



10º Congreso Nacional del Medio Ambiente (Conama 10)

Responsabilidad Social Empresarial como herramienta de competitividad

El Giro hacia la empresa verde

Jeremie Fosse

Eco-union



Martes, 23 de noviembre de 2010

El Giro hacia la empresa verde

Un estudio exploratorio sobre el proceso de transformación hacia la sostenibilidad ambiental



Enfoque del estudio

- Analizar la transformación de empresa tradicional hacia negocios verdes
- Entender los procesos de gestión del cambio aplicado a la sostenibilidad ambiental
- Estudio teórico y empírico fruto de una colaboración entre la escuela de negocio Esade y la ONG eco-union

Estudio teórico

- The Natural Step, Karl-Henrik Robert
- Cradle to Cradle, Michael Braungart & McDonough
- Natural Capitalism, Amory Lovins
- Biomimicry, Janine Benyus
- Green to Gold, Daniel Esty
- Society for Organizational Learning (SOL), Peter Senge
- “eco-innovation”, Prahalad
- “CSR advantage”, Michael Porter

Estudio de casos



- Desso, un fabricante holandés de moquetas industriales.



- Acciona, una multinacional española de la construcción, energía y agua.

Scandic

- Scandic, una cadena de hotel del Norte de Europa.

HAVAS

- Havas, un grupo de comunicación internacional.

Etapas para liderar el cambio (Kotter)

1. Instaurar una sensación de urgencia
2. Forjar una coalición orientadora
3. Desarrollar una visión y una estrategia
4. Comunicar la visión del cambio
5. Delegar la acción en una amplia base de empleados
6. Generar victorias a corto plazo
7. Consolidar los avances e impulsar nuevos cambios
8. Institucionalizar los cambios en la cultura de la empresa

Empresa sostenible

- Desarrollar un modelo de negocio completamente distinto...más que una simple adaptación del existente

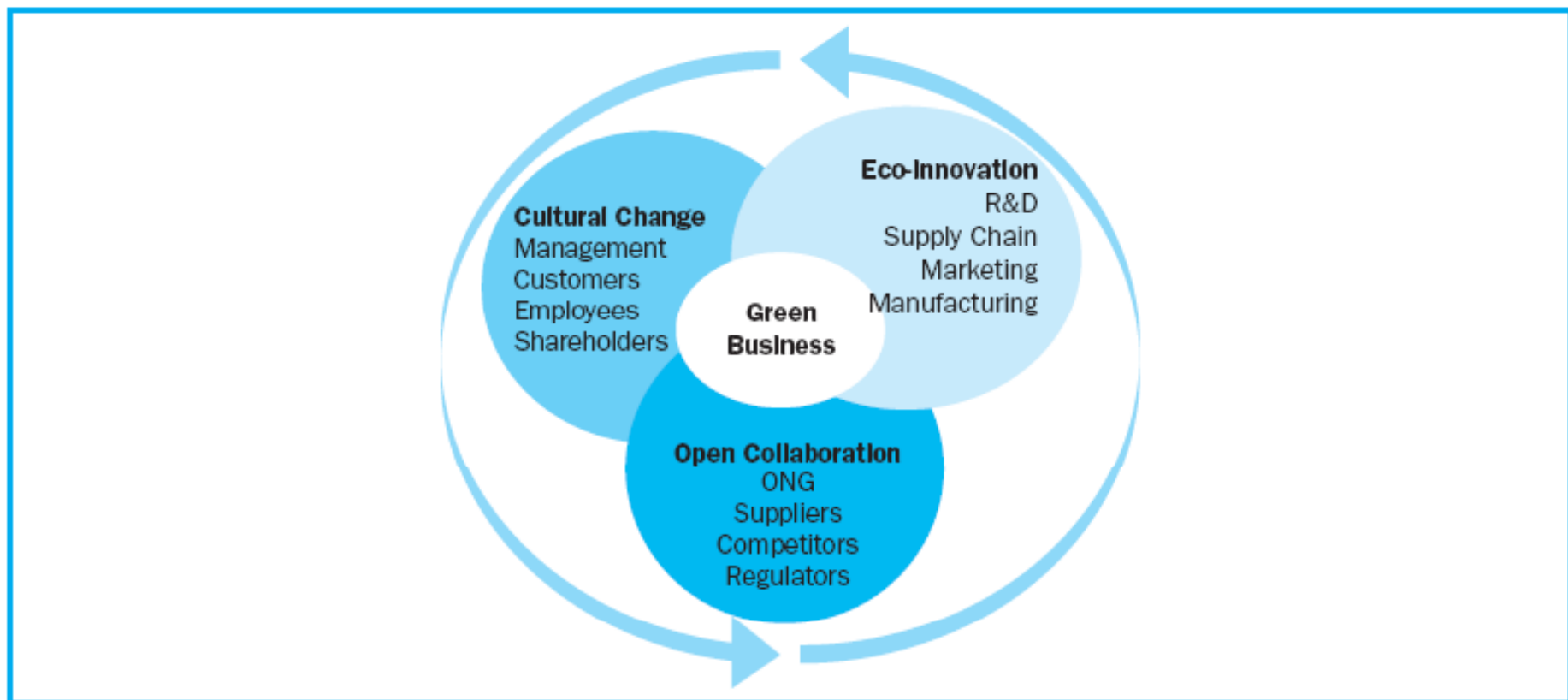
Anticipar riesgos y amenazas y buscar oportunidades concretas

