

#7

# Mejorar la Sostenibilidad apalancando en la innovación

Por Alberto García  
Santiago



## Reflexiones sobre un enfoque estratégico para las empresas y sus Consejos

**H**oy en día el mundo empresarial vive en un entorno de competitividad y complejidad creciente, sin precedentes. Las empresas enfrentan la presión de cumplir regulaciones cada vez más estrictas, satisfacer las expectativas de sus grupos de interés (stakeholders) y anticipar riesgos y oportunidades en un panorama global que avanza hacia la descarbonización y la economía circular.

La palabra sostenibilidad ya no es una quimera, una opción o un objetivo no prioritario para mejorar la imagen corporativa. Hoy no se imagina una empresa competitiva que quiera cumplir con las regulaciones, atraer inversión y satisfacer a sus clientes, que no apueste por la sostenibilidad.

La sostenibilidad no solo impacta en la rentabilidad, sino que también define la relación con clientes, proveedores, empleados, comunidades y accionistas. En este sentido, los Consejos de Administración tienen el desafío de guiar a la organización hacia un modelo que no solo sea sostenible, sino innovador, utilizando como guía la matriz de doble materialidad.

Este enfoque, que mide tanto los efectos de las operaciones de la empresa en el medio ambiente y la sociedad (materialidad de impacto) como los impactos externos en su rendimiento (materialidad financiera), permite una evaluación exhaustiva de los impactos, riesgos y oportunidades (IRO) en el camino hacia una empresa más sostenible.

En este contexto, tenemos que mirar hacia la innovación como una ventana de oportunidad. Las empresas que sean capaces de alinear innovación con los objetivos de sostenibilidad estarán al mismo tiempo reforzando sus ventajas competitivas.

Esta perspectiva, pretende ayudar a reflexionar a los Consejos que actúan de forma comprometida, como socios del CEO y su equipo, aportando su visión, y apoyo en las decisiones clave y buscando en definitiva

una hoja de ruta clara dentro de su estrategia, sobre cómo apalancar en la innovación para mejorar la sostenibilidad.

Veremos a continuación por qué la innovación puede servir para alcanzar metas sostenibles, cuáles son las estrategias que se deben priorizar y cuál es el papel que juega el Consejo en guiar a la organización hacia un futuro sostenible.

**Las empresas que están rompiendo el molde son aquellas que están viendo más allá de la responsabilidad social y hacia la innovación. Estas empresas son la vanguardia de un nuevo paradigma: Ven en las necesidades de la comunidad oportunidades para desarrollar ideas y demostrar tecnologías, para encontrar y servir a nuevos mercados y para resolver problemas de negocio.** Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business Review



### **Convergencia entre Innovación y Sostenibilidad**

Exigencias regulatorias unidas a las demandas de inversores y consumidores y en general a todas las expectativas generadas por el discurso de la sostenibilidad para hacer frente a la amenaza del cambio climático, son los principales factores que colocan a la sostenibilidad en el centro geométrico de la agenda empresarial global.

En este entorno, son además las empresas de tamaño intermedio las mejor colocadas para aprovechar las ventajas competitivas que le puede otorgar el actuar adecuadamente la palanca de la innovación ya que carecen en gran medida de las rigideces estructurales de las grandes multinacionales y pueden ser mucho más rápidas en la toma de decisiones para aprovechar los avances tecnológicos.

Es aquí donde la innovación aparece como un acelerador que puede jugar un papel crucial. Innovar en productos, procesos y modelos de negocio puede permitir a una empresa:

- Reducir su huella de carbono y su consumo de recursos con la consecuente reducción de impacto.
- Optimizar sus procesos operativos para ser más eficientes y menos dependientes de fuentes no sostenibles.
- Crear productos y servicios que respondan mejor a las demandas de consumidores más conscientes con el medio ambiente.
- Desarrollar nuevos mercados a través de la introducción de tecnologías limpias o soluciones sostenibles.

Vamos a ver a continuación el rol del Consejo de Administración en este ámbito.



### **El Rol del Consejo de Administración en la Estrategia de Innovación y Sostenibilidad**

El Consejo de Administración tiene una responsabilidad fundamental en el diseño, impulso y supervisión de la estrategia empresarial. Dado que la sostenibilidad se está convirtiendo en un factor clave para la resiliencia a largo plazo, los Consejos deben hacer suyo el mandato de hacer que la innovación en sostenibilidad sea una prioridad estratégica.

En los cuatro puntos siguientes vamos a ver que actuaciones clave debería impulsar el Consejo para activar la innovación y el cambio y vamos a mostrar un ejemplo de éxito de compañías de tamaño intermedio:

## 1. Definir una Visión Sostenible Integrando los Principios ESG y Apalancando en la Innovación.

El cambio hacia un enfoque que priorice sostenibilidad y que impulse la innovación como palanca clave, integrando ambos conceptos, debe venir del Consejo. El Consejo será el responsable de definir una visión clara y unificada de sostenibilidad que incluya objetivos específicos de innovación. A su vez, esta visión debe integrarse en la estrategia global de la empresa, y no tratarse como un esfuerzo aislado, temporal o como una iniciativa secundaria, estando en sintonía con las demandas de los grupos de interés.

