



ASTURIAS SOSTENIBLE

GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN ORGANIZACIONES ASTURIANAS: PROPUESTA DE CERTIFICACIÓN E INDICADORES

NOVIEMBRE DE 2023



**Principado de
Asturias**

Consejería de Ordenación de
Territorio, Urbanismo, Vivienda
y Derechos Ciudadanos



**CÁTEDRA
Concepción
Arenal**
DE AGENDA 2030



**AGENDA
2030**



**FINANZAS Y
GOBIERNO
CORPORATIVO**

Universidad de Oviedo



**UNIVERSITAT DE
BARCELONA**

Entidad promotora

Dirección General de Gobernanza Pública, Transparencia, Participación ciudadana y Agenda 2030.
Consejería de la Presidencia. Principado de Asturias.

Tras la reorganización de la estructura del Principado de Asturias a resultas de las elecciones autonómicas celebradas el 28 de mayo de 2023, corresponde a la Viceconsejería de Derechos Ciudadanos, directamente dependiente de la persona titular de la Consejería de Ordenación de Territorio, Urbanismo, Vivienda y Derechos Ciudadanos, ejercer las competencias de planificación, impulso, dirección, coordinación, evaluación y control de las políticas que desarrolle la Consejería en materia de Agenda 2030, a través de la Dirección General de Agenda 2030.

Dirección del proyecto

María Rosario Alonso Ibáñez. Directora de la Cátedra Concepción Arenal de Agenda 2030
(Universidad de Oviedo)

Coordinación técnica de la guía

Silvia Gómez Ansón (Universidad de Oviedo)

Equipo de investigación y redacción

Alfonso Hernández Vivanco (Universitat de Barcelona)
Irma Martínez García (Universidad de Oviedo)
Mercè Bernardo Vilamitjana (Universitat de Barcelona)
Silvia Gómez Ansón (Universidad de Oviedo)

Diseño y maquetación

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo

1ª EDICIÓN ELECTRÓNICA

Noviembre 2023



Todo el contenido de esta obra está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

CONTENIDO

1. Presentación	4
2. Sostenibilidad: planes de sostenibilidad	5
2.1. ¿Qué es la sostenibilidad?	5
2.2. ¿Cómo se encuentra el ecosistema asturiano en cuanto a sostenibilidad empresarial?	5
2.3. ¿En qué consiste un plan empresarial de desarrollo sostenible?	10
2.4. ¿Por qué elaborar un plan de sostenibilidad empresarial?	11
2.5. ¿Qué debe incluir el plan de sostenibilidad?	11
3. Qué es y cómo funciona la certificación B Corp	13
3.1. ¿Qué es B Corp?	13
3.2. ¿Cómo funciona B Corp?	14
3.3. Datos de empresas certificadas B Corp	19
4. Propuesta de guía para la implantación de una certificación para las empresas asturianas	24
5. Conclusiones	37
Anexo 1. Comparativa entre la guía propuesta y los estándares de sistemas de gestión de ISO	39

1. PRESENTACIÓN

La aprobación por la Asamblea General de Naciones Unidas de la Agenda 2030 (A2030) para el Desarrollo Sostenible constituye uno de los acuerdos globales más ambiciosos e importantes de nuestra historia reciente. Con ella se pretende involucrar a los países que forman parte de la ONU en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con un horizonte temporal puesto en 2030, con el fin de lograr un mundo más sostenible y justo, y demandando profundos cambios en cómo interactuamos con nuestro planeta en todos los ámbitos. Esta transformación debe trasladarse también al sector privado, a la comunidad empresarial con modelos empresariales sostenibles que contribuyan al desarrollo sostenible y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Consejería de Presidencia (hasta el Decreto 22/2023, de 31 de julio, del Presidente del Principado de Asturias, de reestructuración de las Consejerías que integran la Administración del Principado de Asturias), a quien le ha correspondido gestionar las políticas en materia de Agenda 2030 en el Principado de Asturias, ha querido contribuir de un modo activo en la implantación de la Agenda 2030 y la consecución de los ODS en el sector privado asturiano. Con este objetivo se ha configurado esta *Guía para la Implantación de la Agenda 2030 en organizaciones asturianas: Propuesta de certificación e indicadores*.

La Guía tiene por objetivo presentar una propuesta de certificación e indicadores de medida de sostenibilidad para que las empresas asturianas puedan dar un paso más en la implantación de la Agenda 2030. Está orientada especialmente a organizaciones pequeñas y medianas empresas asturianas (incluyendo micropymes). Constituye, por ello, un documento sencillo, concreto y de menor longitud que otros, que pretende ser de lectura fácil, y por ello de utilidad para aquellas organizaciones de menor tamaño y/o con recursos limitados, que son los que se ven más necesitados de información clara y precisa para trabajar en la Agenda 2030.

La propuesta se asimila a la certificación B Corp por ser la base de una ley¹ aprobada por el Congreso de los Diputados en junio de 2022, según la cual se reconoce a las Empresas con Propósito en España, con la nueva figura jurídica de Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC). Contempla “a todas aquellas compañías que generan un beneficio social y ambiental, además de un retorno económico”. La iniciativa fue impulsada y coordinada por *B Lab Spain*, que es la organización que promulga la certificación B Corp en España.

La Guía se estructura como sigue. Primero se contextualiza la sostenibilidad, así como la situación actual del ecosistema asturiano en materia de sostenibilidad, para seguidamente explicar en qué consiste y cómo funciona la certificación de base, la certificación B Corp. Tras estos dos capítulos o secciones de carácter más introductorios, en la tercera sección se presenta la Guía, explicando los 12 puntos que la conforman y se listan los 30 indicadores que se proponen y que permitirán calcular el índice de sostenibilidad de las organizaciones que la implanten. Finalmente, se recogen algunas conclusiones. En el anexo 1 se compara la presente guía con el estándar de sistema de gestión de la calidad, ISO 9001, como muestra de su similitud con otros estándares.

¹ <https://www.bcorpSpain.es/blog/empresas-con-proposito/el-congreso-aprueba-la-figura-legal>

2. SOSTENIBILIDAD: PLANES DE SOSTENIBILIDAD

2.1. ¿QUÉ ES LA SOSTENIBILIDAD?

El desarrollo de las sociedades y las dinámicas empresariales del mundo actual son fascinantes, aunque también cada vez más complejas y demandantes. Tradicionalmente, dicho crecimiento se ha centrado en fomentar el desarrollo económico del tejido empresarial, promoviendo así el establecimiento de sociedades más desarrolladas gracias a las crecientes oportunidades derivadas de estas actividades. No obstante, los impactos sociales y medioambientales de la actividad humana están dejando huellas irreparables en el mundo tales como la desaparición de la biodiversidad, el incremento de las brechas sociales, entre otros.

Ante esta realidad, La Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo popularizó por primera vez el concepto de desarrollo sostenible en 1987 como “aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Varios esfuerzos globales y regionales se han realizado desde entonces para intentar lograr el objetivo.

Más recientemente, en 2015, la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible fue aprobada por 193 países en la Asamblea General de las Naciones Unidas. Esta agenda establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con 169 metas para ser alcanzadas en 2030, abordando aspectos sociales, económicos, ambientales y de gobernanza. La Agenda 2030 es ampliamente adoptada a nivel mundial por gobiernos, empresas y organizaciones. También se enfatiza el papel clave de los gobiernos locales en la promoción de la sostenibilidad a través de sus propias Agendas 2030 locales. En el ámbito empresarial y organizacional, el desarrollo de un plan de sostenibilidad corporativa implica la integración de los pilares económicos, medioambientales y sociales, utilizando mecanismos de gobernanza eficaces que permitan su implementación y mejora continua, involucrando activamente a los diferentes grupos de interés.

2.2. ¿CÓMO SE ENCUENTRA EL ECOSISTEMA ASTURIANO EN CUANTO A SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL?

La sostenibilidad contempla las dimensiones medioambiental, social y económica. De forma habitual, se toman indicadores medioambientales como base para entender la situación de la sostenibilidad en los diferentes ecosistemas empresariales. Así, la Figura 1 muestra la evolución de emisiones de CO₂-equivalente en Asturias por sector de actividad. La figura evidencia la tendencia decreciente que muestra mínimos históricos en 2020 tras 20 años de frecuentes fluctuaciones.

No obstante, la franja correspondiente a las emisiones por el sector industrial muestra un nivel de emisiones menos variable en comparación con el sector energético, que es evidentemente el más contaminante en Asturias.