- Entender la complejidad del entorno (ambiental, social, económico..)....sin impedir la acción pragmática
- Transformar la cultura de la empresa ...con la implicación de los empleados, clientes, accionistas, proveedores...

Algunos obstáculos

- Visión a corto plazo
- Enfoque en coste monetario
- Falta de imaginación
- Miedo del desconocido y del riesgo
- Falta de implicación de los empleados y los grupos de interés
- *Work in progress* continuo...

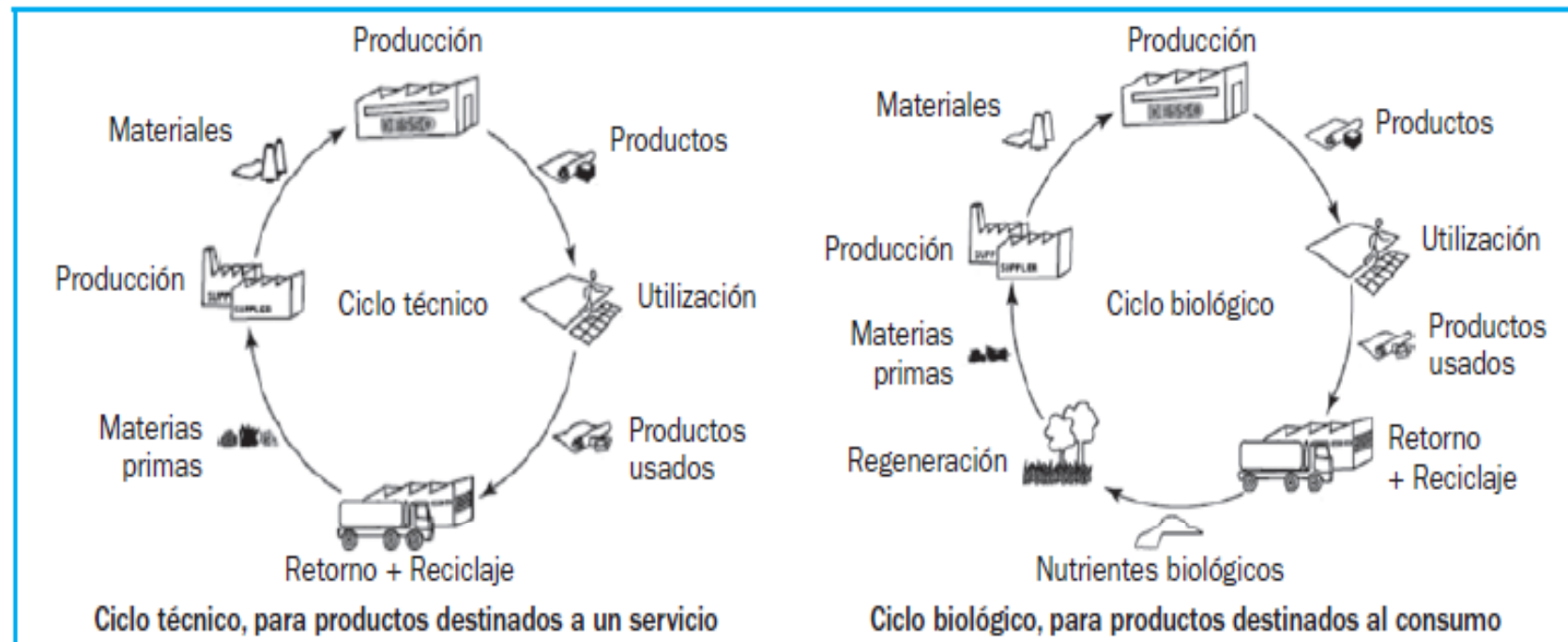
Figure 1. Green Business Paradigm



Source: the authors.

