



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Curso 2019/2020

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA E
INNOVACIÓN: UN NUEVO MODELO DE
NEGOCIO**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND
INNOVATION: A NEW BUSINESS MODEL**

Realizado por la alumna Dña. Ainhoa del Río Matilla

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Laura Cabeza García

León, 1 de julio de 2020

1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen (Abstract)	1
2. Introducción.....	2
3. Metodología empleada	4
4. Responsabilidad social corporativa, innovación y su interrelación.....	5
4.1. Responsabilidad social corporativa (RSC).....	5
4.1.1. Concepto de RSC e iniciativas.....	5
4.1.2. Ámbitos de la RSC	8
4.1.3. Enfoques teóricos de la RSC	10
4.2. Innovación empresarial.....	11
4.2.1. Concepto de innovación.....	11
4.2.2. Tipos de innovación.....	15
4.3. Relación entre la responsabilidad social corporativa y la innovación.....	18
5. Análisis práctico: Ecoalf y Fairphone	22
5.1 Introducción.....	22
5.2. Ecoalf.....	23
5.2.1. Información general de la empresa.....	23
5.2.2. Acciones de RSC	25
5.2.3. Tipos de innovación.....	28
5.2.4. Filosofía de trabajo con un nuevo modelo de negocio que gira en torno a la combinación RSC-innovación	32
5.3. Fairphone	34
5.3.1. Información general de la empresa.....	34
5.3.2. Acciones de RSC	37
5.3.3. Tipos de innovación.....	40
5.3.4. Filosofía de trabajo con un nuevo modelo de negocio que gira en torno a la combinación RSC-innovación	43
6. Conclusiones.....	45
7. Bibliografía.....	48

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Pirámide de Carroll	6
Figura 4.2. Ámbitos de la RSC	9
Figura 4.3. Relación circular RSC e innovación	21
Figura 5.1. Premios obtenidos por Ecoalf	25
Figura 5.2. Ciclo de reciclaje de la basura marina (Fundación Ecoalf).....	27
Figura 5.3. Relación RSC e innovación en Ecoalf	34
Figura 5.4. Premios obtenidos por Fairphone	36
Figura 5.5. Grupos y organismos a los que pertenece Fairphone.....	36
Figura 5.6. Cadena de producción de un teléfono móvil justo (Fairphone)	39
Figura 5.7. Relación RSC e innovación en Fairphone	45

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Objetivos y efectos de la innovación	13
Cuadro 4.2. Características de las innovaciones incrementales y radicales	16
Cuadro 5.1. Acciones de RSC en Ecoalf	28



universidad
del león

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales



*“The two most important days in your life
are the day you are born and the day you
find out why” –Mark Twain*

1. RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) juega un papel cada vez más importante en el ámbito empresarial, siendo, en muchos casos, un aspecto clave en la estrategia competitiva de las compañías dados los beneficios económicos, sociales y ambientales que conlleva. Por su parte, la innovación ha dejado de ser una opción para convertirse en una obligación que permita a las empresas sobrevivir en un mercado tan globalizado y competitivo como el actual. Es más, se puede establecer una interrelación de ambos conceptos como base de un nuevo modelo de negocio con propósitos innovadores y de sostenibilidad. En este contexto, en el presente Trabajo Fin de Grado se tratará de exponer, por un lado, y desde un punto de vista teórico, el concepto y características de la RSC y la innovación empresarial, así como la posible relación entre ambas decisiones estratégicas. Por otro lado, se analizarán dos casos prácticos (Ecoalf y Fairphone) donde su estrategia empresarial está basada en la complementariedad entre ambos conceptos, mostrándose así como ejemplos de éxito de este nuevo modelo de negocio.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa, innovación, sostenibilidad

ABSTRACT

Corporate social responsibility (CSR) plays an increasingly important role in today's business environment, which in many cases, is a key aspect in the competitive strategy of companies due to the economic, social, and environmental benefits involved. When it comes to the business sector, innovation is no longer considered to be an option. Instead, it's becoming an obligation that allows companies to survive in the current globalized and competitive market. Furthermore, an interrelation of both concepts can be established as the basis of a new business model with innovative and sustainable purposes. Based on this context, the present Final Degree Project tries to explore two approaches. On the one hand, and considering a theoretical point of view, this project explains CSR and innovation definition and characteristics and the possible relationship between both strategic decisions. On the other hand, two practical cases will be analyzed (Ecoalf and Fairphone) whose business strategy is based on the complementarity between both concepts, showing to be examples of success within this new business model.

Keywords: Corporate social responsibility, innovation, sustainability

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC en adelante) se ha convertido en muchos casos en un elemento fundamental de la estrategia empresarial, debido a la creciente y generalizada preocupación por el medio ambiente y la sociedad. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) otorga a la RSC un carácter estratégico definiéndola como un compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la conservación del medio ambiente y un comportamiento socialmente responsable hacia los grupos de personas con los que interactúa (Marín y Rubio, 2008). En este contexto, el objetivo de obtener un beneficio empresarial o maximizar el valor para los accionistas deja paso a una gestión basada en la relación con todos los grupos de interés, a los que la compañía debe tener en cuenta a la hora de tomar sus decisiones. De esta forma, la RSC ya no puede considerarse como un elemento aislado de la empresa, sino como una parte fundamental de la misma.

Por otra parte, la globalización y la necesidad de formar parte de un mercado tan cambiante y competitivo hacen que la innovación se muestre como un factor relevante para la persecución del éxito empresarial. La innovación permite a las compañías tener una mejor posición en el mercado optimizando recursos y ofreciendo productos o servicios mejorados y adaptados a las necesidades actuales del mercado. Además, tal y como se comentará más adelante, existen diversas formas de innovar en función de los objetivos a conseguir.

La superproducción, fruto de la alta demanda por parte de los consumidores, está teniendo como consecuencia unos altos costes tanto ambientales (gran consumo de materias primas, contaminación, etc.) como sociales (malas condiciones laborales, explotación, etc.). Estas secuelas son cada vez más notables y de no actuar en consecuencia, en un futuro próximo se convertirán en daños irreparables (Beriguete, 2013). En este sentido, es posible combinar ambos conceptos (RSC e innovación) para lograr una comercialización de productos y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor y que sea además sostenible con el medio ambiente y la sociedad. Esto es así porque el mundo necesita una nueva generación de marcas y productos que no solo aporten beneficios económicos, sino también beneficios de naturaleza social y medioambiental. Por ello, se hacen necesarios nuevos modelos de negocio que sean rentables pero también responsables.

El propósito principal de este Trabajo Fin de Grado es exponer y analizar un nuevo modelo negocio que gira en torno a la combinación de RSC-innovación, que ya ha sido implementado con éxito por algunas compañías, como las analizadas en el presente estudio, Ecoalf (empresa del sector textil dedicada a la comercialización de ropa y accesorios reciclados) y Fairphone (compañía del sector de la telefonía móvil dedicada a comercializar smartphones de comercio justo). Por tanto, la utilidad del presente Trabajo Fin de Grado reside en mostrar dos ejemplos de éxito combinando RSC e innovación como decisiones estratégicas clave. La elección de estas dos empresas para el estudio se debe a que su creación tiene como origen la necesidad de innovar para hacer del mundo un lugar mejor, basando su estrategia en la combinación de RSC e innovación, pudiendo ser así también ejemplo para otras compañías. Además, ambas son transparentes en sus ámbitos de actuación, es decir, muestran de forma clara que su filosofía de negocio sostenible se constata en sus prácticas comerciales.

A partir de este objetivo principal, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- **A nivel teórico:**
 - Revisar el concepto de RSC y sus iniciativas, así como exponer sus ámbitos de actuación y sus enfoques teóricos.
 - Definir el concepto de innovación empresarial, sus posibles objetivos y efectos, y mostrar los tipos de innovación existentes según distintos criterios de clasificación.
 - Estudiar la posible interrelación entre la RSC y la innovación, y cómo esta relación puede tener un carácter bidireccional.
- **A nivel práctico**, en base al estudio de las compañías Ecoalf y Fairphone:
 - Analizar las acciones de RSC de ambas compañías.
 - Describir los tipos de innovación que realiza cada una.
 - Mostrar cómo su filosofía de negocio gira en torno a la combinación de RSC-innovación.

Para la persecución de estos objetivos el Trabajo Fin de Grado se dividirá en dos partes. Una primera parte, de carácter más conceptual, donde se desarrollarán los conceptos de

RSC e innovación y su interrelación, y una segunda parte enfocada a la aplicación de estos conceptos teóricos a las compañías Ecoalf y Fairphone para analizar de forma práctica estas dos variables estratégicas a la hora de definir su actuación.

3. METODOLOGÍA EMPLEADA

La metodología utilizada, al igual que la estructura del trabajo, se divide a su vez en dos partes. Por un lado, para elaborar el marco teórico y contextualizar los temas a tratar, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión de la bibliografía existente (libros, artículos de revistas nacionales e internacionales, periódicos o páginas web especializadas), en materia de RSC y de innovación, así como la literatura centrada en la combinación de ambos conceptos. Entre las referencias utilizadas se pueden destacar algunas como, Fernández García (2010) “Responsabilidad social corporativa”, OECD (2018) “Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The measurement of scientific, technological and innovation activities: Oslo Manual (4ª ed.)” y el artículo de Midttun y Granda (2007) “Innovación y responsabilidad social empresarial”. Por otro lado, en la parte práctica, donde se analizan las compañías Ecoalf y Fairphone, se ha evaluado en qué medida se aplican los conceptos anteriores a dichas empresas, extrayendo información a partir de sus web corporativas, noticias, informes, y blogs especializados, entre otras fuentes.

A partir de esta información, se aportarán conclusiones y reflexiones sobre las posibilidades y los beneficios de aplicación de este nuevo modelo de negocio centrado en la combinación de acciones de responsabilidad social y de innovación. Por su parte, indicar que el formato de la bibliografía (apartado 7) está basado en las normas American Psychological Association (APA) 7th edición.

De esta forma, en términos generales, en el presente Trabajo Fin de Grado se trata de desarrollar a partir de diversas fuentes de información secundarias los conceptos de RSC e innovación, conocer en qué medida pueden estar interrelacionados, y aplicarlos mediante un estudio descriptivo a las dos compañías objeto de estudio (Ecoalf y Fairphone) para demostrar su viabilidad y los beneficios de este modelo de negocio de forma práctica.

4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, INNOVACIÓN Y SU INTERRELACIÓN

4.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

4.1.1. Concepto de RSC e iniciativas

El origen de la RSC se remonta siglos atrás cuando las propias organizaciones juntaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficios. En la época de la Revolución Industrial surgieron líderes empresariales que actuaban en defensa de las condiciones de los trabajadores que se vieron sometidos a una explotación laboral. Uno de estos líderes fue Robert Owen, quien demostró que la producción puede ser eficiente y responsable, creando una importante comunidad industrial basada en la cooperación y en una serie de medidas de bienestar social (Fernández García, 2010).

Aunque el término de RSC se creó a finales del siglo XX, la preocupación sobre cómo crear una armonía entre la preservación de los recursos naturales, humanos y sociales y la satisfacción de las necesidades de la población tiene una larga trayectoria. La persona que se considera el padre de la RSC es el economista keynesiano H.R. Bowen, con su libro “Responsabilidades sociales del hombre de negocios” (Bowen, 1953), donde ya apuntaba a la necesidad de administrar los recursos naturales teniendo en cuenta a las próximas generaciones, es decir, lo que hoy llamamos desarrollo sostenible. Bowen definió las responsabilidades sociales como la obligación de tomar decisiones y seguir líneas de actuación deseables desde el punto de vista de los objetivos y valores de la sociedad (Rodríguez Fernández, 2007).

Por otro lado, también se puede considerar que Carroll es otra de las personas más influyentes en este ámbito, pues en el año 1979 definió por primera vez las responsabilidades de la empresa como económicas, legales, éticas y filantrópicas (Carroll, 1979), y, más adelante, desarrolló gráficamente la “Teoría de la Pirámide” (Carroll, 1991), como se puede apreciar en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Pirámide de Carroll



Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

En esos años se siguió profundizando en estas ideas y se introdujo en la dirección estratégica la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984), que desde un punto de vista aún muy general hablaba de tener en cuenta a los grupos de interés de la empresa (tanto los que intervienen en la compañía como los que estén indirectamente relacionados porque les afecta su actuación) al poder influir en su éxito, tales como clientes, sociedad o empleados (García García, 2016). Freeman definió el término de stakeholder en su obra *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* como *“cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”* (Freeman, 1984, p.24). Además, esta teoría refleja que entre los distintos stakeholders que forman la organización empresarial existen una serie de expectativas de comportamiento que deben ser cumplidas dentro del marco de las relaciones empresariales, lo que indirectamente implica que en la empresa existirá una responsabilidad social entendida en sentido ético (González, 2007). De acuerdo con este enfoque, una compañía está formada por múltiples agentes relacionados entre sí, no solo de forma contractual, sino que tienen acuerdos morales de sus valores y que incitarán a que se satisfagan sus expectativas (Saiz, 2012).

Así, de modo específico, aunque han sido muchas las definiciones proporcionadas, se puede definir la RSC como el compromiso de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior, no sólo acorde a unos criterios económicos y legales, sino que tenga una concordancia con las normas, valores y expectativas sociales actuales (Fernández Gago, 2005). Son decisiones o actuaciones por las que optan las empresas de forma voluntaria con el fin de lograr una sociedad mejor y una mayor calidad del medio ambiente, basándose en que el funcionamiento de la compañía se determina a partir de la

combinación de su contribución a la economía, a la calidad del medio ambiente y al bienestar social de la sociedad en la que se integra (Fernández García, 2010).

Como explica De La Cuesta (2004), existe una corriente cada vez más aceptada de que una compañía desempeña un papel fundamental en la sociedad que no solamente se basa en generar riqueza y empleo, sino que va mucho más allá centrándose también en una serie de demandas sociales. Esto es así debido al mundo cada vez más globalizado en el que se mueven las empresas, que hace que se precise de una serie de normas de conducta empresarial que minimicen los impactos sociales y medioambientales que implican sus propias actividades económicas. Asimismo, los principales argumentos que se vierten a favor de la RSC están basados, a grandes rasgos, en cuestiones morales por el impacto social y medioambiental que tienen sus actuaciones, en cuestiones de negocios, basadas en la calidad de las relaciones de las empresas con sus stakeholders y sus resultados económicos, y en cuestiones puramente económicas, pues una gestión responsable contribuye al desarrollo sostenible y equilibrado del planeta (De la Cuesta, 2004). Es decir, se busca una mayor riqueza pero de forma sostenible, sin agotar los recursos naturales y minimizando la huella ecológica. Tal y como aparece en el artículo de Lizarzaburu (2014, p.99) *“cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social corporativa* (Drucker, 1996, p.83)”.

Asimismo, se han ido instaurando una serie de iniciativas mundiales que han impulsado la incorporación de la RSC en la estrategia empresarial. Los organismos que las promueven son organismos locales, regionales e internacionales de máxima representación institucional como la Comisión de las Comunidades Europeas, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otros. Estas organizaciones se han convertido en los grandes impulsores de la RSC en base a una serie de pautas en forma de normas sociales, guías, códigos de conducta y de buen gobierno, instrumentos internacionales de derechos humanos, índices, programas, inversiones, etc. (Tinoco et al., 2012).

En esta misma línea, según Fernández García (2010), las instituciones formadas por diversos Estados han ido desarrollando iniciativas para fomentar el comportamiento socialmente responsable de las compañías. Estas iniciativas, que incluyen recomendaciones que no son obligatorias, forman parte del compromiso de los Estados para impulsar su cumplimiento. Además, los proyectos mundiales son una forma de unificar los principios y las formas de medida de la RSC no sólo en el ámbito más cercano a la empresa, sino en el ámbito internacional. Más concretamente, las principales iniciativas mundiales en materia de RSC son las siguientes (EconomíaSostenible.org, 2020; Fernández García, 2010; Libro Verde, 2001):

- **Global Compact o Pacto Mundial.** Esta iniciativa fue lanzada por la ONU con la finalidad de favorecer una conciliación entre los intereses de la empresa y las demandas sociales.

