



Universidad Pontificia Comillas ICADE E4

# **Las empresas y el desarrollo sostenible ¿Qué oportunidades?**

Autor: 201813061

MADRID | junio 2020

# Índice de contenidos

<b>TRABAJO DE FIN DE GRADO:</b> .....	<b>1</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>Palabras claves</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Key words</b> .....	<b>5</b>
<b>Índice de ilustraciones</b> .....	<b>5</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>6</b>
1. Objetivos .....	6
2. Metodología.....	6
3. Estado de la cuestión .....	7
4. Distintas partes del trabajo.....	8
<b>II. Marco teórico</b> .....	<b>9</b>
1. Principales desafíos del desarrollo sostenible.....	9
2. Teoría del desafío actual de las empresas y del desarrollo sostenible .....	10
3. Los debates en marcha sobre el lugar del desarrollo sostenible en la empresa .....	11
4. Una doble oportunidad: ética y económica .....	12
<b>III. Las oportunidades al nivel medioambiental</b> .....	<b>14</b>
1. Las empresas en el centro de la transición ecológica.....	15
a. La nueva responsabilidad de la empresa .....	15
b. Consumidores cada vez más responsables .....	18
2. Oportunidades de encontrar nuevos mercados y favorecer la innovación con empleados cada vez más formados .....	19
a. Nuevos mercados.....	19
b. Una innovación favorecida .....	22
3. Oportunidades de reducir los costes y de controlar los riesgos medioambientales	25
a. Economía circular (Caso Caran d'Arche).....	25
b. Ecología industrial (Caso Essilor) .....	27
c. Innovación frugal (Caso Dacia Logan).....	28
d. Disminución de los riesgos medioambientales .....	30
<b>IV. Las oportunidades al nivel social (relaciones con los stakeholders)</b> .....	<b>32</b>
1. Importancia de los comportamientos éticos .....	33
a. Una cultura interna fuerte .....	33
b. Bienestar de los empleados.....	34
c. Una confianza hacia los proveedores, competidores y accionistas .....	36
2. Beneficios económicos .....	39

a.	Un capital humano más productivo y comprometido.....	39
b.	Una atracción de nuevos talentos .....	41
c.	Oportunidades económicas a través de sus stakeholders externos .....	42
<b>3.</b>	<b>La importancia de ser responsable en tiempo de Covid-19: .....</b>	<b>46</b>
a.	Entre deber y reputación.....	46
b.	Una mejor adaptación y resistencia a la crisis .....	47
	<b><i>Conclusión</i> .....</b>	<b>49</b>
	<b><i>Bibliografía</i> .....</b>	<b>50</b>
	<b><i>Agradecimientos</i> .....</b>	<b>55</b>

## Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar las oportunidades de una empresa frente al desarrollo sostenible. Las oportunidades son numerosas y se caracterizan tanto por una oportunidad de asumir su responsabilidad hacia el medioambiente y sus stakeholders como una oportunidad de implantarse en el largo plazo y generar beneficios económicos. El crecimiento de la empresa y la toma en cuenta del desarrollo sostenible son completamente compatibles y permite simplemente a la empresa encajarse con los tiempos. Hemos puesto de relieve las oportunidades de una empresa que asume tanto su responsabilidad social como medioambiental.

Es un tema a menudo tratado y numerosos son los escritos sobre el análisis de esas oportunidades. Por eso, para escribir este trabajo, hemos hecho una síntesis del tema y, en el objetivo de tener una visualización más concreta, hemos tomado como ejemplos algunos casos de empresas responsables.

## Palabras claves

Stakeholders, desarrollo sostenible, oportunidades, responsabilidad, medioambiente, beneficios económicos, social, largo plazo, sostenibilidad

## Abstract

The objective of this work is to analyze the opportunities for a company in terms of sustainable development. The opportunities are numerous and are characterized both by an opportunity to assume its responsibility towards the environment and its stakeholders and an opportunity to establish itself in the long term and generate economic benefits. The growth of the company and the taking into account of sustainable development are completely compatible and simply allow the company to fit in with the times. We have highlighted the opportunities of a company that takes on both its social and environmental responsibility.

This is a subject that is often discussed and there are numerous writings on the analysis of these opportunities. Therefore, to write this work, we have made a synthesis of the topic and, in order to have a more concrete visualization, we have taken as examples some cases of responsible companies.

## Key words

Stakeholders, sustainable development, opportunities, responsibility, environment, social, long term, sustainability

## Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: LOS 17 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	17
ILUSTRACIÓN 2 : LOGO DE VOLKSWAGEN.....	18
ILUSTRACIÓN 3 : LOGO DE TOO GOOD TO GO .....	21
ILUSTRACIÓN 4 : LOGO DE ACCENTURE.....	22
ILUSTRACIÓN 5: LOGO DE SYMBIO MICHELIN Y FAURENCIA.....	24
ILUSTRACIÓN 6 : CONCEPTO MULTI-R .....	26
ILUSTRACIÓN 7 : LOGO DE CARAN D'ACHE .....	26
ILUSTRACIÓN 8 : LOGO DE ESSILOR .....	28
ILUSTRACIÓN 9 : EL PRINCIPIO DE LA INNOVACIÓN FRUGAL POR TOM FISHBURNE	29
ILUSTRACIÓN 10 : EL MODELO DEL COCHE DACIA LOGA.....	30
ILUSTRACIÓN 11: CITACIÓN DE BILL GATES .....	34
ILUSTRACIÓN 12 : LOGO DE SERBECO.....	35
ILUSTRACIÓN 13 : LOGO DE L'ORÉAL.....	37
ILUSTRACIÓN 14 : LOGO DE UNILEVER.....	42
ILUSTRACIÓN 15 : LOGOS DE SONY Y SAMSUNG .....	44

# I. Introducción

## 1. Objetivos

El objetivo de este trabajo es estudiar las oportunidades que puede encontrar una empresa si asume su responsabilidad social y medioambiental. A lo largo del trabajo, se busca demostrar a las empresas que si siguen criterios sostenibles pueden tener como resultado una multitud de oportunidades compatibles con: el largo plazo, el respeto de los *stakeholders* y los beneficios económicos. Para ilustrar la realidad de esas oportunidades, estudiaremos diferentes casos de empresas responsables.

## 2. Metodología

Para conseguir este objetivo:

- En primer lugar, he realizado una revisión de la literatura a través de fuentes secundarias sobre los siguientes conceptos:
  - desarrollo sostenible
  - responsabilidad social y medioambiental de la empresa
  - beneficios sociales y económicos que surgen de los criterios sostenibles

Debido a la aparición de crisis medioambientales, y a la evolución de las mentalidades sobre el papel social de la empresa al respecto de sus *stakeholders*, el concepto del desarrollo sostenible ha sido analizado y tratado en numerosas ocasiones.

Por eso, me he basado en informes de filósofos, investigadores, políticos, inversores, directores generales de empresas (pequeñas y grandes) y consumidores para entender cuáles son las oportunidades más relevantes e interesantes.

- En segundo lugar: desde hace algunos años me ha interesado particularmente el tema del desarrollo sostenible y la responsabilidad de la empresa al respecto. Por eso, solía asistir (antes de la crisis sanitaria) a conferencias y a charlas abiertas sobre este tema. Así, para redactar este trabajo, he podido contar con lo aprendido

de los diferentes participantes, es decir expertos sobre el desarrollo sostenible y directores de empresas.

- Por fin, para redactar este trabajo, he podido establecer contacto con el director “equipo original de neumáticos” de Michelin para poder debatir sobre el desarrollo sostenible.

Además, me he puesto en contacto con algunos empleados de la empresa “Too good to go”, para poder entender mejor su compromiso dentro de una empresa responsable.

### 3. Estado de la cuestión

El camino para que todas las empresas decidan comprometerse con el desarrollo sostenible es difícil, dado que la mayoría perciben el hecho de asumir su responsabilidad como una restricción, una obligación. Generalmente, los costes son más importantes a corto plazo, pero sin embargo los resultados positivos son visibles a largo plazo. Así pues, los comportamientos estratégicos de las empresas en cuanto a su responsabilidad son varios: algunas empresas ya han entendido el desafío y han cambiado completamente su cultura y al contrario otras, simplemente se comprometen para respetar las leyes o hacen una integración parcial como, por ejemplo, ser responsable solamente en el departamento marketing. Esta segunda actitud es mucho más superficial, y estas empresas no son conocedoras de los beneficios que ese compromiso puede conllevar. En efecto, las empresas responsables que siguen criterios sostenibles se convierten automáticamente en protagonistas estableciendo una cultura empresarial fuerte, respetando sus stakeholders y el medioambiente y posicionándose en el aire del tiempo. Es importante que las empresas comprendan la importancia de esta cuestión para que puedan basar sus negocios en el desarrollo sostenible.

#### 4. Distintas partes del trabajo

En primer lugar, vamos a hacer un marco teórico, es decir la revisión de la literatura existente en artículos científicos sobre:

- los desafíos y los debates del desarrollo sostenible y sobre el papel de la empresa al respecto.
- las oportunidades de las empresas que siguen criterios sostenibles.

Después, se va a dividir este trabajo en dos grandes partes. En primer lugar, se enunciarán las oportunidades de una empresa responsable a nivel medioambiental, y en segundo lugar las oportunidades que la empresa puede encontrar si decide ser responsable a nivel social, es decir hacía sus stakeholders.



## II. Marco teórico

### 1. Principales desafíos del desarrollo sostenible

#### Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

##### Los desafíos

Cuestiones ambientales: agotamiento de los recursos naturales (energías no renovables), residuos, contaminación del aire, el agua y el suelo, la destrucción de la capa de ozono, el calentamiento global (o "efecto invernadero"), y el cambio climático, la pérdida de biodiversidad.

Cuestiones sociales: pobreza, condiciones insalubres (vivienda, acceso al agua potable), desigualdades, trabajo infantil, falta de servicios básicos (salud, educación, movilidad, comunicación), contaminación química, riesgos alimentarios, obesidad, prácticas de riesgo, discriminación, marginación, inestabilidad política.

Cuestiones económicas: competencia desleal (en oposición al comercio justo), condiciones de trabajo, desempleo, producción responsable (cadenas de subcontratación), sobreconsumo.

Cuestiones de comunicación: representación de los valores del desarrollo sostenible en la publicidad, las relaciones públicas, la comercialización y cualquier otra forma de comunicación pública o comercial

### Los objetivos

- Avanzar en el progreso tecnológico para reducir el impacto ambiental de las sociedades humanas.
- Cambiar los comportamientos en el Norte y crear nuevos modelos de desarrollo en el Sur. El progreso tecnológico es una prioridad, pero no es suficiente. La tasa de crecimiento del consumo mundial – en particularidad en ciertos sectores como la automoción y la energía - está evolucionando mucho más rápido que los conocimientos científicos que puedan abordar el impacto de las sociedades humanas en el medioambiente. Además, la tecnología tendrá dificultades para compensar fenómenos globales como el cambio climático.

## 2. Teoría del desafío actual de las empresas y del desarrollo sostenible

"Bien plus qu'un phénomène de mode, le développement durable constitue désormais un défi stratégique majeur pour les entreprises. De nombreux travaux se sont intéressés à l'apport de l'approche des parties prenantes au concept de développement durable. Bien que fondatrice, cette approche ne permet pas, à elle seule, d'expliquer l'intégration du développement durable au sein de la stratégie d'entreprise. En effet, c'est au cœur de la théorie des ressources et compétences que réside l'explication de la construction d'un avantage concurrentiel par la prise en compte des variables de développement durable".