Para mayor detalle, la Figura 2 muestra la evolución de estas emisiones en el sector industrial, en donde se comprueba también un mínimo histórico en 2020 con una aparente tendencia decreciente. Estas tendencias favorables han resultado en una reducción de 30% en emisiones totales durante el período 1990-2021, las cuales son mejoras notables comparadas con otras comunidades autónomas, siendo este indicador mejor en Castilla y León, Ceuta (reducción del 44% cada una) y Galicia (60%). A pesar de estas mejoras históricas, posiblemente ligadas a la pandemia, el último informe del Observatorio de Sostenibilidad evidencia que Asturias es la comunidad autónoma que más ha crecido en cuanto emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en España, con un crecimiento del 27% de emisiones entre 2020 y 2021, representando así el 6% de las emisiones de GEI en España, sólo superada por Madrid (9%), Comunidad Valenciana (10%), Cataluña (14%) y Andalucía (15%)². Las oportunidades de mejora son evidentes, siendo Asturias la comunidad autónoma que más emisiones consume por habitante, con sus 18,1 ton CO₂ per cápita, muy por encima del resto de comunidades autónomas: cántabros 8,7; navarros 7,4; aragoneses 7,2; vascos 6,7; castellano leoneses 6,6; castellano manchegos, 6,4; murcianos 6,2; extremeños 5,9; baleares 5,9; canarios 5,7; riojanos 5; valencianos, 4,7; ceutís 4,7; catalanes 4,5; andaluces 4,2; melillenses 4,1; gallegos 3,5, y finalmente madrileños 3,3 ton CO₂-equivalentes per cápita. En resumen, aunque la evolución histórica evidencia mejoras gracias a los esfuerzos que se están llevando a cabo en todo el ecosistema asturiano, existen grandes oportunidades de mejora que merecen la atención del tejido empresarial e institucional.

En 2022, Asturias albergaba 68.068 empresas según datos del INE. Más del 95% de estas empresas son micropymes (56,2% sin asalariados y 40,1% de 1 a 9 empleados), 3,6% son pequeñas y medianas (entre 9 y 199 empleados) y 0,1% son grandes empresas que cuentan con más de 200 trabajadores. En materia de protección ambiental, el tejido empresarial asturiano gastó 85.883 miles de euros en 2020, de los cuales el 75,97% estuvo destinado a gastos corrientes mientras que el 24,03% restante lo invirtió en adquisición de nuevos equipos para reducir la contaminación y ahorrar materias primas. Por tanto, se evidencia que, aunque existen esfuerzos importantes que se reflejan en un gasto ambiental alto (cada vez más comparable con el gasto en I+D+i que fue de 191.831 miles de euros)³, la estructura de estos gastos parece indicar un enfoque de corto-mediano plazo, mientras que los gastos a largo plazo tienen un peso menor.

Las grandes empresas son las que suelen tener mayor impacto y son también las que tienen un mayor nivel de implementación de prácticas sostenibles, ya sea por presiones externas (por ejemplo, regulaciones institucionales y gubernamentales o necesidades de mercado), como por motivos internos (por ejemplo, derivadas de los valores y de la identidad corporativa). Dentro de las prácticas más comunes se encuentra la elaboración de informes anuales de sostenibilidad, así como también la implementación de certificaciones de sistemas de gestión y sellos de producto.

En la tabla 1 se muestran las 10 mayores empresas asturianas junto con los ODS que forman parte de su estrategia, así como también se indican las diferentes certificaciones y sellos que constan en sus páginas web institucionales y/o informes anuales. Destaca la elevada implementación que de sistemas de gestión medioambientales (e.g., ISO 14001), de salud y seguridad ocupacional (e.g., ISO 45001) y de calidad (e.g., ISO 9001). Esto está en línea con el hecho de que España es uno de los líderes mundiales en nivel de implementación de estas prácticas, siendo el quinto país con más empresas certificadas de ISO 14001 en 2022, el sexto en certificaciones ISO 45001 y el séptimo en ISO 9001⁴. Además, tiene relevancia la importancia que cobra la certificación B Corp tanto para el sector de industrial como de servicios. Así, la empresa alimentaria más grande la ha

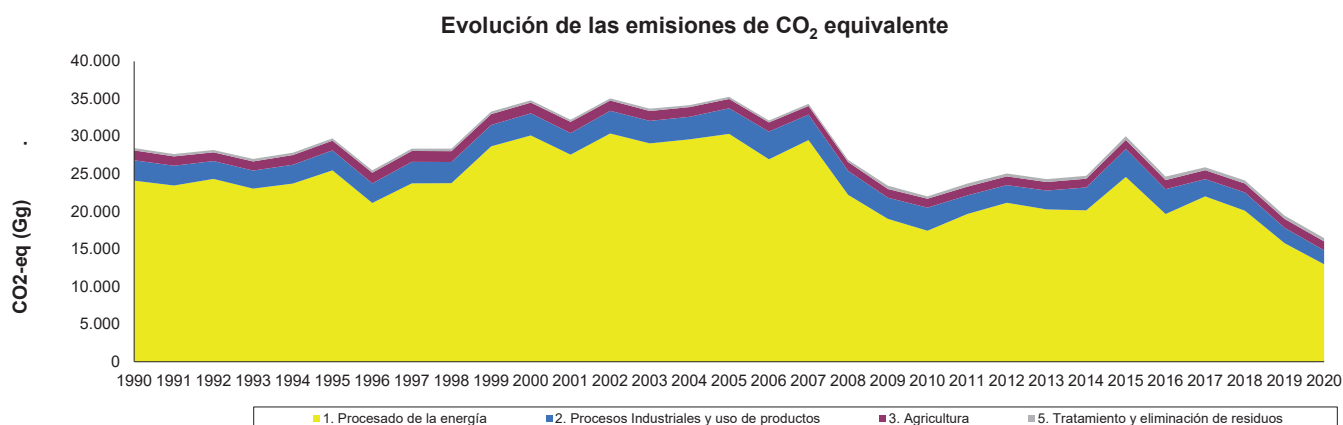
² <https://www.lavanguardia.com/local/asturias/20231026/9331945/asturias-aumento-27-emisiones-co2-2020-2021-agenciaslv20231026.html>

³ <https://www.idepa.es/conocimiento/asturias-en-cifras/tejido-empresarial>

⁴ <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

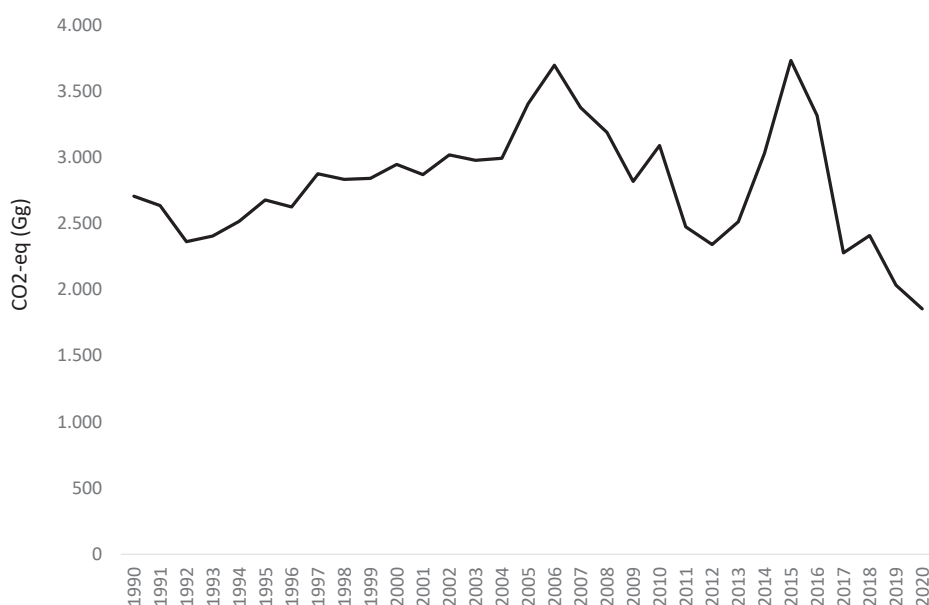
implementado, mientras que la comercializadora que más factura en Asturias promueve la venta de productos que cuenten con esta certificación. No todas las empresas que tienen una certificación son empresas grandes tal como se observa en el ecosistema asturiano. Otras empresas que con certificación B Corp son Bosquia Nature, S.L. (Mediana empresa dedicada a la protección de bosques) y La Newyorkina SL (Pequeña empresa del sector alimentario).

