

Módulo 4

Impacto social e
inclusión –
Diseño con
propósito,
equidad



Este recurso está bajo
licencia CC BY 4.0



Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención se hacen responsables de los mismos.

www.start-dsp.eu

* Nota: para reducir el desperdicio, imprima este documento en escala de grises o en blanco y negro, en lugar de a color. Imprima a doble cara (duplex) y, si es posible, imprima varias diapositivas o páginas en una sola hoja.

Bienvenidos al Módulo 4

Impacto social e inclusión: diseño con propósito, equidad e impacto

En el mundo interconectado de hoy en día, las empresas ya no se juzgan únicamente por sus resultados financieros, sino que se espera de ellas que generen resultados sociales y medioambientales positivos. Los emprendedores que integran la inclusión, la equidad y el impacto social en su estrategia central no solo están impulsando un cambio significativo, sino que también obtienen una ventaja competitiva en mercados que valoran la responsabilidad y la transparencia.

Este módulo capacita a los alumnos para liderar con un propósito, diseñar modelos de negocio inclusivos y socialmente responsables, y aprovechar la diversidad como catalizador de la innovación y la resiliencia. Los participantes explorarán marcos globales como el Triple Resultado (TBL), los ODS, los criterios ESG y el Pacto Verde de la UE, aprendiendo a alinear sus iniciativas con las necesidades de la sociedad sin dejar de ser rentables y preparadas para el futuro.



Descripción general del módulo 4

Mediante la integración de la creación de valor empresarial, una mentalidad de responsabilidad ecológica y el empoderamiento digital, este módulo muestra cómo el emprendimiento con un propósito puede transformar retos globales, como la desigualdad, el cambio climático y la exclusión social, en oportunidades para el crecimiento sostenible.

01

El triple resultado: de la RSC a los criterios ESG: la evolución de la empresa responsable

Comprender el cambio de la Responsabilidad Social Corporativa tradicional a estrategias ESG proactivas centradas en las personas, el planeta y los beneficios, y como estrategia fundamental medible

02

El triple resultado y los ODS: integrar el propósito en los beneficios

Cómo el marco del triple resultado («Personas, Planeta, Beneficios») replantea el éxito más allá de la rentabilidad financiera

03

El Pacto Verde de la UE: la política como motor de la innovación

Cómo los marcos políticos europeos incentivan el emprendimiento social y medioambiental.

Este recurso está bajo licencia CC



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad subvencionadora pueden considerarse responsables de los mismos.

Módulo 4: Elementos de aprendizaje interactivo



Resultados del aprendizaje

Al finalizar este módulo, los alumnos serán capaces de:

Habilidades empresariales: Diseñar modelos de negocio inclusivos, éticos y orientados a un propósito, alineados con los ODS, el TBL y los principios ESG; integrar las perspectivas de las partes interesadas en la innovación; y elaborar narrativas de impacto convincentes y fiables.

Competencias ecológicas: aplicar el pensamiento sistémico para abordar retos medioambientales y sociales interconectados; diseñar soluciones que contribuyan a resultados regenerativos; y desarrollar la resiliencia abordando las causas fundamentales de los problemas globales.

Competencias digitales: utilizar plataformas digitales para mapear, realizar un seguimiento y comunicar el impacto social y medioambiental; cocrear prácticas responsables con las comunidades; y aprovechar los recursos multimedia para crear narrativas auténticas y respaldadas por datos.

Sección 01

Objetivo: Explorar los marcos, las políticas y los factores impulsores del mercado esenciales que dan forma al emprendimiento socialmente consciente y ambientalmente responsable, y comprender cómo las estrategias orientadas a un propósito conducen a una ventaja competitiva

El poder de las
habilidades
emprendedoras en
un mundo verde y
digital



Competencias desarrolladas en la sección 1

01

Habilidades

empresariales: pensamiento ético y sostenible, visión, impacto social, consideraciones éticas, implicación de las partes interesadas

02

Competencias ecológicas

Acción orientada al futuro, responsabilidad sistémica y pensamiento crítico

03

Competencias digitales

Interpretación de datos para ESG y los ODS, transparencia
Herramientas y comunicación digital





¿Por qué la responsabilidad social corporativa (RSC) ya no es suficiente?