Sandrine Gherra (Mémoire, « Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de grande consommation »).

Traducción en español :

"Mucho más que un fenómeno de moda, el desarrollo sostenible es ahora un importante desafío estratégico para las empresas. Se ha trabajado mucho en la contribución del enfoque de los interesados al concepto de desarrollo sostenible. Aunque este enfoque es fundamental, no explica por sí solo la integración del desarrollo sostenible en la estrategia empresarial. En efecto, en el centro de la teoría de los recursos y las competencias se encuentra la explicación de la construcción de una ventaja competitiva teniendo en cuenta las variables del desarrollo sostenible".

Sandrine Gherra (TFG, "Integración del desarrollo sostenible en la estrategia empresarial: una explicación a través de la teoría de los recursos y la competencia y el enfoque de los *stakeholders*: El caso del sector de los productos de consumo").

3. Los debates en marcha sobre el lugar del desarrollo sostenible en la empresa

“La mesure des avantages potentiels de la RSE est difficile. La correspondance entre responsabilité sociétale et performance économique n’est jamais vérifiée à 100%. Il existe de nombreuses études aux Etats-Unis et au Canada qui démontrent que les entreprises engagées dans une démarche de développement durable ont, sur le moyen terme, de meilleures performances économiques et financières que celles restées inactives dans ce domaine. Cependant, il convient de rester prudent, d’autres études démontreraient le contraire”.

Irène CABY (Mémoire, "Entreprises et développement durable")

Traducción en español:

“Es difícil medir los beneficios potenciales de la responsabilidad social y medioambiental. La correspondencia entre la responsabilidad social y el rendimiento económico nunca se verifica al 100%. Hay muchos estudios en los Estados Unidos y el Canadá que muestran que las empresas comprometidas con el desarrollo sostenible tienen, a mediano plazo, mejores resultados económicos y financieros que las que han permanecido inactivas en esta esfera. Sin embargo, hay que tener cuidado, ya que otros estudios demuestran lo contrario”

Irène CABY (TFG, “Empresas y desarrollo sostenible”)

#### 4. Una doble oportunidad: ética y económica

Muchos autores han analizado las oportunidades de las empresas frente al desarrollo sostenible. Como Sandrine Gherra lo explica perfectamente, las oportunidades pueden estar tanto en el respeto de las partes interesadas como en el objetivo estratégico de la empresa.

“La convergencia entre las esferas económica, social y ambiental permite una doble lectura del desarrollo sostenible: la búsqueda de la sostenibilidad puede ser objetivo, es decir, un medio para alcanzar la meta de la empresa (Boiral y Croteau, 2001; Persais, 2004)”

- En el primer caso, el propósito económico debe complementarse con una serie de misiones complementarias, como la participación en el progreso social o la preservación de los entornos naturales, por ejemplo. Dado que la empresa no existe sólo para sus accionistas sino también para o a través de una multitud de otras partes interesadas (Freeman, 1984),

Por consiguiente, el alcance de la evaluación del rendimiento debería ampliarse para incorporar consideraciones sociales (Graves y Waddock, 1994; Carroll, 1996; Ogden y Watson, 1999).

- En el segundo caso, el objetivo de rendimiento económico (resultado) está sujeto a comportamiento positivo y proactivo en el campo ecológico y social (medios). Para Friedman y los economistas de la Escuela de Chicago, la responsabilidad corporativa sólo se ejerce tomando decisiones que mejoren la rentabilidad de los accionistas. En este caso, tomar El éxito económico y financiero de la empresa depende de la cuenta de interés social. Por lo tanto, este enfoque evalúa las acciones sobre la base de sus consecuencias, teniendo en cuenta la ética según una lógica utilitaria, es decir, una fuente de beneficios y rentabilidad.

### III. Las oportunidades al nivel medioambiental

La responsabilidad medioambiental de las empresas es fundamental para proteger a las generaciones futuras y para lograr el desarrollo sostenible e igualitario de la humanidad. Como se analizará a continuación, las modalidades actuales de producción y consumo no garantizan hoy en día que las generaciones futuras tengan la misma capacidad que las actuales para satisfacer sus necesidades (Christan Gollier, 2016).

Tras haber contactado con Vincent Rousset-Rouvière, el director del “equipo general” de Michelin, he tenido la oportunidad de debatir este concepto de beneficios de una empresa en relación con el medioambiente. Desde su punto de vista, respetar el medioambiente es la solución para todas las empresas. Su discurso tiene aún más impacto conociendo la actividad de Michelin (la fabricación de neumáticos) que es uno de los sectores más contaminantes. Hoy en día, no respetar al medioambiente significa no saber adaptarse a la transición que vivimos que es ser consciente de la huella de carbono depositada; es no saber aprovechar la oportunidad de innovar aún más; y sobretodo, según él, “pasar por encima de la idea de que una empresa no puede sobrevivir por si sola si no protege a sus clientes y su entorno”. De esta forma, se puede asociar el término "sostenibilidad" con “respetar el medioambiente.”

Como se va a desarrollar más adelante, con el tiempo se ha pedido a las compañías que redefinan sus prácticas empresariales, ya que ahora son actores principales en esta transición climática. Así, deben cumplir una serie de normas y limitar su actividad para respetar el medioambiente. El problema es que, en la actualidad, un gran número de empresas sigue creyendo que seguir las normas medioambientales es un inconveniente. En esta parte vamos a demostrar que es un error pensar de esta manera. Al contrario, las ventajas son múltiples: la empresa da un sentido al trabajo y muestra que es posible asociar medioambiente, sostenibilidad y beneficios.

Primero, vamos a mostrar que la responsabilidad y el papel de las empresas han evolucionado y que están en el centro de esta transición ecológica. Daremos importancia

a la idea de que la empresa siendo responsable tiene la oportunidad de atraer y conquistar a aquellos consumidores interesados en provocar un buen impacto en el medioambiente. A su vez, vamos a hablar del hecho de que, en una voluntad de tener un negocio que respete al medioambiente, las empresas pueden abrirse a nuevos mercados y favorecen la mejora del producto a través de innovaciones más durables.

Y finalmente, se expondrá la posibilidad para la empresa de aprovechar esta oportunidad de controlar su impacto en el medioambiente para así reducir costes de funcionamiento y de explotación de los recursos y controlar los riesgos ambientales.

## 1. Las empresas en el centro de la transición ecológica

### a. La nueva responsabilidad de la empresa

“Es mejor pensar en el cambio que cambiar el vendaje.» Esta frase pronunciada por Francis Blanche en el siglo XX , refleja perfectamente la evolución de las mentalidades frente al cambio climático.

La dificultad para los agentes económicos de ver la realidad de la urgencia climática como una prioridad es que un esfuerzo de hoy puede solamente evaluarse dentro de 80 años. Es decir que, si una persona acepta pagar un mayor precio por un producto para tener un impacto de carbono menos importante, lo hace para asumir su responsabilidad hacia las generaciones futuras (Christian Gollier, 2016). Es por eso que, en este caso, eligiendo ser responsable, la empresa hace frente a dos dificultades. La primera está directamente relacionada con ayudar a entender a los consumidores que si quieren comprar productos a una empresa que respeta el medioambiente, deben aceptar pagar un precio más elevado. Además, la segunda dificultad es aceptar tener costes más elevados a corto plazo y tener competidores no implicados y que se comprometen de manera superficial con el fin de cumplir la ley. Todo esto es el conjunto que hace que una empresa se enfrente a una lucha desigual que puede generar pérdidas económicas.

Pero, afortunadamente las empresas responsables no están solas, y tantas las leyes como las mentalidades de las nuevas generaciones evolucionan tomando consciencia de la importancia del tema.

En efecto, desde la segunda parte del siglo XIX, las sociedades occidentales empiezan a constatar que las actividades económicas y industriales tienen un impacto significativo en el medioambiente y el equilibrio social (Philippe Auvergnon, 2007). A causa de varias crisis ecológicas y sociales en el mundo los países toman consciencia de la necesidad de seguir un modelo más sostenible y da lugar a la creación de un movimiento cada vez más internacional para denunciar los excesos de la sociedad de consumo, de la industria y de la economía internacional. Ante la multiplicación de los desastres ecológicos, cada vez más personas y ciudadanos internacionales exigen a los gobiernos que tengan en cuenta el medioambiente.

Por consiguiente, los poderes públicos han incorporado gradualmente estas cuestiones en su programa político (Asamblea General, 2016). En particular, se puede observar en:

- 1972: Primera Cumbre de la Tierra en Estocolmo.
- 1987: Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Medioambiente y el Desarrollo y publicación del Informe Brundtland sobre el Desarrollo Sostenible.
- 1982: Segunda Cumbre de la Tierra en Nairobi.
- 1992: Cumbre de la Tierra en Río.
- 2002: Cumbre de la Tierra en Johannesburgo.
- 2012: Cumbre de la Tierra Río +20.

En 2015, las Naciones Unidas definieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG) para el planeta y la humanidad, para ser alcanzados en el año 2030. La ambición es grande: erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Para lograrlo, las Naciones Unidas piden que todos tomen partida: "los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y las personas como tú".



Ilustración 1: Los 17 objetivos de desarrollo sostenible



Fuente: Página oficial de la Asamblea General

Así, a través de estas políticas y de diferentes leyes, cada vez más empresas se ven obligadas a adoptar los principios del desarrollo sostenible en sus actividades. Por ejemplo, hay leyes que exigen que las empresas midan sus impactos ambientales y los hagan públicos, lo que las alienta a adoptar prácticas más ecológicas.

Si no lo respetan, las empresas se verán obligadas a pagar altas multas y en casos más extremos algunas serán procesadas. El escándalo industrial y sanitario del Volkswagen Dieselgate es un ejemplo perfecto. Entre 2009 y 2015, el Grupo Volkswagen había utilizado diversas técnicas para reducir fraudulentamente las emisiones contaminantes de algunos de sus motores diesel y de gasolina durante las pruebas de homologación. En los años a seguir, el grupo pagará el costo de sus acciones.

*Ilustración 2 : Logo de Volkswagen*



*Fuente: Wikipedia*

Las empresas están obligadas a cumplir sus normas porque en muchos casos el Estado desenmascara a la “empresa clandestina” e impone fuertes sanciones.

Para evitar este tipo de riesgo, la empresa se enfrenta a una obligación y como se puede observar, poner en marcha una actividad sin tener en cuenta el medioambiente puede conllevar a un camino sin éxito.

En cambio, el desafío para la empresa no es solamente percibirlo como una obligación sino como una mezcla entre responsabilidad medioambiental y responder a una nueva demanda. En efecto, con todas las crisis y los desastres naturales, los consumidores han empezado a tomar consciencia con respecto a la realidad de la urgencia climática y la necesidad de actuar para frenarlo y así mejorar.

b. Consumidores cada vez más responsables

“El acto de consumo responsable permite a un individuo verse a sí mismo como un ciudadano comprometido que se preocupa no sólo por su comunidad, sino también por el resto del mundo, además de invitarlo a contribuir al desarrollo de las generaciones futuras.” (Anne Marchant, 2017).