Figura 1. Evolución de las Emisiones de CO₂ equivalente por sector de actividad



Fuente: Principado de Asturias (2023)⁵

Figura 2. Evolución de las Emisiones de CO₂ equivalente en el sector industrial de asturiano



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Principado de Asturias (2023)

⁵https://medioambiente.asturias.es/detalle/-/categories/765530?_com_liferay_asset_categories_navigation_web_portlet_AssetCategoriesNavigationPortlet_articleId=787797&articleId=787797&title=Inventario%20de%20emisiones%20de%20efecto%20invernadero%20en%20Asturias.&redirect=https%3A%2F%2Fmedioambiente.asturias.es%2Fgeneral%2F-%2Fcategories%2F765530

Tabla 1. Las 10 mayores empresas asturianas por nivel de facturación

	Nombre de la empresa	Facturación 2021 (€)	Industria (NACE 2 dígitos)	ODS	Certificaciones y sellos	Informe de RSC y/o sostenibilidad 2022
1	ARCELORMITTAL ESPAÑA, SA	3.805.798.000	Metalurgia	3, 6, 8, 11, 12, 14, 15	ResponsibleSteel™, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, Marca N Sostenible	Sí
2	EDP ESPAÑA SAU	2.195.050.000	Energía	5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 17	ISO 14001, EMAS, ISO 45001, ISO 37301, ISO 37001, EFR	Sí
3	CORPORACION ALIMENTARIA PEÑASANTA, SA	726.835.000	Alimentación	6, 7, 12, 13, 14, 15, 17	Top Employer 2021, B Corp, Sello Ganaderías Familiares Sostenibles, EFR, Resiuo Cero, Estrategia 100% Circular, Carbono Neutro, ISO 9001, UNE 19601, Leche de Pastoreo, Garantía Gallega 100%, Garantía Galicia Calidade, Welfair™, Ecológico, BRCS, FSSC 22000, IFS Food, ISO 45001, ISO 14001, UNE 166002, SAE, Halal, Kosher	Sí
4	ALIMERKA S.A.U.	681.537.000	Comercio al por menor	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17	Clean Site Global Safe Site. Comercializan productos certificados tales como B Corp	Sí
5	ASTURIANA DE ZINC SAU	488.278.000	Metalurgia	5, 8	NFC, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, EA 0046	No encontrado
6	TOTALENERGIES MERCADO ESPAÑA SA.	397.273.000	Energía	-	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, IATF 16949	No encontrado
7	INDUSTRIAS LACTEAS ASTURIANAS SA	373.531.481	Alimentación	-	ISO 22000, Certificación Ecológica COPAE, Halal, Kosher, ISO 9001, UNE 15896	No encontrado
8	CELULOSAS DE ASTURIAS SA	334.223.000	Papel	5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15	IEC/ISA 62443, ISO 45001, ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, EMAS, Nordic Swan Ecolabel, EU Ecolabel, Residuo Cero, SURE SYSTEM	Sí
9	VOLOTEA SL	302.444.000	Transporte aéreo	-	IOSA	Sí
10	ASTILLEROS ARMON GIJON SA	280.846.106	Fabricación de otro material de transporte	-	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001	No encontrado

Notas:

EA 0046: Prestación del servicio de gestión de la demanda de interrumpibilidad

EFR: Empresa Familiarmente Responsable, Emitido por Fundación MásFamilia, en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, así como igualdad e inclusión

EMAS: Eco-Management and Audit Scheme

Envase CARBONO Neutro: emitido por AENOR

IATF 16949: sistema de gestión de la calidad para automoción

IEC/ISA 62443: ciberseguridad para sistemas de automatización y control

IOSA: International Operational Safety Audit Program, certificación de seguridad y calidad aérea concedida por la Asociación Internacional del Transporte Aéreo (IATA)

ISO 14001: sistema de gestión de medio ambiente

ISO 37001: sistema de gestión de anticorrupción

ISO 37301: sistema de gestión del cumplimiento (compliance)

ISO 45001: sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional

ISO 50001: sistema de gestión de eficiencia energética

Marca N Sostenible Es un sello que respalda que un producto es sostenible desde un enfoque ESG (medio-ambiental, social y de gobernanza)

NCF: Certificado GMP (Good Manufacturing Practices) emitido por la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios

ResponsibleSteel™, la primera iniciativa global de certificación del sector del acero que se centra en los aspectos sociales, ambientales y de gobierno corporativo del negocio

SAE: Sistema de Autocontrol específico para la exportación

UNE 15896: Gestión de compras de valor añadido

UNE 166002: sistema de gestión de la I+D+i

UNE 19601: Emitido por AENOR, sistema de gestión Compliance Penal

Fuente: Elaboración propia en base al ranking nacional de empresas [elEconomista.es](https://ranking-empresas.eleconomista.es/)⁶ e información pública de las empresas en base a sus informes de sostenibilidad y/o CSR y páginas web.

⁶ <https://ranking-empresas.eleconomista.es/faqs.html>

2.3. ¿EN QUÉ CONSISTE UN PLAN EMPRESARIAL DE DESARROLLO SOSTENIBLE?

Un plan de desarrollo sostenible tiene el propósito de identificar áreas que no sólo sean relevantes, sino también significativas tanto para la empresa como para sus partes interesadas. Una vez esto se ha llevado a cabo, la propia inercia ganada dentro de la organización debe servir de motor para impulsar cambios orientados a la sostenibilidad de forma innovadora y generando valor en todo el negocio. Un plan de sostenibilidad genuino no se centra en lo que una empresa hace con el dinero que gana, sino en la forma en que la empresa genera ese dinero.

Por ello, se recomienda realizar los siguientes ejercicios:

Definir la visión de la sostenibilidad empresarial de la compañía. Es fundamental determinar hacia donde se encamina la organización teniendo en cuenta los factores de sostenibilidad, el alcance, y la ambición, ya que ello será el pilar sobre el cual se construirá el plan.

Identificar las áreas clave del negocio. Identificar las áreas clave desde un punto de vista de sostenibilidad implica entender los impactos medioambientales, sociales y de gobernanza en las cuales existen las mayores oportunidades de negocio y de mejora.

Involucrar a las partes interesadas. Los beneficiarios directos de una buena implementación de sostenibilidad empresarial son las partes interesadas y es por ello por lo que es fundamental entender sus necesidades y preocupaciones, y hacerlos formar parte activa durante todo el proceso.

Definir objetivos centrándose en el núcleo del negocio. La verdadera transformación hacia la sostenibilidad implica cambios que realmente impacten, y es por ello que los objetivos deben centrarse en las principales actividades de la organización. Este paso es fundamental para no caer en el denominado “green-washing” que consiste en actividades vacías de compromiso y que pretenden únicamente dar una imagen verde a la sociedad sin que tengan un veredero impacto ni significado a la práctica del negocio. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas, y definidos en un espacio temporal con un inicio y un final – objetivos SMART por sus siglas en inglés (*specific, measurable, achievable, realistic, time-bound*).

Establecer estrategias sostenibles. Las estrategias de sostenibilidad empresarial deben responder a los objetivos planteados, teniendo en cuenta de forma activa a todas las partes interesadas.

Asignar responsabilidades. La asignación de responsabilidades dentro de la empresa e involucrar a partes interesadas tales como la cadena de suministro es clave para una buena implementación. En esta tarea, es fundamental el rol activo de la alta dirección.

Medir el desempeño. Sólo podemos saber cómo se está desempeñando la organización si las acciones son medibles. Por tanto, deben generarse una serie de indicadores medibles que aseguren la identificación de oportunidades y la mejora continua.

Establecer planes de acción. Todo plan es sujeto a mejora continua y, por tanto, cada desviación del objetivo debe venir acompañada de un plan de acción con objetivos SMART y responsables claramente establecidos para su cumplimiento.

Comunicar y difundir. La comunicación del plan debe realizarse de forma activa tanto a nivel interno como externo. Su objetivo es asegurarse de que todas las partes interesadas estén informadas de la estrategia y las actividades que se están llevando a cabo.

2.4. ¿POR QUÉ ELABORAR UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL?

Las organizaciones que llevan a cabo sus actividades en base a un plan de sostenibilidad empresarial tienen varios beneficios. Aunque el beneficio directo más plausible es el de reflejar una mejor imagen corporativa que permita atraer y fidelizar clientes, una buena implementación también puede permitir lo siguiente.

Promueve la innovación. Desde la concepción del modelo de negocio, hasta la generación de nuevos procesos y tecnologías, así como también la ampliación del portafolio de productos y servicios.

Contribuye al desarrollo de la comunidad. La comunidad es parte integral de un plan de sostenibilidad. Operar y cooperar con comunidades más desarrolladas promueve y mejora el desarrollo no sólo de la empresa sino también de su entorno.

Genera mayor compromiso dentro de la organización. Quienes trabajan dentro de la organización se sienten más involucrados y motivados para contribuir hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

Mejora de la imagen corporativa. Ser reconocida como una empresa sostenible atrae inversores, proveedores comprometidos y clientes fieles que ven sus valores reflejados en la organización.

2.5. ¿QUÉ DEBE INCLUIR EL PLAN DE SOSTENIBILIDAD?