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha sido durante mucho tiempo un marco que permitía a las empresas abordar cuestiones sociales y medioambientales sin dejar de lado la rentabilidad. Sin embargo, en el mundo actual, en rápida evolución —caracterizado por las crisis climáticas, la desigualdad social y las crecientes expectativas de las partes interesadas—, la RSC se considera cada vez más insuficiente



- ¿Qué se necesita más allá de la RSE?



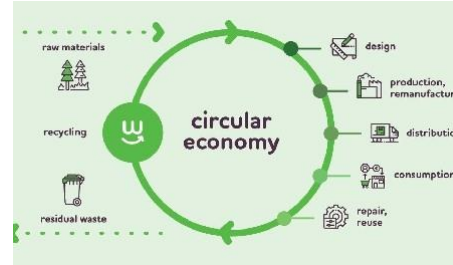
ESG Integración

Los indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) exigen una rendición de cuentas cuantificable.



Modelos de negocio orientados a un propósito

Empresas como Patagonia (la Tierra como accionista) o Danone (B Corp) alinean los beneficios con su propósito.



Prácticas regenerativas y circulares

Ir más allá de «causar menos daño» para restaurar activamente los ecosistemas (p. ej., prácticas regenerativas



Defensa de políticas

Las empresas deben ejercer presión *a favor* (y no en contra) de las políticas climáticas y sociales.



Transición justa

Garantizar que los trabajadores y las comunidades no se queden atrás en procesos de cambio como la descarbonización

Comprender el cambio de la Responsabilidad Social Corporativa tradicional a estrategias ESG proactivas

El cambio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tradicional a estrategias ESG (medioambientales, sociales y de gobernanza) proactivas refleja un cambio fundamental en la forma en que las empresas integran la sostenibilidad en sus operaciones principales. Mientras que la RSE solía tratar las iniciativas sociales y medioambientales como algo secundario o filantrópico, el enfoque ESG integra estas consideraciones en **una toma de decisiones estratégica y cuantificable**, alineando a **las personas, el planeta y los beneficios** como pilares interdependientes.



Por qué el ESG es la evolución de la RSE

De la caridad a la estrategia

RSE: Financia una escuela o planta árboles como proyecto secundario.

ESG: Invierte en la transición hacia las energías limpias porque reduce los riesgos normativos y recorta los costes a largo plazo.

De voluntario a obligatorio

La RSE era opcional; el ESG está cada vez más regulado (p. ej., la CSRD de la UE, la divulgación de información climática de la SEC). Los inversores exigen transparencia en materia de ESG: 41 billones de

dólares invertidos en ESG en 2022 (+30%)

De los resultados a los efectos

RSE: «Hemos reducido los residuos en un 10 %».

ESG: «Hemos rediseñado los envases para que sean circulares, lo que ha permitido reducir los residuos en un 40 % y ahorrar 2 millones de dólares».



al año».

De complacer a las partes interesadas a la

Ejemplo: las marcas de vida sostenible de Unilever crecieron un 69 % más rápido que el resto, lo que demuestra que el enfoque ESG impulsan los ingresos.

El marco «Personas, Planeta, Beneficios» en el ámbito ESG

Personas (responsabilidad social)

Más allá de las donaciones: salarios justos, DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión), ética en la cadena de suministro. Ejemplo: Salesforce vincula la remuneración de los ejecutivos a los objetivos de DEI.

Planeta (gestión medioambiental)

Más allá de las compensaciones de carbono: objetivos basados en la ciencia (p. ej., cero emisiones netas para 2030). Ejemplo: IKEA invierte en silvicultura regenerativa y vende paneles solares.

Beneficios (Gobernanza sostenible)

Más allá de los beneficios a corto plazo: alinear los incentivos de los directivos con el rendimiento en materia de ESG. Ejemplo: Danone se convirtió en la primera empresa cotizada con certificación B Corp, demostrando que el propósito y el beneficio pueden coexistir.



Cómo están llevando a cabo el cambio las empresas

Evaluaciones de materialidad

Identificar qué cuestiones ESG afectan al rendimiento financiero (por ejemplo, la escasez de agua para las empresas de bebidas).

Información integrada

Combinar métricas financieras y ESG (p. ej., normas SASB y TCFD).

Financiación vinculada a criterios ESG

Bonos verdes, préstamos vinculados a la sostenibilidad (por ejemplo, el bono verde de 2.2B de Apple destinado a energías limpias).

Impulsada por la tecnología

Blockchain para el abastecimiento ético (p. ej., IBM Food Trust realiza un seguimiento los productos desde la granja hasta la tienda).