Con esta transición ecológica todo el mundo tiene la responsabilidad de proteger el planeta y las generaciones futuras. Aunque todavía queda un largo camino por recorrer para concienciar a todos los agentes de la realidad climática y cambiar sus hábitos de

consumo, la figura de la empresa tiene la oportunidad de poder estar acompañada cada vez más por consumidores con nuevas practicas de consumo y que son sensibles a la manera con la que produce la empresa. En efecto, los consumidores modernos se involucran, son curiosos, exigentes e informados sobre su consumo de alimentos. La compra de productos locales y de temporada se está volviendo intuitiva: el 71,5% de los europeos están comprometidos con el consumo responsable. Los consumidores buscan productos asequibles y naturalmente saludables. También están ansiosos por encontrar marcas comprometidas que ofrezcan garantías éticas y ambientales (Greenflex, 2018).

Los consumidores que son conscientes del impacto de los alimentos en su salud compran productos duraderos, crudos, naturales o hechos con ingredientes saludables, sin edulcorantes ni conservantes. Además, los europeos se preocupan por el impacto ambiental de sus compras: el 86% de ellos seleccionan productos con la menor cantidad de embalaje posible, y el 81% recurren a embalajes biodegradables. (Food 360 por Kantar TNS, 2018).

Un consumo responsable tiene un precio mayor pero los consumidores están cada vez más dispuestos a pagarlo. De hecho, el 70% de los *millennials* (de 20 a 35 años) están dispuestos a pagar más por productos sostenibles. (Global Corporate Sustainability, 2019) Así pues, se puede deducir que si una empresa es responsable tiene la oportunidad de poder responder a una demanda que busca un consumo responsable.

## 2. Oportunidades de encontrar nuevos mercados y favorecer la innovación con empleados cada vez más formados

### a. Nuevos mercados

Como se ha podido observar anteriormente, las empresas responsables tienen la oportunidad de responder a una nueva demanda. La empresa sea grande o emergente tiene la oportunidad de implantarse en nuevos mercados con clientes que quieren respetar el medioambiente y con trabajadores cada vez más formados para responder a las nuevas necesidades del mercado.

En primer lugar, hablaremos de la oportunidad de las empresas de poder contratar a trabajadores con nuevas habilidades medioambientales. Después hablaremos de la

oportunidad de las *start-up* de crear fácilmente nuevos negocios en el medioambiente y en tercer lugar hablaremos de la oportunidad de las empresas ya implantadas de implantarse en nuevos mercados.

#### a.1 Nuevos negocios para las empresas emergentes (Caso de Too Good to go).

Con respecto a las empresas emergentes, hoy en día, una gran parte de los empresarios quiere combinar la rentabilidad económica y el “dar sentido a su trabajo”. Por lo tanto, en la actualidad la oportunidad para un nuevo empresario es crear un proyecto empresarial en torno a ideas fuertes: responsabilidad medioambiental o social, innovación positiva, o ayudar a la gente. (François Guilliand, 2017)

En efecto, la transición ecológica desarrolla nuevas expectativas y por lo tanto nuevas necesidades. Los empresarios están entonces en posición de lanzar negocios que nunca fueron creados con dispositivos mucho más eficaces gracias a Internet. La ventaja es que gracias a esto nunca ha sido tan fácil como ahora poder combinar el conjunto. De esta forma, las nuevas tecnologías pueden ser portadores de progreso, mejora e impacto positivo. Gracias a la inteligencia digital, pero también a la inteligencia artificial, esas nuevas tecnologías son capaces de cambiar el mundo con conceptos cada vez más innovadores, rápidos y evolutivos. Así, la oportunidad para el empleador es de poder combinar su responsabilidad respetando al medioambiente y generar beneficios.

Es el caso de la empresa emergente *Too Good To Go*. Creada en junio de 2016, la aplicación *Too Good To Go*, lucha contra el desperdicio de alimentos. Permite a los comerciantes vender los bienes no vendidos a un precio bajo y al usuario beneficiarse de los buenos productos a un precio bajo. Todo el mundo ve el beneficio: el comerciante se deshace de los bienes no vendidos, atrae a nuevos clientes y evita perder dinero. En cuanto al consumidor, se beneficia de buenos productos a precios reducidos y descubre nuevos negocios. Pero aquí lo más interesante es el impacto positivo del negocio que permite salvar una cantidad muy importante de alimentos. Su voluntad es “contribuir en la medida de lo posible a la creación de un movimiento mundial contra el desperdicio de alimentos”. La ventaja es doble porque tienen un buen impacto para el mundo exterior, pero también permite crear un ambiente de lucha común y favorecer una atmósfera sana. Hablar con algunos empleados de la empresa sobre su motivación de trabajar en una empresa

emergente comprometida me ha permitido apreciar el orgullo de cada empleado de servir a una causa común que tiene una buena externalidad. A la mayoría le gusta el hecho de poder pertenecer a un movimiento y poder comprender el valor de su trabajo.

*Ilustración 3 : Logo de Too good to go*



*Fuente: sitio oficial de Too good to go*

#### a.2 Nuevos negocios para empresas ya implantadas (Caso de Accenture).

A su vez, las empresas ya implantadas tienen oportunidades muy diversas para desarrollar su negocio en nuevos mercados que son durables y rentables. Cada vez más empresas lo hacen en la voluntad de servir una buena causa, de responder a una nueva demanda y respetar las restricciones respecto al medioambiente. Para ilustrar este argumento y mostrar que cualquier empresa puede desarrollarse en nuevos mercados tomamos el ejemplo de Accenture, una empresa internacional de consultoría y tecnología. Esta empresa apoya a sus clientes (empresas) en su transformación digital ofreciendo un *business case* económico y financiero. Han decidido ampliar su negocio en una dinámica de desarrollo sostenible: acompañar a las empresas en su transición ecológica. A partir de ahora, acompañan a las empresas en la definición de su razón de ser y en sus acciones diarias para respetarla. Por lo tanto, Accenture se ha fijado el objetivo de proponer un caso de negocio social para cada misión económica realizada para el cliente. Además, como consultores de tecnología, se han fijado el reto de definir criterios para asegurar que todas las empresas sean responsables tecnológicamente. Esta estrategia, permite a Accenture poder implantarse en un nuevo mercado con una nueva demanda y poder tener un buen impacto sobre el medioambiente. Podemos apreciar que esta compañía ha

decidido también ser responsable para que pueda permitirse aconsejar a los demás: ha decidido autoevaluarse con el referencial *B-Corp* para confirmar su razón de ser a sus *stakeholders* y reflejar su gobernanza y sus mecanismos de cogidas de decisiones empresarial. Tener este referencial tiene otro buen impacto porque Accenture está incitada a tratar con proveedores responsables y así mejorar la cadena de valor.

*Ilustración 4 : Logo de Accenture*



*Fuente: sitio oficial de Accenture*

#### b. Una innovación favorecida

##### b.1 Trabajadores cada vez más formados sobre el desarrollo sostenible

Hoy en día las escuelas y universidades ofrecen clases sobre el desarrollo sostenible para sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia del tema y adaptarse a la demanda del mercado laboral. Tal y como se puede observar en el sitio web del Instituto de ciencia políticas SciencePo: “El reto consiste en anticipar el proceso de la evolución de los oficios y habilidades hacia la transición ecológica y energética”.

Así, los estudiantes tienen una formación que les permite obtener conocimientos y competencias para poder trabajar en un contexto de desarrollo sostenible. Los estudios son diversos y hoy en día miles de profesiones han aparecido para especializarse en el desarrollo sostenible. Asistimos a la aparición de profesiones como: consultorio en análisis y reducción de residuos, asistente de control de uso (para conseguir que los inquilinos se adhieran a la transición energética y explicarles los principales eco-gestos), responsables de la gestión del enfoque ético, científicos de datos (para ayudar a construir ciudades inteligentes, es decir, ciudades inteligentes que limiten los impactos ambientales mediante la regulación del alumbrado público, por ejemplo), profesiones relacionadas

con la energía térmica renovable y todas aquellas relacionadas con la eficiencia energética que aún no tienen nombre.

Por consiguiente, las empresas tienen la oportunidad de poder trabajar con especialistas que les permitirán asegurar lo mejor para el desarrollo sostenible de la empresa y para implantarse en un nuevo mercado.

## b.2 Innovación estimulada (Caso de los coches eléctricos con hidrógeno)

“El desarrollo sostenible es ahora la palanca clave para la innovación” (Harvard Review Business, 2009). La voluntad de satisfacer una nueva demanda y de respetar las restricciones de las políticas respecto al medioambiente permite a las empresas estar en una dinámica de desarrollo tratando de mejorarse continuamente.

Las empresas están entonces inmersas en una dinámica de investigación, cooperación y mejora favoreciendo la cualidad y el largo plazo. Incluso, existe una correlación positiva entre los resultados de sostenibilidad de las empresas y su capacidad de innovación. Es decir que las empresas con los mejores resultados en materia de sostenibilidad tienen cuatro veces más probabilidades que otras de aparecer en las clasificaciones de los líderes mundiales de la innovación (Deloitte, 2012).

En efecto, para poder organizar esta transición ecológica y económica para una sociedad sobria en carbono, las empresas se esfuerzan por crear nuevos productos a la vanguardia de la innovación que son duraderos, que respeten el medioambiente y que generen nuevos beneficios. Además, la otra oportunidad es que estas soluciones van a ofrecer una ventaja competitiva a largo plazo.

Estas innovaciones se pueden encontrar en cada sector (organización de servicios urbanos y transportes, agroalimentario, salud, educación...).

Como ejemplo muy significativo quería hablar de la evolución de los coches eléctricos con hidrógeno. "La diferencia decisiva en comparación con otros vehículos eléctricos es que el vehículo de hidrógeno produce por sí mismo la electricidad que necesita. Por lo tanto, no utiliza la energía proporcionada por una batería integrada, como los modelos eléctricos puros que pueden recargarse a partir de una fuente de energía externa". (sitio de BMW). Este motor alternativo puede reducir las emisiones de sustancias nocivas, especialmente de gases que dañan el clima, como el CO<sub>2</sub>, pero también de gases que son peligrosos para la salud, como los óxidos de carbono. Las emisiones de un coche

impulsado por hidrógeno están compuestas únicamente por vapor de agua. Por lo tanto, el motor de pila de combustible no causa emisiones locales y no contamina el aire de la ciudad. Esta evolución es claramente una innovación de cambio que tiene en cuenta tanto a los clientes como al medioambiente. Empresas como Michelin y Faurecia han formalizado su proyecto en el coche de hidrógeno asociándose a través de una “co-empresa”. La empresa, de propiedad compartida, se formó en torno a Symbio, una *start-up* de pilas de combustible con sede creada en 2010, que unos años más tarde pasó a ser propiedad en un 46% de Michelin. Por su parte, Faurecia aportó sus conocimientos técnicos y los resultados de sus trabajos de I+D (realizados con el CEA) en esta tecnología (Anne Feitz, 2019). Para Vincent Rousset-Rouvière el director equipo original de Michelin, reconoce que la compañía tiene una actividad contaminante con un desafío doble para reducir su impacto de carbono. La oportunidad de poder focalizarse sobre una innovación con el coche hidrogeno permite ser protagonista en lo que llama “la adaptación al cambio”. Además, lo interesante para Michelin es poder hacer una alianza con Faurecia para así poner a disposición todos los “valores añadidos” de cada empresa e intentar alcanzar a los chinos que están “un paso por delante”.

