85
Parte III: ¿Cómo puede mi empresa empezar a ecoinnovar?	87
9. Preparemos el camino	91
10. El punto de partida: ¿Dónde estamos?	99

11. Entender el reto ante la empresa:	
¿Qué hay ahí fuera?	115
12. Alcancemos nuestro objetivo:	
El plan de ecoinnovación	131
Conclusiones	139
Anexos:	143
Testimonios sobre ecoinnovación	145
Principales directivas y planes europeos sobre ecoinnovación	149

Presentación

La ecoinnovación trata sobre el cambio de patrones de consumo y producción, y la aceptación en el mercado de tecnologías, productos y servicios pensados para reducir el impacto sobre el medio ambiente.

El reto de avanzar por este camino es tan complejo como grandes son las oportunidades de negocio que alberga. Para poder entender el fenómeno y guiar a las empresas, se creó en 2014 el Laboratorio de Ecoinnovación.

El Laboratorio de Ecoinnovación es un proyecto de la Fundación Bancaria “la Caixa” y la Fundación Fòrum Ambiental, creado con el fin de que empresas e innovación se unan para crear soluciones sostenibles que hagan un mejor uso de los recursos, reduzcan los efectos secundarios negativos de nuestra economía sobre el medio ambiente y creen beneficios económicos y ventajas competitivas. Todo ello mediante un conjunto de iniciativas para mejorar la aplicación de la ecoinnovación en el mercado y facilitar un impacto positivo sobre la economía y la sociedad.

En la práctica, el Laboratorio de Ecoinnovación identifica, clasifica y difunde casos prácticos de empresas españolas e internacionales que han aumentado su competitividad gracias a la incorporación de la ecoinnovación en su estrategia de negocio.

Este libro sintetiza los conocimientos que el Laboratorio de Ecoinnovación ha recabado hasta la fecha, resumiendo algunos de los principales beneficios empresariales de la ecoin-

novación, ordenando las tendencias que se han observado entre el centenar de casos prácticos analizados, e indicando los pasos que cualquier empresa podría seguir para alcanzar el éxito a través de la ecoinnovación.

Introducción

¿Qué es y por qué le interesa la ecoinnovación a mi empresa?

«El medio ambiente es un coste para la empresa. La sostenibilidad es deseable, pero va en contra del negocio. El cliente no valora las mejoras ambientales. Esto no funciona en nuestra cultura latina. Las multinacionales usan el medio ambiente para lavar su imagen, pero no se lo creen».

Si durante su vida profesional ha escuchado a personas de su empresa o de su entorno emitir alguna de estas sentencias y su respuesta ha sido un «Te entiendo, pero...» este libro es para usted.

La motivación para escribir este libro ha sido la de evidenciar la emergente relación entre la competitividad empresarial y el medio ambiente. Si ocupa una posición directiva en una empresa, es profesional de la sostenibilidad, del marketing, de la innovación, o quiere emprender un nuevo negocio, debe saber que las ideas preconcebidas sobre medio ambiente y empresa ponen en peligro el futuro de su empresa.

Los retos ambientales como el cambio climático, la escasez y consecuente encarecimiento de ciertas materias primas (energía, agua y materiales), y una creciente concienciación sobre el consumo responsable entre ciudadanos y empresas, están motivando y harán imprescindible la toma en consideración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales, modelos de negocio, y diseño de productos y servicios.

Más allá de las motivaciones éticas existen argumentos y ejemplos que nos muestran que incorporar la sostenibilidad

en los negocios es un medio para aumentar la competitividad empresarial.

Además, en tiempos de cambio el *business as usual* deja de ser una opción segura y se hace necesario que las empresas sean receptivas a la innovación en todos los campos, entre otros, el del medio ambiente.

La ecoinnovación es una aproximación que aspira a dar respuesta a los retos ambientales y a aprovechar las oportunidades de negocio, incorporando cambios en toda la empresa, desde el modelo de negocio y la estrategia empresarial, hasta el diseño de los productos, los servicios y los procesos productivos considerando toda la cadena de valor.