El futuro: ¿más allá de los criterios ESG?

El ESG supone un paso adelante, pero las empresas líderes están adoptando modelos aún más profundos:

- Negocio regenerativo: devolver más de lo que se obtiene (p. ej., la iniciativa «1 % for the Planet» de Patagonia).
- Capitalismo de las partes interesadas: dar prioridad a los trabajadores, las comunidades y el medio ambiente junto con los beneficios (p. ej., Ben & Jerry's).



ESG: la evolución de la RSE impulsada por los inversores

El ESG (medioambiental, social y Gobernanza) representa un enfoque **cuantificable, estratégico y financieramente relevante** de la sostenibilidad, a diferencia de la RSE tradicional, que solía ser a menudo **filantrópica, voluntaria y ajena al rendimiento empresarial fundamental**.



¿Por qué les importa a los inversores?



Billones de dólares en activos gestionados: las empresas sin criterios ESG tienen mayores costes de capital



ESG = Mitigación de riesgos: las empresas con una gobernanza deficiente (G) son más propensas a los escándalos (por ejemplo, la crisis del 737 MAX de Boeing).



Relación con el rendimiento: McKinsey ha constatado que las empresas con un buen desempeño en materia de ESG presentan múltiplos de valoración entre un 10 % y un 20 % más altos.



Cómo integra el ESG la sostenibilidad en el rendimiento financiero y operativo

El ESG replantea la sostenibilidad como un **motor de valor**, y no solo como un ejercicio de cumplimiento normativo o de relaciones públicas. Los inversores, los reguladores y los socios exigen ahora **pruebas respaldadas por datos** de la integración del ESG, ya que esta incide directamente en el **riesgo, la rentabilidad y la resiliencia a largo plazo**.



A. Medio ambiente (E): de centro de costes a motor de beneficios

Eficiencia energética → Reduce los costes operativos (por ejemplo, las Gigafábricas de Tesla funcionan con energías renovables).

Economía circular → Reduce los residuos y genera nuevas fuentes de ingresos (p. ej., el programa de reciclaje de prendas de H&M).

Precio del carbono → Prepara a la empresa para futuras regulaciones (p. ej., el impuesto interno sobre el carbono de Microsoft).



Métrica para inversores: intensidad de carbono (toneladas de CO₂ por dólar de ingresos), porcentaje de energía renovable



B. Aspecto social (S): la plantilla y la cadena de suministro como ventajas competitivas

Diversidad e inclusión → Se correlaciona con unos ingresos por innovación un 19 % superiores (BCG).

Salarios dignos → Reduce la rotación de personal (la baja rotación de Costco frente a las disputas sindicales de Amazon).

Abastecimiento ético → Evita desastres reputacionales (p. ej., el trabajo infantil en las cadenas de suministro del cacao).



Métricas para inversores: brecha salarial de género, índices de satisfacción de los empleados, resultados de las auditorías a proveedores



C. Gobernanza (G): la transparencia como escudo frente a las crisis

Diversidad en el consejo de administración → Las empresas con más del 30 % de mujeres en el consejo de administración obtienen mejores resultados (MSCI).

Remuneración de los ejecutivos vinculada a criterios ESG → Alinea los incentivos (p. ej., Shell vincula las bonificaciones a la reducción de emisiones).

Lucha contra la corrupción → Evita multas (p. ej., la multa por corrupción de más de sanción por corrupción de más de 1.000 millones de dólares).



Indicadores para inversores: independencia del consejo de administración, casos de denuncia de irregularidades, remuneración de los directivos vinculada a criterios ESG

Por qué el ESG es clave para inversores, socios y reguladores

Inversores: ESG = generador de alfa

Socios: cadena de suministro y clientes

Expectativas

Reguladores: el cumplimiento normativo no es negociable



Cómo el triple resultado (TBL) replantea el éxito: más allá del beneficio, hacia las personas y el planeta

El marco **del triple resultado (TBL)**, introducido por John Elkington en 1994, cuestiona la noción tradicional de éxito empresarial al defender que las empresas deben medir su rendimiento **no solo por los beneficios (el «resultado final»)**, sino también por su impacto en:

1. **Las personas** (equidad social)
2. **El planeta** (sostenibilidad medioambiental)
3. **Los beneficios** (viabilidad económica)

Este modelo **replantea el éxito empresarial** al exigir responsabilidad en las tres dimensiones, y no solo en la rentabilidad para los accionistas.