Así, con este ejemplo, podemos observar que adaptarse al cambio presente en la actualidad permite innovar para destacar en su mercado, mejorar la productividad, reducir sus costos y establecer nuevas asociaciones.

*Ilustración 5: Logo de Symbio Michelin y Faurecia*



*Fuente: sitio de h2-mobile*



### 3. Oportunidades de reducir los costes y de controlar los riesgos medioambientales

Para respetar el medioambiente, las empresas son incitadas a reducir la cantidad de materias primas y energía que utilizan. Así, están en la obligación de encontrar maneras de reducirlas. En efecto, para poder organizar esta transición ecológica y económica para una sociedad sobria en carbono, las soluciones alternativas (la mayoría de las cuales tienen por objeto mejorar la eficiencia de las operaciones reduciendo el coste de los insumos y limitando la cantidad de desechos producidos) son cada vez más innovadoras y eficientes en términos de calidad y duración sobre el largo tiempo.

En primer lugar, vamos a hablar de 3 conceptos que son ampliamente utilizados por muchas empresas para poder respetar el medioambiente y poder reducir los costes. Por otro lado, en una última parte hablaremos de la oportunidad de poder prevenir los riesgos dado el cambio climático.

#### a. Economía circular (Caso Caran d'Arche)

La economía circular es un principio de organización económico que tiene por objeto reducir sistemáticamente la cantidad de materias primas y energía a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto o servicio. Busca alejarse de la lógica lineal (extraer, fabricar, consumir, tirar) para que los residuos se conviertan en nuevos recursos. Esta última puede ser reutilizada directamente por la empresa o beneficiar a terceros.

La economía circular puede ser simbolizada por las 5 R: reducir, reutilizar, reparar, remanufacturar y reciclar y puede de este modo reducir significativamente la cantidad de residuos (Fundación Ellen MacArthur). Uno de sus principios es pensar en cómo utilizar la menor cantidad de material posible desde la etapa de diseño del producto (también conocido como ecodiseño). Las empresas que han puesto en práctica este sistema están comprobando que reutilizar los recursos resulta mucho más rentable que crearlos desde cero. Como consecuencia, los precios de producción se reducen, de manera que el precio de venta también se ve rebajado, beneficiando así al consumidor; no sólo en lo económico, sino también en la vertiente social y medioambiental.

Ilustración 6 : Concepto multi-R



Fuente: sitio de Economía circular

Un ejemplo significativo es la estrategia de la manufactura Caran d'Ache que fabrica esencialmente objetos para la papelería como lápices y bolígrafos. Caran d'Ache se está posicionando en el mercado de fabricación suiza, e integra el rendimiento medioambiental en el corazón de su actividad y procesos de fabricación. En la década de 1950, Caran d'Ache inventó e integró un sistema para reciclar las virutas de madera de la fabricación de lápices en sus fábricas: primero en La Terrassière, donde la empresa construyó una chimenea, y luego en el diseño de la planta de Thônex, donde la dirección decidió adquirir una caldera de leña. Anualmente, se recuperan 80 toneladas de virutas de madera de la fabricación de lápices, se compactan en briquetas y se utilizan para alimentar el sistema de calefacción central de la planta (Charlotte Blaise, 2016).

Ilustración 7 : Logo de Caran d'Ache

CARAN D'ACHE

Fuente: Sitio oficial de Caran d'Ache

## b. Ecología industrial (Caso Essilor)

Existe también otro funcionamiento muy utilizado por empresas que permite combinar su responsabilidad medioambiental y ahorrar dinero: un uso óptimo de los recursos y una alta tasa de reciclaje de material y energía.

La ecología industrial corresponde en hacer que el sistema económico sea viable a largo plazo y compatible con el funcionamiento normal de los ecosistemas naturales (Genie.ch). Por consiguiente, la ecología industrial estudia el metabolismo de las actividades económicas con el fin de evaluar las cantidades de recursos extraídos, transformados, almacenados y finalmente liberados en el medioambiente. Y a imagen de las interacciones observadas entre ciertas especies en los ecosistemas naturales, la ecología "simbiosis industriales" tiene por objeto generar nuevas colaboraciones entre los diferentes actores económicos de un territorio en la búsqueda colectiva de rendimiento ambiental y económico. Así pues, fomenta la cooperación, la puesta en común de recursos y la reubicación de la producción. Las zonas industriales son un buen ejemplo de este tipo de simbiosis.

Por ejemplo, la empresa Essilor International, una sociedad francesa que diseña, fabrica y comercializa lentes correctivas y equipo óptico oftálmico, es la prueba que asumir su responsabilidad medioambiental mejorando la utilización de los recursos permite bajar costes importantes. Según, Xavier Fontanet (el antiguo jefe de esta empresa internacional) la empresa ha realizado un gran número de inversiones en las que ha implicado la ecología y el aumento de economías.

Uno de sus logros es haber reemplazado las lentes minerales por lentes orgánicas permitiéndoles bajar su consumo de energía. Además, han decidido afinar las lentes. Esto es una doble ventaja porque asimila la estrategia de empresa y el interés general: una lente más fina es más estética y necesita menos materiales.

Además, explica otro avance que ha permitido asimilar la estrategia de la empresa con el desarrollo sostenible y que ha podido ayudar a la empresa a realizar un cambio total de cultura. Essilor había comprado una empresa que fabricaba gafas donde el costo más importante fue el del agua. Sorprendidos, los directores de Essilor pronto se dieron cuenta de que el agua tenía un precio elevado por su pureza dado que no era de grifo (demasiado contaminada). Inmediatamente entendieron que tenía que ser reciclada. Así que crearon

una marea llena de algas ligeramente especiales para tratar el agua permitiendo ahorrarlo y reducir los costes. Además, se dieron cuenta de que las gafas estaban en contacto con el polvo del aire. La solución revolucionaria fue plantar árboles alrededor de la planta de 15 metros de ancho. Esta solución permitió filtrar todo el polvo para así restaurar el medioambiente.

*Ilustración 8 : Logo de Essilor*



*Fuente: Sitio oficial de Essilor*

Así podemos analizar que la oportunidad es evidente. A través la voluntad de reducir los costes, las empresas pueden también encontrar innovaciones que permite reducir su impacto carbono y crear una nueva cultura mas fuerte en la empresa. Es un gana-gana para muchos *stakeholders* de la empresa.

c. Innovación frugal (Caso Dacia Logan)

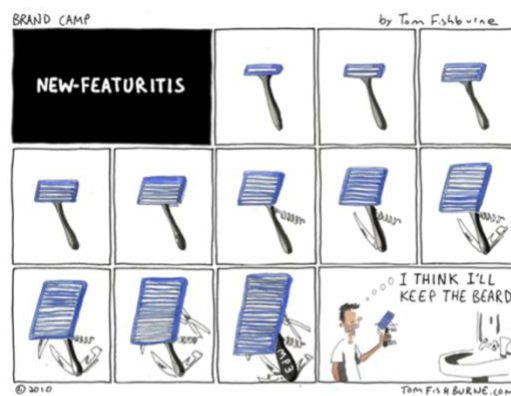
La innovación frugal es un principio creado por Navi Radjou Jugaad y es basado en “hacerlo mejor con menos”.

Para él, hoy en día, el verdadero desafío de la innovación ya no es “hacer más con más”, o incluso “más con menos”. La innovación de mañana permite asumir su responsabilidad social hacia los clientes y su responsabilidad medioambiental hacia su planeta creando productos de mejor calidad y con menos recursos.

En efecto, este nuevo tipo de innovación es doblemente eficaz porque al contrario de la innovación convencional, la innovación frugal favorece la eficiencia del producto (Christophe de Maistre, 2019). Efectivamente, una empresa que trata de producir un producto con el típico “hacer más con más” hace frente a un producto demasiado complejo:

- Plantea la cuestión de su utilidad. Las funcionalidades aumentan más rápidamente que las necesidades y los clientes finalmente sólo utilizan una parte muy pequeña del producto. Por ejemplo, en promedio, los usuarios utilizan sólo el 10% de la funcionalidad de un software de productividad como Microsoft Office. Otro ejemplo es la navaja suiza, en la que sólo se utiliza el cuchillo por la mayoría de los compradores.
- Disminuye su resistencia. Un producto demasiado sofisticado es frágil y más propenso a las averías, como un sistema inmunológico que nunca se habría expuesto a los gérmenes.

Ilustración 9 : El principio de la innovación frugal por Tom Fishburne



Fuente: Marketoonist.com

Un ejemplo emblemático de la innovación occidental frugal es el modelo de automóvil Dacia Loga nacido en 2000. Su promotor, Carlos Ghosn, utiliza el término "ingeniería frugal". Diseñado principalmente para el mercado de los países de bajo poder adquisitivo, el vehículo de precio mínimo se impuso muy rápidamente a una categoría de automovilistas de Europa occidental que buscaban un producto que cumpliera un simple requisito: ir del punto A al punto B con la familia, con total seguridad y comodidad, sin sacrificar la frenética carrera por el exceso de equipamiento y sofisticación.

El modelo de negocio Logan (economías de escala en todas las etapas de la producción, utilización de piezas con costes de diseño ya amortizados en otros vehículos, etc.) dio

lugar posteriormente a una gama completa, que hoy en día permite a Dacia ofrecer coches con prestaciones equivalentes a las de la competencia a precios mucho más bajos.

*Ilustración 10 : El modelo del coche Dacia Loga*



*Fuente: Challenge*

Por lo tanto, el desafío actual no es crear el producto ideal o el producto perfecto sino el producto "suficientemente bueno". Las empresas responsables tienen esta oportunidad económica de redefinir el nivel de calidad esperado por el consumidor.

Además, esta innovación pone de relieve la importancia de la descentralización. Navi Ravaji explica que, limitando el capital, la empresa favorece una cultura interna menos piramidal y promueve la diversidad de ideas de los empleados. Esto permite ampliar su campo de visión, recurrir a menos interventores más caros y, sobre todo, dar importancia a los empleados. Las ideas se mezclan y reúnen tanto los conocimientos de los científicos e ingenieros, como las ideas de los empleados con experiencia en el campo.

#### d. Disminución de los riesgos medioambientales

Al no ser responsable la empresa también se expone a riesgos medioambientales. En efecto cualquier tipo de actividad puede dar lugar a riesgos ambientales, ya sea la explotación de lugares de producción o almacenamiento, la intervención en el dominio público o en la ubicación de otra empresa, o el transporte de mercancías. Las consecuencias para la empresa de un desastre ambiental pueden ser de varios tipos. Por supuesto, pueden implicar daños al medioambiente natural (contaminación del aire, del suelo y de las aguas subterráneas o superficiales; extinción de especies y hábitats

naturales). También puede implicar daños a la integridad humana (salud y seguridad de los empleados, los vecinos de la empresa y los usuarios de productos y servicios) o contaminación olfativa, acústica o vibratoria.