DESSO

Ciclos técnico y biológico del concepto *De la cuna a la cuna*

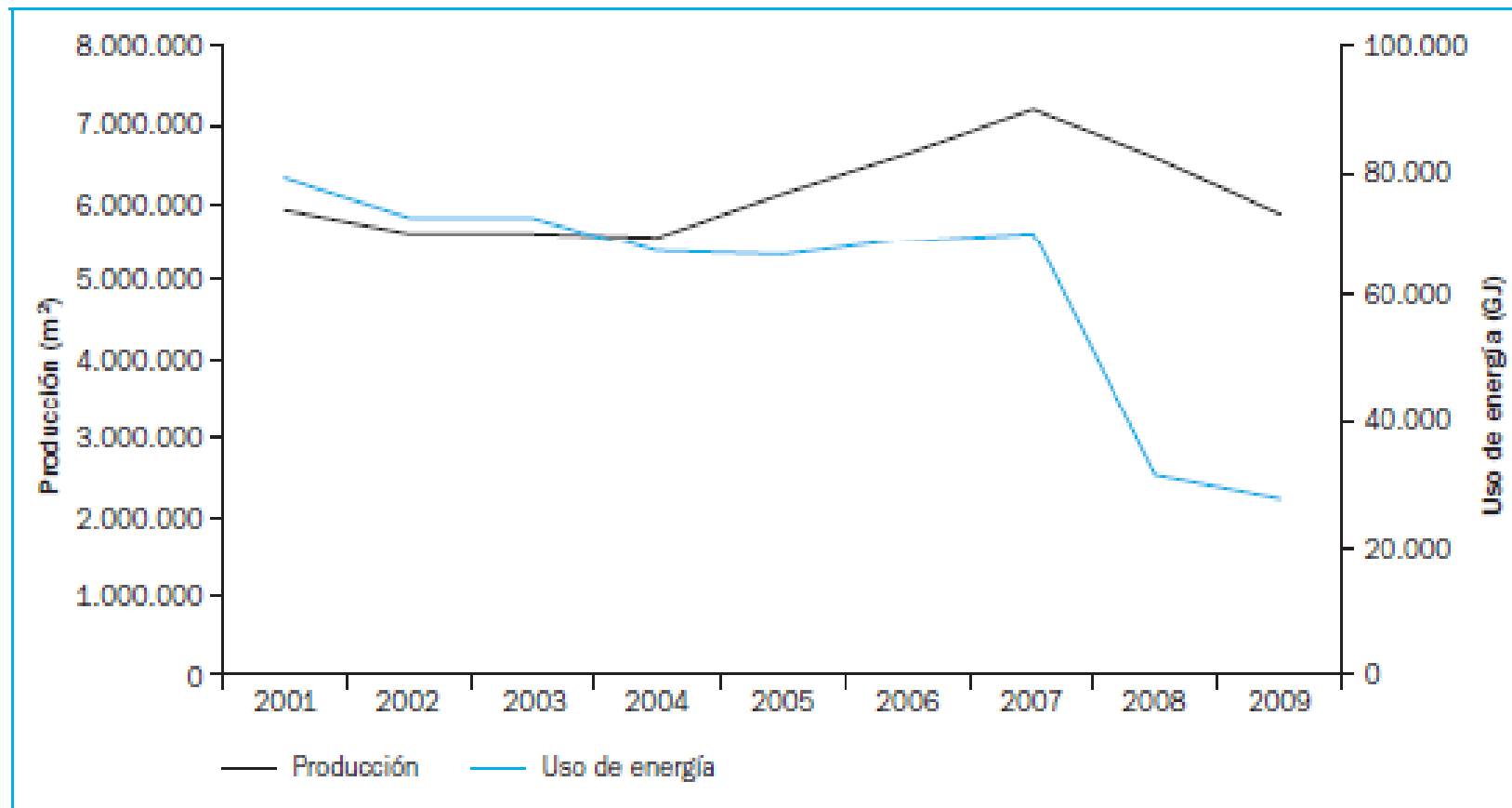


Fuente: EPEA.