Un plan de sostenibilidad es muy específico para cada organización ya que depende del contexto y de la naturaleza del negocio en sí misma. A continuación, se muestran los pilares básicos que formar parte de un plan de sostenibilidad. Se han clasificado según las etapas del modelo de mejora continua conocido como ciclo o modelo PDCA por sus siglas en inglés: Planificar, Hacer, Revisar, Actuar (*Plan, Do, Check, Act*). En la primera fase, Planificar, la organización debe identificar las mejoras a realizar, o, dicho de otra manera, fijar los objetivos de aquello que es necesario mejorar, así como definir cómo se lograrán. En la segunda fase, Hacer, se lleva a cabo el trabajo de mejora identificado en la etapa anterior. En la tercera etapa, Revisar o Verificar, se revisa que lo que se ha hecho sea lo que se planificó y que, por lo tanto, no haya desviaciones importantes. Finalmente, en la última etapa, se institucionaliza el cambio y se prepara otro nuevo ciclo, ya que siempre se puede mejorar.

■ PLANIFICAR:

- Identificar un marco de referencia (por ejemplo, B Corp)
- Realizar una autoevaluación interna
- Determinar requisitos legales
- Revisión de riesgos
- Recolección de documentación
- Definición del plan

■ HACER:

- Implementación del plan

■ REVISAR:

- Evaluación de impacto
- Perfil de empresa y cuestionario de divulgación
- Evaluación (cola de evaluación y evaluación)
- Verificación (cola de verificación y verificación)

■ ACTUAR

- Certificación
- Difusión
- Mejora continua

3. QUÉ ES Y CÓMO FUNCIONA B CORP

3.1. ¿QUÉ ES B CORP?

B Lab⁷ es un movimiento sin ánimo de lucro que busca cambiar el sistema económico para beneficiar a todas las personas, comunidades y al planeta; y hacerlo más inclusivo, equitativo y regenerativo. A través de las organizaciones certificadas B Corp⁸, su certificación, se crea una red global de organizaciones para el cambio.

Las empresas B Corp son aquellas que están comprometidas con el desarrollo sostenible. Son organizaciones que trabajan para mejorar su impacto sostenible, y que deciden obtener una certificación específica, que demuestre sus logros y metas en este aspecto. En concreto, estas organizaciones son *"líderes en la transformación hacia un nuevo paradigma empresarial más inclusivo y sostenible. Su misión no es únicamente maximizar el valor para los accionistas, sino que están orientadas hacia la creación de valor social, ambiental y económico para todos sus agentes de interés: trabajadores, proveedores, clientes, comunidades, medio ambiente y, naturalmente, accionistas."*

La certificación B Corp es la que evalúa el desempeño de las empresas que lo solicitan en diferentes dimensiones, todas ellas relacionadas con la responsabilidad social. En concreto son cinco dimensiones: (1) gobernanza, (2) trabajadores, (3) comunidad, (4) medioambiente y (5) clientes. A continuación, se explica cada una de ellas:

(1) Gobernanza

Se evalúa la misión general de una empresa, su compromiso en torno a su impacto social/ambiental, su ética y su transparencia.

Evalúa la capacidad de una empresa para proteger su misión y considerar formalmente a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su estructura corporativa o documentos de gobierno corporativo.

(2) Trabajadores

Se evalúan las contribuciones de una empresa a la seguridad financiera, la salud y la protección, el bienestar, el desarrollo profesional y el compromiso y satisfacción de sus empleados.

Reconoce los modelos de negocios diseñados para beneficiar a los trabajadores, como las empresas que pertenecen al menos en un 40% a empleados no ejecutivos y aquellas que tienen programas de desarrollo de la fuerza laboral para apoyar a las personas con barreras al empleo.

⁷ <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab/>

⁸ <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>

(3) Comunidad

Se evalúa el compromiso y el impacto de una empresa en las comunidades en las que opera, contrata y se abastece. Los temas incluyen diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, compromiso cívico, donaciones caritativas y gestión de la cadena de suministro.

Reconoce modelos de negocios que están diseñados para abordar problemas específicos orientados a la comunidad, como el alivio de la pobreza a través del comercio justo o la distribución a través de microempresas, modelos de cooperativas de productores, desarrollo económico enfocado localmente y compromisos formales de donaciones caritativas.

(4) Medio ambiente

Se evalúan las prácticas generales de gestión ambiental de una empresa, así como su impacto en el aire, el clima, el agua, la tierra y la biodiversidad. Esto incluye el impacto directo de las operaciones de una empresa y, cuando corresponda, su cadena de suministro y canales de distribución.

Reconoce a las empresas con procesos productivos ambientalmente innovadores y aquellas que comercializan productos o servicios que tienen un impacto ambiental positivo.

(5) Clientes

Se evalúa la gestión de una empresa hacia sus clientes a través de la calidad de sus productos y servicios, marketing ético, privacidad y seguridad de los datos y canales de retroalimentación.

Reconoce productos o servicios que están diseñados para abordar un problema social particular para o a través de sus clientes, como productos educativos o de salud, productos artísticos y de medios, atención a clientes/clientes desatendidos y servicios que mejoran el impacto social de otras empresas u organizaciones.

3.2. ¿CÓMO FUNCIONA B CORP?

La evaluación consiste en una primera autoevaluación que es revisada por B Corp. En función de la puntuación obtenida, se realizan visitas por parte de B Corp para valorar el nivel de compromiso de la organización. Si una empresa obtiene la puntuación mínima para ser certificada (80 puntos), la certificación es válida durante 3 años.

El proceso de certificación⁹ de B Corp se compone por 6 pasos (ver figura 3):

1) Requisitos para convertirse una empresa certificada como B Corp.

Se consideran 4 aspectos principales:

a) Rendimiento (*performance*). La empresa debe realizar una autoevaluación a través del B Impact Assessment o evaluación del impacto (BIA). En el BIA se evalúa el desempeño de la organización en las cinco dimensiones comentadas: gobernanza, empleados, comunidad, medio ambiente y clientes.

La puntuación mínima para poder iniciar el proceso es de 80 puntos (máximo de 200 puntos). Si se alcanza esta puntuación, se revisa la documentación e incluso se puede llegar a realizar una visita por parte de B Lab.

⁹ https://assets.ctfassets.net/1575jm7617lt/59eEnSkoOiGGfHTLhMxbul/3fc9c95e6baba16229e4838b12996c75/Certification_Guide_-_Small-Medium_Enterprise_18_Oct_2023.pdf

b) Transparencia. El resultado del BIA se publica en la web. Hay algunos requisitos en función de la facturación y/o si la empresa es pública/privada.

c) Legal. La parte más importante es que se tiene que garantizar que todos los grupos de interés forman parte de la gobernanza y, por lo tanto, las decisiones no solo las toman los accionistas si no que todos los grupos de interés. Eso puede llevar tiempo, pero tiene que lograrse, obligatoriamente, a los dos años de la certificación.

d) Cuestionario de divulgación (*disclosure questionnaire*). Las empresas tienen que declarar aspectos negativos que pudieran afectar a la imagen: multas, expedientes, problemas legales anteriores, etc.

Figura 3. Proceso para la certificación B Corp



Fuente: elaboración propia a partir de B Corp (2023)¹⁰

2) Tiempo para la certificación. Dependerá de los recursos disponibles y la situación de cada empresa. De media, entre 6 meses y unos “pocos” años.

3) Impacto e información necesaria. Toda la información proporcionada se debe documentar, teniendo en cuenta los aspectos que considera y la fuente de esa información (ver tabla 2

¹⁰ <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>

Tabla 2. Impacto e información necesaria

Área de impacto	Aspectos que considera	Fuente de información
Gobernanza	misión y compromiso, ética y transparencia	c-suite, finanzas, legal
Trabajadores	seguridad financiera; salud, bien estar, seguridad; desarrollo de la carrera; compromiso y satisfacción	recursos humanos
Comunidad	diversidad, equidad, e inclusión; impacto económico; compromiso social y donaciones; gestión de la cadena de suministro	responsabilidad social corporativa; recursos humanos; compras
Medio ambiente	gestión medioambiental, aire y clima; agua, tierra y vida	Compras; sostenibilidad; instalaciones y operaciones
Clientes	administración del cliente	Ventas y marketing; experiencia del consumidor

Fuente: adaptación de B Corp (2023)¹⁰

4) Equipo para realizar la certificación (B Team). Siempre que sea posible, se aconseja tener un *Project manager* (ver tabla 3).

Tabla 3. Equipo de certificación

Rol	Responsabilidad
Finanzas	Responder preguntas sobre ingresos y gastos
Recursos humanos	Responder preguntas sobre beneficios del trabajador y demográficos
Legal/Consejo General	Responder preguntas relacionadas con la transparencia y otras necesidades para cumplir con el requisito de certificación B Corp
Marketing y comunicaciones	Responder preguntas sobre educación y comunicación
Compras	Responder preguntas sobre la cadena de suministros
Gestor de proyecto	Lidera el equipo de trabajo (B Team) y tiene el rol más importante en el proceso de certificación, ya que trabajará para poder recoger la información necesaria para completar el BIA
Líder senior	Se recomienda tener el apoyo de un líder senior ya que el proceso de certificación implica mucho tiempo y transparencia pública
Sostenibilidad	Responder preguntas sobre el impacto ambiental y social

Fuente: adaptación de B Corp (2023)¹⁰

Algunas de las estrategias para superar los problemas que puede llevar a cabo el gestor del proyecto son, por ejemplo:

I Formar a los empleados sobre la certificación B Corp, compartiendo detalles específicos sobre la importancia de su contribución en todo el proceso.