- **Libro Verde.** Trata de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Así, se plantea cómo promover la RSC a nivel europeo e internacional, aprender de las experiencias, mejorar la transparencia y aumentar la fiabilidad de las evaluaciones y la validación. Se pretende que la RSC sea alcanzable por todo tipo de compañías.

- **Líneas directrices de la OCDE** para empresas multinacionales. Forma parte de la “Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales” que publicó la OCDE en el año 2000. Su finalidad es impulsar la cooperación de las multinacionales al desarrollo sostenible y fomentar sus actuaciones responsables.

- **Global Reporting Initiative (GRI).** Tiene el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad.

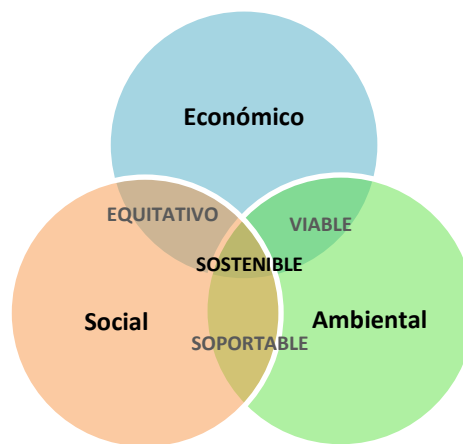
- **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).** Es una coalición de 175 compañías internacionales que buscan impulsar la ecoeficiencia, la innovación y la RSC.

4.1.2. Ámbitos de la RSC

Para que una empresa hoy en día aplique los principios de RSC previamente tiene que cumplir tres responsabilidades: responsabilidad económica (ser rentable y generar beneficios), responsabilidad legal (cumplir las leyes y los reglamentos establecidos), y, en último lugar, responsabilidad ética (cumplir las expectativas sociales no contempladas en la ley) (Fernández García, 2010). En este sentido, la RSC puede

dividirse en tres grandes ámbitos de actuación desde el enfoque del desarrollo sostenible, tal y como indican Martínez y Rodríguez (2013) en su artículo, el ámbito económico, el ámbito ambiental y el ámbito social (Panwar et al., 2006; van Marrewijk, 2003). Esta concepción de la RSC resalta la necesidad de las empresas de plantear estrategias teniendo en cuenta los tres ámbitos de forma equilibrada y el contexto en el que se opera, como se muestra en la Figura 4.2.

Figura 4.2. Ámbitos de la RSC



Fuente: Elaboración propia

Desde esta óptica se consolida la concepción de la RSC como un concepto multidimensional haciendo énfasis por igual en los aspectos de tipo económico, social y medioambiental. La dimensión económica se basa en una viabilidad económica de la empresa a largo plazo, generando beneficios económicos que serán bien distribuidos. La dimensión social se refiere al respeto de la cultura de la comunidad en la que opera la compañía, incluyendo los activos arquitectónicos, los valores tradicionales, y el entendimiento y tolerancia intercultural. Por otro lado, la dimensión medioambiental hace referencia a usar correctamente los recursos medioambientales, ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica (Organización Mundial del Turismo, 2004).

De manera similar, siguiendo a Fernández García (2010), el contenido de las partes principales de la RSC según el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la guía de elaboración de informes de sostenibilidad o RSC del GRI comprende:

- **Aspectos Económicos:** rentabilidad, productividad, I+D+i, cuota de mercado, impactos económicos indirectos.

- **Derechos Humanos:** prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación, explotación infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad.
- **Derechos Laborales:** empleo, relación empresa/trabajadores, salud y seguridad laboral, formación, igualdad de oportunidades.
- **Derechos Sociales:** relaciones con la comunidad, corrupción, políticas públicas, competencias desleales, cumplimiento de la normativa.
- **Medio Ambiente:** impactos de materiales, energía, emisiones, vertidos, residuos, productos, servicios y transportes, impactos en el agua, en la biodiversidad, etc.

Finalmente, es necesario mencionar que a los ámbitos anteriores, el Observatorio RSC (2014) añade otros tres aspectos: *a) Protección del consumidor:* las empresas deben ayudar a integrar la producción y el consumo sostenible, según lo determinado en los tratados nacionales e internacionales; *b) Salud:* las compañías están obligadas a favorecer el acceso a bienes y servicios relacionados con la salud y deben garantizar un entorno de trabajo que prevenga de accidentes y enfermedades; *c) Lucha contra la corrupción:* esta responsabilidad empresarial se encuentra en el “Convenio de la OCDE de lucha contra la corrupción” de trabajadores públicos extranjeros en las relaciones comerciales internacionales, que dispone como delito que las compañías sobornen a los funcionarios públicos.

4.1.3. Enfoques teóricos de la RSC

Según López Salazar y Contreras (2010), podemos distinguir diversos enfoques teóricos que pueden darse en la RSC, como son los siguientes:

- **Enfoque macroeconómico.** Dentro de este enfoque la finalidad de la empresa es obtener beneficios. El objetivo de la RSC no tiene cabida en este enfoque pues la responsabilidad de la compañía es solamente con los accionistas.
- **Enfoque microeconómico.** Desde este enfoque, la compañía tiene la finalidad de aumentar beneficios por medio de un equilibrio entre accionistas y la sociedad, siendo el objetivo de la RSC mejorar la imagen de la organización. Los actores en este enfoque ya son todos los grupos de interés, no solo accionistas.
- **Enfoque de los costes de transacción.** En este enfoque la finalidad de la empresa es la misma que en el enfoque microeconómico, y el objetivo de la RSC es mejorar la relación con los grupos de interés.

- **Teoría de la regulación.** La finalidad de la compañía es obtener beneficios sin afectar negativamente a la sociedad, y el objetivo de la RSC es paliar los efectos negativos que ha causado la empresa a la sociedad.

- **Desarrollo sustentable.** El objetivo empresarial es obtener beneficios asegurando la sustentabilidad de la compañía y la RSC aquí busca conseguir el desarrollo sostenible.

- **Stakeholders.** La finalidad de la empresa en este enfoque es obtener beneficios logrando un equilibrio entre los grupos de interés. Asimismo, el objetivo de la RSC es respetar los intereses de los stakeholders al no ser solo medios para lograr los objetivos.

Independientemente del enfoque que se le dé a la RSC, éste es un proceso que altera inevitablemente las organizaciones (los procesos productivos, las formas de trabajar, las relaciones con los trabajadores y con el resto de los grupos de interés, etc.), es decir, significa un cambio completo en la relación de la empresa con su entorno social (López Salazar y Contreras, 2010). De modo concreto, la realización de acciones de carácter social y medioambiental, por un lado, puede tener un efecto positivo en los resultados de la compañía. Así, en general, tal y como reflejan Martínez-Campillo et al. (2013) en su artículo, existe un claro efecto positivo de la RSC en el resultado financiero empresarial. Esta relación positiva ha sido apoyada también por algunos estudios recientes de meta-análisis que sugieren que el hecho de responder a las necesidades y expectativas de los diferentes stakeholders deriva en una ventaja competitiva, mejorando así el rendimiento financiero de la compañía (Orlitzky et al., 2003; Wang et al., 2016; Wu, 2005). El estudio realizado por Busch y Friede (2018) también muestra una relación positiva y bidireccional entre la RSC y los resultados financieros. Además, por otro lado, la RSC tiene un impacto muy grande en el desarrollo de políticas públicas, donde el Estado está tomando parte creando mecanismos de control de la responsabilidad social en las empresas (López Salazar y Contreras, 2010).

4.2. INNOVACIÓN EMPRESARIAL

4.2.1. Concepto de innovación

La globalización de los mercados es la responsable de la creciente importancia de la innovación, pues la competencia en el extranjero ha obligado a las empresas a innovar continuamente para producir nuevos productos y servicios más competitivos (Schilling,

2008). Muchos países han demostrado que la innovación es un elemento clave en la competitividad, pues en muchas ocasiones supone una mayor productividad y permite llegar a los mercados internacionales, lo que favorece la generación de empleo, riqueza y bienestar social (Rueda, 2013). Según Platero (2015), el mercado actual ha forzado a que las compañías tengan en cuenta la innovación junto con la productividad como uno de sus objetivos principales. La innovación se ha convertido en una de las estrategias clave a nivel empresarial al ser el medio principal por el que se pueden identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio (Hamel, 2000; Kunz et al., 2011; Laforet, 2013).

Uno de los primeros autores que planteó el término de innovación en los ámbitos estratégico, empresarial y económico fue Shumpeter (1934). En su obra *“The Theory of Economic Development”* habla de la innovación como una parte imprescindible en el ciclo de vida empresarial, por medio de la teoría de la “destrucción creativa”, donde explica cómo los nuevos productos destruyen a las viejas empresas y cómo los nuevos modelos de negocio dan paso a nuevas formas de mercado (Platero, 2015). Por su parte, siguiendo a Munuera y Rodríguez (2012), la innovación se puede entender como una serie de actividades que conducen a la entrada exitosa en el mercado de una idea, en forma de nuevos o mejorados productos o servicios, procesos o métodos de gestión y organización.

A su vez, una de las definiciones más actuales sobre innovación la podemos encontrar en el Manual de Oslo OECD (2018, p. 68) según el cual *“una innovación empresarial es un nuevo o mejorado producto o proceso (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos previos de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en práctica por la empresa”*. En consecuencia, el principal requisito para poder considerar una innovación es que el producto, proceso, método comercial o método organizativo sea nuevo (o mejorado de una forma importante) para la compañía. Esto incluye tanto los productos, procesos y métodos desarrollados por la empresa como aquellos que han sido desarrollados por otras compañías y que ésta ha adoptado (OECD, 2018).

De acuerdo con el Manual de Oslo de la OECD (2018), las empresas pueden decidir innovar al tener objetivos distintos sobre los productos, los mercados, la eficiencia, la calidad, o la habilidad para introducir cambios. Además, conocer los objetivos que

impulsan a innovar ayuda también a entender cómo la competencia y las oportunidades para entrar en mercados nuevos fomentan la actividad innovadora. En todo caso, es cierto que al introducir innovaciones, las compañías pueden alcanzar o no sus objetivos, e incluso pueden obtener resultados distintos a los que en un principio motivaron la innovación. En el Cuadro 4.1 se muestran tanto los objetivos como los efectos de la innovación de forma conjunta según cuatro áreas de influencia: mercados, producción y distribución, organización y medio ambiente y sociedad (OECD, 2018).

Cuadro 4.1. Objetivos y efectos de la innovación

MERCADOS	PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN
Reemplazar productos obsoletos	Actualizar los procesos tecnológicos
Aumentar la variedad de bienes y servicios	Mejorar la calidad de bienes y servicios
Crear nuevos mercados	Mayor flexibilidad en la producción
Entrar en nuevos mercados/adaptar los productos a los nuevos mercados	Aumentar la capacidad de producción y mejorar la eficiencia
Aumentar la cuota de mercado	Reducir costes
Mayor visibilidad de los productos	Reducir el consumo de materiales y energía
Reducir el tiempo de respuesta	Reducir los plazos de entrega
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	ECONOMÍA, SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE
Mejorar las capacidades de adquirir, procesar y analizar el conocimiento	Reducir el impacto medioambiental
Mejorar las comunicaciones empresariales	Mejorar la salud pública y la seguridad
Mejorar las relaciones con entidades externas	Fomentar la inclusión social
Adaptarse mejor a los cambios	Fomentar la igualdad de género
Mejorar las condiciones de trabajo	Aumentar la calidad de vida
Implementar nuevos modelos de negocio	Cumplir con las regulaciones legales y los estándares voluntarios

Fuente: Elaboración propia a partir de OECD (2018)

Es más, en el libro de Navas y Nieto (2003) se afirma que la idea de gestión de empresas más seductora es la de innovación, y, más concretamente, en su capítulo los profesores Muñoz y Cerdón (2003, p.81) afirman que “*la innovación es algo positivo, activo, orientado al futuro e implica algo nuevo, renovación y cambio*”. El principal reto de la empresa hoy en día es ser competitiva, algo cada vez más difícil en entornos tan cambiantes, por lo que se hace necesario adaptarse y cambiar por medio de la innovación (Muñoz y Cerdón, 2003). Tal y como se puede ver en el texto de Platero (2015), las compañías innovadoras serán capaces de responder más rápido y mejor que aquellas que no innoven a los cambios del entorno (Romero y Martínez-Morán, 2012).

De esta forma, la innovación puede entenderse como una forma de transformar los conocimientos en procesos, productos o servicios que aportan beneficios nuevos para el mercado o para la sociedad (Formichella, 2005). Así, el conocimiento se convierte en un activo estratégico clave para la empresa (Spender y Grant, 1996), y, en consecuencia, realizar innovaciones empresariales puede tener una gran influencia en los resultados de una compañía (Costa et al., 2000).

En concreto, el impacto de las innovaciones en los resultados empresariales se puede ver reflejado en el volumen de negocio, en la cuota de mercado, en cambios en la productividad y en la eficiencia (OECD, 2018). Así, la innovación puede suponer una rentabilidad mayor a las empresas que la incorporan por medio de esos cambios y novedades que permiten la diferenciación (Zahra et al., 2000). Asimismo, si la creación de conocimiento influye en el crecimiento de las ventas, en el aumento de la rentabilidad y en la creación de empleo, se podría decir que hay una relación positiva entre la inversión en I+D y el crecimiento empresarial (García Manjón y Romero, 2010). De igual manera, Arrow (1962) también apoyaba esta idea alegando que la inversión en I+D es la fuente principal de conocimiento, y, consecuentemente, de beneficios económicos. La inversión I+D no sólo aporta nuevos conocimientos a la empresa, sino que da a las compañías la capacidad para explotar los conocimientos que llegan desde el entorno, es decir, se refuerza la capacidad de aprendizaje de las empresas en el entorno innovador (Costa et al., 2000). Sin embargo, la innovación también puede generar efectos que no son empresariales, que son difíciles de valorar, como, por ejemplo, la alteración de las industrias, cambios en las posiciones competitivas de las naciones, estimulación del crecimiento y, en muchas ocasiones, también un mayor bienestar en la sociedad (Navas y Nieto, 2003).

En todo caso, el éxito requiere llevar a cabo un análisis exhaustivo de esos conocimientos para hacer posible la innovación (Drucker, 2004). Además, es necesario tener en cuenta que la ventaja competitiva de las empresas se basa en una buena gestión de la capacidad de innovación. Así, por un lado, una compañía innovadora está continuamente en contacto con sus grupos de interés para estar informada de los cambios en el entorno y poder así reaccionar de forma rápida y eficaz, y, por otro lado, la capacidad innovadora es difícil de imitar, pues una compañía innovadora puede ir un paso por delante y tener una ventaja de exclusividad y mayores rentas, aunque sea de modo temporal (López Mielgo et al., 2004). Además, cómo se difunde la innovación,

por ejemplo, por medio de la imitación, es esencial para que las innovaciones tengan un impacto social y económico (Fagerberg, 2013), dado que si una idea innovadora que aporta beneficios económicos, sociales y ambientales logra tener éxito en el mercado, generalmente suele producirse un efecto de imitación por parte de los competidores, lo que se traducirá, de forma general, en una mayor repercusión en términos de responsabilidad social.

4.2.2. Tipos de innovación

Las innovaciones se pueden clasificar siguiendo varios criterios. En primer lugar, según Guerras y Navas (2015), las innovaciones pueden clasificarse, por un lado, *en función del grado de novedad* que se incorpora, distinguiendo entre:

- **Innovaciones radicales:** son cambios esenciales, algo totalmente nuevo. Shumpeter (1942) definió la innovación radical como una nueva función de producción, una modificación de las posibilidades que define lo que se puede producir y cómo, y que no se puede reducir a una serie ilimitada de modificaciones (Fernández Sánchez, 2005). Un ejemplo de este tipo de innovación puede ser el lanzamiento del primer teléfono móvil.

- **Innovaciones incrementales:** son evoluciones progresivas no tan revolucionarias como las innovaciones radicales en procesos y/o productos que ya existían. Las innovaciones incrementales lo que hacen es explotar el potencial de la idea existente y mejorar la posición de las empresas que lo comercializan. Como sostienen Mansfield et al. (1977), los avances en procesos o en productos pueden ser tan importantes como la nueva idea en sí misma (Fernández Sánchez, 2005). Un ejemplo de innovación incremental pueden ser los diferentes modelos de teléfonos móviles que van saliendo al mercado (Iphone 4, Iphone 5, Iphone 6...).