Red de colaboradores de DESSO



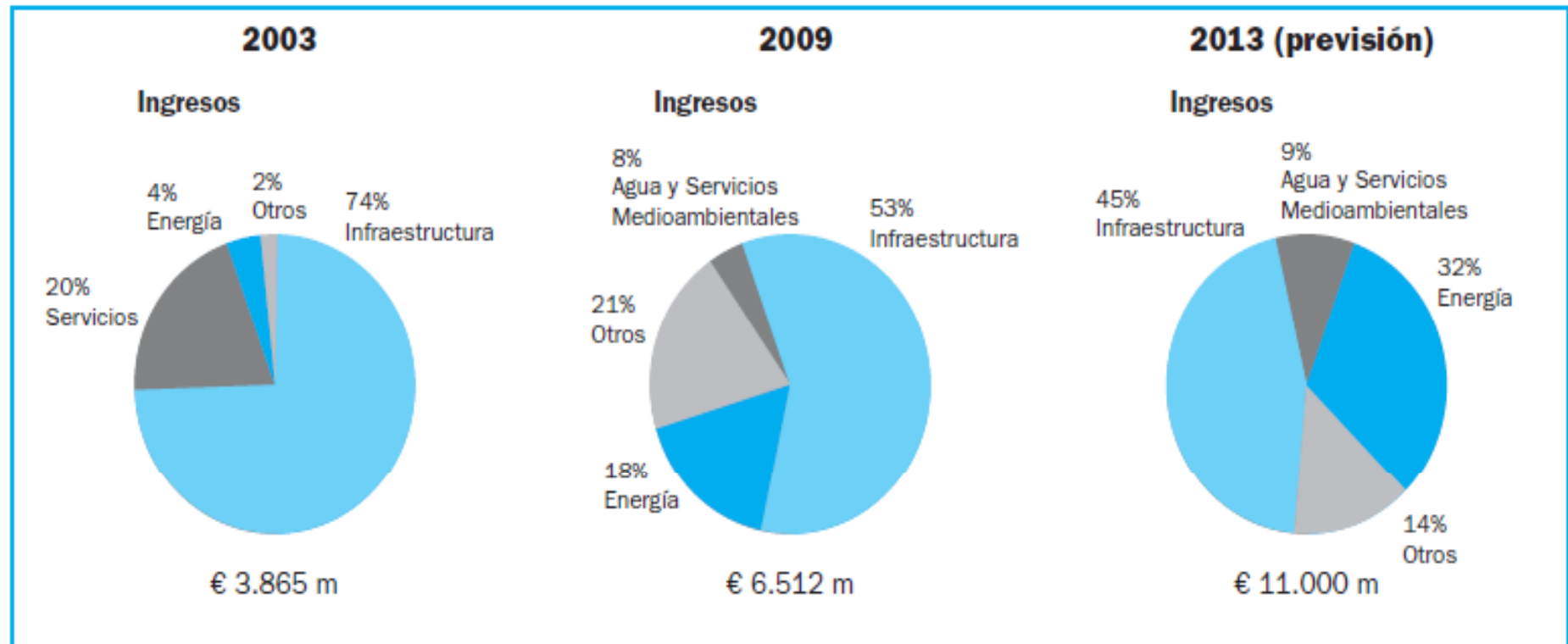
Reducción del consumo de energía primaria en la fábrica de Desso