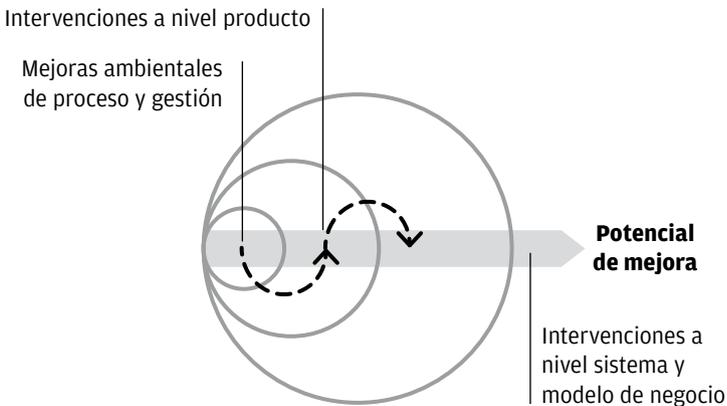
El presente libro ahonda sobre las tendencias actuales en cuanto a estrategia de producto y ecoinnovación empresarial, analiza los beneficios que se pueden obtener al adoptarlas y orienta acerca de cómo incorporar la ecoinnovación en las empresas.

Pero... ¿qué es la ecoinnovación?

Se han dado varias definiciones para ecoinnovación, pero según el Manual de Ecoinnovación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), «la ecoinnovación consiste en una nueva estrategia de negocios que incorpora la sostenibilidad en todas las operaciones bajo un enfoque de ciclo de vida y cooperación a través de la cadena de valor. Implica un conjunto coordinado de modificaciones o nuevas soluciones de productos, servicios, procesos, enfoques de mercado y estructuras organizativas que conducen

a un mejor rendimiento y un aumento de la competitividad de la empresa».

Figura 1. Marco conceptual de la ecoinnovación



Fuente: Adaptado Manual de Ecoinnovación del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

En este libro se entiende como empresa ecoinnovadora aquella que ha logrado mejorar su posición competitiva en el mercado gracias a haber innovado incorporando la sostenibilidad como un elemento diferenciador. Como resultado, la organización mejora su capacidad de respuesta y de anticipación ante las demandas y las necesidades del entorno.

¿Y para qué sirve?

La ecoinnovación permite aprovechar las oportunidades de negocio asociadas a la sostenibilidad, a la vez que aumenta

la competitividad de las empresas. Para ello, ayuda a identificar los retos y oportunidades clave y los aprovecha para impulsar cambios transversales en la organización, desde la estrategia y el modelo de negocio, hasta cuestiones a nivel operativo.

¿Quién puede aplicarla?

La ecoinnovación puede ser aplicada por todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño o sector. Para ecoinnovar una empresa debe ser capaz de reconocer la importancia de los retos que la sostenibilidad plantea para su sector a largo plazo, y estar dispuesta a tomar medidas para convertir estos retos en oportunidades. Esto requiere liderazgo, una cultura empresarial abierta y receptiva, y que esté dispuesta a adoptar una visión más holística de su actividad bajo un enfoque de ciclo de vida.

¿Cuáles son las motivaciones de las empresas para ecoinnovar?

El Laboratorio de Ecoinnovación ha analizado en profundidad dos centenares de casos de empresas ecoinnovadoras de distintos sectores, tamaños y países, identificando cuatro de las principales motivaciones por las que las empresas inician procesos de ecoinnovación. A continuación, se presentan estas motivaciones y se acompañan con ejemplos de empresas españolas e internacionales que ilustran, de forma clara, la causalidad entre las acciones de ecoinnovación y las mejoras asociadas a medio ambiente y competitividad.

❶ Demanda de los clientes / mercado

La primera motivación de las empresas para ecoinnovar es la demanda expresa de sus clientes o la necesidad de acceder a nuevos mercados, a menudo ambientalmente exigentes. Según un estudio de 2009 realizado por *The Boston Consulting Group*, un 73% de los consumidores consideran importante o muy importante que las empresas tengan una buena trayectoria ambiental y de sostenibilidad.

Esto afecta tanto a las empresas que llegan directamente al cliente o consumidor final (*business to consumer*) como a las que tienen a otras empresas como clientes (*business to business*), ya que en muchos casos son las empresas multinacionales o del sector del *retail* las que exigen a sus proveedores la incorporación de mejoras ambientales en sus productos o servicios, traccionando así a un gran número de pymes.

La empresa sueca Max Burgers es un ejemplo de cómo una buena comunicación de los atributos ambientales de un producto —en este caso de la contribución al cambio climático— puede mejorar el posicionamiento de una empresa frente a sus competidores, y al mismo tiempo fidelizar una parte de sus clientes.