II - Enseñar a los colegas cómo el BIA puede ayudarles a lograr sus objetivos y apoyar su trabajo.

III - Requerir apoyo del B Lab sobre requisitos legales y de transparencia

IV - Si las operaciones de la organización son globales, considerar incluir en el equipo a un miembro de cada idioma.

V - Recibir respuestas a las preguntas y proporcionar una lista de preguntas previas y/o realizar entrevistas individuales con quien tiene la información.

VI - Considerar dividir el trabajo entre los miembros del equipo; cuando se pidan datos o cambios de política, seleccionar al miembro mejor posicionado para responder a este requisito.

VII - Tener un plazo determinado para la certificación ayudará a mantener el proyecto hacia adelante.

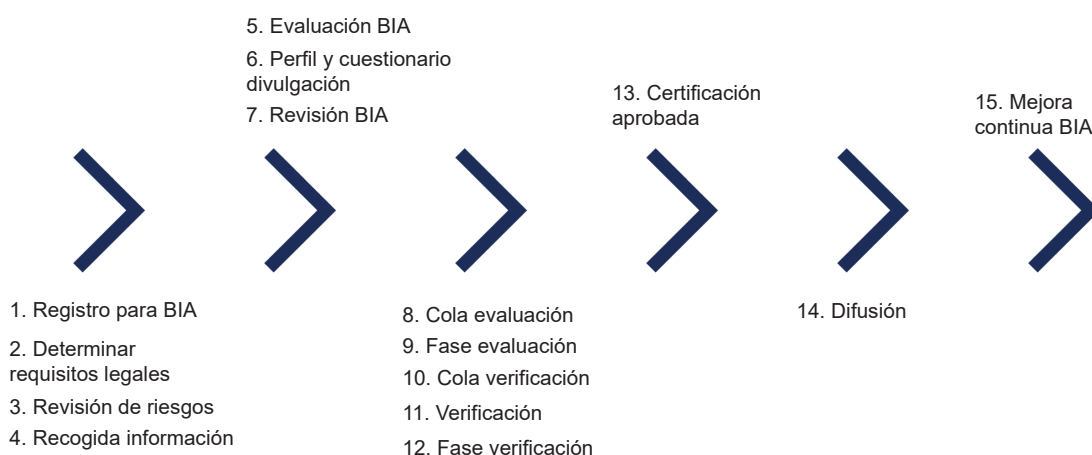
VIII - Mantener informados a los líderes senior sobre el progreso y el apoyo necesarios para lograr los objetivos de la certificación.

5) Certificación y verificación.

Consta de 15 pasos (pueden variar en función del tipo de empresa). Se recomienda que antes de empezar se tenga en cuenta:

- Que deberá afectar al 80% de las operaciones, empleados y plantas de la empresa.
- Se puede responder “no” o “no lo medimos” en la BIA.
- Se mide la realidad, no las aspiraciones o expectativas.

Figura 4. Pasos de la certificación y verificación



Fuente: elaboración propia a partir de B Corp (2023)¹⁰

A continuación, se resumen los puntos de esta etapa (ver figura 4):

Paso 1. Registrarse para la Evaluación de Impacto B gratuita y confidencial.

Concretará la fecha de inicio de recogida de la documentación para completar la evaluación.

Paso 2. Determinar los requisitos legales.

Utilizar la herramienta de requisitos legales para determinar cómo su empresa puede integrar la consideración de las partes interesadas en su estructura de gobierno, lo que dependerá de su ubicación y estructura corporativa.

Paso 3. Revisión de Riesgos.

Completar la Revisión de Riesgos y los requisitos básicos para corporaciones multinacionales, si corresponde.

Paso 4. Recogida de la documentación.

Reunir la documentación y datos de respaldo y prepárese para registrar sus respuestas.

Paso 5. Evaluación de Impacto B (BIA)

Realizar la Evaluación de Impacto B en línea.

Paso 6. Perfil de Empresa y Cuestionario de divulgación

Establecer un perfil de empresa (se solicitará una vez que se complete la mayor parte de la Evaluación) e iniciar el Cuestionario de divulgación. En este punto, se conocerá la puntuación inicial; si está por debajo del punto de referencia de 80 puntos, reevaluar y priorizar las áreas de mejora.

Paso 7. Revisión de la Evaluación de Impacto B (BIA)

Si supera el punto de referencia de 80 puntos, enviar su Evaluación de Impacto B para su revisión.

Paso 8. Cola de evaluación

Esperar en la cola de evaluación, mientras un analista de B Lab Global revisa la elegibilidad de la empresa para la certificación B Corp.

Paso 9. Fase de evaluación

Si se determina la elegibilidad de la empresa, se ingresa en la fase de Evaluación. Un analista de B Lab Global revisará la estructura de la empresa, cualquier industria controvertida y sus respuestas a toda la evaluación.

Paso 10. Cola de verificación

Pasada la fase de evaluación, se ingresará en la cola de verificación, donde se pide que se proporcione información sobre empleados y proveedores.

Paso 11. Verificación

Durante la Verificación, un analista contacta con la empresa vía teléfono, que revisará el informe de verificación y toda la documentación proporcionada que respalda las respuestas a la Evaluación.

Paso 12. Fase de verificación

Si se cumple con el umbral verificado de 80 puntos, se ingresará en la etapa de verificación posterior y firmará el Acuerdo de Corporación B.

Paso 13. Certificación aprobada

Se obtiene la Certificación. Para cumplir con el requisito de transparencia para la certificación B Corp, se deberá publicar su perfil público en el Directorio de B Corp, incluida la puntuación de la empresa y el informe de impacto.

Paso 14. Difusión

Se comparte el estatus de Empresa B internamente con empleados, miembros de la junta directiva y accionistas, y externamente con proveedores, vendedores y el público.

Paso 15. Mejora continua de BIA

El último paso en tu trayectoria como Empresa B será el que durará más. Se preparará para la recertificación cada tres años y utilizará la Evaluación de Impacto B y el proceso de certificación como herramienta para la mejora continua.

6) Recertificación (a los 3 años)

Las empresas tienen que reenviar la BIA y reverificar antes de que termine el plazo de 3 años, es decir, aproximadamente, 6 meses antes.

Si hay cambio de control en la organización, se debe recertificar, aunque no hayan pasado 3 años.

3.3. DATOS DE EMPRESAS CERTIFICADAS B CORP

A continuación, se presentan algunos datos de las empresas certificadas B Corp tanto a nivel global¹¹, como a nivel español¹² y asturiano.

El número total de empresas certificadas a **nivel global** a 31 de octubre de 2023 es de 7.405 empresas. Esta cifra cambia cada día, aumentando de manera importante. La demanda para certificarse es tan elevada que, en algunos momentos, la propia empresa B Corp tiene que cerrar los procesos de certificación para poder dar respuesta a las solicitudes recibidas.

Las empresas certificadas están localizadas en más de 200 países, siendo Reino Unido y Estados Unidos los que cuentan con más de 2.000 empresas certificadas. Contando a estos dos países, hay 36 en los que hay más de 100 empresas certificadas como se muestra en la tabla 4 y la figura 5.