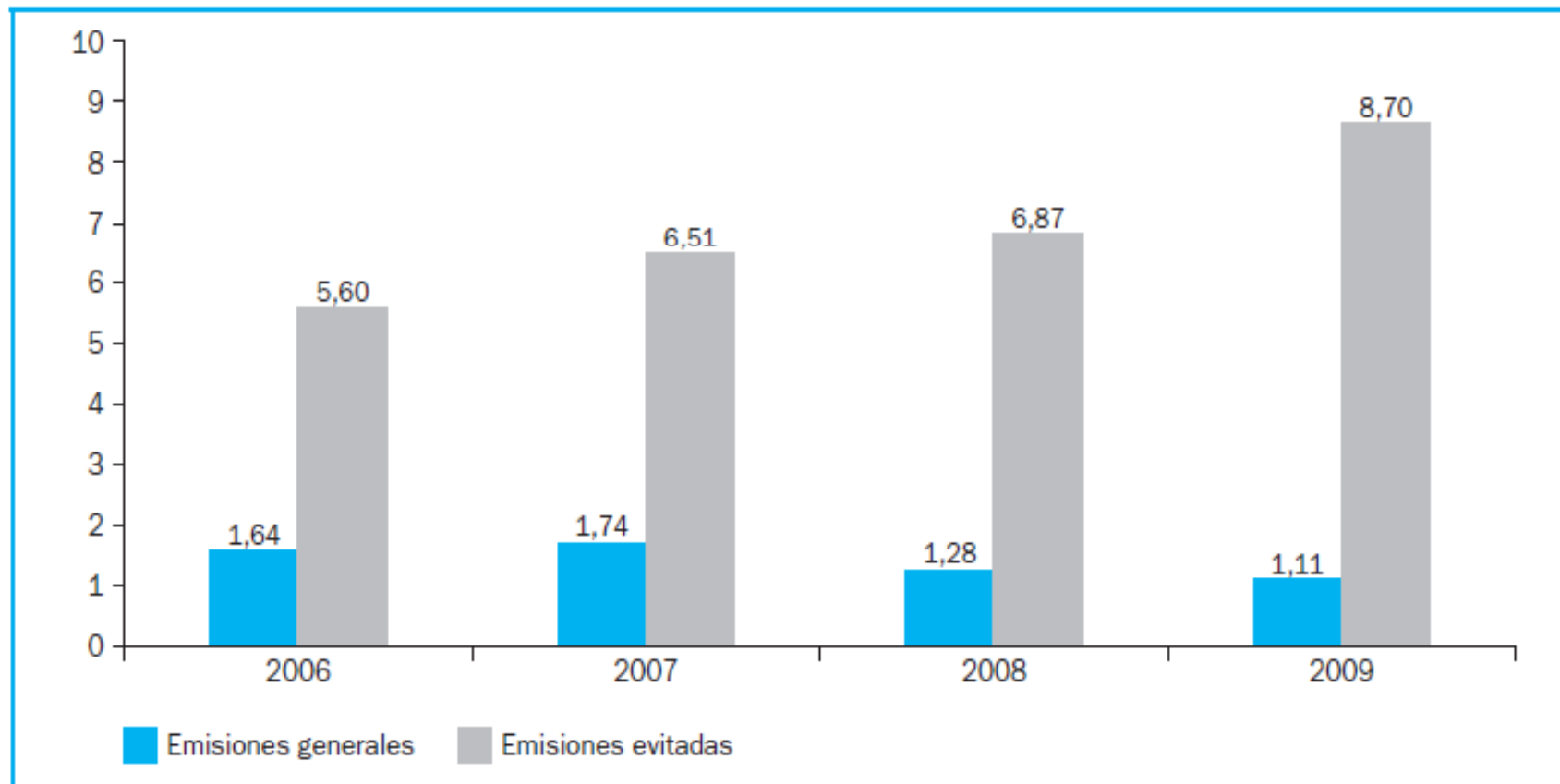
Fuente: Desso.