Para llevarlo a cabo el Consejo debe:

- Impulsar metas de sostenibilidad específicas y asegurarse de que estén alineadas con la capacidad de la empresa para innovar. Estas metas deben ser medibles y accionables, como por ejemplo reducir las emisiones de carbono, aumentar el uso de renovables en las operaciones, reducir el consumo agua, etc.
- Orientar la dedicación recursos para la innovación en sostenibilidad. Esto incluye tanto recursos financieros como capital humano. El consejo debe reforzar la idea de que se inviertan los recursos necesarios en investigación y desarrollo (I+D), y formación de forma acorde a los objetivos seleccionados.
- Asegurar que la empresa se alinee con las mejores prácticas globales en sostenibilidad e innovación, promoviendo la revisión continua del marco regulatorio, las tendencias del mercado y los cambios tecnológicos.

Encontramos un buen ejemplo de estas acciones en la compañía Textil Santanderina, con sede en Cantabria, que es una empresa dedicada a la fabricación de hilado, tejeduría, tintes y acabados, y está comprometida con una visión de sostenibilidad que abarca tanto el uso de materiales reciclados en sus textiles como la implementación de prácticas de ahorro energético en sus plantas de producción. La empresa ha logrado innovar en productos sostenibles, como tejidos a base de materiales reciclados y fibras orgánicas, alineando así sus metas con los principios ESG y las demandas de sus stakeholders. Su estrategia incluye:

- Metas de sostenibilidad: Reducción medida a través de KPIs de las emisiones de CO2 verificadas con objetivos anuales.
- Han puesto en marcha proyectos innovadores para captura de CO2 y conversión en ácido fórmico, así como optimización de procesos para la reutilización del agua depurada.
- La empresa sigue estándares internacionales de sostenibilidad, asegurando su alineación con las mejores prácticas en su sector (FICCA).

-

## 2. Adoptar un enfoque holístico de Innovación

Apalancar en la innovación con foco en mejorar la sostenibilidad requiere una visión integral de la innovación, que no se centre en innovaciones puntuales o temporales o con foco en algunas áreas, sino que abarque todos los aspectos de la empresa:

- Innovación en productos: Crear productos que usen materiales reciclados, que sean energéticamente eficientes o reduzcan que el impacto ambiental durante su ciclo de vida.
- Innovación en procesos: Implementar tecnologías que optimicen el uso de los recursos y reduzcan el desperdicio.
- Innovación en la cadena de suministro: Fomentar prácticas sostenibles en toda la cadena de valor, reduciendo por ejemplo el consumo de carbono.
- Innovación en el modelo de negocio: Enfocar la propuesta de valor hacia la economía circular.

Citamos en este punto la compañía Alier, que, con sede en Lérida, es una empresa dedicada a la producción de papel a partir de materiales 100% reciclados. Fundada en 1833, la empresa ha evolucionado hacia un enfoque que combina la sostenibilidad con la innovación en procesos y productos. Su capacidad para adaptar procesos para reducir residuos, emisiones y consumo de recursos la convierte en un ejemplo destacado dentro de las medianas empresas españolas en el sector papelero.

La empresa aplica una visión integral de la innovación, abarcando productos, procesos, cadena de suministro y modelo de negocio. Esto le permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las regulaciones ambientales en constante evolución. Las áreas de enfoque incluyen:

- Productos: Alier produce papel reciclado para la captura de gases de efecto invernadero.
- Procesos: La empresa ha implementado mejoras del proceso productivo de reciclaje del papel mediante el refinado de la pasta con enzimas.
- Cadena de suministro: Alier fabrica papel 100% reciclado a partir de papel 100% recuperado. Dispone de las certificaciones de cadena de Custodia FSC (Forest Stewardship Council), PEFC (Programme for Endorsement of Forest Certification Schemes),

*El consejo debe impulsar una cultura organizacional que valore la experimentación y el pensamiento a largo plazo. La creación de un entorno que fomente la innovación debe ser una prioridad estratégica, donde el aprendizaje y el fallo controlado se vean como parte del proceso de mejora.*

### **3. Formar Alianzas Estratégicas y colaboraciones para la Innovación Sostenible**

Una de las formas más rápidas y efectivas para que las empresas de tamaño intermedio apalanquen en la innovación y sostenibilidad es a través de colaboraciones estratégicas. El consejo debe guiar a la empresa para formar alianzas con centros de investigación, startups tecnológicas, y organizaciones especializadas en sostenibilidad.