Cómo transforma el TBL las prioridades empresariales

Diversidad en los consejos de administración → Las empresas con más del 30 % de mujeres en el consejo de administración obtienen mejores resultados (MSCI).

Remuneración de los ejecutivos vinculada a criterios ESG → Alinea los incentivos (p. ej., Shell vincula las bonificaciones a la reducción de emisiones).

Lucha contra la corrupción → Evita multas (p. ej., la multa por corrupción de más de sanción por corrupción de más de 1.000 millones de dólares).



Indicadores para inversores: independencia del consejo de administración, casos de denuncia de irregularidades, remuneración de los directivos vinculada a criterios ESG

Cómo transforma TBL las prioridades empresariales

Cambio clave: el TBL rechaza el «beneficio a toda costa» en favor del «beneficio con propósito».



A. Personas (equidad social)



Más allá de la caridad:

Salarios justos, condiciones de trabajo seguras, diversidad e impacto en la comunidad.



Ejemplo:

Costco paga a sus empleados casi el doble de la media del sector minorista, lo que reduce la rotación de personal y aumenta la productividad.



Caso de fracaso:

Las disputas sindicales de Amazon demuestran cómo unos indicadores sociales deficientes perjudican la reputación y las operaciones.



B. Planeta (Gestión medioambiental)



Más allá del cumplimiento normativo:

Reducir activamente los residuos, las emisiones y el daño ecológico.



Ejemplo:

Patagonia utiliza materiales reciclados, repara el equipamiento para prolongar la vida útil de los productos y dona sus beneficios a causas medioambientales.



Caso de fracaso:

Las demandas por el cambio climático contra ExxonMobil ponen de relieve los riesgos financieros que conlleva ignorar el impacto sobre el planeta.



C. Beneficios (viabilidad económica)



No es una cuestión secundaria:

Los beneficios permiten reinvertir en iniciativas en favor de las personas y el planeta



Ejemplo:

Las marcas de vida sostenible de Unilever crecieron un 69 % más rápido que el resto, lo que demuestra que la sostenibilidad impulsa los ingresos.



Caso de fracaso:

Los accidentes del 737 MAX de Boeing (un fallo de gobernanza) supusieron pérdidas de más de 20 000 millones de dólares, lo que demuestra que descuidar el TBL pone en riesgo los beneficios.



Por qué el TBL está cobrando impulso

La demanda de los inversores



Expectativas de los consumidores y los empleados

Presión regulatoria



Retos y críticas al TBL

Encabezado		Encabezado
	Riesgo de «greenwashing»	Algunas empresas utilizan la TBL como estrategia de relaciones públicas sin que se produzca un cambio real (por ejemplo, las petroleras que presumen de pequeños proyectos ecológicos).
	Dificultades de medición	¿Cómo se cuantifican el «bien social» o la «salud ecológica» en términos financieros?
	Compensaciones a corto plazo	Invertir en las personas y en el planeta puede reducir los beneficios trimestrales (aunque las ganancias a largo plazo suelen compensar los costes).



El futuro: ¿más allá de la TBL?

Aunque el TBL fue revolucionario, hay quien sostiene que sigue estando demasiado centrado en los negocios. Las nuevas van más allá:



Economía del donut



Empresas B y capitalismo de las



partes interesadas Negocios





Educación en
emprendimien
to



El triple resultado (TBL) es el puente entre el capitalismo tradicional y un futuro sostenible

El Triple Resultado **redefine el éxito** al demostrar que **los resultados financieros dependen del bienestar social y medioambiental**. Las empresas que se aferran a una mentalidad centrada exclusivamente en los beneficios se enfrentan a riesgos cada vez mayores —desde el abandono de los inversores hasta sanciones normativas—, mientras que las que adoptan el TBL obtienen **ventaja competitiva, fidelidad de los clientes y resiliencia a largo plazo**.

Pregunta final:

¿Mide tu organización los tres resultados, o solo uno?



Cómo los marcos normativos europeos fomentan el emprendimiento social y medioambiental

Europa se ha convertido en líder mundial en la promoción **del emprendimiento social y la innovación empresarial verde** mediante una combinación de **normativas, programas de financiación, incentivos fiscales y mecanismos de mercado**. Estas políticas tienen como objetivo armonizar el crecimiento económico con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas** y el **Pacto Verde Europeo**, creando un terreno fértil para las startups con una misión y las pymes sostenibles.