Las consecuencias son enormes: la empresa puede sufrir importantes pérdidas financieras (indemnización y gastos de reparación de los daños causados a terceros y al medioambiente; gastos de limpieza y restauración de su propia ubicación; pérdida de ingresos, pérdida de ganancias por pérdida de mercado, multas...), sanciones legales (penales, civiles y administrativas) y daños duraderos en su imagen. Todas estas consecuencias pueden debilitar duraderamente la empresa o incluso poner en peligro su sostenibilidad. Por ejemplo, la contaminación del suelo según el derecho de sociedades es una de las primeras consecuencias de un desastre ambiental. Los recientes incidentes han demostrado que las consecuencias financieras de la contaminación de la ubicación de la compañía pueden ser dramáticas. Pueden superar con creces el importe de la indemnización por daños y perjuicios causados a terceros y representan casi la totalidad del coste de una reclamación ambiental y pueden conllevar a la quiebra de la empresa (estudios *Record*, 2006).

La falta de tratamiento o el tratamiento incompleto de la contaminación puede reducir significativamente el valor de la tierra o incluso de la propia empresa. En algunos casos, una disposición ambiental afectará sus cuentas. Por último, en caso de eliminación de una ubicación, esta responsabilidad ambiental puede representar un obstáculo en la transacción.

Así pues, la oportunidad económica para las empresas es evidente. Estas deben preocuparse por la contaminación cuando ésta se produce y no esperar a un posible mandato judicial de la administración, el cese de la actividad o la cesión del terreno.

#### IV. Las oportunidades al nivel social (relaciones con los stakeholders)

Hace unos años, la empresa tenía la responsabilidad de generar “valor económico” y utilizar el capital humano como medios para alcanzarlo (Beltrán, Contreras, Chipatecua, 2012). Con el tiempo y debido al impacto de la globalización económica en la era del conocimiento (Biagotti, Guéneau, Mongruel, 1998), las mentalidades, en cuanto, al Hombre y su bienestar, han evolucionado y ahora las empresas no pueden actuar como antes sin tener en cuenta su impacto sobre el bienestar de la sociedad y sus relaciones con sus *stakeholders*.

Así, las empresas no pueden hacer la vista gorda frente a esa realidad y deben adaptarse siguiendo las leyes para poder asumir esta responsabilidad social. La empresa tiene la elección entre ver su responsabilidad social como una obligación sumisa a leyes o como una oportunidad de ser una protagonista capaz de proteger su sociedad y las partidas en relaciones con la empresa. En efecto, respetar a sus *stakeholders* es la solución para crear un valor compartido: se trata de crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al satisfacer sus necesidades y desafíos. Concretamente, los objetivos de beneficio de la empresa deben asociarse con los objetivos de responsabilidad social. (Porter, Kramer, 2017).

Entonces, ¿cuales son los desafíos? En esta parte queremos mostrar a las empresas que asumir su responsabilidad social implicándose completamente es una oportunidad grande de poder seguir la razón moral, privilegiar el largo plazo e incluso tener beneficios económicos.



## 1. Importancia de los comportamientos éticos

### a. Una cultura interna fuerte

Frente a la realidad del desarrollo sostenible y de la evolución de las leyes y las mentalidades, los directivos entienden que están en la obligación de asumir su responsabilidad social. En cambio, muchos deciden asumirla solamente dentro del departamento del marketing con la estrategia de mejorar la reputación de la empresa (Albert Andreu, 2013). Pero, se equivocan. En efecto, la oportunidad para el directivo de asumir su responsabilidad social es crear una cultura en torno al desarrollo sostenible. Esta cultura permite a la empresa tener una política global que seguir en cada situación: un estribillo que permite al conjunto de los trabajadores de la empresa escribir las estrofas adecuadamente.

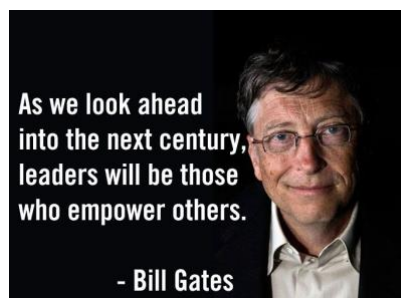
Así, el director tiene un papel muy importante. Debe entender la importancia de su posición y asumirla para que pueda representar a la perfección la cultura de su empresa. Representa la imagen de la empresa y el ejemplo que se debe seguir. El director tiene la responsabilidad de actuar como quisiera que sus empleados actuaran, debe asumir su rol de líder sin traspasar el límite del autoritarismo. En efecto, dirigir una empresa no es considerar a los stakeholders como medios para aumentar los beneficios sino al contrario considerarlos como fines (Emmanuel Kant, 1770).

Si profundizamos esta reflexión entendemos que la oportunidad por el director de asumir su responsabilidad social es que puede llegar a ser un protagonista del cambio. El director decide, inculca sus valores en la empresa y de este hecho puede crear una cultura fuerte. La importancia de dicha cultura es tanto más importante cuanto que se basa en el largo plazo, la confianza y las acciones. En efecto, la transmisión de los valores puede tener límites y la empresa a veces, se ve confrontado con tensiones internas que frenan la aplicación de su política fundamental. También, este mismo director que quiere implementar una cultura sostenible, puede vacilar y estar tentado a desviarla durante un contrato. Pero, es en este tipo de contexto concreto que entendemos la importancia de una cultura fuerte porque un director rodeado de gerentes confiables no olvide la importancia de seguir el camino correcto al no caer en la tentación de la malversación financiera. Por lo tanto, es muy importante que un director sepa transmitir sus valores a todos sus empleados, e incluso a todos los actores de la empresa, a veces incluso a las partes

interesadas externas. La cultura crea entonces una gran dimensión específica de la empresa que permite que todos los miembros de la empresa se sientan integrados y dirigidos por un líder.

Por ejemplo, Bill Gates quien está a la cabeza de una de las compañías más grandes del mundo es un ejemplo perfecto. Gates siempre ha tenido un enfoque desinteresado del poder. Gasta mucho tiempo y dinero en esfuerzos filantrópicos para dar a los demás (John Rampton, 2017). A cambio, como líder, el “recibe felicidad sabiendo que está proporcionando beneficios que harán los líderes del mañana que luego darán forma al planeta para las generaciones futuras” (Bill Gates, 2016). De hecho, ha ayudado a poner de relieve el papel y la responsabilidad social de las empresas en todo el mundo. Como señaló Bill Gates, "A medida que avanzamos en este siglo, los líderes del mañana serán los que den poder y autoridad a los demás".

*Ilustración 11: Citación de Bill Gates*



*Fuente: Wikiblog*

#### b. Bienestar de los empleados

Así, la cultura es una oportunidad muy grande para que los directivos y los trabajadores formen parte del mismo proyecto. Además, más allá de la cultura, los directivos tienen la oportunidad y responsabilidad de tratar correctamente a sus trabajadores para contribuir a su bienestar. En efecto, hace mucho tiempo, algunos expertos consideraron el término "capital humano" tabú porque reducía a los seres humanos a seres cuyo único interés era económico (Annie Vinokur, 2011). Las mentalidades han evolucionado y a través de sindicatos consideramos que las empresas deben hacer su máximo para que los empleados se sientan cómodos y realizados en sus trabajos. La empresa está lejos de salir perdiendo

porque contribuye al bienestar de sus empleados y por lo tanto construye lealtad y confianza. Los empleados están entonces más abiertos al diálogo y se sienten agradecidos. En efecto, como lo hemos explicado anteriormente, la cultura empresarial permite al empleado reconocerse a sí mismos en estos valores lo que permite claramente desarrollar su bienestar psicológico y físico, un requisito previo esencial para el desarrollo de relaciones sociales sólidas. Además, la buena consecuencia es que los empleados aumentan su compromiso del momento donde se sienten cómodos, valorados y que tienen confianza con sus compañeros y directivos. Finalmente, ser responsable hacia sus trabajadores permite promover un estilo de vida más saludable y se centra en la prevención (prevenir el estrés, promover la actividad física o una dieta equilibrada, prevención de accidentes y enfermedades profesionales etc...). Además, un número creciente de empresas están tratando de promover el bienestar en el trabajo, organizando o incluso ofreciendo clases de yoga y sesiones de meditación con atención plena (Job Index 2018). En esta dinámica, el empleador protege la salud de su empleado, contribuye tanto a su bien estar como a su motivación y al mismo tiempo reduce los riesgos, evita determinados casos de agotamiento y de ausencias prolongadas y mantiene el absentismo en un nivel bajo.

Por ejemplo, la empresa Serbeco ha adoptado varias medidas de promoción de la salud (comidas sanas patrocinadas, cestas de frutas, apoyo medico social, etc.). El objetivo es "construir una dinámica de salud dentro de la empresa con el fin de aumentar la responsabilidad personal y profesional de cada individuo por su propia salud y la de los demás" (Bertrand Girod, 2018).

*Ilustración 12 : Logo de Serbeco*



*Fuente: sitio oficial de Serbeco*

c. Una confianza hacia los proveedores, competidores y accionistas

c.1 Respecto a los proveedores

Las empresas mantienen una relación directa con los proveedores porque forman parte de la cadena de suministro del producto. En efecto, desde el año 2011, la integración de la cadena de suministros en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas forma parte de los principios rectores de la OCDE. Además, se ha realizado una importante labor de normalización en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas, en particular para la función de compra, la norma internacional ISO 26000 (publicada en noviembre de 2010).

La responsabilidad social de la empresa en las compras trata las siguientes dimensiones (Carter y Jennings, 2002) :

- el medioambiente ético, la diversidad (compra a las minorías).
- derechos humanos y seguridad en las fábricas de los proveedores.
- filantropía (contribuciones y participación en la comunidad).

Y la gestión de la cadena de suministro sostenible se refiere a (Seuring y Müller, 2008) :

- la gestión de las corrientes físicas, de información y financieras.
- a la cooperación entre empresas que integran objetivos económicos, ambientales y sociales derivados de expectativas de las partes interesadas.

Las empresas sostenibles tienen la oportunidad de ser protagonistas importantes en la cadena de valor siendo inflexibles sobre las maneras de trabajar de sus proveedores. Así, gracias a esta posición de “cliente responsable”, la empresa puede permitirse verificar que sus proveedores respetan su entorno, así como los derechos humanos, de asegurar la seguridad y la diversidad (personas discapacitadas, igualdad de género, racial y étnica) (Carter, 2002), o incluso no hacer pruebas con animales.

Además, asumiendo su responsabilidad hacia sus *stakeholders*, la empresa responsable puede ayudar en el desarrollo del proveedor con visitas a instalaciones, auditorías y formación para así mejorar sus procesos de producción, sus embalajes, sus productos en términos de iniciativas medioambientales. También puede trabajar con proveedores de pequeñas minorías para aumentar su competitividad y calidad.

Adoptando estos criterios, la empresa se convierte simplemente en un protagonista activo que le permite a ella y a otras empresas acercarse al mercado perfecto.

Por ejemplo, L'Oréal ha decidido adoptar un comportamiento ético con sus proveedores y sitúa su responsabilidad en el centro del proceso de compra, de acuerdo con sus "valores de integridad, respeto mutuo y excelencia". Por ejemplo, el grupo se asegura de que sus proveedores reciban un trato justo en las solicitudes de oferta. Los proveedores son referenciados con criterios objetivos y se comprometen a su vez a respetar los valores de L'Oréal.