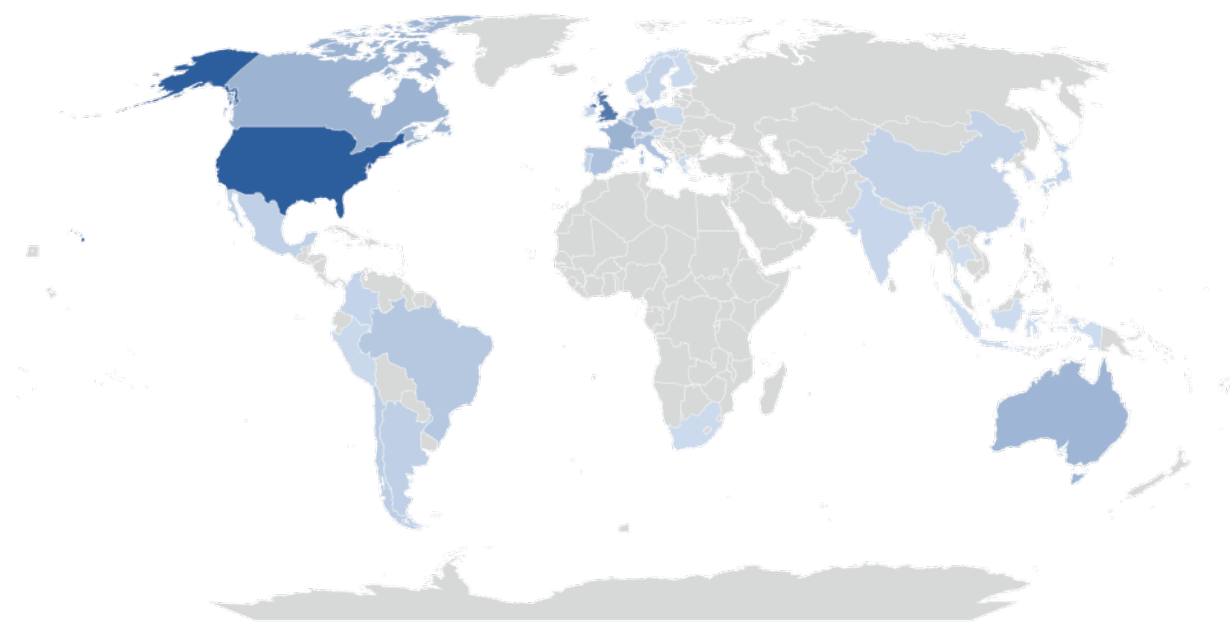
¹¹ <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/>

¹² <https://www.bcorpSpain.es/directorio-b-corps>

Tabla 4. Países con más de 100 empresas certificadas B Corp

Argentina	313	Alemania	644	Perú	173	Dinamarca	312
Australia	797	Grecia	146	Polonia	175	Finlandia	164
Austria	215	Hong Kong S.A.R.	187	Portugal	284	Francia	878
Bélgica	416	Indonesia	114	Sud África	143	México	303
Brasil	441	India	199	Corea del Sud	118	Países Bajos	614
Canadá	855	Irlanda	265	España	577	Noruega	192
Chile	356	Japón	222	Suecia	248	Tailandia	102
China	264	Italia	577	Suiza	400	Reino Unido	2.165
Colombia	260	Luxemburgo	154	Taiwan	109	Estados Unidos	2.769

Fuente: elaboración propia a partir de datos de B Corp (2023)¹³

Figura 5. Países con más de 100 empresas certificadas B Corp

©Australian Bureau of Statistics, GeoNames, Geospatial Data Edit, Microsoft, Microsoft Crowdsourced Enrichments, Navinfo, Open Places, OpenStreetMap, TomTom, Wikipedia, Zenrin.

Fuente: elaboración propia a partir de datos de B Corp (2023)¹³

Según B Corp, de las 7.405 empresas a nivel global, la gran mayoría tiene menos de 50 trabajadores, tal y como se muestra en la tabla 5.

¹³ <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/>

Tabla 5. Tamaño de las empresas certificadas B Corp a nivel global

Número de empleados	Número de empresas
Entre 1 y 9 empleados	2.339
Entre 10 y 49 empleados	2.736
Entre 50 y 250 empleados	1.202
Entre 250 y 999 empleados	399
Más de 999 empleados	138

Fuente: elaboración propia a partir de datos de B Corp (2023)¹³

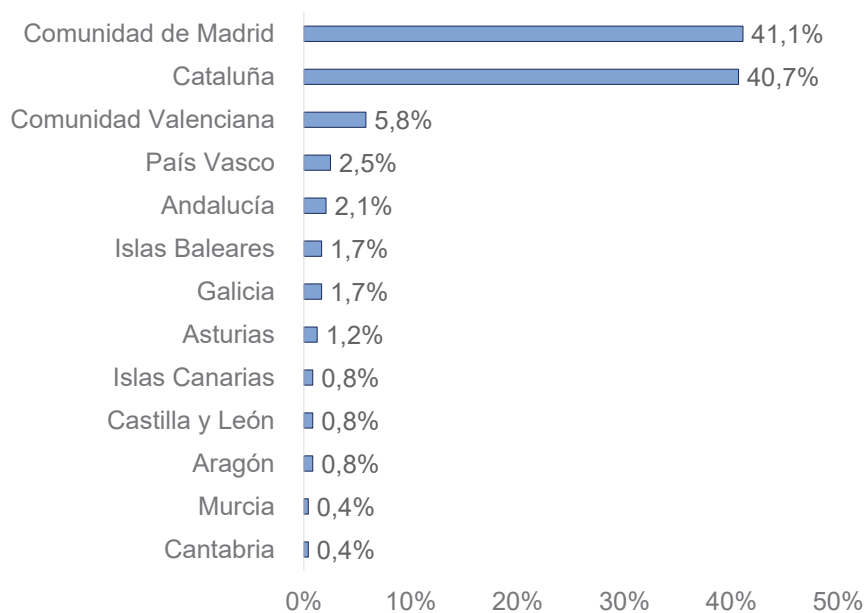
Finalmente, hay empresas certificadas en 160 sectores de actividad diferentes, y en 18 de ellos, hay más de 90 empresas con esta certificación, tal y como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Sectores con más de 90 empresas certificadas B Corp

Fuente: elaboración propia a partir de datos de B Corp (2023)¹³

En cuanto a **España**, hay 577 empresas certificadas B Corp (ver figura 7), siendo la Comunidad de Madrid y Cataluña donde se localiza el mayor porcentaje de empresas certificadas. De hecho, representan más del 80% de las certificaciones en España, seguidas de lejos por la Comunidad Valenciana con casi el 6%, y el País Vasco y Andalucía con porcentajes superiores al 2% (ver figura 8).

Figura 7. Porcentaje de representación de empresas certificadas por comunidad autónoma



Fuente: elaboración propia a partir de datos de B Corp España (2023)¹⁴

Figura 8. Mapa de la representación de empresas certificadas por comunidad autónoma



Fuente: elaboración propia a partir de datos de B Corp España (2023)¹⁴

¹⁴ <https://www.bcorpSpain.es/directorio-b-corps>

Respecto a Asturias¹⁵, se han identificado 3 empresas certificadas B Corp. La primera empresa en obtenerla fue CAPSA FOOD (CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A) en junio de 2020; La Newyorkina SL fue la segunda en agosto de 2022, y finalmente Bosquia, en noviembre del mismo año. A continuación, se presenta, en formato breve, información de la certificación de estas empresas.

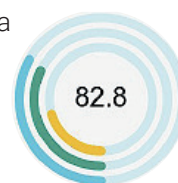
CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA S.A. (CAPSA FOOD)

CAPSA FOOD es una empresa láctea comprometida con el entorno, las personas, la innovación y el crecimiento sostenible. Localizada en Granda-Siero, Asturias, tiene 6 centros de producción



distribuidos por el país, dando trabajo directo a más de 1.300 personas y está presente en más de 40 países. Además de la certificación B Corp, también dispone del sello +500 de la Fundación Europea para la Excelencia Empresarial (EFQM en sus siglas en inglés).

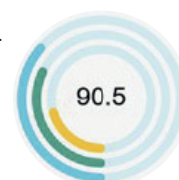
En la última evaluación, la empresa obtuvo una puntuación de 82,8 puntos (mínimo de 80 puntos y máximo de 200 puntos). En las diferentes dimensiones evaluadas, en gobernanza, la empresa consiguió 14,5 puntos; en trabajadores, 23,4 puntos; en comunidad 26,5 puntos; en medioambiente 14 puntos y finalmente, en clientes, 4,3 puntos.



LA NEWYORKINA SL

La Newyorkina es una empresa de elaboración artesanal de Granola producida sin conservantes ni colorantes y con aceite de oliva de origen español. Tiene el obrador ubicado en Oviedo, en el que desarrollan de manera 100% artesana sus productos.

En la evaluación recibida, lograron obtener 90,5 puntos del total de 200. De las dimensiones evaluadas, la que consiguió mayor puntuación fue el medioambiente con 34,2 puntos, seguida por la comunidad, con 24,9. Empleados (14,8) y gobernanza (13,3) las siguen de cerca, y finalmente clientes con 3,2 puntos.



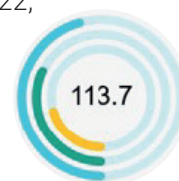
BOSQUIA NATURE, S.L.

Bosquia es una empresa social que realiza acciones de reforestación con árboles autóctonos patrocinadas por entidades y particulares con el objetivo de preservar estos ecosistemas y concienciar a empresas y particulares sobre su gran importancia. Está localizada en Gijón, y opera tanto en España como en Portugal.



De las tres empresas asturianas, Bosquia es la que ha recibido una mayor puntuación en la evaluación hecha en 2022, logrando 113,7 puntos de los 200 máximos. En su

caso, la dimensión de clientes es la que se valoró más bajo, con 4,8 puntos, mientras que trabajadores alcanzó 15,6 puntos, seguida por gobernanza 19,4 puntos y comunidad con 26,7 puntos. La dimensión de medioambiente es la que obtuvo una mayor puntuación, en concreto 47 puntos.