MAX BURGERS

Diversificar la oferta para reducir el impacto

Sector	Restauración	Nº Empleados	3.000
País	Suecia	Facturación	150 millones de €

Descripción de la empresa Max Burgers es la cadena de restaurantes de hamburguesas más antigua y popular de Suecia. Fue fundada en 1968 y es de propiedad íntegramente familiar. Actualmente cuenta con 86 restaurantes en Suecia y ha abierto su primer restaurante en Noruega.

Desarrollo de la ecoinnovación Los fundadores de la empresa decidieron reducir su contribución al cambio climático y para ello ampliaron su carta, a la que incorporaron elementos distintos a la carne de ternera, tales como pollo, pescado o productos vegetarianos. Asimismo, informan sobre la huella de carbono de los diferentes menús.

Resultados principales Las ventas de los menús de bajo impacto se han incrementado un 28% desde la comunicación de la huella de carbono en 2008.

Entre 2007 y 2009, la fidelidad de marca se incrementó en un 27%, y se estima que más de la mitad se debe a su estrategia ambiental, lo cual equivale a un valor de 4-8 millones de €/año.

El margen de beneficio es entre 3 y 5 veces mayor que el de sus mayores competidores, ya que la ternera es más cara (margen de beneficios entre 11 y 15%).

② Ahorro de costes / eficiencia

Otra motivación para ecoinnovar es de índole más interna, y se ha identificado en aquellos casos en los que la eficiencia y la optimización en el uso de recursos lleva asociado un ahorro económico.

Es frecuente encontrar casos en los que después de implementar un proyecto de ecodiseño, las empresas consiguen

ahorros ambientales y económicos con la reducción del consumo de materias primas, la optimización del volumen de los envases y la disminución de las necesidades logísticas, o con la mejora de la eficiencia energética de los procesos productivos o de los productos. Es lo que se conoce como ecoeficiencia.

Una de las ventajas de esta motivación es que muchas veces se puede conocer de antemano el potencial ahorro generado por una acción, por lo que permite calcular periodos de retorno de la inversión de una forma certera.

El ahorro de costes, ligado a la optimización del uso de materias primas, es también una forma de mejorar el posicionamiento estratégico de las empresas. Dicho de otra forma, en 2014 el estudio *Circular Advantage* de Accenture afirmaba que las empresas cuyo crecimiento está estrechamente ligado a recursos escasos se situarán en una desventaja competitiva debido al aumento y a la volatilidad de los precios, que reducirán su capacidad de pronosticar y competir con alternativas menos intensivas en el uso de recursos.

El mismo informe hacía una estimación del impacto de la eficiencia en el uso de recursos a escala europea. Cada incremento de un 1% en la eficiencia del uso de recursos en la UE, aporta un valor equivalente a 23.000 millones de euros para las empresas y puede crear hasta doscientos mil empleos.

Uno de los ámbitos donde tradicionalmente se ha usado el ecodiseño como metodología de ecoeficiencia es el de los envases. El caso de la empresa española Witte y Solá muestra cómo el ecodiseño de sus envases de aluminio conlleva un

ahorro económico, asociado al menor uso de materiales, y un menor impacto ambiental, que da respuesta a los requerimientos de compra de sus clientes internacionales.

WITTE Y SOLÁ

Ecodiseño de envases

Sector	Envase	Nº Empleados	112
País	España	Facturación	13 millones de €
Descripción de la empresa	Witte y Solá (WYS) es una empresa familiar fundada en 1968, que está especializada en el diseño y fabricación de tubos de aluminio. El tubo de aluminio es un envase reciclable y ligero, cuyo tamaño y diseño es ideal para contener productos de cierta densidad, ofreciendo una dosificación precisa.		
Desarrollo de la ecoinnovación	El aumento de requerimientos ambientales del mercado ha impulsado a WYS a ecodiseñar un tubo-envase. El resultado es un tubo aligerado, sin tapón –por ser monodosis–, con la boca reducida y que, en su acabado, aplica esmalte transparente.		
Resultados principales	El rediseño del tubo-envase ha disminuido un 15% el coste unitario del producto debido a la reducción de materias primas y a la optimización del transporte. La aplicación de la ecoinnovación en todas las líneas de producción supondría un ahorro potencial de 65 t de aluminio anuales. (aprox. 90.000€). Los clientes de WYS se benefician de la reducción del 9% de la huella de carbono de los nuevos tubos-envase.		