Factores reguladores

Sostenibilidad empresarial
Directiva sobre información en

Taxonomía de la UE para
actividades sostenibles

Prohibición del «greenwashing»
(Directiva sobre declaraciones

contabilidad de carbono,
El software ESG o las herramientas de

cadena de suministro ética se benefician
de las necesidades de cumplimiento
normativo.

Servicios.

Qué hace: exige pruebas para
las declaraciones de marketing
medioambientales (p. ej., «neutro
en carbono»).

Repercusión:

Aumenta la credibilidad de las
startups verdaderamente
sostenibles, al tiempo que
penaliza a las marcas que fingen
ser respetuosas con el medio
ambiente.

Crea oportunidades
para la verificación por parte de



Incentivos económicos

Consejo Europeo (EIC) Acelerador

Financiación: hasta 17,5 millones de euros en subvenciones y capital para startups de gran impacto.

Áreas de interés: tecnologías limpias, innovación social, salud.

Ejemplo: Northvolt (startup sueca dedicada a las baterías) consiguió financiación de la UE para ampliar la producción de baterías.

Programa InvestEU

Qué hace:
Moviliza 372 000 millones de euros en inversiones públicas y privadas para proyectos de sostenibilidad.

Sectores clave:
Emprendimiento social (vivienda asequible, educación).

Tecnología verde (hidrógeno,

la eficiencia energética).

Programas de apoyo nacionales

Francia: La French Tech Green20 – Acelera el desarrollo de 20 startups verdes con financiación y tutoría.

Alemania: Préstamos verdes del KfW – Préstamos a bajo interés para ecoinnovaciones.

Países nórdicos: Desgravaciones fiscales para I+D en sostenibilidad.



Creación de mercados

Normativa sobre contratación pública

Contratación pública ecológica de la UE (GPP): más del 30 % de las licitaciones públicas deben dar prioridad a los proveedores respetuosos con el medio ambiente o socialmente responsables.

Ejemplo: una startup que vende materiales de construcción reciclados se adjudica contratos para proyectos de infraestructura pública.

Fijación de precios del carbono (

En qué consiste: Obliga a los contaminadores a pagar por cada tonelada de CO₂, lo que aumenta los costes para los actores no sostenibles.

Oportunidad: Las startups dedicadas a la captura de carbono, la eficiencia energética o los combustibles alternativos obtienen una ventaja competitiva.

Responsabilidad ampliada (REP)

Efecto: Exige pruebas que respalden las afirmaciones de marketing medioambiental (p. ej., «neutro en carbono»),
Repercusión:

Aumenta la credibilidad de las startups verdaderamente sostenibles, al tiempo que penaliza a las marcas que fingen ser respetuosas con el medio ambiente.

Crea oportunidades para su verificación por parte de terceros



Apoya los ecosistemas de apoyo a los emprendedores sociales

Acción en favor de la economía social

Objetivo:
Fortalecer las cooperativas, las organizaciones sin ánimo de lucro y empresas orientadas al impacto.

Medidas:
Facilitar el acceso a los (por ejemplo, 2.5B € para la innovación social).

Reconocimiento legal de las

en los Estados miembros.

Concurso Europeo de Concurso Europeo de

Premio: 50 000 € para soluciones que aborden la desigualdad, la adaptación al cambio climático o la inclusión.

Crecimiento de la inversión de impacto

Instrumentos de inversión social y financieros de la UE (SIFI): combinan subvenciones con capital privado para iniciativas de impacto.

Ejemplo: el GLS Bank (Alemania) solo concede préstamos a empresas éticas y sostenibles

empresas sociales.



Retos y carencias

Complejidad: orientarse entre las políticas de la UE y las nacionales puede resultar abrumador para las empresas emergentes.

Fragmentación: Algunos Estados del este de la UE van a la zaga en la aplicación de incentivos.

Acceso al capital para la expansión: La financiación en las primeras fases es sólida, pero persisten las carencias en la fase de crecimiento.



Recursos

Recursos y
ejercicios

CASO PRÁCTICO

Ecosia es el primer **buscador sin ánimo de lucro** del mundo que destina el 100 % de sus beneficios a plantar árboles y restaurar ecosistemas. La filosofía de la empresa: *«Busca en la web, planta árboles y no dejes a nadie atrás».*



CASO PRÁCTICO: ECOSIA



Retos: Competir con gigantes tecnológicos que cuentan con presupuestos publicitarios ilimitados y crecer manteniendo la integridad de la organización sin ánimo de lucro y las prácticas inclusivas.