¹⁵ <https://www.bcorpSpain.es/directorio-b-corps/tag/Asturias>

4. PROPUESTA DE GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA CERTIFICACIÓN PARA LAS EMPRESAS ASTURIANAS

La propuesta de guía para la implantación de una certificación sigue el esquema de un plan de sostenibilidad presentado en la introducción (ver figura 9). Ello permitirá presentar de manera simple los pasos a realizar, combinándolos con las características de la certificación B Corp, adaptadas a todo tipo de organizaciones.

La propuesta consta de 12 puntos clasificados en los cuatro pasos del modelo de mejora continua (PDCA). Es decir, la propuesta de implementación se basa en los pasos Planificar, Hacer, Revisar, Actuar (Plan, Do, Check, Act). Este modelo se cree el más adecuado teniendo en cuenta que la mayoría de las prácticas empresariales orientadas hacia la mejora continua y la sostenibilidad siguen los pasos PDCA como, por ejemplo, los sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001), medioambiental (ISO 14001) y de seguridad y salud laboral (ISO 45001). Aun y con eso, toda práctica necesita de una planificación clara y sistemática para la mejora continua con una visión integral e integradora de las dimensiones medioambientales, sociales y económicas de toda organización.

Para implantar esta guía, no es necesario tener otras prácticas implantadas como las antes mencionadas. No obstante, el hecho de tener estos sistemas de gestión implantados, así como el modelo de excelencia europeo (EFQM), o estar adheridos al Pacto Mundial, puede ser una ventaja a la hora de implantar la práctica sostenible que se plantea en esta guía de implantación. Además, todas estas prácticas tienen identificados los ODS, de hecho, los tres estándares de ISO mencionados cubren múltiples ODSs, y éstos forman parte de los principios del modelo EFQM, así como del Pacto Mundial.

Hay que tener en cuenta que existe una amplia gama de sistemas de gestión y estándares, que atienden a necesidades internas específicas, así como también ayudan a mejorar la orientación organizacional hacia los ODS. Cabe notar que dichas prácticas son aplicables a diversos tipos de organizaciones a lo largo de cualquier cadena de suministro, incluyendo el abastecimiento, producción, distribución, y el final del ciclo de vida de un producto o servicio. Según el tipo de organización y su función en las diferentes etapas de una cadena de suministro, estas prácticas pueden ayudar a aumentar las externalidades positivas (mejorar la situación de los ecosistemas¹⁶, o reducir las externalidades negativas (evitar que se produzcan daños mayores a los ecosistemas) tal como se muestra en la Tabla 6.

¹⁶ Se entiende por ecosistemas al sentido más amplio de la palabra; es decir, al conjunto integral de los actores que intervienen de alguna manera o que se ven directa o indirectamente afectados por las actividades organizacionales. Esto incluye a las personas, comunidades, trabajadores, proveedores, entidades reguladoras, clientes, así como también el medioambiente, la biodiversidad, entre otros.

Tabla 6. Relación de las prácticas organizativas estandarizadas más comunes con los ODS a lo largo de la cadena de suministro

Cadena de suministro	ODSs	Prácticas organizativas
Abastecimiento	Aumentando externalidades positivas: 4, 9 (Aumento del conocimiento)	4: ISO 21001: "Sistemas de gestión de organizaciones educativas" e ISO 29993: "Servicios de aprendizaje fuera de la educación formal"
		9: ISO 56002: "Sistema de gestión de la innovación" e ISO 9001 "Sistema de gestión de la calidad"
	Reduciendo externalidades negativas: 15, 6, 7, 13 (Reducción del uso excesivo de los recursos naturales)	15: ISO 24518: "Gestión de crisis de los servicios públicos de agua"
		6: ISO 24521: "Actividades relacionadas con los servicios de agua potable y aguas residuales" e ISO 30500 "Sistemas de saneamiento no alcantarillado"
		7: ISO 50001: "Sistemas de gestión de la energía"
Producir y distribuir	Aumentando externalidades positivas: 5, 1, 8 (Aumento de la riqueza)	13: ISO 14001: "Sistemas de gestión ambiental"
		1: ISO 20400: "Compras sostenibles" e ISO 37001: "Sistema de gestión antisoborno"
		1 y 5: ISO 26000: "Responsabilidad social"
	Reduciendo externalidades negativas: 10, 16, 17, 11 (Reducción del daño a la cohesión social)	10: ISO 26000: "Responsabilidad social"
		16: ISO 19600: "Sistemas de gestión de cumplimiento"
Usar y desechar		11: ISO 37101: "Desarrollo sostenible en las comunidades"
		17: N/A
	Aumentando externalidades positivas: 2,3 (Aumento de la salud)	2: ISO 22000: "Gestión de la inocuidad de los alimentos"
		3: ISO 14001: "Sistemas de Gestión Ambiental"
	Reduciendo externalidades negativas: 12, 14, (Reducir el consumo excesivo)	12: ISO 20245: "Comercio transfronterizo de bienes de segunda mano"
		14: ISO 5020: "Reducción y tratamiento de residuos en buques pesqueros"

Fuente: Adaptado de Blind y Heß (2023)¹⁷

Teniendo en cuenta estos precedentes, esta guía identifica y aprovecha los aspectos en común y las complementariedades de las diferentes prácticas reconocidas internacionalmente para que las organizaciones puedan implantarla de manera más fácil. Además, para las organizaciones que no han implementado o no tienen conocimiento de las prácticas que se han mencionado anteriormente, esta guía presenta los fundamentos para implantar más fácilmente dichas prácticas y de manera integrada¹⁸ en el futuro.

Tal y como proponen estas prácticas, la implantación y mejora de esta propuesta deberá documentarse ya que ello está asociado a varios beneficios. Así, permite que todas las partes implicadas tengan la misma información, al menos la básica, y así se eviten problemas de asimetría informativa¹⁹. Además, a nivel interno, permite que las personas que se involucren en el proceso puedan conocer las prácticas, interiorizarlas y contribuir a su correcta implementación y mejora.

¹⁷ Blind, K., & Heß, P. (2023). Stakeholder perceptions of the role of standards for addressing the sustainable development goals. *Sustainable Production and Consumption*, 37, 180-190.

¹⁸ Implantar de forma integrada se refiere a la gestión conjunta de las diferentes prácticas, es decir, que, aunque las organizaciones tengan múltiples prácticas implantadas, se gestionan como un único sistema aprovechando sinergias entre las prácticas.

¹⁹ Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74

De esta manera, la documentación de las prácticas organizativas se puede utilizar a manera de conocimiento que las organizaciones pueden explotar para facilitar el desempeño de sus actividades tales como la formación inicial para las nuevas incorporaciones. En este caso, la acumulación de conocimiento reflejado en las prácticas documentadas a través de registros y pautas se podrían utilizar también para moldear y mejorar otras áreas de la organización, facilitando así la implementación de nuevas prácticas que mejoran tanto la posición competitiva de las organizaciones como su orientación hacia la sostenibilidad. Además, el hecho de poder mejorar la gestión de las prácticas implantadas puede conducir a la organización a mejorar su ventaja competitiva²⁰. Es importante también que no se utilice únicamente información interna o relacionada con la organización, sino que se debe tener en cuenta información y documentación de diferentes fuentes y basar la toma de decisiones en evidencias, en datos que permitan justificar y evidenciar las decisiones que se toman.

Finalmente, la guía está pensada para que cualquier tipo organización, independientemente del tamaño, sector de actividad, y propiedad, la pueda implementar. A continuación, se explica detalladamente la propuesta.

Figura 9. Propuesta de guía



Fuente: elaboración propia

Fase 1: Planificar

En la fase de planificación se proponen 7 pasos diferentes. Esta es la fase que más tiempo requiere y también la más crítica ya que de ella depende la estrategia de implementación y, por tanto, es determinante para asegurar su futuro desempeño. No obstante, tampoco debe buscarse la perfección desde un primer momento. No existe el plan perfecto y por tanto se busca diseñar un plan flexible y adaptable ya que los pasos PDCA buscan la mejora continua. Por tanto, el diseño del plan debe estar concebido de tal manera que se fomente una cultura de excelencia dentro de la organización.