En el siguiente Cuadro 4.2 podemos observar las diferencias entre las innovaciones incrementales y las radicales.

Cuadro 4.2. Características de las innovaciones incrementales y radicales

Innovación incremental	Innovación radical
La demanda del mercado es conocida y predecible	Tiene una demanda potencial elevada pero poco predecible. El riesgo de fracasar es alto
El reconocimiento y la aceptación del mercado son rápidos	La aceptación del mercado puede ser lenta en un principio, pero se espera una reacción imitativa rápida de los competidores
Es fácilmente adaptable a las ventas existentes en el mercado y a la política de distribución	Puede exigir unas políticas de distribución de marketing y ventas exclusivas para educar a los consumidores, o debido a problemas especiales de garantía y reparaciones
Encaja en la actual segmentación del mercado y en las políticas de producto	La demanda puede no coincidir con los segmentos del mercado establecidos, distorsionando el control de la empresa, y absorbiendo el mercado de otros productos

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Sánchez (2005) y Hayes y Abernathy (1980)

En segundo lugar, *en función del objeto* al que se dirige podemos distinguir entre innovaciones de producto y proceso¹ (Guerras y Navas 2015; OECD, 2018; Schilling, 2008):

- **Innovaciones de producto:** son aquellas innovaciones que suponen un producto o servicio que no existía en el mercado, es decir, algo nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos. Las innovaciones de producto pueden usar nuevos conocimientos o tecnologías, o pueden ser combinaciones de ambos. Un ejemplo de innovación en producto es la aparición de los coches eléctricos, como es el caso de la marca Tesla.

- **Innovaciones de proceso:** se refieren a la forma de fabricar un producto u ofrecer un servicio. Hay que destacar que para que se dé una innovación real en proceso, no sirve solamente con cambiar la forma de producción, sino que es necesario utilizar métodos que no se habían utilizado hasta el momento en esa industria. Un ejemplo de innovación de proceso es la incorporación de un sistema o mecanismo que permita reducir la generación de residuos en el proceso productivo.

Además de la distinción entre las innovaciones de producto y de proceso, el Manual de Oslo elaborado por la OECD (2018) incluye otros dos tipos de innovación:

¹ Las innovaciones en producto ayudan a las empresas a mejorar sus márgenes, mientras que las innovaciones en proceso les ayudan a reducir sus costes (Schilling, 2008).

- **Innovaciones comerciales/de marketing:** se refieren a la inclusión de una nueva forma de comercialización que implique mejoras de forma notable en el diseño o la presentación del producto, en su precio, en su posicionamiento o en su promoción. El objetivo de estas innovaciones es satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o reposicionar productos de la empresa en el mercado. Un ejemplo de innovación comercial es el uso de *influencers* que promocionan productos a través de sus redes sociales.

- **Innovaciones organizativas:** suponen la inclusión de nuevos métodos de organización en ámbitos de organización del trabajo, de las prácticas del negocio o de las relaciones externas de la empresa. Estas innovaciones buscan una mejora de los resultados reduciendo costes, mejorando la productividad, etc. Por ejemplo, la implantación del teletrabajo, el uso de las nuevas tecnologías, o facilidades para empleados como servicios de guardería.

En tercer lugar, es posible diferenciar entre *innovaciones tecnológicas* (por ejemplo, el lanzamiento del GPS) y *no tecnológicas* (por ejemplo, una innovación en el modelo de venta, como hizo la marca Avón, pionera en la forma de organización del trabajo en términos de horarios o flexibilidad en la jornada). En una gran cantidad de industrias, hoy en día la innovación tecnológica es el mayor impulsor del éxito competitivo (Schilling, 2008). El progreso tecnológico, unido a la innovación, establece las bases para el desarrollo de nuevas ideas y conocimientos, que resultarán en nuevos o mejorados productos o procesos, y éstos a su vez tendrán una repercusión en la rentabilidad de las compañías y en aspectos sociales (Peñaloza, 2007). Las tecnologías favorecen el desarrollo de productos para que las compañías puedan adaptarse a las necesidades que van surgiendo en los consumidores, y, así, poder diferenciarse frente a sus competidores (Schilling, 2008). La clave de la innovación tecnológica es satisfacer necesidades, y, por lo tanto, hay que valorarla siempre desde la perspectiva del cliente. “Como suele decirse, la ciencia crea conocimiento a partir de la riqueza, mientras que la innovación genera riqueza a partir del conocimiento” (Fernández Sánchez, 2005, p.42).

En todo caso, es cierto, que la innovación tecnológica tiene beneficios pero también inconvenientes. Por un lado, podemos destacar como aspecto positivo el efecto que tiene sobre el PIB, la mejora de las comunicaciones y los adelantos en el ámbito de la

salud. Sin embargo, por otro lado, la innovación tecnológica también tiene efectos negativos, como, por ejemplo, la contaminación y el agotamiento de recursos (Schilling, 2008).

4.3. RELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA INNOVACIÓN

La RSC está tomando un papel cada vez más importante en la sociedad debido a prácticas generalizadas que se vienen haciendo a lo largo del tiempo y que tienen efectos muy negativos sobre el medio ambiente y la sociedad. La sociedad está cada vez más concienciada y, con el paso del tiempo, le va dando más importancia a aspectos de responsabilidad social, lo que afecta directamente a las compañías que no son éticas en sus actos, tanto en su reputación como en sus relaciones con los grupos de interés. Además, la RSC y la innovación parecen ser decisiones estratégicas muy relacionadas.

Así, como sostienen Guadamillas y Donate (2009), la innovación puede ayudar a que las empresas cumplan los objetivos de sus grupos de interés y de la sociedad, y, por tanto, ser un impulsor del cambio y del desarrollo económico (Hart y Sharma, 2004). Por un lado, los grupos de interés coaccionan a las compañías para seguir incorporando principios de RSC en sus actuaciones (Nieto y Fernández Gago, 2004) y, por otro, la sociedad se ha sensibilizado mucho con la percepción ética del comportamiento de las organizaciones. Así, a día de hoy para tener éxito y ser innovador, las empresas deben considerar el impacto social y medioambiental en sus procesos, estimulando a sus trabajadores a ser creativos y colaborando con sus grupos de interés para desarrollar nuevos productos o servicios (MacGregor y Fontrodona, 2008).

El consumo responsable, que se va haciendo cada vez más notable en el mercado, es una de las causas principales que presionan a las empresas para adoptar prácticas socialmente responsables (Nieto y Fernández Gago, 2004). Las personas cada vez más adoptan una actitud proactiva, pues la RSC no solo es cosa de las compañías sino que también es una forma de actuar de forma individual, lo que cambia el proceso de compra, tomando importancia el hecho de que las personas se interesan sobre qué están consumiendo y cuál es su procedencia (Pérez, 2020). Por ello, Beriguete (2013) afirma que la innovación se ha convertido en una obligación para las empresas, pues se necesitan compañías innovadoras que emprendan de manera responsable para poder

afrontar los retos globales. Según Pinillos (2015), *Social Innovation Europe*² define a la empresa social como aquella cuyo objetivo principal es conseguir resultados sociales, éticos o ambientales. Para las empresas sociales, los beneficios empresariales están por detrás del impacto social que buscan generar, por lo que puede decirse que estas compañías se encuentran a medio camino entre las empresas tradicionales con ánimo de lucro y las organizaciones sin ánimo de lucro (Pinillos, 2015). Al hilo del concepto de empresa social, Macías (2011, p.30) sostiene que “*los emprendedores sociales son personas con soluciones innovadoras a los problemas más importantes de la sociedad* (Raufflet et al., 2008)”.

Siguiendo a López Pérez et al. (2012), las empresas innovadoras pueden poner en marcha acciones que tengan en cuenta el impacto que puedan generar en el medio ambiente y en la sociedad. Por ejemplo, pueden estimular a sus empleados, satisfacer mejor las demandas de los clientes y desarrollar nuevos productos adoptando tecnologías más respetuosas con el medio ambiente, entre otras posibles acciones (Phillimore, 2001). Pérez (2020) complementa esta idea afirmando que las compañías innovadoras necesitan basarse en la transparencia y la ética para poder generar confianza en sus clientes y estar cerca de ellos, pues las nuevas tecnologías han transformado el mercado y el proceso de compra, y ya no es suficiente ofrecer un buen producto o servicio.

Por lo tanto, el concepto de RSC vinculado a la innovación conlleva una nueva forma de negocio que solucione problemas sociales y medioambientales (Halme y Laurila, 2008). De esta forma, la RSC es un marco de referencia ético que cuando se usa de forma correcta y estratégica permite a las compañías desarrollar formas de innovación que aporten valor a la empresa y que la haga más eficiente en lo que a utilización de recursos se refiere, lo que beneficiará a la compañía a largo plazo siendo más competitiva (Rexhepi et al., 2013). Según Pinillos (2015), la RSC puede ser un recurso para el lanzamiento de nuevas ideas (nuevos productos, servicios o modelos de negocio) y así convertirla en una innovación social. Estas ideas no solo buscan satisfacer mejor

² Social Innovation Europe (SIE) es un proyecto dirigido a conectar responsables políticos, empresarios, académicos y trabajadores con otros innovadores de toda Europa. Su objetivo es crear un centro donde los innovadores de los estados miembros se unan para crear un campo de innovación social racionalizado y vigoroso en Europa para impulsarla a liderar la práctica de innovación social a nivel mundial (EMES, 2016).

las necesidades sociales, sino también buscan forjar nuevas relaciones sociales en el tejido productivo basado en innovación social (Murray et al., 2010).

Las compañías tienen una gran oportunidad de innovación desde la RSC, es decir, aplicando las mismas herramientas que se utilizan en la innovación tanto de productos, como de procesos, pero gestionado desde las políticas de RSC (Gabín, 2017). En esta línea, Beriguete (2013) sostiene también que en las prácticas de innovación deben añadirse principios de RSC para garantizar un desarrollo sostenible. Por tanto, las compañías sostenibles necesitan incluir procesos y productos innovadores para ser más eficientes, reducir el consumo de materiales (Bansal, 2002) y reducir el impacto al medio ambiente (Gallego et al., 2011). La RSC puede permitir a la compañía detectar oportunidades de innovación que de otra forma podrían haberse perdido (Borgeraas, 2017). Además, se afirma que en el futuro, las compañías realmente competitivas serán las que basen su objetivo en la sostenibilidad, lo que implica repensar los modelos de negocio en lo relativo a productos, procesos, o tecnología (Nidumolu et al., 2009).

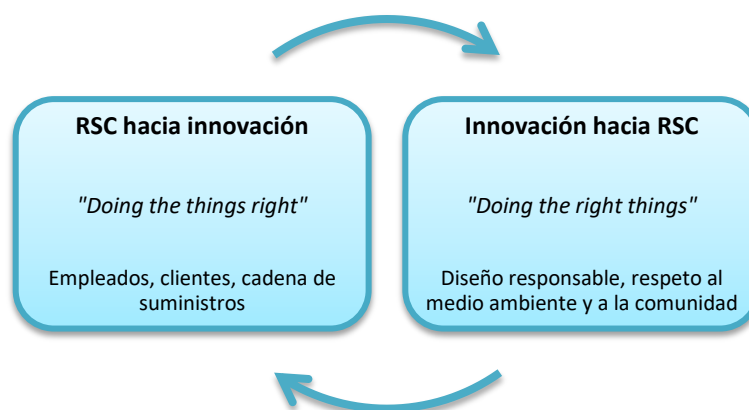
De los párrafos anteriores se extrae como primera idea a destacar dentro de este subapartado, que *existe claramente un vínculo entre RSC e innovación*. Ahora bien, es necesario tener en cuenta que esta relación puede ser bidireccional. Por un lado, la RSC puede derivar o conllevar una mayor innovación, es decir, para cumplir con los criterios de RSC la empresa se ve ‘obligada’ a innovar (por ejemplo, una empresa activa en prácticas de RSC y que comercializa un producto que respeta el medio ambiente y éste está asociado a una innovación en su producto inicial basada en la preocupación por el medioambiente de la empresa). La gestión estratégica basada en la RSC puede dar oportunidades para innovar y las prácticas de responsabilidad social y medioambiental pueden ser la base de la innovación mediante directrices socialmente responsables como pueden ser aspectos relacionados con el medio ambiente, con nuevas formas de trabajar, con temas sociales, o con nuevos procesos, entre otros (Gallego et al., 2011).

Por otro lado, la innovación puede dirigir la RSC, donde la innovación tiene un proceso social, pero el producto en sí mismo no tiene un propósito social (Borgeraas, 2017), esto se refiere a que, en este sentido, la empresa de por sí tiene un enfoque innovador donde se introducen prácticas socialmente responsables como parte de la propia innovación (por ejemplo, una compañía que lanza un producto con características innovadoras, fruto de un proceso productivo ‘novedoso’ que utiliza técnicas respetuosas con el medio

ambiente, como puede ser la creación de hilo a partir de materiales reciclados). La innovación debería convertirse en algo que evolucione constantemente en beneficio de la sociedad y el planeta, por ejemplo, utilizando la innovación como elemento que impulse el uso de tecnologías más eficientes que disminuyan los efectos negativos al medio ambiente (Beriguete, 2013). Para MacGregor y Fontrodona (2008), el verdadero desafío no debe ser lanzar nuevos productos y servicios, sino que éstos sean socialmente responsables desde su concepción hasta su eliminación. En consecuencia, la innovación además de centrarse en niveles de gestión o tecnológicos, tiene que englobar también transiciones económicas, sociales y morales (Midttun y Granda, 2007). En resumidas cuentas, enmarcar la innovación dentro de la RSC es positivo para que los objetivos empresariales siempre estén orientados a favor del bienestar social, económico y medioambiental.

Por tanto, la segunda conclusión que se puede extraer en este sub-apartado, tal y como muestra la Figura 4.3, es que la *relación entre RSC e innovación puede ser circular*, donde, por un lado, la RSC se orienta hacia la innovación (la RSC es el motor o determinante para innovar, es decir, la empresa para en su día a día poner en marcha sus acciones de RSC necesita incorporar cambios e innovar respecto a lo que venía haciendo), y aquí el pretexto es el de “hacer las cosas correctamente”, y, por otro lado, la innovación se orienta hacia la RSC (las compañías innovan con propósitos sociales, es decir, son innovadoras por naturaleza y plantean modelos de negocio ‘innovadores’ donde su compromiso social y medioambiental es una consecuencia de su orientación innovadora) y se sigue el pretexto de “hacer lo correcto” (Alejos, 2015).

Figura 4.3. Relación circular RSC e innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de MacGregor y Fontrodona (2008)

Para finalizar este apartado, es necesario mencionar que la combinación de estas dos decisiones estratégicas, RSC e innovación, permite a las compañías obtener beneficios empresariales gracias a los ingresos que generen las innovaciones, aportar beneficios a la sociedad y al medio ambiente según las políticas de RSC, y proporcionar beneficios a los grupos de interés por satisfacer sus necesidades específicas (Beriguete, 2013). Así, López Pérez et al. (2012) resaltan esta relación existente entre las prácticas de RSC y la innovación, afirmando en su estudio que si se utiliza la innovación como parte de la explicación de los efectos de la RSC en la práctica se puede deducir que con el paso del tiempo se produce un efecto conjunto sobre la rentabilidad económica. De esta forma, se puede hablar de una dirección/administración donde se consolidarán prácticas innovadoras de RSC, que se convertirán en un nuevo elemento competitivo (Nieto y Fernández Gago, 2004).

5. ANÁLISIS PRÁCTICO: ECOALF Y FAIRPHONE

5.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado se va a llevar a cabo una aplicación práctica de la teoría expuesta en el apartado anterior, donde se podrá constatar una relación positiva entre las acciones de RSC y la innovación mediante el estudio de dos empresas: Ecoalf y Fairphone. Se han seleccionado estas compañías, con ámbitos de actuación diferentes, para mostrar formas distintas de llevar a cabo esta combinación de RSC e innovación, y cómo ello afecta a la creación de un nuevo modelo de negocio. Además de por ser un buen ejemplo de una nueva filosofía de trabajo, otra razón de la elección de estas dos compañías, se debe a que el nacimiento de ambas es consecuencia de la emergencia social y medioambiental que está presente en el planeta hoy en día, derivada de actuaciones que durante mucho tiempo han estado perjudicando al medioambiente y a la sociedad, donde solamente se ha priorizado el beneficio empresarial, dejando de lado el correcto cuidado del mundo en el que vivimos.