Además, para los 600 compradores profesionales y los 10.000 empleados de la compañía que participan en las decisiones de compra, los departamentos de Compras y Ética han elaborado conjuntamente una guía titulada "Nuestras compras diarias".

En cuatro capítulos, "Comprar es un trabajo en equipo", "Comprar con integridad", "Comprar con respeto", "Trabajar con proveedores que respetan las normas éticas de L'Oréal", se abordan todos los aspectos de la relación con los proveedores.

*Ilustración 13 : Logo de L'Oréal*

The logo consists of the word "L'ORÉAL" in a bold, black, sans-serif typeface. The letter 'L' is significantly larger than the other letters, and the 'O' contains an accent mark (é). The letters are spaced evenly across the line.

*Fuente: sitio oficial de L'Oréal*

## c.2 Respeto a los competidores

Las empresas mantienen una relación indirecta con los competidores porque no tienen contacto directo con ellos, sino que coexisten en el mismo mercado. Antes, la competencia y la cooperación en la gestión estratégica eran presentados como dos fuerzas opuestas: la competencia disminuye cuando la cooperación aumenta y viceversa. Si hoy un competidor hace parte de los *stakeholders* de una empresa es porque se define como un agente social que afecta a la operación de la empresa y/o que es afectado por ella (Ildefonso Camacho, 2013).

Si la empresa quiere asumir su responsabilidad social integralmente también debe tomar en cuenta estos *stakeholders*. Mantener buenas relaciones para que la cooperación y la competencia estén en armonía permite acercarse al mercado puro perfecto. En efecto, si realmente las dos empresas viven desde el bien intrínseco de su profesión (es decir que no entiendan la cooperación para robar, defraudar, falsear el mercado, o cualesquiera de las formas en las que una empresa puede dañar a un tercero inocente para beneficiarlas ellas mismas) la cooperación siempre será socialmente constructiva. Las empresas que deciden elegir este camino son empresas que no sólo buscan maximizar un beneficio económico sino también que buscan amén de una excelencia profesional (el deseo de mejorar conjuntamente es una característica del que siempre desea mejorar y está dispuesto a buscar todos los medios para lograrlo) y aportar un valor añadido a la sociedad en la que se enmarcan ; favorece compartir algunos servicios y actividades comunes a los fines de sacar ideas mejores que las que hubieran montado solos por su cuenta.

### c.3 Respecto a los accionistas

La empresa tiene una obligación de responsabilidad hacía sus accionistas. Estos últimos tienen derecho a la información sobre el buen funcionamiento de la empresa, que se refleja por lo menos en un informe anual de gestión. Así pues, pueden votar en la asamblea general, con la posibilidad de que la dirección les imponga sanciones. También tienen derecho a controlar la gestión y pueden hacer cualquier pregunta por escrito al gerente, quien está obligado a responderlas (Deloitte, 2019).

Se puede ver como una oportunidad de poder respetar aquellos que invierten dinero en su negocio y en segundo lugar se puede ver como la oportunidad de poder compartir los mismos valores y la misma cultura.

En efecto, una empresa responsable va a atraer inversores responsables y ambos van a asociarse en una lucha común que es tener un buen impacto a nivel social y a nivel medioambiental. La ventaja es de poder procesar con inversores que quieren compartir la misma cultura en la que invierten. Valores comunes permiten instalar una atmosfera de confianza entre las dos partes. Así, para que la empresa y los inversores puedan trabajar en condiciones de confianza, la transparencia debe ser la clave (Felix Zogning, Muriel Dufour, 2018). Efectivamente, los dos agentes pueden tener intereses diferentes, y así el desafío para la empresa es entenderlos y saber cómo cultivarlos porque un accionista

puede tener habilidades útiles a un debido tiempo y ser fiel. De esta forma, tanto informar los accionistas sobre la realidad económica del negocio dando una imagen real de la situación como anticiparse a las expectativas de los accionistas permite a la empresa respetar los derechos de los accionistas y poder desarrollar su lealtad.

## 2. Beneficios económicos

### a. Un capital humano más productivo y comprometido

“Una fuerza de trabajo feliz no es sólo empleados satisfechos, sino empleados productivos que también participan en la creación del futuro de la compañía” (Harvard Business Review, 2018). Contribuyendo al bienestar de sus empleados, la empresa puede encontrar una ventaja económica porque la felicidad en el trabajo es el principal contribuyente a la productividad de un empleado. En efecto, en un entorno en el que la dirección se preocupa que sus empleados sienten que su trabajo tiene sentido y en el que pueden desarrollar sus habilidades, los empleados publican un rendimiento general y un compromiso con su organización mucho mejor que el de sus compañeros. Además, un empleado feliz es más satisfecho con su trabajo y exhibe un 125% de agotamiento menos (Harvard Business Review, 2018).

Esto se explica porque cada empleado evalúa:

- Su contribución en la empresa (sus esfuerzos, sus competencias, su comportamiento y sus resultados)
- lo que obtiene (su remuneración, el reconocimiento, la calidad de vida al trabajo, el estatus.

El empleado toma en cuenta todos estos factores, hace su “ratio de equidad” y lo compara con la percepción que tiene de las ratios de los otros empleados en la empresa o fuera.

Si para el esta “abajo de la equidad”: va a intentar de aumentar su retribución reclamándola o engañando (apropiación indebida de suministros, uso personal de equipos, reembolso indebido de gastos, etc.); o va a reducir su contribución (bajando su productividad, menor productividad, menor calidad, ausentismo...).

En cambio, si estima que está en situación de “sobre-equidad”, el empleado va a mejorar su contribución siendo más productivo (J.S Adams, 1963).

Algunas empresas responsables recurren a la contribución de sus empleados para que den sus ideas en cuenta innovaciones y para que se sientan útiles para de esta manera contribuir en el crecimiento de las empresas. Por lo tanto, se puede hablar de doble ventaja. Algunas empresas deciden dar recompensas para que el empleado sienta un reconocimiento de la parte de la empresa. Por ejemplo, algunas organizaciones comparten los derechos de autor con los inventores, y otras distribuyen generosas bonificaciones. Las empresas necesitan cuestionarse y diseñar beneficios y recompensas que tengan un verdadero efecto de incentivo sobre ellas.

Por último, la empresa permite combinar la responsabilidad social y el interés con el fin de favorecer la diversidad. El crecimiento inclusivo y el trabajo decente para todos implica que las empresas no discriminan por motivos de género, religión, nacionalidad u orientación sexual. Las empresas sólo se basan en las habilidades. Más allá de la cuestión ética, la desigualdad salarial se ha convertido en una cuestión económica, por un lado, para imagen y atractivo, por otra parte, ya que algunos países han anunciado sanciones en caso de incumplimiento. Por ejemplo, los clientes son cada vez más conscientes de estas cuestiones y algunas empresas han establecido en sus criterios el hecho de tener un número mínimo de proveedores encabezados por mujeres. Además, la diversidad permite pensar en productos para consumidores que a su vez son muy diversos e innovar mirando los temas desde ángulos muy diferentes. Por ejemplo, en L'Oréal USA, la diversidad y la inclusión se consideran factores necesarios para la creatividad. Y este es el significado de su fórmula de gestión de la diversidad: “Diversidad + Inclusión = Innovación + Éxito”. Esta visión impregna muchas funciones de la empresa, desde la contratación hasta las ventas y las actividades comunitarias.



b. Una atracción de nuevos talentos

Más allá de las condiciones dentro de la empresa, los nuevos talentos, es decir los jóvenes graduados quieren trabajar en empresas que tengan una actividad beneficiosa para el medioambiente y que tengan un impacto positivo en la sociedad. Decenas de miles de estudiantes dicen ahora que se niegan a trabajar en empresas contaminantes o en combustibles fósiles. Para muchos, este movimiento marca un cambio profundo en las vocaciones de los jóvenes, que ahora están ansiosos por recurrir a empresas responsables. Además, varios estudios recientes han demostrado el interés de los jóvenes graduados en las profesiones relacionadas con el desarrollo sostenible. En el Reino Unido, un estudio gubernamental mostró que casi dos tercios de los jóvenes (65%) preferirían un trabajo en la "economía verde". Al 67% de ellos les gustaría que su trabajo ayudara a combatir el cambio climático, y al 49% le gustaría trabajar en una empresa más ética. Otro estudio de Cone Communications mostró que el 75% de los jóvenes estarían dispuestos a aceptar que se les pague un poco menos por trabajar en una empresa más responsable y contributiva. El 88% cree que su trabajo sería más interesante si trabaja en una empresa que le ofrezca la oportunidad de tener un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. Un ejemplo significativo explicado por Paul Polman, el ex CEO de Unilever. En 2010, la empresa decidió poner en marcha el Unilever Sustainable Living Plan (USLP) con el fin de neutralizar el efecto del crecimiento de la empresa en su huella ambiental y mejorar el impacto social general (ayudando a más de mil millones de personas a mejorar su salud y bienestar, reduciendo a la mitad de su huella ambiental y mejorando las vidas de millones de personas en la cadena de suministro). Según él, más de la mitad de los recién graduados dijeron que se unieron a la compañía por este USLP: "La gente necesita cada vez más tener un propósito en su trabajo. Si las obligaciones laborales y los valores personales están en conflicto, la gente lo siente como un conflicto. No es saludable para nadie".

*Ilustración 14 : Logo de Unilever*



*Fuente: sitio oficial de Unilever*

c. Oportunidades económicas a través de sus stakeholders externos

c.1 Beneficios de una colaboración con los proveedores

Una empresa responsable tiene la oportunidad económica de encontrar el éxito industrial y comercial basándose en la coinnovación y el codesarrollo con sus proveedores. Esta colaboración y relación favorece entonces la mejora de la calidad técnica social y ambiental de los productos. Hay muchas maneras de manejar estas relaciones cliente-proveedor. Es aconsejable ofrecer a las empresas que deseen desarrollar colaboraciones eficaces las claves de comprensión que les permitan tomar las decisiones más adecuadas.

Adicionalmente, una empresa que asume su responsabilidad social hacia sus proveedores privilegia la innovación y el acceso a recursos escasos. En efecto, permite avanzar en tres palancas principales de rendimiento:

- Ofrece posibilidades reales de aumentar el volumen de negocios gracias al desarrollo del "poder de fijación de precios" (aumento del margen unitario) o gracias a las ganancias en la cuota de mercado (aumento del margen global).

- Permite reducir ciertos costos: hacer que el trabajo de un proveedor sea menos precario, por ejemplo, suavizando las compras, es una excelente manera de permitirle ahorrar (trabajo precario menos costoso y menos problemas de calidad).
- Es coherente con el deseo de reducir un cierto número de riesgos vinculados a la seguridad de la oferta y la solidez de la cadena de suministro.

## c.2 Cooperación con los competidores

En investigaciones recientes varios autores como *Bengtsson* consideran que las empresas tienen interés en conciliar la competencia y la cooperación. En efecto, respetar las bases de la competición y afinarlas permite tanto asumir su responsabilidad (como ya lo hemos visto en IV, 1.b2) así como generar beneficios económicos: las empresas que deciden cooperar salen ganando: esa cooperación siempre suele ayudar a mejorar el producto, o la eficiencia o la calidad en cualquiera de los procesos.