③ Necesidad de innovación

La competitividad de toda empresa vendrá determinada, cada vez más, por su capacidad de innovar. Los resultados del *2012 Sustainability & Innovation Global Executive Study and Research Report* del *MIT Sloan Management Review* destacan que las empresas ecoinnovadoras logran orientarse

hacia nuevos segmentos y/o servir mejor a los segmentos en los que actualmente compiten, a menudo gracias a cambios que llevan a cabo en la cadena de valor.

El mismo informe destaca que la sostenibilidad es necesaria para ser competitivos. Más del 60% de las empresas que han cambiado su modelo de negocio y tienen la sostenibilidad como un elemento permanente en su agenda de gestión dicen que obtienen beneficios de la sostenibilidad.

The Conference Board calcula que los ingresos por ventas de productos y servicios sostenibles de las empresas líderes aumentaron un 91% entre 2010 y 2013, mientras que las ventas totales crecieron solo un 15%.

La necesidad de innovación aplica principalmente a dos tipos de escenarios:

- a** Empresas que se han visto o pueden verse afectadas por cambios legislativos que prohíben el uso de determinados materiales o sustancias, por lo que sus negocios están seriamente amenazados y para ellas innovar se convierte en un imperativo.

El mero cumplimiento de la legislación no puede considerarse innovación, sin embargo, sí que el avance de la legislación ambiental supone un estímulo para la ecoinnovación, puesto que prohíbe ciertas prácticas que deben ser reemplazadas por otras que cumplan la misma función pero sin causar daños.

Ecoinnovar también permite a las empresas emplazarse en una situación de confort, a un nivel elevado, lejos de los mínimos exigidos por normativa.

- b** Empresas que trabajan para sectores que sufren una crisis repentina y les obliga a reinventarse.

Por ejemplo, la crisis financiera de 2008 hizo colapsar en un tiempo récord el sector de la construcción residencial en España. En ese contexto, las empresas constructoras y también sus proveedoras (electrodomésticos, ascensores, etc.) sufrieron un duro revés.

Muchas tuvieron que reestructurarse o cesar su actividad. En cambio, otras optaron por reconvertirse y ofrecer servicios de rehabilitación energética, o apostaron por la inversión en I+D para situarse en mercados tecnológicamente más avanzados y de valor añadido como el de las *smart cities*.

AXIOMA SOLUCIONS

Más allá del cumplimiento legal

Sector	Sanitario	Nº Empleados	210
País	España	Facturación	12 millones de €
Descripción de la empresa	Axioma Solucions es una empresa que ofrece servicios a empresas del ámbito de la salud, en especial servicios de lavandería y esterilización de tejidos quirúrgicos reutilizables.		
Desarrollo de la ecoinnovación	Como consecuencia del incremento del número de infecciones en las áreas quirúrgicas, en 2006 se aprobó una norma europea (UNE EN 13795) que limita el uso del tejido de algodón, usado habitualmente para la cobertura del campo quirúrgico y el vestuario de los profesionales. Ante esta situación, Axioma Solucions decidió innovar para ofrecer un tejido de poliéster reutilizable, con mejores prestaciones que el tejido utilizado hasta el momento, y que pudiera competir con los tejidos de un solo uso.		

Resultados principales	<p>Las emisiones de CO₂ del tejido reutilizable son 3,2 veces inferiores al tejido de un solo uso (26,3 kg CO₂ vs. 8,2 kg CO₂ por m²).</p> <p>El uso de la cobertura quirúrgica reutilizable está cambiando la visión y la política de compra de los hospitales de España.</p> <p>El uso del tejido reutilizable ofrece mayor confort y seguridad para el paciente y el profesional que el tejido de un solo uso.</p>
-------------------------------	---