ACCIONA

Transformación del modelo financiero de Acciona (2003-2009-2013)



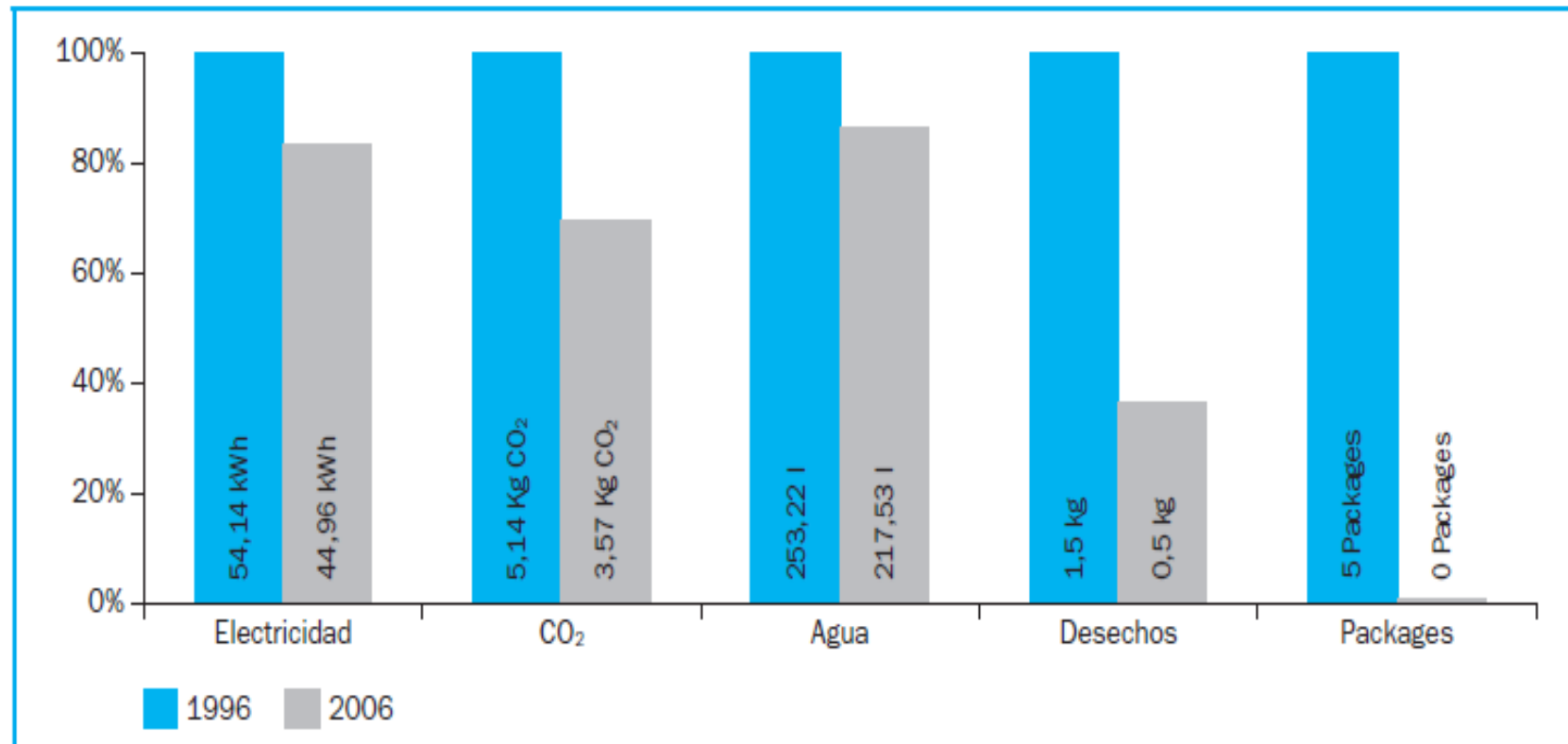
Evolución de la huella de carbono (Millones de toneladas de CO₂)



Fuente: sitio web de Acciona.