Así, por un lado, se analizará a la empresa *Ecoalf*, empresa innovadora del sector textil y dedicada a la fabricación de ropa y complementos a partir de materiales completamente reciclados, y muy comprometida también con aspectos de RSC. Esto es algo realmente innovador pues la industria textil es la segunda industria que más contamina del mundo (Rodríguez, 2020), después de la del petróleo, al necesitar de un

gran consumo de agua, energía y compuestos químicos que generan una cantidad enorme de residuos que se vierten directamente a los ríos (Martín, 2019). Por otro lado, se analizará la compañía *Fairphone*, que forma parte del sector de la tecnología de teléfonos móviles, innovadora también en sus prácticas de RSC en el sector, cambiando la forma de producción de móviles desde la recogida de la materia prima hasta su comercialización. Como se verá posteriormente, las dos compañías llevan a cabo prácticas totalmente distintas tanto en lo relativo a sus acciones de RSC como de innovación, pero ambas tienen resultados positivos y un objetivo común: crear conciencia social y formar parte del tejido empresarial respetando el medio ambiente y haciendo del mundo un lugar mejor.

La estructura de este capítulo será la siguiente. Se presentarán cada una de las empresas con su historia y principales características, como paso previo a analizar sus acciones de RSC, su actividad innovadora y mostrar cómo buscan conjugar la relación RSC-innovación como forma de creación de un nuevo modelo de negocio.

5.2. ECOALF

5.2.1. Información general de la empresa

Ecoalf fue creada en el año 2009 por Javier Goyeneche, a consecuencia de su preocupación por el mundo, sobre todo debido a la utilización masiva de los recursos naturales y a los residuos producidos por la industria. Su objetivo principal siempre ha sido crear productos del ámbito textil a partir de materiales reciclados que mantuvieran la misma calidad, diseño y propiedades que los mejores productos del mercado que estuviesen hechos de materiales no reciclados, para demostrar al mundo que no se necesita abusar de los recursos naturales y del planeta de forma indiscriminada (Goyeneche, s.f.), especialmente debido a la cantidad exagerada de plásticos que se vierte al mar (Ballesteros, 2018).

La empresa recicla residuos como botellas de plástico del fondo marino, nylon, algodón, lana, neumáticos usados, y redes de pesca (Ecoalf, s.f.a). Cada año llegan al mar más de 12 millones de toneladas de basura (Bustos, 2020), y muchos de estos residuos son plásticos o redes de pesca que Ecoalf utiliza para crear tejidos con los que hacer abrigos u otras prendas, reduciendo así la emisión de CO₂ y ayudando a limpiar el mar (Ruiz-Tapiador, 2014). Ecoalf se caracteriza por su compromiso, coherencia y transparencia:

compromiso con el planeta, con el medio ambiente y con la sociedad, así como con todos los integrantes de la empresa de forma interna (Ecoalf, s.f.b). Asimismo, la compañía tiene coherencia entre lo que dice y lo que hace y esta transparencia aporta credibilidad (Ecoalf, s.f.b). De esta forma, los tejidos no se compran sino que son desarrollados por la compañía, siendo, por ello, los procesos de producción más largos y más costosos (Ballesteros, 2018). Ecoalf está presente en el mercado internacional (Ballesteros, 2018) y cuenta con una larga trayectoria de importantes premios por su labor desde el año 2014, tal y como puede verse a continuación en la Figura 5.1. Además, cuenta con el Certificado B Corp^{TM3}, gracias a lo que ha sido reconocida como una de las mejores empresas para el mundo y la primera compañía española en obtenerla por su compromiso social y ambiental (Ecoalf, s.f.c).

Para concluir este apartado introductorio sobre la empresa y para proporcionar información de otras características de la compañía más allá de su campo de actividad, mencionar que Ecoalf cuenta con 58 empleados, su facturación en el año 2018 fue de 6,2 millones de euros, su capital social asciende a 284.273 euros y cuenta con un crecimiento anual de ventas del 96,62% en el año 2018 con respecto al ejercicio de 2017 (eInforma, 2019; Infocif, 2019; Mercado de Facturas, 2019).

³ Las empresas con certificado B Corp son reconocidas por ir más allá de los beneficios empresariales e innovar para aumentar el impacto positivo en los empleados, en la sociedad y en el medio ambiente.

Figura 5.1. Premios obtenidos por Ecoalf

2014	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Europeo de Medio Ambiente a la Empresa. Producto para el desarrollo sostenible • Premio BID14_4ª Bienal Iberoamericana de diseño al Diseño y sostenibilidad • Premio BID14_4ª Bienal Iberoamericana de diseño a Diseño de moda/textiles • Premio Laus Bronce al Diseño Gráfico y Comunicación Visual • Premio Nacional de la Moda al Emprendimiento
2015	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Fuera de Serie al Diseño y la Innovación, España
2016	<ul style="list-style-type: none"> • Bid Award, Diseño y Sostenibilidad por la colección cápsula con Sybilla, Madrid • Premio El Confidencial-KPMG a las mejores Iniciativas en Eco-eficiencia • Premio Acotex a la “Mejor Tienda de Moda”
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Ecoalf nominada al premio otorgado por el Design museum de Londres • Beazley Designs Of The Year en su décima edición • Premio Land Rover en la categoría de "Tecnología e innovación". Madrid • Premio de diseño de Berlin por la tienda de Ecoalf Berlin • Premio Vocento a “Los mejores valores empresariales”
2018	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Peta Award por la colección 100% vegana FELDER FELDER • Medalla de Oro de la Cruz Roja, España
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Sostenible & Eco de Condé Nast Traveler España, por la zapatilla Ocean waste • Premio IMF Business School al mejor negocio del año, España • Premio Gentleman a la sostenibilidad, España

Fuente: Elaboración propia a partir de Ecoalf (s.f.d)

5.2.2. Acciones de RSC

A la hora de describir las acciones de RSC de la empresa se pueden diferenciar acciones en el propio proceso productivo, la creación de una fundación sin ánimo de lucro, y, finalmente, su movimiento social que sirve como forma de concienciación de la población.

En cuanto al *uso de materiales*, Ecoalf utiliza materiales reciclados (el uso de residuos como materia prima disminuye el uso de recursos naturales, además de reducir la basura

con criterios de economía circular⁴) (Ecoalf, s.f.b). En cuanto a las *emisiones* de CO2 y de consumo energético, al producir hilo con materiales reciclados el impacto medioambiental es también mucho menor que la producción del hilo habitual, a lo que se le suma el uso de materiales de bajo impacto ambiental y la utilización de materiales respetuosos con los animales (Ecoalf s.f.b). En cuanto al *compromiso social*, Ecoalf tiene un compromiso interno exigiendo a sus proveedores certificaciones BSCI⁵ ó SA8000⁶ para acreditar que se cumplen los estándares sociales y medioambientales. Además, la compañía participa continuamente en conferencias y foros, apoyando la importancia del conocimiento científico y tecnológico en la sociedad y fomentando su divulgación (Ecoalf, s.f.b). Además, conviene destacar que Ecoalf nunca mueve la basura de su lugar de origen, donde la recoge es donde fabrica las prendas (Olivares, 2018). Gracias a todas estas acciones, la compañía logra minimizar los impactos naturales, el consumo de energía y agua y consigue un mayor control de los residuos y de las emisiones.

La empresa cuenta también con una fundación propia y un movimiento social que refuerzan aún más su modelo de negocio. La *Fundación Ecoalf* es una organización sin ánimo de lucro que pretende fomentar la recuperación de residuos para reciclarlos, darles valor y prevenir su impacto negativo sobre el medio ambiente a través del desarrollo y la aplicación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos (Ecoalf, s.f.e). El proyecto principal de esta fundación es *Upcycling the Oceans*, un proyecto revolucionario que pretende expandirse a muchos países (Ecoalf, 2018), y cuyo objetivo es limpiar la basura de los océanos con la ayuda de los pescadores para reciclar los plásticos y darles una nueva vida que fomente el ciclo de la economía circular (Ecoalf, s.f.e). De esta forma, se intenta recuperar la basura del mediterráneo y convertirla en hilo de primera calidad, y, para ello, Ecoalf cuenta con años de desarrollo de I+D y la generosidad de los pescadores del Levante pues gracias a ellos se recupera una tonelada de basura al día, que de otra forma se quedaría en el fondo del océano alrededor de 400

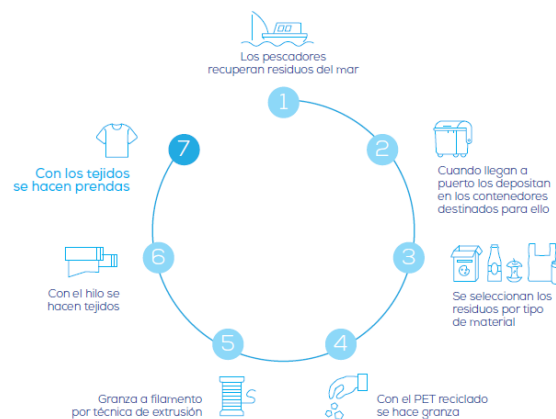
⁴ La economía circular es un nuevo sistema económico y social que se interrelaciona con la sostenibilidad con el objetivo de que los productos, materiales y recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, pretendiendo así reducir todo lo posible la generación de residuos (Economía Circular, s.f.).

⁵ La BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) es un método de gestión social que hace que las empresas consideren, controlen y minimicen los impactos sociales de sus actividades (Mondragón, 2017).

⁶ La SA8000 es un certificado basado en los derechos laborales internacionales incluidos en la Organización Mundial del Trabajo, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño (AENOR, s.f.).

años deteriorando el ecosistema (Ecoalf, 2018). Además de este proyecto, también tienen gran importancia otros dedicados a la gestión de residuos, a la sensibilización ambiental y a la inversión en I+D gracias a la colaboración con otros organismos con objetivos y valores similares (Ecoalf, s.f.e). También es muy relevante en la fundación la concienciación a la sociedad de no poder seguir abusando del planeta en el que vivimos (Ecoalf, 2018). Se calcula que al año llegan al mar ocho toneladas de plástico, del cual la mayor parte se queda en el fondo; para combatir esto, “*Upcycling the Oceans*” ha diseñado un ciclo de reciclaje que parte de una labor voluntaria de los pescadores, que se encargan de recoger la basura y depositarla en unos contenedores que luego serán recogidos para clasificar y reciclarla; concretamente el plástico PET es el que utiliza la empresa en la fabricación textil (Infopack, 2019). Este proceso se muestra en la Figura 5.2.

Figura 5.2. Ciclo de reciclaje de la basura marina (Fundación Ecoalf)



Fuente: Infopack (2019)

#*BecauseThereisnotplanetB* es otra una acción muy importante de RSC al ser un movimiento promovido por Ecoalf cuyo objetivo es atraer a la gente para unir fuerzas y actuar para cambiar las cosas, buscando proteger el planeta y fomentar la reducción en el consumo de recursos naturales de forma irresponsable (Ecoalf, s.f.f). El 10% de las ventas de los productos de la línea #*BecausethereisnotplanetB* va destinado a la Fundación Ecoalf para apoyar el proyecto *Upcycling the Oceans* (Ecoalf, s.f.f).

A modo de resumen, en el Cuadro 5.1 se muestran las principales acciones de RSC de Ecoalf.

Cuadro 5.1. Acciones de RSC en Ecoalf

- **Reducción contaminación**
- **Gestión química** (estándares REACH)
- **Reciclado y reducción de desechos**
- **Producción responsable** (fabricación local donde se extrae la basura)
- **Packaging reciclado** (papel reciclado, reciclable y biodegradable)
- **Diseño sostenible** (diseño de prendas atemporales)
- **Modelo de negocio sostenible (economía circular)**
- **Proveedores con certificados éticos y sostenibles**
- **Trabajo justo** (certificados BSCI/SA8000)
- **Trazabilidad** (estándar BLUESIGN)
- **Fundación Ecoalf - *Upcycling the oceans***
- **Movimiento #BecauseThereIsNoPlanetB**

Fuente: Elaboración propia a partir de Planet B (s.f.)

5.2.3. Tipos de innovación

La industria textil es una industria muy complicada, hay una gran competencia, por lo que es importante demostrar que una empresa hace lo que hace (IEBS Business School, 2018). Como afirma Goyeneche, se necesita de mucha innovación para llegar a los mismos resultados con procesos distintos, más respetuosos y con menos impacto, y esto tiene un coste (en innovación y en los productos que se utilizan), pero a la larga hay que conseguir que esto no sea una barrera (IEBS Business School, 2018).

Tal y como se ha comentado, los productos de Ecoalf se basan por completo en el reciclaje para producir ropa, complementos y calzado sin utilizar recursos naturales. Se utiliza la basura como materia prima, que, como se explicará posteriormente, serán materiales de primera calidad, por lo que se le da una salida a esa basura que en caso contrario tardaría cientos de años en desaparecer, dañando el ecosistema (EASDvalencia, 2015). Javier Goyeneche, fundador de Ecoalf, ha conseguido, gracias a su apuesta por la innovación y por la inversión en I+D, que el porcentaje de sus tejidos reciclados sea del 100%, creando así productos muy sostenibles (Ballesteros, 2018). La empresa dispone de una tecnología innovadora gracias a su inversión constante en I+D que les permite lograr unos materiales de mayor calidad, mejores tejidos, y procesos de fabricación más eficientes (Ecoalf, s.f.b). Aunque Ecoalf es una compañía pequeña, invierte en I+D de diversas maneras. En su plantilla cuentan con una ingeniera química,

trabajan con los departamentos de I+D de los socios de la compañía y además subcontratan actividades a centros tecnológicos (Diario responsable, 2016).

A continuación, se muestran las innovaciones realizadas en reciclaje por Ecoalf (Diario responsable, 2016; EASDValencia, 2015; Ethic, 2019):

- Las *botellas de plástico PET* pasan al polímero y del polímero al hilo (es el proceso inverso al convencional: del petróleo al polímero y del polímero al hilo). Al utilizar las botellas de plástico PET, la transformación se hace en ocho pasos químicos y partiendo del petróleo se precisan de 17 pasos químicos, por eso hay un ahorro importante en agua, emisiones y energía. Las botellas de plástico se recogen, se limpian y se trituran, y, a partir de ahí, las láminas de plástico son convertidas en poliéster y, con ello, se elaboran tanto tejidos, como cordones y camisetas, que en otras compañías convencionales se derivan del petróleo. Con aproximadamente 70 botellas puede hacerse un 1 metro de tejido. Con la utilización de estas botellas de PET se consigue reducir el consumo de agua en un 20%, el de energía en un 50% y se colabora con una reducción del 60% de contaminación.

- *Redes de pesca* que están hechas de Nylon 6.6 (que es el nylon de mejor calidad del mundo). Durante mucho tiempo los pescadores las han tirado al mar cuando ya no las podían usar. Esas redes de pesca se recogen en los puertos y se llevan a las plantas de reciclado, se limpian, se tratan y se trituran, y a través de un proceso químico de polimerización se consigue el hilo.

- *Neumáticos usados* reciclados. Para desarrollar los productos a partir de esta materia prima, Ecoalf ha trabajado con el Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja con el objetivo de crear suelas de zapatillas, aunque finalmente lo que se crearon fueron chanclas. Para conseguir reciclar los neumáticos se necesita de un proceso bastante complejo de separación de materiales para llegar a obtener un polvo de neumático, que será lo que se utilice para la creación de los nuevos productos. Además, se logró desarrollar el producto sin utilizar pegamentos aglutinantes para compactarlo por medio de calor y presión, lo que supuso una gran inversión.

- *Posos de café*. Este proceso se realiza en Taiwán. Con los posos del café se realiza un proceso de secado y prensado, que hace que esos posos se sequen y se separe el polvo del aceite: el aceite se usa para fines cosméticos y el polvo Ecoalf lo utiliza para mezclarlo con poliéster reciclado o nylon reciclado. El café se utiliza para dar al tejido un acabado con las características propias del café, es decir, aporta al tejido un

secado rápido, protege de los rayos ultravioletas, y el café también es un controlador natural del olor, por lo que acaba dotando a las prendas que lo incluyen de todas estas propiedades.