ORONA

Ecoinnovar para liderar un nuevo mercado

Sector	Elevación	Nº Empleados	4.552
País	España	Facturación	593 millones de €
Descripción de la empresa	ORONA es la empresa líder en España en el sector de elevación (ascensores, escaleras mecánicas, etc.) y está entre las diez primeras en el mundo, teniendo en Europa una cuota de mercado del 12%.		
Desarrollo de la ecoinnovación	Dada la situación de crisis del sector de la construcción en España, ORONA optó por liderar proyectos de ecoinnovación que tienen por objetivo el desarrollo de sistemas de elevación sostenibles con un balance energético cero, y que integran el concepto de ecodiseño, para estar presentes en el desarrollo de las <i>smart cities</i> .		
Resultados principales	<p>Se han logrado ahorros del consumo energético de 2.000 kWh/año, equivalentes a una reducción de 1.074 kg CO₂ /año.</p> <p>El menor peso de las cabinas disminuye en un 20% el impacto ambiental en el uso de materiales, lo que resulta en una reducción del impacto ambiental del 84% durante todo el ciclo de vida.</p> <p>Se ha obtenido la certificación Clase AAA en todas las categorías de uso, la más alta certificación en eficiencia energética para ascensores.</p>		

4 Marketing

Un número importante de empresas comunican su aplicación de estrategias de ecoinnovación por una cuestión de posicionamiento de mercado o imagen. Proyectar una imagen de empresa respetuosa con el medio ambiente, sabiendo que detrás hay un sustento sólido, es cada vez un activo más importante para las empresas.

Mejorar la percepción de la marca en cuanto a sostenibilidad puede permitir acceder a segmentos de clientes con una mayor disposición a pagar por productos ambientalmente correctos (especialmente en los sectores agroalimentario o textil), aportar un valor añadido, o acceder a nuevos mercados más exigentes. O viéndolo desde otro punto de vista, no posicionar la marca en este ámbito es un riesgo cada vez mayor e inasumible para las empresas.

El sector textil tiene ejemplos de grandes marcas que han sufrido graves crisis reputacionales al convertirse en blanco de las críticas de organizaciones de consumidores y ONG ecologistas cuando se ha demostrado, ya sea de forma directa o indirecta, que no estaban gestionando de forma correcta las condiciones laborales de los trabajadores, o había evidencias sobre impactos ambientales o de perjuicio del bienestar animal ocasionados a lo largo de su cadena de valor.

El caso de la marca textil Patagonia es paradigmático como empresa que basa su negocio sobre un estricto control de la calidad y la trazabilidad de sus proveedores, y traslada estos atributos a sus productos y clientes dándole un valor diferencial a la marca.

PATAGONIA			
Durabilidad y longevidad como estrategia de negocio			
Sector	Textil	Nº Empleados	1.300
País	Estados Unidos	Facturación	443 millones de €
Descripción de la empresa	Patagonia, Inc. es una empresa de ropa, con base en California, centrada en equipamientos de alta calidad para actividades al aire libre. Fue fundada en 1972 por Yvon Chouinard, inicialmente para crear herramientas y ropa más funcional para la escalada.		
Desarrollo de la ecoinnovación	En el marco del Programa <i>Common Threads</i> Patagonia utiliza mensajes publicitarios para incentivar una compra responsable, y también para cuidar, reparar y revender sus productos a través de su página web gracias a una colaboración con eBay. De esta forma, intenta cambiar el modelo de consumo hacia un uso responsable, utilizando sus productos como bandera.		
Resultados principales	En 2012, que incluyó la campaña de Compra menos durante nueve meses, las ventas crecieron un 33% (ventas de 420 millones de €).		
	Fidelización de un segmento de cliente que busca productos de alta calidad y que se siente identificado con la filosofía de la empresa.		
	Mediante la plataforma de Patagonia en eBay, se han vendido 41.377 prendas de segunda mano.		

Principales tendencias de ecoinnovación en la empresa

La parte I del libro presenta algunas de las principales tendencias y estrategias de ecoinnovación que ya están siendo incorporadas en la planificación y actividad de las empresas. Veamos cuáles son:

► **Economía circular**

Un número creciente de empresas líderes en sus respectivos sectores están comenzando una transición hacia nuevas formas de negocio que contemplan los flujos de materiales, productos y componentes pasando de un paradigma lineal, basado en *extraer-fabricar-desechar*, a un sistema productivo regenerativo y restaurativo que minimiza los riesgos, gestionando mejor los limitados recursos naturales. Estas empresas, cerrando los ciclos industriales, logran ser más competitivas ahorrando costes y generando nuevos mercados a partir de un valor infrautilizado.