Oportunidades: Desarrollar la búsqueda por voz en colaboración con ONG dedicadas a la alfabetización y enseñar a las comunidades desfavorecidas a utilizar Ecosia como herramienta de empoderamiento.



Caso práctico de ECOSIA: Reflexión y debate

- ¿Crees que una empresa tecnológica sin ánimo de lucro puede ser competitiva en un mercado dominado por gigantes como Google? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cómo podría afectar a la confianza de los usuarios el hecho de dar prioridad a los resultados respetuosos con el medio ambiente y restar importancia a la desinformación?
- ¿Es ético que un motor de búsqueda manipule intencionadamente los resultados (por ejemplo, la desinformación sobre el clima)? ¿Dónde está la línea divisoria entre la selección de contenidos y la censura?
- ¿De qué manera la privacidad por defecto protege especialmente a los grupos vulnerables (por ejemplo, activistas, refugiados, comunidades LGBTQ+)?
- Si Ecosia tuviera que elegir entre un crecimiento rápido y mantener una inclusividad y una ética estrictas, ¿qué debería priorizar? Justifica tu

CASO PRÁCTICO

Patagonia Europe es la filial regional de la empresa internacional de ropa para actividades al aire libre

Patagonia, conocida por su compromiso con la **sostenibilidad medioambiental, la justicia social y las**

. La empresa diseña ropa y equipamiento duraderos para actividades al aire libre, al tiempo que da prioridad a **las prácticas laborales justas, los principios de la economía circular y las iniciativas impulsadas por el activismo.**



CASO PRÁCTICO: PATAGONIA



Retos: Los costes de una producción ética hacen que los productos de Patagonia sean de gama alta, lo que limita su accesibilidad.



Oportunidades: Desarrollar la búsqueda por voz en colaboración con ONG dedicadas a la alfabetización y enseñar a las comunidades desfavorecidas a utilizar Ecosia como herramienta de empoderamiento.



Caso práctico PATAGONIA: Debate

En pequeños grupos, debatid estas preguntas y compartid vuestras ideas con la clase:

- ¿Debería exigirse por ley a todas las marcas de ropa que sigan prácticas laborales justas?
¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Es justo que los productos éticos suelen ser más caros?
- ¿Qué podría hacer Patagonia Europa para que sus productos sean más accesibles para los consumidores con bajos ingresos sin renunciar a sus valores?





Ejercicios

Ejercicio 1: Análisis comparativo: RSE frente a ESG

Objetivo: Evaluar de forma crítica el cambio de la RSE a los criterios ESG.

Tarea:

- 1. Define** la RSE y los criterios ESG con tus propias palabras.
- 2. Compara** sus diferencias clave utilizando la tabla del debate (por ejemplo, enfoque, medición, rendición de cuentas).
- 3. Caso práctico:** Elige una empresa (por ejemplo, Unilever frente a ExxonMobil) y analiza:
 1. Cómo se ajusta su enfoque de sostenibilidad a la RSE o a los criterios ESG.
 2. Si su estrategia es eficaz o propensa al «greenwashing».
- 4. Debate:** «Los criterios ESG no son más que una nueva denominación de la RSE». Argumenta a favor o en contra utilizando pruebas.

Entrega: informe de 1.500 palabras o presentación en grupo.



Ejercicios

Ejercicio 2: Simulación de políticas – Diseño de un incentivo europeo Incentivo para las startups

Objetivo: Aplicar los marcos normativos de la UE al emprendimiento en el mundo real.

Tarea:

- 1. Investigación:** Elige una política de la UE (por ejemplo, la CSRD o la taxonomía de la UE) y resume sus objetivos.
- 2. Identificar una carencia:** Encontrar un reto de sostenibilidad desatendido (p. ej., residuos textiles, pobreza energética).
- 3. Proponer una solución:** Diseña una idea de startup que aborde esta carencia.
 1. Explica cómo cumple los requisitos para recibir financiación de la UE (por ejemplo, el EIC Accelerator).
 2. Indica qué normativas (por ejemplo, la Directiva sobre declaraciones ecológicas) debe cumplir.
- 4. Presentación:** Expone tu idea como si fuera una solicitud de subvención simulada.