- *Algas marinas*. Otra de sus materias primas, en este caso para la suela de zapatillas, es una especie de alga marina invasora, pues mediante un proceso muy innovador, estas algas se convierten en espuma de gran rendimiento que ofrecen comodidad y resistencia a la zapatilla, y, además, no se necesita utilizar petróleo en la fabricación.

A partir de estas innovaciones que la empresa lleva a cabo, se puede afirmar que Ecoalf es un ejemplo muy completo de innovación. Esto es así porque realiza innovaciones tanto de producto como de proceso: aunque, por un lado, se podría pensar que la empresa no innova en producto porque en realidad el producto que vende no tiene ninguna mejora o novedad para el cliente en lo que a funcionalidad se refiere, por otro lado, es cierto que sus productos son novedosos por sus compuestos con fibras desarrolladas a partir de materiales reciclados utilizados como materia prima, siendo a la vez productos de diseño, de moda y de una alta calidad (la oferta de prendas a partir de productos reciclados que existía hasta el momento era bastante escasa y de baja calidad). Ello les dota de características significativamente mejoradas (siendo esta innovación en producto una combinación de nuevos conocimientos y tecnologías). Adicionalmente, innovan en proceso, al introducir nuevas formas de fabricar los productos, reduciendo las emisiones, pues la compañía disminuye al máximo los pasos químicos, con lo que también consigue una menor utilización de recursos naturales, y empleando para ello métodos que no se habían usado hasta entonces en la industria de la moda (nuevos procesos de transformación de materiales tales como plásticos PET, redes de pesca o posos de café, entre otros), e invirtiendo y acortando procesos de producción de tejidos gracias al reciclaje de los productos anteriormente explicados.

De acuerdo con otra de las posibles formas de clasificar a las innovaciones (radical/incremental), se puede considerar la **innovación de producto** como una innovación **incremental**, dado que los productos (prendas, accesorios y calzado) ya existían, pero incorporan unos nuevos atributos en calidad de materiales y de aspectos intangibles (valores éticos). En cuanto a las **innovaciones de proceso**, en este caso se podrían considerar innovaciones **radicales**, puesto que Ecoalf fue pionera en la

utilización de las materias primas, de las que se ha hablado anteriormente, y en el proceso de transformación y fabricación.

Siguiendo con los tipos de innovación, como se expuso en el apartado de teoría, se pueden diferenciar también innovaciones de marketing. En el caso de Ecoalf, se observa una **innovación de marketing**, concretamente de comunicación, bastante importante en la presentación de su producto, pues busca satisfacer una nueva necesidad de los clientes que proviene de una emergencia medioambiental, la necesidad inminente de salvar el planeta. Así, participa en la apertura de un nuevo mercado (el de consumidores con conciencia social) en el mundo de la moda.

Además, la empresa utiliza como estrategia de marketing un *storytelling*, convertido en *storydoing*, mostrando los actos que contribuyen a reforzar su misión, visión y valores que giran en torno a una idea de compromiso y que aporta credibilidad, una credibilidad sustentada a su vez por la digitalización de los puntos de venta, donde se muestran imágenes del trabajo realizado para conseguir los productos finales. Pero no solo eso, sino que la empresa convierte sus *flagship* (en Berlín y Madrid) en espacios amueblados a partir de materiales reciclados y utilizando energía renovable, además de incluir en las tiendas zonas de descanso, jardines y proyecciones del fondo marino, lo que hace de sus espacios lugares únicos y donde no deja de estar presente la naturaleza, lo que sin duda aporta un gran valor añadido (Pinuaga, 2019). Como forma de promoción innovadora también es destacable su *hashtag* *#BecausethereisnotplanetB*, el cual se ha hecho viral, y con el que no sólo ha conseguido concienciar, sino que también ha logrado que mucha gente lo identifique directamente con la marca. Como última estrategia innovadora de marketing es destacable su actuación frente al Black Friday, pues Ecoalf dice no al Black Friday, un momento del año donde las ventas se disparan a causa de los descuentos y ofertas, fomentando sus valores en contra de un *fast fashion* de consumo desmedido.

Por otro lado, se observa también una doble vertiente de **innovación organizativa**, donde, desde un punto de vista externo, la compañía exige a sus proveedores certificados éticos y sostenibles, y apuesta por el trabajo justo por medio de las certificaciones BSCI o SA8000 y, desde un punto de vista interno, se puede considerar el propio modelo de negocio innovador y responsable como una fuente de innovación organizativa. Asimismo, las innovaciones tanto de marketing como organizativas

pueden considerarse innovaciones incrementales, dado que son variaciones de productos de la industria de la moda, fruto del desarrollo de una idea con base en la sostenibilidad y que incluyen nuevas formas de comunicar y de organización en el sector.

Finalmente, en cuanto a la diferenciación entre innovaciones tecnológicas y no tecnológicas, en Ecoalf predominan las primeras pues la innovación tanto de producto como proceso, tal y como se ha expuesto anteriormente, está basada en el desarrollo del conocimiento y la tecnología y su constante apuesta por la inversión en I+D.

5.2.4. Filosofía de trabajo con un nuevo modelo de negocio que gira en torno a la combinación RSC-innovación

El consumo desmedido del *fast fashion* es rentable a día de hoy pero insostenible en el futuro. Por eso, cada vez más, se valora a las empresas no solo por los resultados económicos sino por el impacto que tienen (IEBS Business School, 2018). El propósito de toda compañía socialmente responsable, como es por ejemplo el caso de Ecoalf, va más allá del propio negocio y busca generar un impacto positivo en el planeta desde un punto de vista medioambiental y social (IEBS Business School, 2018). Cuando se integra dentro de los valores empresariales la innovación y la sostenibilidad, los propios resultados ya incluyen esos valores, lo que además se traduce en una oportunidad de mercado y acaba siendo rentable, pues los consumidores quieren formar parte de ese cambio (IEBS Business School, 2018).

Ecoalf consigue transformar ideas en hechos que le permiten crecer y buscar nuevas formas de proyectar las cosas de una forma sostenible e innovadora. La compañía se basa en dos principios: sostenibilidad e innovación, pues defiende la idea de que la sostenibilidad está cada vez más ligada a problemas como el cambio climático y la pobreza, entre otros, y la innovación es lo que va a permitir hacer frente a esos problemas, y, por ello, la inversión en innovación es algo esencial (Rodríguez, 2018). Estos dos principios de la marca son los que han llevado a Ecoalf a tener éxito, pues han supuesto una diferenciación, y, actualmente, para sobresalir en el mercado es necesario diferenciarse del resto (Rodríguez, 2018). Es un hecho que la innovación siempre ha sido un pilar fundamental en las empresas, y, cada vez más, compañías como Ecoalf se hacen un hueco en el mercado, demostrando ser líder en el ámbito de la innovación sostenible en la moda, y, en último término, creando un nuevo modelo de negocio

(Marketingdirecto.com, 2016). Así, es posible afirmar que su actitud innovadora unida a sus acciones sociales y, en especial de naturaleza medioambiental, son un ejemplo de éxito empresarial a la vez que supone una mejora para el mundo.

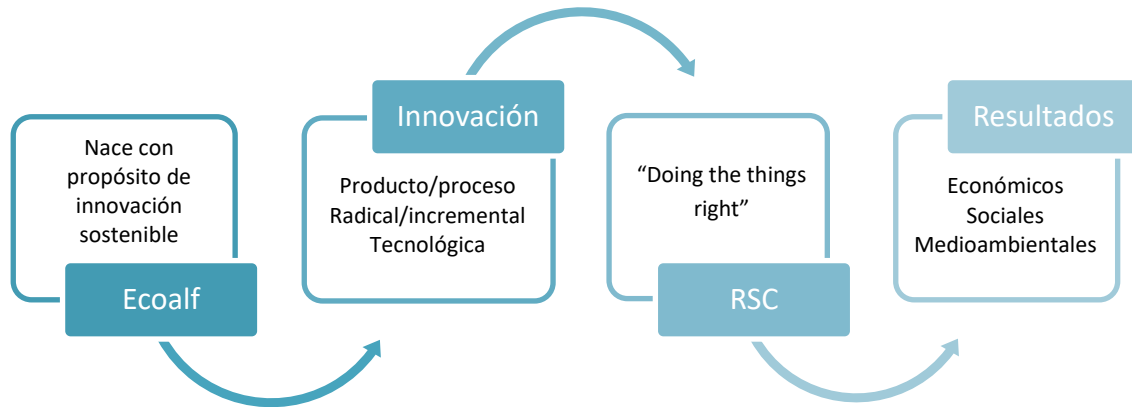
Tal y como se comentó en la parte teórica, las empresas que innovan tienen que estar basadas en la transparencia y en la ética para estar cerca de sus clientes y fomentar su confianza, al no ser suficiente ofrecer un buen producto. En el caso de Ecoalf, es una compañía que no solamente se basa en el *storytelling*, sino en el *storydoing*, es decir, actúan en consecuencia de los valores de la marca para contribuir a esa mejora que buscan y que intentan inculcar en la sociedad. Tal y como se ha mostrado a lo largo de este apartado 5.2, recogen basura del mar y crean alianzas con otros países para hacerlo a gran escala, producen en los lugares donde se recoge la materia prima para reducir al máximo la contaminación o invierten en I+D para el desarrollo de nuevos procesos o productos más eficientes y respetuosos con el medio ambiente, entre otras acciones. Por ello, Ecoalf desarrolla una nueva forma de negocio que contribuye a mejorar problemas medioambientales y sociales, y le permite llevar a cabo una forma de innovación que aporta un gran valor a la empresa, lo que la hará a su vez más competitiva en el mercado.

En cuanto a la relación circular entre RSC e innovación, no solo existe un vínculo entre éstas, sino que dicha relación puede ser bidireccional. Por un lado, se puede argumentar que la RSC puede estar orientada a la innovación, y, por otro lado, que la innovación puede estar orientada hacia la RSC. En este caso, se podría destacar la relación “*innovación hacia RSC*”. Ecoalf nace como una empresa completamente innovadora, realizando una gran inversión en I+D desde sus inicios, lo que le ha permitido la fabricación de productos sostenibles y cumplir así con principios de RSC. O, lo que es lo mismo, la orientación innovadora de la compañía y su modelo innovador de negocio trae como consecuencia un compromiso social y medioambiental, con la máxima de “hacer lo correcto”.

Por todo lo dicho anteriormente, y como se muestra en la Figura 5.3, Ecoalf cumple con el paradigma de RSC al conseguir una innovación/mejora de su entorno económico, social y medioambiental. La combinación de RSC-innovación le permite generar unos ingresos empresariales, además de aportar beneficios al medio ambiente y a la sociedad

en su conjunto, confirmando que, a la larga, se produce un efecto conjunto sobre la rentabilidad.

Figura 5.3. Relación RSC e innovación en Ecoalf



Fuente: Elaboración propia

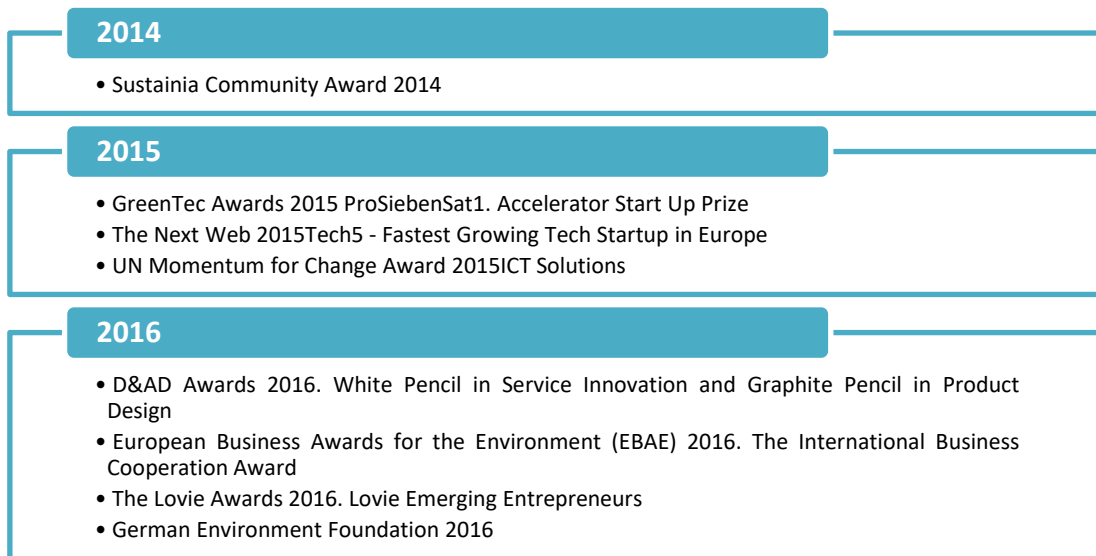
5.3. FAIRPHONE

5.3.1. Información general de la empresa

Fairphone es una compañía holandesa cuya labor se basa en la creación de teléfonos móviles más justos. Nació en 2010 como una campaña para crear conciencia sobre los ‘minerales de conflicto’, convirtiéndose en 2013 en una compañía independiente cuando su director y fundador, Bas van Abel, con la ayuda del co-fundador mallorquín Miquel Ballester, cumplió su objetivo de crear el primer smartphone del mundo completamente justo (respetuoso con las personas y el medio ambiente) (Fairphone, s.f.a; Gómez, 2013). La necesidad de cambiar las reglas del juego en la industria de la telefonía móvil surge del éxito actual de la venta de teléfonos móviles, que trae oculta una situación de prácticas sociales y ambientales totalmente contrarias a los valores éticos (Peñalver, 2019). La empresa busca cambiar la forma de fabricación de los productos creando móviles con los que se genere un impacto positivo en la cadena de valor de la minería, el diseño, la fabricación y el ciclo de vida de los productos (Fairphone, s.f.a). Su misión se basa en el compromiso social y con el planeta, creando una industria telefónica justa y sostenible en toda la cadena de valor, es decir, desde el abastecimiento de los materiales necesarios para la fabricación hasta la defensa del bienestar social de los empleados (Fairphone, s.f.b).

Fairphone centra su actividad en su preocupación por el clima, el ecosistema, los derechos humanos, y el bienestar de los empleados, y, para conseguirlo, crea productos con una vida útil más larga (la obsolescencia programada de los móviles convencionales está en torno a los 18 meses, frente a los cinco años para los que están preparados los de Fairphone) y con reparaciones más fáciles de lo habitual (en la mayoría de los casos los propios usuarios pueden hacer estas reparaciones pues los móviles se producen de forma modular), buscando así reducir los residuos y aprovechar al máximo los recursos disponibles y que todo el proceso de producción sea justo, incluyendo la no explotación laboral de los trabajadores (Fairphone, s.f.b; Peco, 2019). La compañía cuenta con valores muy bien definidos, tales como transparencia, para conseguir relaciones con valor real, creatividad para afrontar retos y encontrar soluciones factibles, colaboración, optimismo y cambio hacia un mundo mejor (Fairphone, s.f.a). Su objetivo se centra en hacer frente al consumo desmedido del sector de la electrónica con los teléfonos móviles como principal modelo de usar y tirar (Serrano, 2017).

El proyecto está apoyado por Waag Society, una institución sin ánimo de lucro que respalda iniciativas de innovación social y cultural, fomentando el uso de nuevas tecnologías, el arte y la cultura, que cuenta con un amplio equipo de profesionales entre los que se encuentra el fundador de Fairphone, Bas van Abel, que, años atrás, como director creativo y diseñador de la misma, empezó a interesarse por la tecnología de los smartphones y su dimensión social, descubriendo cómo la extracción y procesamiento de los materiales afectan negativamente a las sociedades que los producen (Gómez, 2013; Peñalver, 2019). Gracias a su modelo de negocio la compañía ha conseguido obtener diversos premios que se muestran en la Figura 5.4, reconociendo así su labor innovadora y de responsabilidad social.