► **Modelos de negocio ecoinnovadores**

Los cambios sociales y tecnológicos de la última década han traído consigo nuevas formas de generar negocio. Una parte de ellos consigue generar una combinación de valor económico, ambiental y social. Son los llamados modelos de negocio ecoinnovadores.

► **Producción sostenible**

La innovación a nivel tecnológico y el desarrollo de nuevos procesos está gestando una revolución en nuevas formas de producción que suponen un ahorro de costes y el acceso a recursos renovables potencialmente infinitos.

► **Consumo responsable**

Algunas organizaciones están abordando la transición hacia una economía más sostenible desde el punto de palanca de la demanda. Estas empresas combinan los esfuerzos de una producción más sostenible con una estrategia de comunica-

ción y marketing que ligan los intereses del consumidor con los del medio ambiente.

¿Qué beneficios pueden obtener las empresas?

La introducción de la ecoinnovación en las empresas puede aportar importantes beneficios que serán desarrollados a lo largo de la parte II de este libro, entre los que destacan:

▶ **Acceso a mercados nuevos y emergentes**

Existen oportunidades de mercado para las empresas que ecoinnovan. Entre otras, el acceso a segmentos de mercado existentes con un fuerte interés en la sostenibilidad, a mercados totalmente nuevos o emergentes, o incluso a mercados que imponen el cumplimiento de estándares o criterios de compra verde como barrera de acceso.

▶ **Reducir los costes de producción a lo largo de la cadena de valor**

La modificación de los procesos de producción para reducir los residuos y el consumo de energía, o el diseño de productos para permitir la recuperación y la reutilización de los materiales, facilitan la disminución de los costes de producción asociados.

▶ **Anticiparse a las normas y reglamentos**

El cumplimiento de los requisitos de la legislación ambiental es a menudo visto como una actividad costosa, pero necesaria. Sin embargo, también puede ser una fuente de ventajas competitivas cuando la previsión de regulaciones futuras

pone en marcha procesos internos de ecoinnovación que llevan a las empresas a ofrecer soluciones donde la sostenibilidad es un valor añadido del nuevo producto o servicio.

► **Atraer recursos financieros**

Las grandes empresas que están implementando la ecoinnovación a menudo tienen dificultades para encontrar proveedores o socios que puedan hacer una contribución significativa a sus esfuerzos para la sostenibilidad. Las pequeñas empresas que muestren la capacidad de ecoinnovar, por tanto, pueden ser más atractivas para las entidades financieras y para inversores de estas grandes empresas, con el fin de ayudar a ampliar la producción, mejorar la calidad del producto, etc. Además, el acceso a la financiación y a las subvenciones públicas puede ser más sencillo si la empresa es capaz de demostrar beneficios significativos de sostenibilidad como parte de una propuesta de financiación.

► **Aumento de la productividad y de la capacidad técnica**

Las personas prefieren trabajar para empresas que actúan de una manera ambientalmente responsable y sostenible. Esto a su vez ayuda a la empresa a reclutar y retener una fuerza laboral capacitada y motivada, lo que lleva a mejoras en la productividad y la calidad del producto. Además, la ecoinnovación a menudo requiere nuevas habilidades y competencias.

Invertir en la capacitación pertinente para cumplir con estas necesidades se ha demostrado que tiene una rentabilidad significativa a través de mejores prácticas de trabajo y una mayor innovación.

Cuatro pasos hacia la ecoinnovación

Una vez repasadas las principales tendencias y beneficios de la ecoinnovación en la empresa, la parte III del libro presenta una metodología práctica para que el lector pueda diseñar un plan de acción para la ecoinnovación en su organización.

La metodología propuesta consta de cuatro fases principales:

❶ Preparar el camino

El primer paso del viaje empresarial hacia la ecoinnovación consiste en preparar la empresa. Esta fase es muy importante, ya que para conseguir que la ecoinnovación penetre transversalmente en toda la empresa es necesario planificar el cambio y adaptar el conjunto de procesos internos. En esta fase se determinarán los objetivos corporativos y los resultados esperados del proyecto, se definirá el equipo de trabajo (grupo motor), sus roles y responsabilidades, y se llevará a cabo una reunión de arranque en la que se determinará un calendario de hitos y entregables al que atenerse a lo largo del desarrollo del proyecto.

❷ El punto de partida: ¿Dónde estamos?