- Colaborar con startups y empresas tecnológicas directamente o a través de Corporate Venturing: Muchas innovaciones disruptivas en el campo de la sostenibilidad provienen de pequeñas empresas con un enfoque ágil. El consejo debe considerar la posibilidad de invertir en o colaborar con estas startups para impulsar soluciones tecnológicas sostenibles.
- Participar en consorcios y redes industriales: Formar parte de redes industriales que promuevan la sostenibilidad y el intercambio de conocimientos puede ayudar a la empresa a mantenerse a la vanguardia de la innovación sostenible. Estas redes también facilitan el acceso a nuevas ideas, tecnologías y oportunidades de colaboración.
- Crear ecosistemas locales de innovación: Apoyar la creación de ecosistemas locales de innovación sostenible puede beneficiar tanto a la empresa como a su comunidad. Esto implica participar activamente en iniciativas regionales que promuevan prácticas empresariales responsables y sostenibles.

Veamos la empresa Girbau, con sede en Vic, que es una compañía dedicada a la lavandería industrial, que diseña y proporciona soluciones completas, sostenibles e innovadoras para el tratamiento textil en un mercado global, con enfoque local. con innovaciones sostenibles derivadas de colaboraciones con terceros como:

- La empresa ha creado una plataforma de innovación colaborativa, llamada Girbau Lab, para generar valor a través de la innovación, que colabora con proveedores, empresas, centros de investigación y desarrollo, start-ups e iniciativas emergentes de distinta índole. Con todos ellos, establece alianzas para impulsar la innovación mediante la colaboración y hacer avanzar la industria hacia nuevos paradigmas de economía circular y regenerativa.

- También auspicia El Club de los Innovadores, para intercambiar ideas y reflexiones relacionadas con la innovación, que organiza sesiones con ponentes del ámbito de la innovación disruptiva con fuerte impacto en la sostenibilidad.
- Es también miembro de una red de colaboración local que aglutina los principales stakeholders de la innovación su entorno.

#### 4. Monitorizar el desempeño y asegurar la responsabilidad

El consejo de administración debe tener un papel activo en el seguimiento de la evolución de los objetivos de sostenibilidad e innovación. Esto requiere un enfoque sistemático para medir el impacto y asegurar la rendición de cuentas:

- Asegurar la existencia y uso de métricas claras: El Consejo debe asegurarse de que se establezcan indicadores clave de rendimiento (KPIs) que midan el impacto de las iniciativas de innovación.
- Impulsar auditorías regulares: El Consejo debe auspiciar auditorías externas periódicas para verificar el cumplimiento de las normativas de sostenibilidad y la implementación efectiva de las estrategias innovadoras.
- Promover la transparencia: El Consejo debe impulsar la publicación de informes de sostenibilidad regulares y detallados, que además de cumplir con las normativas vigentes, sirvan como una herramienta para demostrar el compromiso de la empresa con la innovación y la sostenibilidad.

En este caso, nos referimos al Grupo Azkoyen, especializado en soluciones tecnológicas en sectores como vending y pagos electrónicos. Esta empresa se destaca por integrar tecnologías avanzadas en sus productos, logrando así mejorar su eficiencia energética y reducir el consumo de recursos, lo cual genera un impacto positivo en la sostenibilidad de sus operaciones.

- KPIs claros de impacto: Azkoyen mide el éxito de sus innovaciones no solo en términos de ventas, sino también mediante indicadores de reducción de huella de carbono y eficiencia en el uso de recursos energéticos en sus dispositivos. Por ejemplo, han implementado controles que permiten un monitorizar el consumo eléctrico en tiempo real, lo que permite ajustar el uso de energía de manera precisa.
- Auditorías externas y cumplimiento de normativas: Para asegurar que sus procesos y productos cumplen con estándares sostenibles, Azkoyen realiza auditorías externas de sostenibilidad. Estas auditorías ayudan a verificar que sus prácticas de innovación y producción cumplen con normativas ambientales y certificaciones europeas.
- Informes de sostenibilidad regulares: La empresa publica informes de sostenibilidad que detallan no solo su rendimiento en el área económica, sino también en la reducción de impacto ambiental y en innovación tecnológica enfocada en sostenibilidad.



#### Conclusiones

*Para las empresas en general y para las de tamaño intermedio en particular, apalancar la innovación para mejorar la sostenibilidad no es solo una tendencia, sino una estrategia clave para asegurar la resiliencia y el éxito a largo plazo.*

*El Consejo se debe erigir con una guía central en esta transición. Al establecer una visión clara, promover un enfoque holístico, fomentar alianzas estratégicas e impulsar la monitorización, el Consejo puede garantizar que*

*la empresa no solo cumpla con las demandas actuales del mercado, sino que también lidere el cambio hacia un futuro más sostenible.*

*Este enfoque, basado en la innovación, permitirá a las empresas no solo sobrevivir en un entorno de negocios en constante cambio, sino también prosperar, convirtiéndose en referentes de sostenibilidad e innovación en sus respectivos sectores.*

**#innovación**

**#sostenibilidad**

**#gobernanza**



**Alberto García Santiago**

*CIBG - Comisión de Innovación*

Ingeniero Industrial - Entusiasta de la innovación y la adaptabilidad como impulsores de la estrategia.