Figura 5.4. Premios obtenidos por Fairphone

Fuente: Elaboración propia a partir de Fairphone (s.f.a)

Además, como se muestra en la Figura 5.5, Fairphone forma parte de una serie de grupos, a los que la propia empresa define como comunidad de *change-makers*, es decir, grupos que forman parte del cambio. Como datos adicionales se puede decir que la empresa cuenta con 79 empleados de alrededor de veinte nacionalidades diferentes en su plantilla (Fairphone, s.f.c). A día de hoy, Fairphone ha conseguido lanzar tres modelos de Smartphone a la venta (Fairphone 1, Fairphone 2 y Fairphone 3). Las últimas cifras de ventas disponibles datan del año 2018, ascendiendo a más de 125.000 smartphones vendidos y más de 70.000 módulos para reparaciones (Guijarro, 2019). En el año 2019, la compañía alcanzó un récord de ventas a través de la venta online y de las tiendas físicas de sus socios (Van Campenhout, 2020).

Figura 5.5. Grupos y organismos a los que pertenece Fairphone

Fuente: Fairphone (s.f.a)

5.3.2. Acciones de RSC

Para introducir este apartado, es necesario situarse en el contexto en el que se encuentra la compañía. Para ello se explicará a continuación brevemente el problema que subyace en la industria de los aparatos electrónicos. Para la fabricación de estos productos convencionales, como pueden ser smartphones o consolas, se precisa de una serie de materiales (oro, estaño, tungsteno y tantalio) que provocan situaciones sociales de conflicto en lugares como la República Democrática del Congo, la República Centroafricana o Ruanda, pues son países ricos en estas materias necesarias para los smartphones (Sáez, s.f.). Esta riqueza, lejos de ser algo beneficioso para dichos países, llega a generar situaciones sociales negativas tales como la financiación de conflictos armados, o la explotación de grupos vulnerables como pueden ser los niños y las mujeres, en ámbitos de explotación laboral o de violencia sexual (Blay, 2016).

Siguiendo a Parellada (2016), el mercado de los componentes de estos aparatos electrónicos no está bien regulado, y, aunque se reclama a las empresas del sector informes anuales acerca de la procedencia de sus componentes, Amnistía Internacional en 2014 afirmó que el 80% de las compañías no controla o no declara dicha información a pesar de la regulación. A todo esto se suma el hecho de que los móviles contribuyen en gran medida a la huella de carbono al usarse muy poco tiempo, en su mayoría no se reciclan, y las emisiones de CO2 procedentes de estos dispositivos van en aumento (Asenjo, 2019). Ante estos problemas, Fairphone trata de vender el mismo producto que sus competidores pero destacando en acciones de responsabilidad social en el proceso de fabricación, tal y como se muestra a continuación (Asenjo, 2019; Fairphone, 2016; Fairphone, s.f.b; Fairphone, s.f.e; Fairphone, s.f.f; Peñalver, 2019; Perona, 2016; Serrano, 2017, Triguero, 2017):

- *Uso de materiales procedentes de zonas libres de conflicto.* Fairphone opta por trabajar en las regiones con problemas derivados de la extracción de materiales para intentar lograr un cambio desde dentro, estableciendo cadenas de abastecimiento de comercio justo y que provenga de zonas no asociadas a conflictos armados. A día de hoy, ha conseguido abastecerse de los ‘minerales de conflicto’ (oro, estaño, tungsteno y tantalio) de forma transparente y justa, lo que no solo permite consolidar los valores de la empresa, sino que es una forma de demostrar al resto del sector que es posible obtener minerales de esta forma y que es necesario un cambio de mentalidad en los

productores, proveedores y en los consumidores para fomentar esa obtención sostenible y responsable de materiales procedentes de zonas de riesgo.

- *Condiciones laborales justas.* La empresa muestra un compromiso sólido en cuanto a las condiciones de trabajo de los empleados, trabajando en países como los africanos o China pero mejorando la situación laboral que existía, eliminando, por ejemplo, la explotación infantil o el esclavismo. Así, la extracción de los materiales se mantiene en lugares de conflicto pero cambiando la forma de hacerlo, es decir, dotando a los trabajadores de la maquinaria o uniformes necesarios para no poner en riesgo su vida y prohibiendo las prácticas de trabajo abusivas. Además de centrarse en la extracción, también actúan en otras fases como la de manufacturación, que en este caso se mantiene en China pero siguiendo el modelo de la fase de extracción, dotando a todos los empleados de condiciones laborales justas.

- *Reciclaje.* Fairphone cuenta con un programa de reciclaje basado en un sistema de economía circular que pretende recuperar materiales de los móviles antiguos para reutilizarlos y minorar la cantidad de desechos que se generan y así reducir el impacto medioambiental que implica la producción de nuevos móviles. Además, la empresa cuenta con un servicio gratuito de recogida de antiguos móviles y colabora con proyectos de recogida de desechos en Ghana.

- *Compromiso con el comercio justo.* La compañía comparte abiertamente sus metas y resultados y define nuevos estándares para la industria formando parte del cambio desde el abastecimiento de los materiales de forma sostenible hasta la persecución de condiciones laborales dignas.

- *Embalaje sostenible.* El packaging de los productos de Fairphone está fabricado con almidón, fibras naturales y agua, por lo que además de ligero, es reciclable y biodegradable.

- *Fairphone Community.* Para conseguir su objetivo de cambiar la industria electrónica, Fairphone se apoya en su propio grupo de seguidores y defensores, denominado *Fairphone Community*. Esta comunidad cuenta con una gran cantidad de miembros que participan en una serie de eventos, reuniones comunitarias, y acciones para ayudar a las personas cara a cara, y que, en definitiva, forman parte del cambio que buscan bajo el *hashtag* #WeAreFairphone.

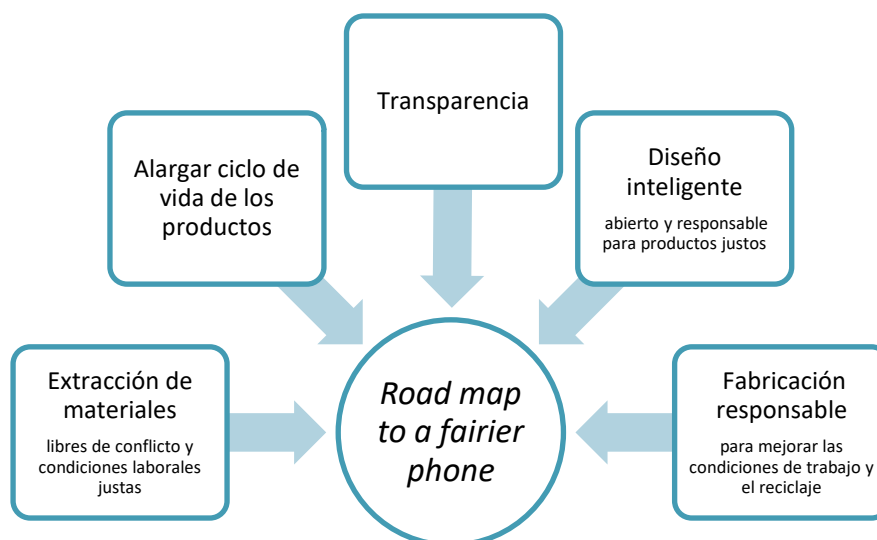
- *Transparencia.* A través de la cual muestran al mundo su actuación, los problemas que subyacen en la industria y las formas de contribuir a su solución.

Cuentan con un blog donde continuamente suben artículos acerca de diversos temas relacionados con sus productos, con la duración de los diseños, con los materiales justos, las condiciones laborales y el reciclaje, entre otros. Esto le aporta credibilidad y consigue acercar aún más sus valores a los consumidores.

- *Medioambientalmente responsables.* Algunas de las acciones anteriores contribuyen directa o indirectamente a acciones respetuosas con el medio ambiente. Para el director de la compañía, el consumo más responsable es aquel que no se hace. Por ello, tal y como se ha comentado anteriormente, su principal objetivo fue alargar la vida útil de sus móviles, de los 18 meses que tienen generalmente los teléfonos convencionales a cinco años, gracias al diseño modular y la facilidad de reparación.

Es un hecho que la producción de teléfonos móviles se enfrenta a una serie de dificultades, que en ocasiones provocan actuaciones en las empresas contrarias a los valores éticos. Desde Fairphone han tratado de trabajar para evitar el problema, uniéndose a organizaciones como *Raise Hope for Congo* y *Conflict-free Tin Initiative*, entre otras, que compartan sus mismos valores y creando políticas que ayuden a desarrollar otra forma de hacer las cosas (Garrido, 2013). Por ello, como se muestra en la Figura 5.6, según la compañía, existe una hoja de ruta a seguir para la creación de un teléfono móvil justo y sostenible.

Figura 5.6. Cadena de producción de un teléfono móvil justo (Fairphone)



Fuente: Elaboración propia a partir de Garrido (2013)

5.3.3. Tipos de innovación

Aunque la industria de la tecnología móvil se caracteriza por ser una industria muy desarrollada, con un crecimiento acelerado por la alta demanda de los smartphones, se puede afirmar que se encuentra en un punto de estancamiento en términos de innovación, pues las novedades que se incorporan en los últimos tiempos en los teléfonos móviles son mínimas y generalmente están orientadas al diseño del producto. Además, en las compañías convencionales del sector las innovaciones realizadas en ningún caso se llevan a cabo bajo un criterio de responsabilidad social. Por el contrario, Fairphone invierte en I+D para descubrir nuevas formas de reutilizar los componentes de sus móviles y desarrollar técnicas que disminuyan el impacto social y medioambiental (Serrano, 2017).

Tal y como vimos en el apartado 4.2, la primera clasificación de los tipos de innovación según su naturaleza permite distinguir entre innovación de producto e innovación de proceso. En términos de funcionalidad, Fairphone no ofrece una novedad o mejora significativa para los consumidores, ya que, al fin y al cabo, ofrece un Smartphone, lo que a priori podría indicar que no existe una *innovación en producto*. Sin embargo, este tipo de innovación si tiene lugar si se tiene en cuenta la composición y posibilidades del producto, fruto de la aplicación de una serie de tecnologías y conocimientos. La principal innovación en lo que a aspectos técnicos del producto se refiere es que es el primer *smartphone modular*. El hecho de ser modular permite a los propios usuarios reparar su móvil en caso de avería, pues se pueden adquirir e intercambiar las partes del móvil de forma independiente⁷, lo que deriva en otra gran innovación: la *longevidad del producto* (De Acha, 2017; Naranjo, 2018). Al existir la posibilidad de que los clientes reparen sus propios móviles, éstos no necesitarán comprar otro nuevo y pueden tener el mismo durante más tiempo, lo que consigue alargar el ciclo de vida del producto y también ayuda a ahorrar recursos y emisiones (Asenjo, 2019). En este sentido, dicha modularidad puede clasificarse también como una *innovación tecnológica*, aunque no tan sustancial como las vistas anteriormente en Ecoalf, pero con características técnicas centradas en la sencillez del smartphone que aportan al mismo una serie de utilidades diferentes al resto de productos innovadores en diseño y software del sector.

⁷ Fairphone proporciona a los usuarios a través de su página web una serie de instrucciones para realizar las reparaciones de sus smartphones (Fairphone, s.f.g).

Además, la compañía ofrece un *servicio en el periodo de garantía* para enviar a los clientes el módulo de repuesto, en vez de enviar el móvil a reparar y de nuevo al cliente, con lo que también contribuyen a la disminución del CO2 en el transporte (Ballester, 2016). Con todo esto, Fairphone no solo consigue alargar la vida de sus móviles, sino que apuesta por un modelo de innovación abierta donde el cliente puede modificar su móvil tanto en lo que se refiere al reemplazamiento de piezas como a la modificación del sistema operativo, convirtiéndoles así en co-diseñadores del producto (Peñalver, 2019). Siguiendo con las características innovadoras del producto, se puede afirmar que existe una innovación en los materiales que lo componen. Como se mostró en el apartado anterior, el smartphone está compuesto por materiales procedentes del comercio justo (no extraídos de zonas de conflicto y dotando a los trabajadores de unas condiciones laborales justas y dignas) y cuentan con materiales reciclados y reciclables, lo que hace que el Fairphone se convierta en un móvil pionero y único en este sentido.

Por otro lado, se aprecia también una *innovación en proceso* en los cambios que realiza Fairphone en el proceso productivo respecto al resto de compañías del sector. La innovación en proceso de la compañía incluye todas las actividades innovadoras desde el comienzo del proceso productivo, con la extracción de materiales de zonas libres de conflicto, que no participen de la financiación de guerras armadas y que proporcionan unas condiciones dignas y justas a sus trabajadores, a erradicar las actuaciones que van contra los derechos humanos como la explotación infantil, sexual y laboral. La innovación de proceso continúa en las fases de manufactura, donde lejos de evitar los problemas existentes de explotación y pésimas condiciones laborales, la compañía instala sus fábricas y/o firma acuerdos con otras empresas en los lugares conflictivos en este sentido, como puede ser China, y promueve las buenas prácticas empresariales.

Siguiendo en esta línea, la compañía persigue constantemente la economía circular fomentando la reutilización y reparación de los móviles e investigando para conseguir las mejores opciones de reciclaje de aparatos electrónicos y, de esta forma, disminuir la cantidad de desechos electrónicos (Fairphone, s.f.d). Para conseguir este objetivo, la empresa cuenta con un programa propio de reciclaje y apoya otros muchos relacionados con el sector. Concretamente, ofrece un servicio gratuito a los clientes de recogida y entre 20 y 40 euros por su antiguo móvil al comprar un Fairphone, que será reciclado para recuperar materiales valiosos como el oro y reducirá el impacto medio ambiental que supone la fabricación de nuevos móviles (Ballester, 2018).

A su vez, los distintos tipos de innovación en producto y proceso pueden considerarse como *innovaciones incrementales*, pues forman parte de una industria existente, ofrecen teléfonos móviles y el proceso productivo tiene la misma forma que el resto de sus competidores, pero con el valor añadido de que los móviles están dotados de una serie de características innovadoras y dentro del proceso productivo se incluyen cambios/valores sociales y medioambientales.

La compañía también *innova en marketing*, en lo relativo a la forma de comunicar, siendo su principal fuente de comunicación la ‘Comunidad Fairphone’, la cual tiene cada vez más participantes alrededor de todo el mundo, fomentando la participación en eventos o foros, creando un sentido de pertenencia en los consumidores al generar contenido de valor sobre diferentes aspectos, tales como reparaciones de los móviles, concienciación acerca de los problemas de esta industria, etc. Al crear la ‘Comunidad Fairphone’, tal y como se comentó en el apartado anterior, innova también a la hora de relacionarse con sus clientes y de difundir contenido de interés del sector de la electrónica. Otra innovación en marketing es la creación de un *blog* activo donde los propios empleados suben entradas acerca de información útil de sus productos y su empresa y temas de actualidad relacionados con el sector de la electrónica. Además, al ser una empresa social, Fairphone no sólo trabaja para vender un producto, sino que busca crear una nueva forma de trabajar con base en los valores sociales, y, para ello, comparte su historia para que los consumidores tomen sus decisiones de compra en base a una información real y transparente. Así, de nuevo participa en la búsqueda de un nuevo nicho de mercado centrado en los consumidores socialmente responsables. De esta forma, este tipo de prácticas no resultan innovadoras en términos generales, pero sí que lo son al aplicarse al sector concreto de la telefonía móvil.

De igual forma, en la compañía también está presente una *innovación organizativa* en varios sentidos. Como se ha presentado a lo largo del capítulo, las prácticas de negocio que sigue Fairphone se diferencian claramente del resto de empresas del sector de la telefonía móvil, actuando desde la extracción de materiales con condiciones justas pasando por todos los procesos de fabricación y venta con base en los valores sociales. Otra forma de innovación organizativa son las relaciones externas de la empresa, al tener alianzas con organizaciones que promueven labores sociales y con empresas necesarias para la fabricación de sus teléfonos móviles con las que comparten valores de responsabilidad social. Ejemplo de esto es la colaboración de Fairphone con proyectos

de recogida de desechos en Ghana para combatir los vertederos ilegales de residuos electrónicos (Peñalver, 2019). Participa también en los proyectos *Solutions for Hope* y *Conflict-free Tin Initiative*, dedicados al tantalio y al estaño, respectivamente, que procuran que los minerales procedan de zonas libres de conflicto (Sáez, s.f.). Otro de los programas de los que forma parte es la *Red para la Producción Limpia de Electrónicos*, cuyo objetivo es lograr que los empleados de la industria electrónica no estén expuestos a sustancias tóxicas durante el proceso de producción (Triguero, 2017). Ambas innovaciones vuelven a ser a su vez **innovaciones incrementales**, pues lo que hace Fairphone es incluir cambios progresivos en la forma de comunicar y de organizarse en relación a lo existente en la industria. De igual forma, estas innovaciones relacionadas con acciones sociales se engloban a su vez dentro de otro tipo de innovación, las **innovaciones no tecnológicas**, basadas en la creación de valor con propósitos sociales.