En esta segunda fase se evalúa el modelo de negocio, con el fin de obtener una visión estratégica de la empresa, y se analizan los procesos y actividades de la misma, así como la experiencia del usuario. Ambos análisis nos ayudarán a identificar las principales oportunidades de la organización bajo la lupa de la ecoinnovación, y nos permitirán entender dónde nos hallamos y aventurar posibles vías de mejora.

③ Entender el reto ante la empresa: ¿Qué hay ahí fuera?

En esta fase se desarrollará un análisis estratégico de la influencia sobre la empresa de las fuerzas de cambio, es decir, aquellas tendencias que ganan fuerza, los cambios en los clientes y en el entorno competitivo. Después se analizarán escenarios de futuro y se plantearán uno o varios retos, los cuáles nos servirán para identificar el destino de nuestro viaje.

④ Alcancemos nuestro objetivo: El plan de ecoinnovación

Finalmente, en esta cuarta fase, se pretende identificar el mejor camino para avanzar de la situación actual a los escenarios de futuro. Para ello, se llevará a cabo un proceso de lluvia de ideas sobre posibles acciones a implementar en base al análisis previo; además, se priorizarán teniendo en cuenta su contribución al valor ambiental y para el cliente, y su viabilidad técnica y económica. Finalmente, se establecerá una hoja de ruta con las acciones a implementar para que la empresa pueda aprovechar el potencial de la ecoinnovación.

Los autores



Jordi Oliver-Solà es doctor en Ciencias ambientales y premio extraordinario de doctorado por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).

Socio-fundador y director ejecutivo de *inèdit*, un estudio de ecoinnovación estratégica que ofrece servicio a empresas y organizaciones para conseguir soluciones factibles, viables y sostenibles.

Experto en análisis de ciclo de vida, ecodiseño y ecoinnovación, ha participado en numerosos proyectos con empresas y ha publicado más de 30 artículos en revistas SCI/SSCI de ámbito internacional, ha realizado más de 40 contribuciones en congresos internacionales, y 11 capítulos de libro sobre la temática.

Investigador vinculado al Instituto de Ciencia y Tecnología Ambientales (ICTA-UAB), profesor asociado en el Departamento de Ingeniería química, biológica y ambiental (UAB) y profesor colaborador de la Escuela Universitaria de Diseño e Ingeniería ELISAVA (UPF).

Ramon Farreny es doctor en Ciencia y Tecnología Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y combina su actividad profesional con la docencia universitaria y la investigación, habiendo publicado 18 artículos en revistas científicas indexadas.

Asimismo, es socio-fundador de *inèdit*, en el que ha desarrollado proyectos de ecoinnovación y economía circular, tanto para pequeñas, medianas y

grandes empresas como para organismos públicos locales e internacionales, en ámbitos como la gestión de aguas, la gestión de residuos o la movilidad. Además, es responsable de la Secretaría técnica del Laboratorio de Ecoinnovación, iniciativa que persigue analizar y difundir experiencias empresariales de ecoinnovación a nivel global, así como identificar retos, tendencias y escenarios de futuro para diferentes sectores, como el alimentario, la salud o la logística. En los últimos años ha centrado su actividad en acompañar y definir estrategias para que las organizaciones ecoinnoven, se anticipen y refuercen su competitividad.

Markel Cormenzana es Ingeniero mecánico especializado en Desarrollo de producto por la Universidad del País Vasco y la Universidad del Sur de Dinamarca (SDU).

Ha canalizado su actividad profesional hacia la aplicación del diseño (producto, servicio, sistemas, experiencia de usuario, etc.) y la innovación para enfrentar problemáticas complejas y globales. En el área de la consultoría en ecoinnovación, Markel ha participado, de la mano de *inèdit*, en proyectos de diferente calado; entre 2012 y 2014 ha estado al frente de la Secretaría técnica del Laboratorio de Ideas del Basque Ecodesign Center; y ha participado en el grupo de expertos europeos sobre emprendimiento verde (UNEP - SwitchMED), formando a más de 3000 emprendedores/as. Bajo este marco ha participado en proyectos de investigación, metodológicos y técnicos, en busca de un alineamiento de la sostenibilidad, la innovación, el diseño y la competitividad.

Compagina estos proyectos con la docencia regular en varias escuelas de diseño y universidades como IED o Bau.

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.