Además, la otra ventaja, es de poder ser más visto: hay fuerza en los números. Por ejemplo, si en un mismo barrio se ubican cinco colegios muy buenos, es muy posible que se cree un polo de atracción donde la gente va porque sabe que en esa zona le van a dar una buena solución para su hijo y puede incluso que le llegue a parece intercambiable el uno u el otro.

Asimismo, al adoptar una estrategia de cooperación, las empresas se benefician tanto de la competencia que las empuja a mejorar constantemente su oferta (innovación, creación de nuevos recursos) como de la cooperación que les permite tener acceso a los recursos del socio y compartir los riesgos. Un ejemplo típico concierne Sony y Samsung. Las dos empresas han hecho una alianza por la conquista del mercado de los televisores LCD. Han creado en 2003, la empresa conjunta S-LCD para crear una nueva generación de televisores LCD. Sony, entonces, líder en el mercado de la televisión, necesitaba la tecnología de pantalla plana de Samsung. Esta alianza permitió a Samsung posicionarse en este mercado. En 2006, Samsung y Sony se convirtieron en los dos primeros fabricantes de televisores LCD. Los directivos de las dos empresas consideraron que la creación de una alianza les permitía “crear una ventaja mutua sobre otros competidores” y “complementar sus conocimientos técnicos”.

Ilustración 15 : Logos de Sony y Samsung



Fuente:

Sitios oficiales de Sony y Samsung

### c.3 Inversiones externas incrementadas

Además, la oportunidad para la empresa de ser responsable es que hoy en día puede atraer cada vez más inversores que quieren favorecer empresas con un buen impacto social y medioambiental. En efecto, la empresa responsable es sinónimo de durable, lo que representa un punto muy importante para un inversor en el momento de elegir el contenido de sus carteras. Además, más allá de la estrategia, los inversores de hoy en día tienen la voluntad de combinar el retorno sobre inversión y asumir su responsabilidad social. En efecto, las inversiones con criterios sostenibles están creciendo exponencialmente. La inversión sostenible creció un 34% a nivel mundial entre 2016 y 2018, alcanzando los 30 billones de dólares en activos bajo gestión. (Alianza Mundial para la Inversión Sostenible, 2017). Cada vez más, los bancos y otros agentes financieros tratan de invertir en proyectos socialmente responsables y menos en proyectos que destruyen el medioambiente o la justicia social. Se explica por el aumento de la conciencia general y sobretodo por los jóvenes inversores de la generación *millennial* quienes impulsan la dinámica de la inversión socialmente responsable: el 84% de los jóvenes de esta generación que invierten en los mercados están atentos a los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (Morgan Stanley, 2015). Además, entre los jóvenes de 20 a 30 años, el 29% cree que su banco o asesor financiero debería ayudarles a invertir

en fondos que reflejen sus valores sociales y ambientales (EY,2019). Esto tiende a demostrar que dentro de esta generación hay un deseo real de poner su dinero para una causa y no sólo por pura rentabilidad.

Por esa razón los agentes financieros como los fondos de inversión, los seguros, planes de pensiones etc. se adaptan y cambian el contenido de las carteras a través de diferentes enfoques (página oficial de la Unión Europea,2019).

- El primer enfoque consiste en excluir de la cartera una serie de sectores con un impacto social o ambiental negativo (los más tradicionales son las armas, los juegos de azar, el tabaco, o las empresas altamente contaminantes).
- El segundo enfoque, denominado "el mejor de su clase", tiene por objeto seleccionar las empresas con las mejores prácticas ambientales, sociales o de gobernanza. Asimismo, la participación de los accionistas consiste en utilizar los derechos de voto y el diálogo para empujar a la empresa a tomar más medidas sociales o ambientales.
- Por último, los inversores quieren tener una inversión de impacto, que busca tener un papel ambiental o social positivo y fácilmente medible. Esto es en cierto modo lo contrario de las finanzas excluyentes: en lugar de "no hacer daño", la inversión busca "hacer el bien al planeta": apoya proyectos que son beneficiosos para la sociedad, examina la forma en que el producto o servicio ofrecido por la empresa contribuye a un objetivo concreto de desarrollo sostenible y la manera cuya empresa fabrica sus productos y por fin verifica que la empresa no está sujeta a aspectos controvertidos.

### 3. La importancia de ser responsable en tiempo de Covid-19:

Durante una crisis, la responsabilidad de una empresa esta siendo puesta a prueba porque el asunto es alto y las responsabilidades de las empresas hacia sus *stakeholders* son más que nunca esperadas. El Covid-19 representa un riesgo planetario considerable porque tanto los salarios como las empresas están sujetas a la inestabilidad de su futuro: las empresas respecto a su supervivencia y los empleados respecto a la pérdida de empleos, salarios más bajos, trabajo en casa en un contexto familiar complicado etc.

#### a. Entre deber y reputación

El 59% de las personas piensan que las empresas deben hacer el máximo para proteger el bien estar y la seguridad financiera de los salarios y de los proveedores (Trust Barometer 2020, les Echos).

¿Las empresas pueden presentarse socialmente responsables frente al Covid-19? Por supuesto que si. Durante esta crisis, las empresas tienen que saber elegir y las decisiones deben ser tomadas rápidamente. Las empresas pasan por un momento difícil y algunas han decidido sacrificar a sus empleados. Sin embargo, durante este tipo de crisis, las empresas tienen más que nunca la oportunidad de ser responsables y mostrar solidaridad hacia sus *stakeholders*.

Si las pequeñas empresas tienen un deber de supervivencia, las grandes empresas en cambio tienen la oportunidad de ser protagonistas poniendo en práctica iniciativas moralmente deseables y cumplir sus compromisos de responsabilidad social. Las grandes empresas que se enorgullecen de ser innovadoras, de haber adaptado su modelo de negocio, de tener una nueva generación de gobernanza que está atenta a sus partes interesadas tomándolas en cuenta y equilibrando sus diversos intereses deben demostrar y probar estas afirmaciones en la actualidad. En efecto, las acciones y las elecciones durante el confinamiento de algunas grandes empresas para el futuro de sus *stakeholders* han sido muy criticadas. Empresas como Amazon han recibido un gran número de criticas dada su falta de consideración con respecto a la seguridad de sus empleados en los almacenes mientras que la epidemia del Coronavirus estaba en su máximo apogeo. A su vez, Disney France perdió gran parte de su credibilidad cuando la empresa quiso despedir

a algunos de sus trabajadores temporales del sector del entretenimiento tras anunciar una política social que no se ajustaba a la política social de la empresa.

Otra crítica muy grande ha sido hacia La Poste (Correos francés) dado que ha querido justificar las restricciones de actividad, la degradación del servicio de distribución del correo y la propiedad concedida en las oficinas de la ciudad poniendo como excusa el bienestar de sus empleados. Esto ha cosechado una reacción de sus clientes muy negativa. Además, en Europa las instituciones para ancianos han sido duramente criticadas por no hacer todo lo posible para proteger a sus clientes. Por último, la crisis ha puesto de relieve la noción de interdependencia entre los actores del ecosistema de una empresa, con la idea de que todo el mundo estaba en el mismo barco y que no se debía dejar a nadie atrás (Marion Darrieutort, 2020). En Alemania, empresas como Adidas y H&M han causado indignación al anunciar al principio del confinamiento que tenían la intención de dejar de pagar el alquiler de sus tiendas (El Mundo, 2020).

#### b. Una mejor adaptación y resistencia a la crisis

Actuar moralmente pide sacrificios, pero vale la pena: la empresa muestra su sostenibilidad frente a la crisis, respeta a sus *stakeholders* y favorece las innovaciones. El 50% afirman que el comportamiento de las empresas durante esta crisis va a determinar sus elecciones de consumición futuras (Trust Barometer 2020, les Echos).

En efecto, esta primera pandemia mundial en la era moderna, esta crisis suscita una tensión emocional inédita provocando reacciones mucho más radicales de la parte de los consumidores. Por lo tanto, las empresas que actúen de acuerdo con los valores sociales y ambientales tienen más posibilidades de superar la crisis financiera causada por el Covid-19. Además, incluso si todas las empresas que cotizan en bolsa sufren el impacto económico y financiero general, se ha analizado que las empresas que han implementado fuertes políticas de responsabilidad social son más resistentes: las empresas más "sociales" superan los índices de referencia entre 5 a 10 puntos en el mercado de valores (Bank of America Merrill Lynch, 2020). Este es el caso de Estados Unidos, pero también de Europa y Asia. Para muchos expertos, la expectativa de solidaridad que se ha planteado durante esta crisis acelerará la transición a la comercialización del "impacto social".

Además, la importancia para una empresa de ser responsable en una crisis puede verse a través los accionistas. Los inversores que no participan en el proyecto de la empresa son más propensos a abandonarla cuando las cosas van mal. En cambio, como lo hemos visto, la empresa responsable crea confianza y tiene proyectos duraderos quien atrae a inversores responsables cuya responsabilidad social en tiempo de crisis es de asumir el riesgo de no ser pagado. Así, durante una crisis, sus decisiones irán más allá del retorno de la inversión y se basarán también en el bienestar de la empresa para lograr el objetivo común.

Por fin, sin negar las dificultades muy reales a las que se enfrentan las empresas, la crisis del Covid-19 permite también diferenciar las empresas cuya cultura les permite recuperarse mejor de la crisis: ofrece a las empresas responsables una oportunidad sin precedentes de afirmar la dimensión social de su papel e invertir en innovaciones responsables. Todas las empresas post-covid-19 deben ser imaginativas, reinventarse a sí mismas, reevaluar y llevar a cabo ciertos negocios de manera diferente, revisar los modelos de negocio y la forma en la que los productos se producen y distribuyen. También deben pensar en ofertas de "precio justo" para satisfacer las nuevas expectativas y el poder adquisitivo que ha sido empujado o incluso modificado. Las empresas responsables están dispuestas hacerlo porque a través del ADN de la empresa, ya tienen una cultura de adaptación y ya toman en cuenta a los *stakeholders* favoreciendo la solidaridad.



## Conclusión

El desarrollo sostenible es un modo de desarrollo que concierne a todos los agentes económicos y sociales presentes en la escena internacional pero las empresas ocupan un lugar predominante dado que la degradación del ecosistema es atribuible en gran medida a sus métodos de producción y que ellas tienen un impacto directo sobre sus *stakeholders*. Hemos podido analizar que más allá de la responsabilidad, existen oportunidades tanto éticas como estratégicas para las empresas si son responsables y es importante para ellas que lo vean como posibilidades de favorecer el largo plazo y la sostenibilidad.

El problema que perdura en la actualidad es que todavía una empresa responsable se enfrenta a la competencia desleal. Asumir su responsabilidad social puede tener costes al corto plazo y las empresas que quieren comprometerse en el desarrollo sostenible siguen siendo contrarrestadas por empresas que no respetan necesariamente los derechos humanos y que tienen un alto impacto en el carbono pero que venden a precios muy bajos. Los gobiernos deben encontrar medios para poner más regularidades y que exista una mayor equidad entre las empresas y de esta forma evitar que las empresas responsables sean penalizadas pagando un precio alto y perdiendo así algunos clientes que pueden encontrar precios más baratos en empresas no responsables. El precio del carbono, que consiste en tomar en cuenta el impacto medioambiental en el precio, es una solución justa porque permite a todos los agentes económicos asumir su impacto de carbono pagando el precio apropiado. Así, permite más igualdad entre las empresas ya que todas pagan el precio en función de la contaminación generada por su actividad. Además, los gobiernos deben incitar a la población para que compren productos de fabricación local y así ayudar a las empresas locales bajo las leyes de sus propios países: las elecciones políticas y económicas deben realizarse a nivel internacional para evitar que las empresas en un país comprometido con el desarrollo sostenible se vean penalizadas por la competencia internacional.