5.3.4. Filosofía de trabajo con un nuevo modelo de negocio que gira en torno a la combinación RSC-innovación

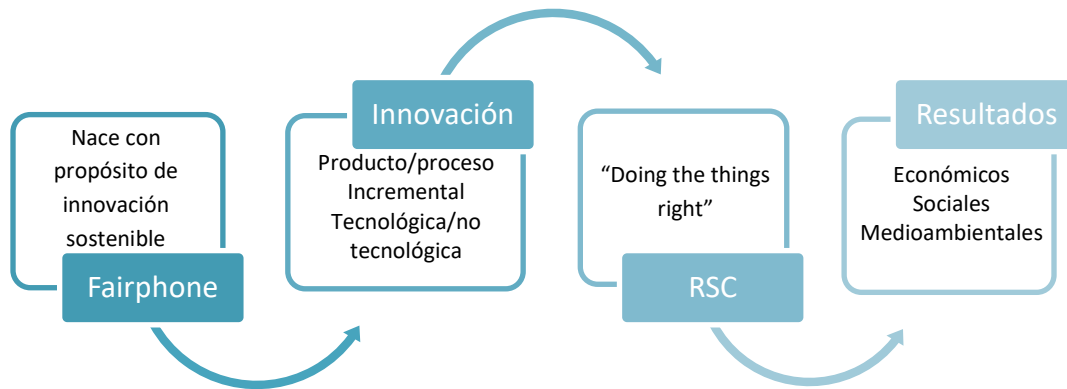
Al evaluar la industria tecnológica y sus respectivos modelos de negocio habituales, se observan grandes diferencias en los valores y en el modelo de negocio si se compara con Fairphone. En este caso, la compañía se encuentra en un entorno empresarial muy desarrollado pero con poca transparencia y con evidencia de prácticas que provocan efectos negativos sobre el medio ambiente y la sociedad. La mayoría de las empresas del sector se centran en realizar pequeñas innovaciones de las características técnicas del producto o en ofrecer un precio muy competitivo, y todas tienen en común un único objetivo, tener éxito en el mercado (Wernink y Strahl, 2015). Por tanto, se puede afirmar que Fairphone es una empresa innovadora basada en valores éticos y ecológicos dentro del sector de la telefonía móvil (De Acha, 2017), cuya estrategia reside en una nueva forma de producir teléfonos móviles con objetivos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente y la sociedad.

De esta forma, la compañía ha logrado hacerse un hueco en el mercado con un móvil que pretende seguir un modelo circular en vez de lineal teniendo en consideración todo el ciclo de vida del producto (Guijarro, 2019). Como afirma Hühne, portavoz de la compañía, a día de hoy no puede asegurarse que un móvil sea justo al 100%, pero intentarlo es más de lo que puede decir la gran parte de las compañías del sector (Asenjo, 2019). La empresa trabaja continuamente para reformar las partes ‘oscuras’ de

la cadena de suministro de los smartphones. El hecho de ofrecer teléfonos móviles con una mayor vida útil (favoreciendo la reparación de los mismos por los propios usuarios) y controlar todo el proceso de producción, desde la extracción de materias primas hasta el montaje de los productos y su comercialización, procurando un comercio justo y unas acciones socialmente responsables, muestra la existencia de un nuevo modelo de negocio basado en la combinación de RSC e innovación.

En los últimos años ha habido una gran cantidad de innovaciones continuas en lo que a las características propias del teléfono se refiere, lo que probablemente ha llevado a considerar estos productos como ‘desechables’, pero cabe plantearse si esas mejoras funcionales justifican este tratamiento de los smartphones (Brand, 2020). Esto trae consigo un aumento de malas prácticas relacionadas con aspectos sociales y medioambientales que están lejos de ser socialmente responsables. La compañía trabaja para conseguir un cambio en la mentalidad de fabricantes, proveedores y consumidores de este sector donde primen las condiciones laborales justas y el cuidado del medio ambiente, persiguiendo su objetivo innovando a través de la fabricación de un teléfono hecho por módulos, de comercio justo y reciclable (Fairphone, 2016; Guijarro, 2019). Con su actividad, Fairphone consigue demostrar que es posible un nuevo modelo de negocio combinando dos decisiones estratégicas importantes, la RSC y la innovación, sin que el producto pierda su esencia y dotándole de unas características que aportan valor para los usuarios, generando beneficios tanto económicos, sociales, como medio ambientales.

Por tanto, al igual que en el caso de Ecoalf, Fairphone puede definirse como una compañía innovadora en su origen que dirige su actividad hacia ámbitos de responsabilidad social y medioambiental, predominando la relación **“innovación hacia RSC”**. Esto es así dado que se llevan a cabo inversiones en innovación y desarrollo tanto de productos como de procesos que le permiten diferenciarse de la competencia y conseguir con ello objetivos de RSC centrados en aspectos sociales y medio ambientales. Como se puede ver en la Figura 5.7, Fairphone vuelve a ser un ejemplo de éxito de un nuevo modelo de negocio que gira en torno a esta combinación de RSC-innovación.

Figura 5.7. Relación RSC e innovación en Fairphone

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Dada la creciente preocupación por el consumo de recursos naturales y por los daños medioambientales y sociales que la industria está produciendo en el planeta, son cada vez más las compañías que llevan a cabo prácticas de RSC para paliar estos efectos negativos y mostrarse como empresas socialmente responsables ante los consumidores. A su vez, este comportamiento responsable puede mejorar la imagen de marca y legitimidad de la empresa y en conjunto su situación competitiva en el mercado, al margen obviamente de proporcionar beneficios al medio ambiente y a la sociedad. Por su parte, la innovación empresarial, es considerada una parte fundamental de las compañías que quieren sobrevivir y ser competitivas en el mercado actual. Así, realizar acciones innovadoras, en mayor o menor medida, se puede convertir también en una ventaja competitiva que se traducirá en un mejor posicionamiento y en un aspecto diferenciador si la innovación tiene lugar en el producto, o en una ventaja competitiva en costes si la mejora o innovación va asociada a su proceso productivo. Es más, la actividad innovadora de la empresa, no solo puede afectar a su situación competitiva sino a su campo de actividad, en concreto, a los productos-mercados de la compañía.

En este contexto, en el presente Trabajo Fin de Grado se ha analizado la posible combinación de ambas decisiones estratégicas (RSC e innovación) y los beneficios que se pueden derivar de dicha unión. Así, a partir de la revisión de la literatura realizada, se puede afirmar que la aplicación conjunta de decisiones estratégicas de RSC e innovación permite explotar sinergias que tienen como resultado beneficios tanto

económicos, como sociales, como ambientales. Además, se puede afirmar que la relación de ambos conceptos puede ser bidireccional, donde, por un lado, la RSC está orientada a la innovación, y, por otro lado, es la innovación la que se dirige hacia la RSC. A modo de ejemplo, y tal y como se ha ido exponiendo a lo largo del presente Trabajo Fin de Grado, Ecoalf y Fairphone, aunque tienen ámbitos de actuación distintos, basan su modelo de negocio en la combinación RSC-innovación, en concreto, presentan una orientación de la innovación hacia la RSC, con modelos de negocio innovadores en su origen que derivan en un gran compromiso social y medioambiental. Estos ejemplos ponen de manifiesto que es posible un cambio en la forma de actuar en industrias tan consolidadas, pero a su vez tan perjudiciales para el medio ambiente y la sociedad, como son la industria textil y la electrónica.

Por lo expuesto anteriormente, parece que aunque no sea obligatoria la aplicación de prácticas socialmente responsables, puede resultar positivo ya que, entre los beneficios que incluye, se encuentra la mejora de la imagen de marca de las empresas, que a nivel de marketing puede ser un aspecto clave para su posicionamiento. Si además se combina con la innovación, todo ello se puede traducir en mayores beneficios económicos y en ‘beneficios sostenibles’. De esta forma, no solo tendría lugar una mejor aceptación en un mercado cada vez más preocupado e implicado con la conservación del planeta y los derechos humanos, sino que también puede derivar en unas mejores relaciones con el resto de grupos de interés. En este sentido, y para conseguir los objetivos deseados por las compañías, es necesario que éstas no solo promuevan acciones innovadoras y de RSC, sino que también sean transparentes y muestren en todo momento que esta filosofía de negocio está presente en todos sus ámbitos de actuación, y que sus decisiones no están basadas solo en beneficios económicos o de posicionamiento sino que cumplan también las expectativas sociales.

La utilidad del presente Trabajo Fin de Grado es proporcionar una visión conjunta de dos aspectos clave en la estrategia empresarial, como son la innovación y la RSC, y cómo su combinación puede fomentar la aparición de un nuevo modelo de negocio con propósitos innovadores y socialmente responsables, a través de la experiencia de dos empresas conocidas y con éxito. Este modelo puede proporcionar una nueva forma de trabajo capaz de cubrir las necesidades del mercado siendo respetuoso con el medio ambiente y la sociedad y demostrando que no se necesita abusar de los recursos naturales, algo imprescindible para la conservación del mundo en el que vivimos. Al

hilo de estas experiencias, quizás sea posible un cambio (mayor) de mentalidad en toda la sociedad para revertir las consecuencias negativas asociadas a determinadas prácticas empresariales e incluso de los consumidores.

En cuanto a la utilidad más específica, en términos académicos y personales, este Trabajo Fin de Grado me ha aportado una perspectiva de la realidad empresarial distinta donde las acciones socialmente responsables toman el valor que merecen, y donde la innovación, junto con la RSC, se convierten en un aspecto estratégico clave tanto desde el punto de vista empresarial, como desde el punto de vista del consumidor, siendo la sostenibilidad para este último un aspecto a tener en cuenta en el proceso de decisión de compra. De igual forma, he podido constatar la falta de información que tenemos los consumidores respecto a las ‘malas prácticas’ que a veces llevan a cabo las compañías que abarcan la mayor parte del mercado, siendo su único objetivo el beneficio económico e ignorando por completo los perjuicios sociales y ambientales. En relación con esto último, son muchas las empresas que intentan mejorar su imagen de marca desarrollando algunas acciones de RSC para paliar los efectos que la industria lleva años produciendo en el medio ambiente y la sociedad. Aunque el motivo de llevar a cabo este tipo de acciones fuese únicamente el de mejorar su imagen de marca y aumentar sus beneficios empresariales, no deja de tener efectos positivos sociales y medioambientales, pero cabe plantearse si conviene seguir apoyando a ese tipo de compañías, o fomentar otras como las analizadas en este estudio, Ecoalf y Fairphone, que nacen con propósitos de innovación y sostenibilidad y donde tienen tanta importancia los beneficios económicos como los beneficios sociales y medioambientales.

Como recomendación a ambas empresas, se les podría sugerir que siguiesen su camino como hasta ahora, teniendo siempre presente sus principios innovadores y sostenibles en la toma de decisiones, y que, además, se muestren aún más transparentes, facilitando más información que permita analizar los efectos positivos que tiene la combinación de la RSC y la innovación, y que puedan servir así como modelo a seguir por otras compañías, pues esto también ayudará a conseguir su objetivo de cambiar la forma de trabajar hasta ahora en el tejido empresarial hacia una nueva forma de trabajo igualmente rentable pero responsable y sostenible.

Entre las posibles limitaciones de este Trabajo Fin de Grado, y que pueden dar pie a posibles estudios, se puede mencionar la naturaleza descriptiva del mismo y el análisis de solo dos empresas, no pudiendo demostrar cuantitativamente los beneficios que conlleva la conjunción de las prácticas de innovación y de RSC. Futuros análisis estadísticos con una muestra representativa de empresas podría tener como objetivo estudiar si aquellas empresas que tienen un modelo RSC-innovación tienen mejores resultados que el resto. Adicionalmente, se podrían comparar los resultados de compañías con este tipo de modelo de negocio frente a ‘empresas más tradicionales’ para corroborar el impacto positivo. Finalmente, se podría estudiar qué tipo de innovación puede fomentar un mayor compromiso social y medioambiental.

7. BIBLIOGRAFÍA

AENOR (s.f.). *Certificación SA 8000*. <https://www.aenor.com/certificacion/responsabilidad-social/sa-8000-empresa-saludable>

Alejos, C.L. (2015). *La innovación responsable: Creación al servicio de todos*. IESE Business School. <https://studylib.es/doc/4903490/la-innovaci%C3%B3n-responsable--creaci%C3%B3n-al-servicio-de-todos>

Arrow, K. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. En Rowley, C.K. (Ed.), *Readings in Industrial Economics*, (pp. 219-236). Palgrave.

Asenjo, A. (2019). *Si cambias de móvil cada año estás acelerando el cambio climático, pero existen alternativas: Conoce la marca europea que fabrica smartphones sostenibles y éticos*. Business Insider. <https://www.businessinsider.es/fairphone-marca-europea-fabrica-smartphones-sostenibles-540699>

Ballester, M. (2016, noviembre 17). *¿En qué medida es sostenible el Fairphone 2? Blog Fairphone*. <https://www.fairphone.com/es/2016/11/17/que-medida-es-sostenible-fairphone-2/>

Ballester, M. (2018, enero 15). *Tu móvil antiguo te está llamando, quiere volver a la vida. Fairphone*. <https://www.fairphone.com/es/2018/01/15/your-old-phone-is-calling-it-wants-a-new-life/>

Ballesteros, A. (2018). La empresa que factura 4 millones al año convirtiendo basura en ropa. *Emprendedores: Las claves de la Economía y el Éxito Profesional*, 256, 24-27.

Bansal, T. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122-131. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.7173572>

Beriguete, A.C. (2013). La innovación y la responsabilidad social en las empresas. *EOI*. <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/05/la-innovacion-y-la-responsabilidad-social-en-las-empresas/>

Blay, B. (2016, febrero 2). La cara más oscura de la tecnología móvil. *Eldiario.es*. https://www.eldiario.es/catalunya/coltan-Congo-cara-oscura-tecnologia-movil_0_487152042.html

Borgeraas, M. (2017). Corporate social responsibility (CSR) and innovation. Exploring the connection between CSR and innovation – at concept level and through a case study of the Brazilian oil and gas company Petrobras (Tesis de Máster). Centre for technology, innovation and culture, University of Oslo.

Bowen, F. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper and Row.

Brand, J. (2020, mayo 19). We need to talk about smartphone innovation. *Fairphone*. <https://www.fairphone.com/en/2020/05/19/we-need-to-talk-about-smartphone-innovation/>

Busch, T. y Friede, G. (2018). The robustness of the corporate social and financial performance relation: A second-order meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 583-608. <https://doi.org/10.1002/csr.1480>

Bustos, W. (2020, marzo 10). *Cada vez llega más plástico al océano: Qué podemos hacer*. Bioguía. https://www.bioguia.com/ambiente/millones-toneladas-plastico_72960643.html

Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)9005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)9005-G)

Costa, M.T., Duch, N. y Lladós, J. (2000). Determinantes de la innovación y efectos sobre la competitividad: El caso de las empresas textiles. IEB Working Paper 2000/4.

De Acha, G. (2017, septiembre 4). *Innovación ética y sostenible: Fairphone, el primer smartphone modular del mundo*. Thinkernautas. <https://thinkernautas.com/innovacion-etica-sostenible>

De La Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico del ICE*, 2813, 45-58.

Diario responsable (2016, junio 19). Javier Goyeneche: “Ecoalf quiere ser una marca de moda atemporal” - [diarioresponsable.com](https://www.diarioresponsable.com) [Archivo de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=OG1kfVTCMHw>

Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 82(8), 3-7.