Resultado esperado: nota informativa sobre políticas + presentación de 10 minutos (evaluada por los compañeros).



Ejercicios

Ejercicio 3: Auditoría del triple resultado (TBL)

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los principios del triple resultado por parte de una empresa.

Tarea:

- 1. Selecciona una empresa que cotice en bolsa:** utiliza sus informes de sostenibilidad (p. ej., Patagonia, Nestlé).
- 2. Evalúa cada pilar:**
 - 1. Personas:** prácticas laborales, diversidad, impacto en la comunidad.
 - 2. Planeta:** Huella de carbono, iniciativas de economía circular.
 - 3. Beneficios:** ¿Está la sostenibilidad integrada en los modelos de ingresos?
- 3. Puntuación:** Califica cada pilar (del 1 al 5) y justifica las puntuaciones con datos.
- 4. Recomendaciones:** Proponer mejoras (por ejemplo, vincular la remuneración de los directivos a los indicadores ESG).

Resultado: Informe de auditoría con infografías.



Ejercicios

Preguntas de debate adicionales para seminarios:

- 1.Ética:** ¿Puede una empresa de combustibles fósiles adoptar realmente el TBL? ¿Por qué sí o por qué no?
- 2.Crítica de las políticas:** ¿Regula la UE en exceso la sostenibilidad, o debería ir más allá?
- 3.Tendencias futuras:** ¿Sustituirá el «negocio regenerativo» a los criterios ESG? Debate con ejemplos.



Ejercicios

Título: Actividad de mapeo de competencias en empresas ecológicas

Objetivo: Ayudarte a comprender cómo funcionan realmente las empresas ecológicas, qué las hace exitosas y qué competencias de **EntreComp**, **GreenComp** y **DigComp** aplican. También aprenderás a identificar las carencias en materia de competencias y las áreas que se pueden mejorar.

Los emprendedores que trabajan en empresas ecológicas y sostenibles necesitan una amplia gama de competencias: mentalidad emprendedora, valores ecológicos y confianza digital. Al estudiar una empresa ecológica ya existente, verás cómo se combinan estas competencias en la práctica y qué ocurre cuando faltan.

Analiza una empresa ecológica ya existente. ¿Qué competencias de los marcos de referencia utilizan? Identifica las competencias de EntreComp, GreenComp y DigComp que se emplean e identifica las carencias, los puntos débiles y las oportunidades. ¿Qué competencias de los marcos de referencia les ayudan a tener éxito? ¿En qué deben centrarse para ser sostenibles?



Ejercicios

Título: Actividad de mapeo de competencias en empresas ecológicas

Objetivo: Ayudarte a comprender cómo funcionan las empresas ecológicas reales, qué las hace tener éxito y qué competencias de **EntreComp**, **GreenComp** y **DigComp** aplican. También aprenderás a detectar carencias de competencias y áreas de mejora.

Los emprendedores que trabajan en empresas ecológicas y sostenibles necesitan una amplia gama de competencias: pensamiento emprendedor, valores ecológicos y confianza digital. Al estudiar una empresa ecológica ya existente, verás cómo se combinan estas competencias en la práctica y qué ocurre cuando faltan.

Analiza una empresa ecológica ya existente. ¿Qué competencias de los marcos de referencia utilizan? Identifica las competencias de EntreComp, GreenComp y DigComp que se emplean e identifica las carencias, los puntos débiles y las oportunidades. ¿Qué competencias de los marcos de referencia les ayudan a tener éxito? ¿En qué deben centrarse para ser sostenibles?

Recursos

Podcasts y vídeos

Harvard Business Review: «The ESG Podcast»

(Analiza las tendencias de inversión en ESG.)

Seminarios web de la UE sobre la CSRD

(https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12502-Sustainable-corporate-governance_en)

Revistas de acceso abierto

Journal of Business Ethics

(<https://www.springer.com/journal/10551>)

Revista de Contabilidad, Gestión y Política de la Sostenibilidad

(<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2040-8021>)



Recursos

Bases de datos y herramientas en línea

Iniciativa Global de Presentación de Informes (GRI)

(<https://www.globalreporting.org>) *(Normas de información sobre RSE/ESG).*

Calificaciones ESG de MSCI

(<https://www.msci.com/esg-ratings>)
(Datos sobre el desempeño corporativo en materia de ESG).