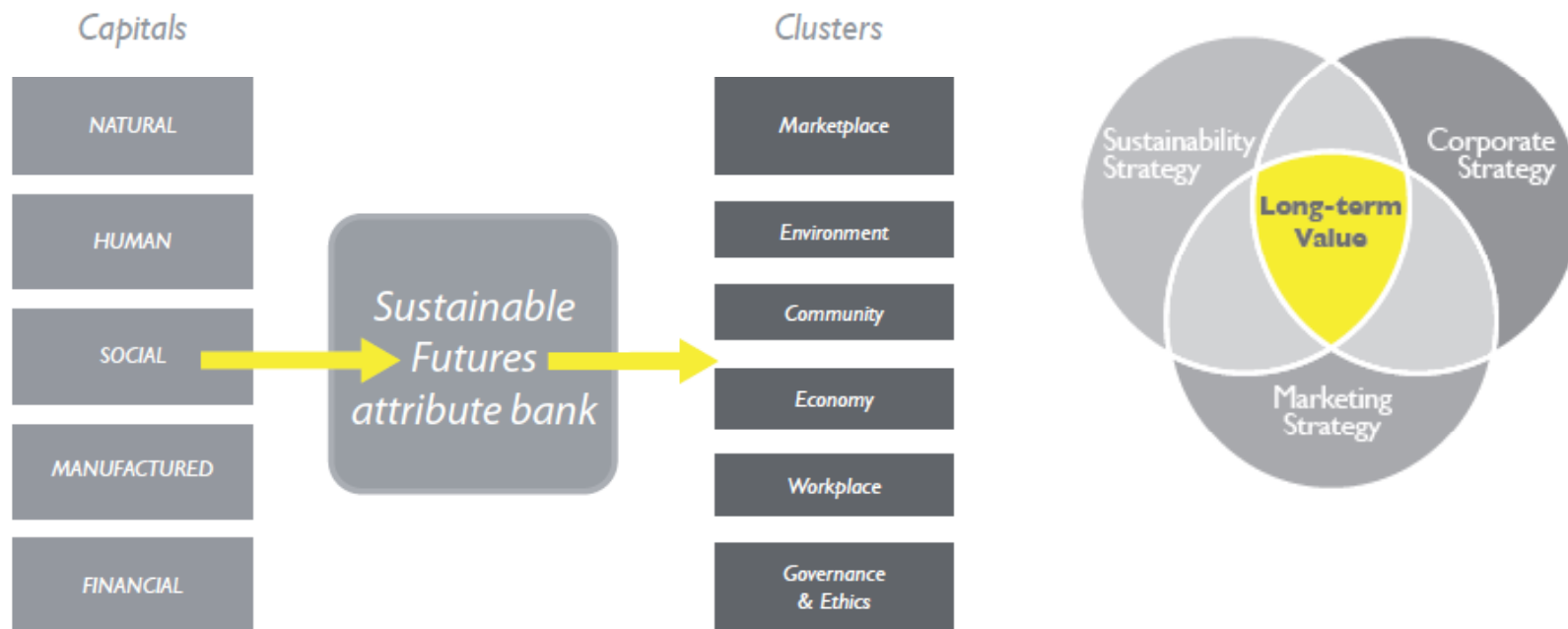
SCANDIC

Cuadro comparativo del consumo por noche y huésped

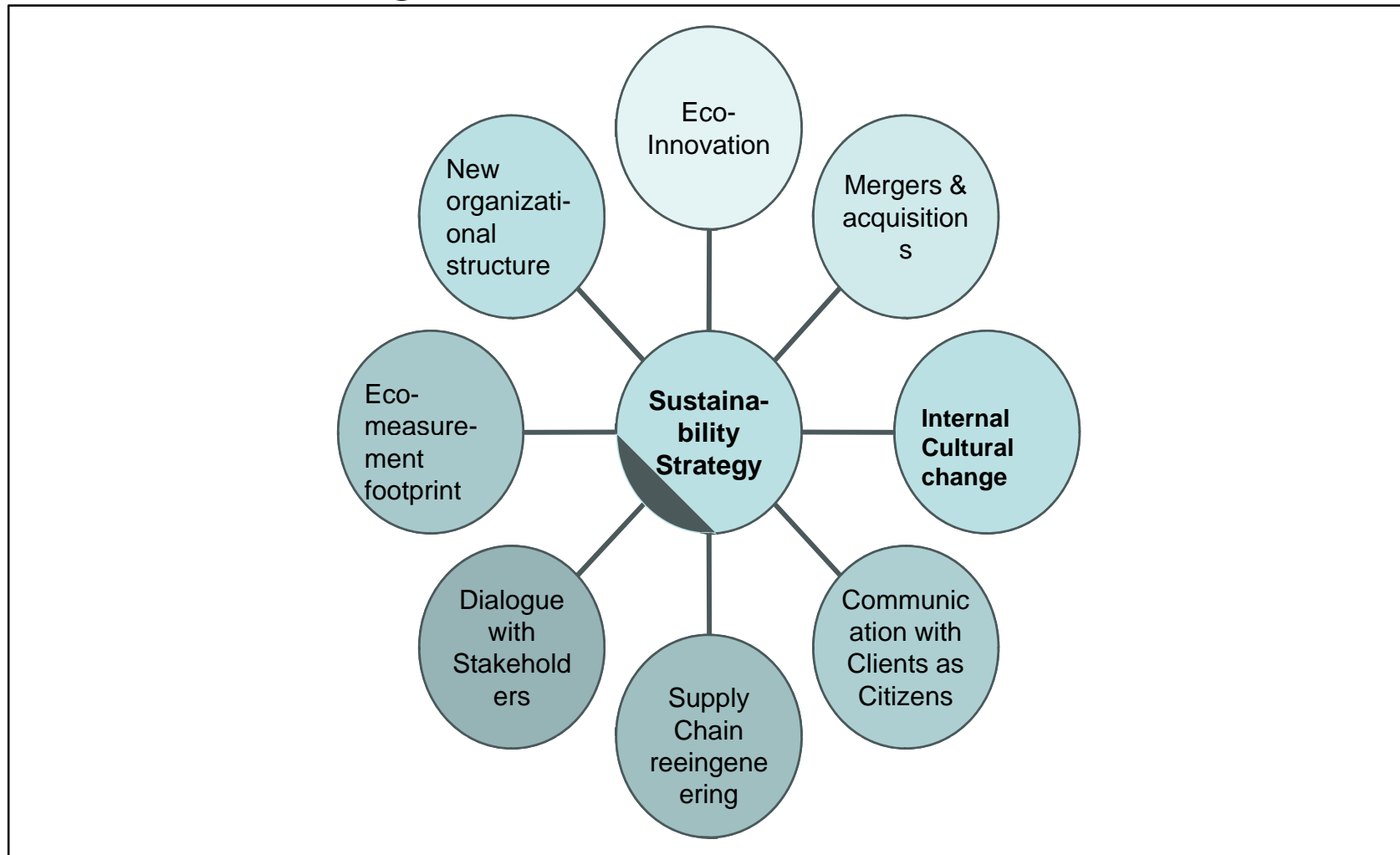


Fuente: página web Scandic.

Havas (sustainable futures)



Green Paradigm Shift



El cambio hacia la empresa verde (STEP 1)

Cambio cultural – Introducir la sostenibilidad en el ADN de la compañía:

1. Diseñar una visión positiva y ambiciosa.
2. Involucrar y potenciar el papel de los empleados.
3. Asegurarse el apoyo e implicación del líder.



El cambio hacia la empresa verde (STEP 2)

Colaboración abierta – Implicar los grupos estratégicos de interés:

1. Influir en la cadena de valor.
2. Invertir en la comunicación con los clientes.
3. Asociarse con consultores expertos.
4. Ejercer presión sobre otros socios comerciales.



El cambio hacia la empresa verde (STEP 3)

Eco-innovación – Integrar la sostenibilidad en los procesos y productos:

1. Posicionar estratégicamente la compañía.
2. Promocionar el cambio gracias a reconocimientos externos.
3. Asegurar victorias rápidas.
4. Evaluar el progreso y cuantificar los objetivos.





eco-union



+ info: <http://www.esade.edu/isocial>

jeremie.fosse@eco-union.org

jeremie.fosse@esade.edu