EASDValecia (2015, marzo 5). Ecoalf. Diálogos 2015. EASD València [Archivo de vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=Q5khN9nCRc8>

Ecoalf (2018, octubre 3). Upcycling the Oceans ECOALF (Español) [Archivo de vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=cm3YzpiUYw0>

Ecoalf (s.f.a). *Materiales reciclados*. <https://ecoalf.com/es/p/materiales-reciclados-18>

Ecoalf (s.f.b). *Compromiso Ecoalf*. <https://ecoalf.com/es/p/compromiso-14>

Ecoalf (s.f.c). *Ecoalf, la primera empresa de moda en España en ser B-corp(™)*. <https://ecoalf.com/es/p/bcorp-certificado-25>

Ecoalf (s.f.d). *Premios*. <https://ecoalf.com/es/p/premios-37>

Ecoalf (s.f.e). *Fundación Ecoalf*. <https://ecoalf.com/es/p/fundacion-33>

Ecoalf (s.f.f). *Because there is not planet B*. <https://ecoalf.com/es/p/becausethereisnoplanetb-35>

Economía Circular (s.f.). *Economía circular*. <http://economiecircular.org/>

EconomiaSostenible.org (2020). Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas”. *Portal de la responsabilidad social, del emprendimiento social y de la economía del bien común*. <https://cutt.ly/0tQ2q0U>

eInforma (2019). *Datos comerciales de Ecoalf Recycled Fabrics, S.L.* Recuperado 25 de abril de 2020 de <https://www.einforma.com/informacion-comercial/ecoalf-recycled-fabrics>

EMES (2016). *Social Innovation Europe*. EMES International Research Network. <https://emes.net/research-projects/social-innovation/social-innovation-europe-sie/>

Ethic (2019, enero 10). *Zapatillas para salvar el mediterráneo*. <https://ethic.es/2019/01/ecoalf-zapatillas-salvar-mediterraneo/>

Fagerberg, J. (2013). *Innovation – a new guide*. Working Paper, University of Oslo, Centre for Technology, Innovation and Culture. http://www.sv.uio.no/tik/InnoWP/tik_working_paper_20131119.pdf

Fairphone (2016). *Fairphone logra trazar los cuatro minerales de conflicto de forma transparente*. <https://www.fairphone.com/wp-content/uploads/2016/06/Nota-de-prensa.Fairphone-logra-trazar-los-cuatro-minerales-de-conflicto-de-forma-transparente-1.pdf>

Fairphone (s.f.a). *Acerca de nosotros*. <https://www.fairphone.com/es/acerca-de-nosotros/acerca-de-nosotros/?ref=footer>

Fairphone (s.f.b). *Nuestra historia*. <https://www.fairphone.com/es/story/>

Fairphone (s.f.c). *Equipo*. <https://www.fairphone.com/es/acerca-de-nosotros/equipo/>

Fairphone (s.f.d). *Reutilización y reciclaje*. <https://www.fairphone.com/es/impact/reuse-recycling/>

Fairphone (s.f.e). *¿Cómo se hace un móvil más justo?*. <https://www.fairphone.com/es/impact/>

Fairphone (s.f.f). *Community*. <https://www.fairphone.com/en/community/>

Fairphone (s.f.g). *We are here to help you*. <https://support.fairphone.com/hc/en-us>

Fernández Gago, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Paraninfo.

Fernández García, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa*. Club Universitario.

Fernández Sánchez, E. (2005). *Estrategia de innovación*. Paraninfo.

Formichella, M. (2005). *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. <https://core.ac.uk/download/pdf/48031881.pdf>

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gabín, A. (2017). Innovar en responsabilidad social corporativa. *El Miracielos*. <https://www.elmiracielos.com/innovacion/innovar-en-responsabilidad-social-corporativa/>

Gallego, I., Prado, J.M. y García, I. (2011). Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727. <https://doi.org/10.1108/00251741111183843>

García Manjón, J.V. y Romero M.E. (2010). Efectos de la inversión en I+D sobre el crecimiento empresarial. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 4(2), 16-27. <https://doi.org/10.3232/GCG.2010.V4.N2.01>

García García, Q. (2016). *Los orígenes de la RSE, de los años 50 hasta ahora*. Mans Unides. <https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc>.

Garrido, M. (2013, octubre 2). Fairphone, un Smartphone solidario. *Eldiario.es*. https://www.eldiario.es/turing/Fairphone-primer-smartphone-etico_0_181282159.html

Gómez, C. (2013, junio 10). *Primer Smartphone “justo”: Respetuoso con las personas y el medio ambiente*. Tendencias 21. https://www.tendencias21.net/Primer-smartphone-justo-respetuoso-con-las-personas-y-el-medio-ambiente_a19506.html

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas: Revista de Filosofía y Teología*, 2(17), 205-224.

Goyeneche, J. (s.f.). *Historia de Ecoalf*. Ecoalf. <https://ecoalf.com/es/p/historia-9>

Guadamillas, F. y Donate, M. (2009). Responsabilidad social de la empresa y estrategia de innovación: El caso de Indra. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 2, 107-132.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones* (5ª ed.). Thomson Reuters-Civitas.

Guijarro, J. (2019, mayo 10). Fairphone: Teléfonos inteligentes, sostenibles y responsables. La economía circular se hace realidad. *Blog Innova-ambiental*. <https://blogs.upm.es/inambiental/2019/05/10/fairphone-telefonos-inteligentes-sostenibles-y-responsables-la-economia-circular-se-hace-realidad/>

Halme, M. y Laurila, J. (2008). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9712-5>.

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.

Hart, S.L. y Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 7-18. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12691227>

Hayes, R.H. y Abernathy, W. J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4), 67-77.

IEBS Business School (2018, octubre 2). Entrevista a Carol Blazquez de ECOALF. [Archivo de vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=3G9Prxfft-w>

Infocif (2019). *Ecoalf Recycled Fabrics S.L.* Recuperado 25 de abril de 2020 de <http://www.infocif.es/ficha-empresa/ecoalf-recycled-fabrics-sl>

Infopack (2019, abril 9). *Ecoembes y la fundación Ecoalf sacaron 140 toneladas de basura del mar en 2018*. <https://www.infopack.es/es/noticia/ecoembes-y-la-fundacion-ecoalf-sacaron-140-toneladas-de-basura-del-mar-en-2018>

Kunz, W., Schmitt, B. y Meyer, A. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64(8), 816-822. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.10.005>

Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490-502. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.005>

Libro Verde (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas: Libro Verde. Comisión de las Comunidades Europeas.

Lizarzaburu, E.R. (2014). Corporate social responsibility and stakeholder strategies: An impact in risk management. *Journal of Research in Marketing*, 2(1), 98-105. <https://doi.org/10.17722/jorm.v2i1.22>

López Mielgo, N., Vázquez, C.M., Montes, J.M., y Prieto, J. (2004). Innovación y competitividad: Implicaciones para la gestión de la innovación. *Revista Madri+d*, 24, 33-46.

López Pérez, M.V., Pérez, M.C. y Rodríguez, L. (2012). Incidencia de la responsabilidad social corporativa y de la innovación en los resultados de las empresas. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 97, 14-16.

López Salazar, A. y Contreras, R. (2010). El concepto de responsabilidad social empresarial desde diversos enfoques teóricos. *Ide@s CONCYTEC*, 5(58), 420-433.

MacGregor, S. y Fontrodona, J. (2008). *Exploring the fit between CSR and innovation*. IESE Business School. <http://ssrn.com/abstract=1269334>

Macías, H.A. (2011). Innovación y responsabilidad social: Una reflexión sobre los puntos de encuentro. *Revista Universidad & Empresa*, 13(21), 13-35.

Mansfield, E., Rapoport, J., Romeo, A., Villani, E., Wagner, S. y Husic, F. (1977). *The production and application of new industrial technology*. Norton.

Marín, J.L. y Rubio, A. (2008). La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo: Un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 27-42.

Marketingdirecto.com (2016, abril 1). *Innovación y sostenibilidad: Aprovechar nichos y crecer hacia el mainstream*. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/innovacion-sostenibilidad-aprovechar-nichos-crecer-mainstream>

Martín, L. (2019, septiembre 30). *Cerrar el círculo para lograr una moda más sostenible*. Compromiso Empresarial. <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/09/cerrar-el-circulo-para-lograr-una-moda-mas-sostenible/>

Martínez-Campillo, A., Cabeza-García, L. y Marbella-Sánchez, F. (2013). Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: Evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las cajas de ahorros. *Cuadernos de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), 54-68. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.04.005>

Martínez, P. y Rodríguez, I. (2013). Revisión teórica del concepto y estrategias de medición de la responsabilidad social corporativa. *Revista de Investigación Social Prisma Social. Interdiscipliniedad de la Ciencia e Investigación Social Aplicada*, 11, 321-350.

Mercado de Facturas (2019). *Ecoalf Recycled Fabrics S.L.* Recuperado 25 de abril de 2020 de <https://mercadodefaturas.es/empresas/ecoalf-recycled-fabrics-sl/>

Midttun, A. y Granda, G. (2007). Innovación y responsabilidad social empresarial. *Cuadernos de Forética*, 7(4), 7-24.

- Mondragón, V. (2017). Certificaciones de Responsabilidad Social: BSCI. *Diario del Exportador*. https://www.diariodelexportador.com/2017/11/certificaciones-de-responsabilidad_55.html
- Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). ESIC.
- Muñoz, A. y Cordón, E. (2003). La innovación de la empresa española: Influencias en las características del entorno y de la estructura organizativa. En Navas J.E. y Nieto, M. (Ed.), *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas*, (pp. 82-103). Thomson-Civitas.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. y Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*, Nesta. https://media.nesta.org.uk/documents/the_open_book_of_social_innovation.pdf
- Naranjo, J.C. (2018, julio 7). *Fairphone, el primer Smartphone ético del mundo*. Crónica Directo. https://cronicaglobal.elespanol.com/cronica-directo/curiosidades/fairphone-smartphone-etico_151556_102.html
- Navas, J.E. y Nieto, M. (2003). *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas* (1ª ed.). Thomson-Civitas.
- Nieto, M. y Fernández Gago, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, 5(1), 28-39.
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K. y Rangaswami, M.R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 41(2), 30-37. <https://doi.org/10.1109/EMR.2013.6601104>
- Observatorio RSC (2014). *Introducción a la responsabilidad social corporativa*. https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf
- OECD (2018). *Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The measurement of scientific, technological and innovation activities: Oslo Manual* (4ª ed.). OECD Publications Service. <https://doi.org/10.1787/24132764>
- Olivares, D. (2018, septiembre 19). *Una historia de éxito: Ecoalf*. Muypymes. <https://www.muypymes.com/2018/09/19/una-historia-de-exito-ecoalf>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2004). *Conceptos y definiciones - Desarrollo sostenible del turismo - Definición conceptual*. <http://www.worldtourism.org/sustainable/esp/concepts.htm>
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Parellada, G. (2016). ¿Cómo evitar comprar móviles con ‘minerales de sangre’?. *Eldiario.es*. https://www.eldiario.es/desalambre/evitar-comprar-moviles-minerales-sangre_0_580242122.html

Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. y Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-12.

Peco, R. (2019, agosto 30). *Así el nuevo Fairphone 3, el teléfono ético y modular que tú mismo puedes reparar.* La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20190830/4751889049/fairphone-3-comercio-justo-smartphone-modular-arreglar-facil-cualquiera-etico.html>

Peñaloza, M. (2007). Tecnología e innovación. Factores clave para la competitividad. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 82-94.

Peñalver, A. (2019, julio 25). *Fairphone, el teléfono que quiere cambiar las reglas del juego.* Experimenta. <https://www.experimenta.es/noticias/industrial/fairphone-el-telefono-que-quiere-cambiar-las-reglas-del-juego/>

Pérez, I. (2020). *Responsabilidad social e innovación. Dos elementos claves para las empresas del futuro.* Women360congress. <https://www.women360congress.com/responsabilidad-social-e-innovacion-dos-elementos-claves-para-las-empresas-del-futuro/>

Perona, L. (2016, agosto 17). *10 ventajas del Fairphone 2.* El salmón contracorriente. <https://www.elsalmoncontracorriente.es/?10-ventajas-del-Fairphone-2>

Phillimore, J. (2001). Schumpeter, Schumacher and the greening of technology. *Technology Analysis and Strategic Management*, 13(1), 23-37. <https://doi.org/10.1080/09537320120040428>

Pinillos, A. (2015). RSC: De un concepto secuestrado a una herramienta de I+D a través de la innovación social. El ejemplo de las TIC. *Panorama social*. Primer semestre (21), 115-127.

Pinuaga, P. (2019, enero 29). *Ecoalf viste sus tiendas con digitalización sostenible.* Fashion United. <https://fashionunited.es/noticias/retail/ecoalf-viste-sus-tiendas-con-digitalizacion-sostenible/2019012929356>

Planet B (s.f.). *Ecoalf.* <https://planetb.eco/ecoalf/>

Platero, J.M. (2015). Revisión y adaptación del concepto de “innovación” al contexto empresarial español. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2, 5-23. <https://doi.org/10.17561/ree.v0i2.2737>

Raufflet, E., Berranger, A. y Aguilar-Platas, A. (2008). Innovative business approaches and poverty alleviation: Toward a first evaluation. En Walken, C. (Ed.), *Alleviating Poverty through Business Strategy*, (pp. 33-59). Palgrave Macmillan.

Rexhepi, G., Kurtishi, S., y Bexheti, G. (2013). Corporate social responsibility (CSR) and innovation-The drivers of business growth? *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 532-541. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.058>

Rodríguez, J.C. (2020, enero 16). *Javier Goyeneche, fundador de Ecoalf, el defensor de la moda eco.* Expansión.

<https://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2020/01/16/5e0f1cf3468aeb0b278b4593.html>

Rodríguez, O. (2018, julio 5). *Cómo lo hice: Ecoalf*. Forbes. <https://forbes.es/emprendedores/44091/como-lo-hice-ecoalf/>

Rodríguez Fernández, J.M. (2007). Responsabilidad social corporativa y análisis económico: Práctica frente a teoría. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 65, 13-49.

Romero, I. y Martínez-Román, J.A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. *Research Policy*, 41(1), 178-189. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.07.005>

Rueda, J.F. (2013). La innovación como eje del desarrollo empresarial. *Gestión y Sociedad*, 6(1), 139-146.

Ruiz-Tapiador, T. (2014). Donde otros ven basura, ellos crean moda. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/25/empresas/1406274419_103906.html

Saiz, V. (2012). *Teoría de los stakeholders. Una herramienta que facilita una gestión ética de la responsabilidad social empresarial. Aspectos antropológicos y éticos de la administración*. Pontificia Universidad Católica Argentina. <https://n9.cl/94jp>

Sáez, C. (s.f.). *El lado oscuro de la tecnología móvil*. Muy interesante. <https://www.muyinteresante.es/tecnologia/articulo/el-lado-oscuro-de-la-tecnologia-movil-711476780348>

Schilling, M.A. (2008). *Dirección estratégica de la innovación tecnológica* (2ª ed.). McGRAW-HILL/Interamericana de España.

Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Schumpeter, J.A. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. Harper and Brothers.

Serrano, P. C. (2017, noviembre 25). Fairphone, el teléfono ético y sostenible que no está de oferta en el Black Friday. *ElEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/noticias/noticias/8769741/11/17/Fairphone-el-telefono-etico-y-sostenible-que-no-esta-de-oferta-en-el-Black-Friday.html>

Spender, J.C. y Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(2), 5-9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>

Tinoco, U.A, Arango, L.J. y Benavides, O. (2012). Evolución, aproximación al concepto y teorías de responsabilidad social empresarial. *Revista Panorama Económico*, 20, 189-220. <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.20-num.0-2012-344>

Triguero, N. (2017, septiembre 12). El fundador de Fairphone, el móvil ético, revela sus claves en Málaga. *Diario Sur*. <https://www.diariosur.es/tecnologia/fundador-fairphone-movil-20170912152558-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Van Campenhout, B. (2020, febrero 17). Fairphone 3 is opening doors to new markets and partnerships. *Blog Fairphone*. <https://www.fairphone.com/en/2020/02/27/fairphone-3-is-opening-doors-to-new-markets-and-partnerships/>

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate Sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>

Wang, Q., Dou, J. y Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business & Society*, 55(8), 1083-1121. <https://doi.org/10.1177/0007650315584317>

Wernink, T. y Strahl, C. (2015). Fairphone: Sustainability from the Inside-Out and Outside-In. En D'heur, M. (Ed.), *Sustainable Value Chain Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, (pp. 123-139). Springer, Cham.

Wu, M.L. (2005). Corporate social performance, corporate financial performance and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8, 163-171. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>.

Zahra, S.A., Ireland, R.D. y Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950. <https://doi.org/10.2307/1556420>.