Indicadores de los ODS de Eurostat

(<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/overview>) *(Realiza un seguimiento de los avances de la UE en los objetivos de sostenibilidad).*

Casos prácticos y ejemplos reales

El modelo TBL de Patagonia

(<https://www.patagonia.com/our-footprint/>)
(Equilibrio entre beneficios y activismo.)

La transición verde de Ørsted

(<https://orsted.com/en/sustainability>)
(Cómo una empresa petrolera danesa se convirtió en líder en energía eólica.)

La defensa de políticas de Too Good To Go

(<https://toogoodtogo.com/en/movement/policy>)



*(La normativa de la UE sobre
el desperdicio alimentario
impulsa su modelo de
negocio.)*

Libros fundamentales y textos académicos

Texto	Texto
Carroll, A. B. (2015). <i>Responsabilidad social corporativa: el eje central de marcos competitivos y complementarios</i> . Oxford University Press. (Aborda la evolución y las críticas de la RSE.)	Elkington, J. (1997). <i>Caníbales con tenedores: el triple resultado de las empresas del siglo XXI</i> . Capstone. (El marco original del triple resultado.)
Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). «Creación de valor compartido». Harvard Business Review. (Artículo fundamental sobre la combinación de beneficios económicos e impacto social.)	Norman, W. y MacDonald, C. (2004). «Getting to the Bottom of 'Triple Bottom Line'». Business Ethics Quarterly. (Análisis crítico de las limitaciones del TBL.)
Eccles, R. G. y Klimenko, S. (2019). «La revolución de los inversores». Harvard Business Review. (Explica la materialidad financiera de los criterios ESG.)	Comisión Europea. (2021). Reglamento de taxonomía de la UE (https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en) (Directrices oficiales sobre actividades sostenibles.)
Normas SASB. Mapeo de materialidad (https://www.sasb.org/standards/materiality-map/) (Métricas ESG específicas por sector.)	Schaltegger, S., et al. (2020). «Sustainability Accounting and Reporting». Routledge. (Incluye estrategias de cumplimiento de la CSRD.)



Competencias desarrolladas en el módulo

2

01

Habilidades empresariales

Pensamiento ético y sostenible, visión, impacto social, consideraciones éticas, implicación de las partes interesadas.

Movilización de otras personas, creación de valor ético, liderazgo ético, liderazgo inspirador.

02

Habilidades ecológicas

Acción orientada al futuro, responsabilidad sistémica y pensamiento crítico; por ejemplo, analizar cómo las operaciones empresariales afectan a la sociedad y al medio ambiente y

abordar

los retos sistémicos a largo plazo. Responsabilidad social, empatía,
acción colaborativa, pensamiento sistémico



03

Competencias digitales

Interpretación de datos para ESG y los ODS, herramientas de transparencia y comunicación digital. Comunicación digital, plataformas de participación comunitaria y de los empleados, resolución de problemas, evaluación de contenidos digitales.



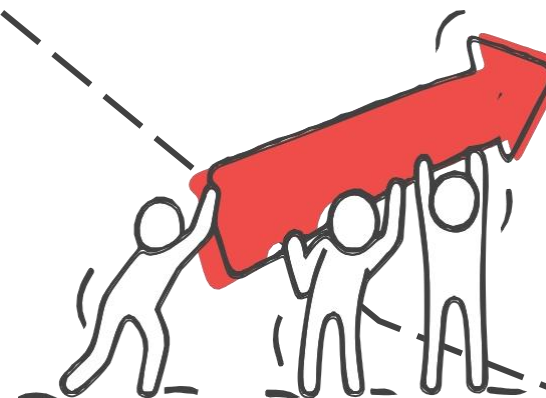
Módulo 5

Sección 1: Creación de modelos de negocio inclusivos, socialmente responsables y preparados para el futuro

Has completado... el módulo 4

Sección 1: El poder de las habilidades emprendedoras en un mundo verde y digital

Sección 2 Liderar de forma inclusiva: la diversidad como motor de la innovación



Lo siguiente
es...

Gracias

¿Alguna pregunta?

www.start-dsp.eu

* Nota para reducir el impacto medioambiental: imprime este documento en escala de grises o en blanco y negro, en lugar de a color. Imprime a doble cara (duplex) y, si es posible, imprime varias diapositivas o páginas en una sola hoja.

Este recurso está bajo licencia CC BY 4.0



Co-funded by
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los del Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., Agencia Nacional para la Cooperación Universitaria Erasmus+. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención se hacen responsables de los mismos.