Para concluir, con la evolución de la emergencia climática y con la evolución de la moral, imaginamos que las empresas responsables están entrando en una era cada vez más igualitaria que les permitirá no ser penalizadas y seguir disfrutando de las oportunidades expuestas en este trabajo.

## Bibliografía

Ana Cabello, *Responsabilidad social corporativa*  
<https://economipedia.com/definiciones/responsabilidad-social-corporativa.html>

Anna Nicolaou in New York and Alex Barker in London APRIL 21 2020, Disney deja de pagar a 100.000 trabajadores para ahorrar 500 millones de dólares al mes  
<https://www.ft.com/content/db574838-0f40-41ce-9bcd-75039f8cb288>

Andoni Montes Nebreda (2019) *Imposición al carbono, Derecho comparado y propuestas para España*  
[https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/documentos\\_trabajo/2019\\_01.pdf](https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/documentos_trabajo/2019_01.pdf)

Biagiotti Isabelle, Guéneau Stéphane, Mongruel Sarah, « *Mondialisation et développement durable, Quelles instances de régulation ?* »  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125102\\_fre](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125102_fre)

BMW (pagina oficial) <https://www.bmw.fr/fr/accueil.html>

Claudia Berltran Bermúdez, Claudia Patricia Contreras Ruiz, Nathaly Johanna Chapatecua Torres, trabajo de grado “Valores del capital humano y las competencias del líder que facilitan la implantación de la estrategia organizacional”  
<https://core.ac.uk/download/pdf/86440401.pdf>

Clément Fournier, YOU MATTER (2017), Les jeunes investisseurs boostent l'investissement socialement responsable

Comunicarse (2015) *¿Cómo se están preparando las empresas para los nuevos Objetivos de Desarrollo Sustentable?*  
<https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/como-se-estan-preparando-las-empresas-para-los-nuevos-objetivos-de-desarrollo-sustentable>

Daphnia, 1999 “*Identificación de riesgos medioambientales en la empresa*”  
[http://www.trabajoyambiente.com.ar/php/documentos/doc52\\_mapa%20de%20riesgos%20-%20dapina.pdf](http://www.trabajoyambiente.com.ar/php/documentos/doc52_mapa%20de%20riesgos%20-%20dapina.pdf)

Economiecirculaire

<https://www.economiecirculaire.org/static/h/consommation-responsable.html>

Félix Zogning, Muriel Dufour, 2018 « Gouvernance et performance: une perspective internationale »

[https://books.google.fr/books?id=erFeDwAAQBAJ&pg=PA285&lpg=PA285&dq=la+transparence+est+la+cl%C3%A9+entre+un+investisseur+et+une+entreprise&source=bl&ots=oC1LV\\_RpXX&sig=ACfU3U2XfdtIHGDYUff-eoYzelFOtMDqNA&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjt6Juz3IbqAhUGxYUKHflxCDIQ6AEwA3oECAyQAQ#v=onepage&q=la%20transparence%20est%20la%20cl%C3%A9%20entre%20un%20investisseur%20et%20une%20entreprise&f=false](https://books.google.fr/books?id=erFeDwAAQBAJ&pg=PA285&lpg=PA285&dq=la+transparence+est+la+cl%C3%A9+entre+un+investisseur+et+une+entreprise&source=bl&ots=oC1LV_RpXX&sig=ACfU3U2XfdtIHGDYUff-eoYzelFOtMDqNA&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjt6Juz3IbqAhUGxYUKHflxCDIQ6AEwA3oECAyQAQ#v=onepage&q=la%20transparence%20est%20la%20cl%C3%A9%20entre%20un%20investisseur%20et%20une%20entreprise&f=false)

Françoise Quairel Lanoizelée (2011) *La responsabilité sociale des entreprises est-elle soluble dans la concurrence, nouvelle régulation du capitalisme*

<https://books.openedition.org/septentrion/9105?lang=fr>

Fundación Ellen MacArthur (2015), *Hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada*

[https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive\\_summary\\_SP.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf)

Gemma Cervantes (2011) *Ecología industrial: innovación y desarrollo sostenible en sistemas industriales*

[https://www.researchgate.net/publication/277180971\\_Ecologia\\_industrial\\_innovacion\\_y\\_desarrollo\\_sostenible\\_en\\_sistemas\\_industriales](https://www.researchgate.net/publication/277180971_Ecologia_industrial_innovacion_y_desarrollo_sostenible_en_sistemas_industriales)

Ildefonso Camacho Laraña, José Luis Fernández, (2013), *Ética y responsabilidad empresarial*

Institut Montaigne, (2015) *Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action*

Ivana Rodić (2007) Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen

Jean-Pierre Chanteau (2011) L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste

<https://journals.openedition.org/regulation/9328#tocto1n4>

Jean Pasquero (2008) *Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : Esquisse d'un arrimage socio-constructionniste*

Jean-Marie Perretti (2006), *Gestion des ressources humaines*

Kaye Wiggins for the Financial Times, (2020) *Now is the time to emerge as a corporate 'saint' not 'sinner'*

Larrouyet, C. (2015). Desarrollo sustentable. Origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/154>

Marc Pfitzer, 2017 “*Shared value ou valeur mutuelle*”  
<https://www.cairn.info/valeurs-et-management--9782376870722-page-52.htm>

Navi Radjou (2013), *Innovation Jugaad: Redevenons ingénieux !*  
<http://bookparadise.online/pdf?title=Innovation+Jugaad.+Redevons+ing%C3%A9nieux+!&geo=fr&i=OTc4LTlZNTQ1NjA5NjY%3D&src=google#read>

Nicolas Buclet (2015), *Ecologie industrielle et économie circulaire*  
[https://www.researchgate.net/publication/291411549\\_Ecologie\\_industrielle\\_et\\_economie\\_circulaire](https://www.researchgate.net/publication/291411549_Ecologie_industrielle_et_economie_circulaire)

Olaf Storbeck für Financial Times (2020) ; Deutsche Bank pledges to double green financing to €200bn by 2025

Oliver Dubigeon (2002) *Mettre en pratique le développement durable: Quels processus pour l'entreprise responsable ?*  
[https://books.google.fr/books?id=Hlr8PuWl27UC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=quels+sont+les+sacrifices+des+entreprises+developpement+durable&source=bl&ots=D7xjI7dgeK&sig=ACfU3U0yJ0DULo8hXBzXSo1VQIZMsC106A&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiruOqDuIHqAhU\\_A2MBHaxKCSYQ6AEwDHoECA0QAQ#v=onepage&q=quels%20sont%20les%20sacrifices%20des%20entreprises%20developpement%20durable&f=false](https://books.google.fr/books?id=Hlr8PuWl27UC&pg=PA156&lpg=PA156&dq=quels+sont+les+sacrifices+des+entreprises+developpement+durable&source=bl&ots=D7xjI7dgeK&sig=ACfU3U0yJ0DULo8hXBzXSo1VQIZMsC106A&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwiruOqDuIHqAhU_A2MBHaxKCSYQ6AEwDHoECA0QAQ#v=onepage&q=quels%20sont%20les%20sacrifices%20des%20entreprises%20developpement%20durable&f=false)

Olivier Godard, (2002) *Le développement durable et les entreprises*  
[https://www.researchgate.net/publication/250299578\\_Les\\_entreprises\\_et\\_le\\_developpement\\_durable](https://www.researchgate.net/publication/250299578_Les_entreprises_et_le_developpement_durable)

Paul Polman, discurso a la universidad de verano del MEDEF (2018) <http://www.cgt-unilever-hpc-france.com/2018/09/le-discours-de-paul-polman-a-l-universite-d-ete-du-medef-31-aout-2018.html>

Philippe Auvergnon (2007), *Sur fond de mondialisation, la responsabilité sociale de l'entreprise entre ombres et lumières*  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00125626/document>

Programme des Nations Unies pour l'Environnement, "*Les Communications sur le Développement Durable*" <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0001xPA-EducationKitFR.pdf>

Sandrine Gherra, 2010, "Stratégies de développement durable : Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise" [https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-141.htm#:~:text=Le%20d%C3%A9veloppement%20durable%20est%20d%C3%A9fini,\(CMED%2C%201988%2C%20p.](https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-141.htm#:~:text=Le%20d%C3%A9veloppement%20durable%20est%20d%C3%A9fini,(CMED%2C%201988%2C%20p.)

Sandrine SPAETER; corresponsal del IFE: François MOISAN (2002), *La gestion des risques environnementaux et la responsabilité environnementale* (Proyecto de investigación : IFE/BETA)  
[http://www.wec-france.org/DocumentsPDF/RECHERCHE/07\\_Rapportfinal.pdf](http://www.wec-france.org/DocumentsPDF/RECHERCHE/07_Rapportfinal.pdf)

Sébastien Jan, Director de Desarrollo de la Movilidad del Hidrógeno – Symbio  
[https://www.youtube.com/watch?v=sqo0Zs9\\_2co](https://www.youtube.com/watch?v=sqo0Zs9_2co)

Sylvain Guyoton (2020) [*Avis d'expert*] *COVID-19 : Dilemmes éthiques dans les chaînes d'approvisionnement* <https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Avis-expert-COVID-Dilemmes-ethiques-chaines-approvisionnement-349277.htm#>

Thomas Chenel (2019), Les investissements 'verts' sont à la mode depuis la COP21 mais on est encore loin du compte

Too Good To Go (pagina oficial) <https://toogoodtogo.fr/fr>

Vanessa Prieto-Sandoval, Carmen Jaca, Marta Ormazabal (2017), Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación [http://www.um.edu.uy/docs/Economia\\_Circular.pdf](http://www.um.edu.uy/docs/Economia_Circular.pdf)

Xavier Fontanet (2016), *Que chacun s'y mette !*

20 minutos con AFP, Coronavirus: Indignación en Alemania contra Adidas y H&M que dejan de pagar sus alquileres <https://www.20minutes.fr/monde/2750499-20200329-coronavirus-indignation-allemande-contre-adidas-h-cessent-payer-loyers>

Videos :

APC Climat, *Faire des Objectifs de Développement Durable un levier de performance*

Grupo Red (2011) *Empresa y cambio climático: retos y oportunidades*  
[https://www.youtube.com/watch?v=MlbYf\\_hnV5A](https://www.youtube.com/watch?v=MlbYf_hnV5A)

Pierre Bélanger, Pauline D'Amboise et Christophe Itier, debate durante el « Monde Festival Montréal » <https://www.dailymotion.com/video/x7nzmm0>

Sébastien Jan, Director de Desarrollo de la Movilidad del Hidrógeno – Symbio  
[https://www.youtube.com/watch?v=sqo0Zs9\\_2co](https://www.youtube.com/watch?v=sqo0Zs9_2co)

## Agradecimientos

Quisiera agradecer la escuela ICADE y sus profesores por su acompañamiento y apoyo durante estos dos últimos años.

Agradezco a Carmen Fullana Belda por sus consejos para la realización de este trabajo.