²⁰ Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

En el primer punto, será necesario definir qué **visión de sostenibilidad** tiene la organización. Esto implica expresar de forma clara hacia dónde quiere llegar la organización con la implementación de una estrategia sostenible. Este punto se inicia con un primer análisis de las actividades que la organización ya está llevando a cabo en términos de **gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes**. Estas son las dimensiones originales que propone B Corp, y el objetivo es alinear las actividades organizativas hacia la sostenibilidad en lo que respecta a estas dimensiones (se mantienen para facilitar la posible certificación de esta práctica en el futuro). Se deberá identificar el nivel de desarrollo de estas actividades. Por ejemplo, si existe una política clara de conciliación laboral, la organización ya está trabajando en la dimensión de trabajadores, o si la organización ya tiene un diálogo claro con las asociaciones vecinales para identificar sinergias, ya está trabajando en la dimensión de comunidad. El resultado de esta primera etapa permitirá definir la política de sostenibilidad y desarrollar los siguientes puntos. En este momento, en función de cada organización, se podría pensar en contratar a una persona que de apoyo y/o que ayude en esta implantación, que será la que también podría formar a la plantilla en términos de sostenibilidad. Aunque contratar a una persona no es estrictamente necesario, es necesario que exista un líder en la organización que promueva, mantenga y guíe a la organización hacia un desarrollo organizativo sostenible.

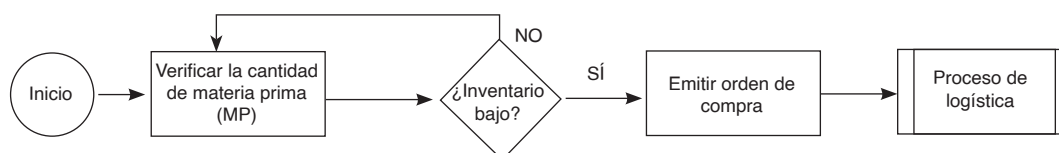
En el segundo punto se deberán **identificar las áreas clave de negocio**, es decir, si se empieza la implantación de esta propuesta por áreas concretas o se tiene en cuenta toda la organización. La decisión dependerá de cada organización, pero se recomienda que se tenga una visión global, ya que cuanto mayor sea el alcance, mejores sinergias se desarrollarán y aprovecharán. En este punto, es altamente recomendable que las organizaciones identifiquen las oportunidades relacionadas con el negocio principal.

Una implementación realmente sostenible implica que haya una transición de las áreas que tienen mayor impacto, las mismas que suelen ser las relacionadas con las principales actividades de la organización. Por ejemplo, si la organización se dedica a la restauración, es más probable que existan oportunidades más significativas relacionadas con el consumo de productos de proximidad²¹ (materias primas principales) que las que puede haber relacionadas con el uso de “menús digitales” para minimizar el uso de papel. Ambas actividades pueden implementarse en paralelo y no tienen por qué ser exclusivas, pero el impacto que puede tener la utilización de materias primas más sostenibles será mayor. Dichas transiciones son las más difíciles de implementar, y comenzar por pequeños cambios como los menús digitales puede ser un buen primer paso, pero hay que tener claro que la organización debe avanzar en rumbo hacia el cumplimiento de la visión planteada en el punto uno. Es por ello que la estrategia de implementación debe involucrar necesariamente a las áreas clave de la organización.

Una herramienta útil para identificar las principales actividades involucradas en un proceso son los diagramas de flujo. Se trata de esquematizar en un diagrama los pasos que componen un proceso con el fin de documentar los pasos que se requieren, de inicio a fin, para lograr sus objetivos. Es una manera sencilla de entender los procesos e identificar oportunidades de mejora. El carácter visual de esta herramienta facilita la comprensión de los procesos y su comunicación tanto para su ejecución como para su mejora. La Figura 10 presenta un ejemplo de un diagrama de flujo genérico para la toma de decisión de la compra de materias primas, que se inicia con la verificación del nivel de inventario de materias primas, continua con la emisión de una orden de compra y concluye llevando el proceso hacia otro diagrama de flujo que deberá explicar en qué consiste el proceso logístico para recibir la materia prima.

²¹ Es decir, productos producidos cerca de la organización que los compra. No es lo mismo que comprar productos a proveedores de proximidad si estos productos provienen de zonas muy alejadas.

Figura 10. Ejemplo de diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

En el punto tres se tiene que **involucrar a las partes interesadas**. Este compromiso y colaboración puede tener diferentes formas, pero la mínima que se considera adecuada es que en los procesos de decisión se involucren las partes interesadas. Es decir, que el consejo esté compuesto por grupos de interés interno y externo, sobre todo cuando son partes afectadas. Aquí, a diferencia de la necesidad de cambiar legalmente la composición como propone B Corp, se recomienda que la colaboración sea voluntaria y en cuanto se encuentre la composición que permite tener en cuenta todos los puntos de vista y se puedan tomar decisiones, se formalice. Aun así, su participación quedará reflejada en las actas de las reuniones en las que participen. Se trata de realizar acciones paulatinas de tal manera que la organización incorpore los puntos de vista de las partes interesadas en su toma de decisiones.

La composición mínima deberá cubrir las dimensiones analizadas, es decir, gobernanza, trabajadores (se pueden escoger de entre los que forman parte del sindicato, y en caso de no existir, escoger representantes; tener en cuenta trabajadores propios pero también aquellos subcontratados o que realizan actividades de manera frecuente en la organización); comunidad (representantes de diferentes instituciones que tienen relación con la organización, puede ser uno por institución o que se escoja a un representante de las mismas); medio ambiente (puede ser la persona responsable de esta dimensión en la organización o tener en cuenta personas expertas externas, como consultores o investigadores universitarios), y clientes (podría ser la persona representante de asociaciones de consumidores, o escoger una representación de clientes de la organización de entre los que más compren o sean estratégicos por el tipo de producto o servicio que compren).

Aunque podría no ser siempre fácil, se tiene que garantizar tanto la representatividad como la participación activa de todos los miembros. Se podrían proponer algún mecanismo que lo controle, como, por ejemplo, participación en las reuniones, propuestas realizadas, crear grupos específicos de trabajo, etc. Ello para asegurar que las partes están implicadas en el proceso.

En cada negocio, el peso que tienen las partes interesadas puede variar, y es por ello que se recomienda priorizarlas. Una herramienta para ello es la Matriz de Partes Interesadas (ver tabla 7), que consiste en identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas internas (por ejemplo, gerencia, mandos medios, trabajadores) y externas (por ejemplo, clientes, proveedores, comunidad).

Tabla 7. Matriz de partes interesadas

Identificación de la parte interesada			Expectativa o petición de la parte interesada	Área de negocio implicada	Respuesta de la organización (qué puede hacer)		Prioridad
Parte interesada	Interna	Externa			¿Se puede aplicar directamente?	¿Es necesario tener más recursos?	

Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, si los trabajadores, que son parte interesada interna, quieren tener mejores horarios para poder conciliar, el área de negocio implicada serán todas, ya que se entiende que la petición es de gran parte de la plantilla, por lo que es un aspecto que afectará a gran parte (o toda) la actividad de la organización. La organización deberá analizar si puede dar respuesta a esa petición de manera directa o necesita tener más recursos. En este caso, quizá no toda la plantilla lo desee y se puedan reajustar los horarios en función de los recursos actuales. La prioridad que se le clasifique dependerá de cada organización, pero seguramente sería alta. Ello será temporal, ya que seguramente esta petición termine afectando a toda la organización, ya que una mayor conciliación promueve mejoras en la productividad. Otro ejemplo similar sería la implantación de la jornada laboral de 4 días. Otro ejemplo, con una parte interesada externa, podría ser la petición de una asociación local de participar en un evento patrocinándolo. Las áreas de negocio afectadas están relacionadas con la comunicación y la gobernanza, por el mensaje de marketing que se puede dar y por el hecho de colaborar con la comunidad. En función del evento la organización podría dar respuesta directamente a la petición con una prioridad alta.

Tras la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como también de las principales áreas de negocio, es recomendable realizar un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO). Se trata de resumir en una matriz los aspectos que hacen que la organización sea más vulnerable ya sea porque no se desempeña de la mejor manera (debilidades) o porque hay factores externos que pueden afectar críticamente la continuidad del negocio (amenazas). En la matriz DAFO (ver tabla 8 y figura 11) también se indican los puntos en donde la organización se desempeña mejor (fortalezas) y aquellos aspectos externos en donde puede mejorar su posición estratégica (oportunidades). El análisis DAFO se puede realizar de diferentes maneras, en función de la que se adapte mejor a la organización. Por ejemplo, la primera podría aprovechar la matriz de partes interesadas e identificar cada una de sus expectativas como debilidad, fortaleza, amenaza u oportunidad. También se puede hacer de manera independiente a esa matriz y pensar primero una lista de los aspectos que impactan en la empresa, tanto a nivel interno como externo, realizando una lluvia de ideas y después clasificando cada aspecto identificado como debilidad, fortaleza, amenaza u oportunidad. La otra manera posible es la de tener en cuenta la matriz DAFO e ir complementando las debilidades, fortalezas, amenazas u oportunidades directamente. No debe olvidarse que las cuatro dimensiones están relacionadas y, por ejemplo, una amenaza inicial para la organización puede ser una oportunidad de mejora, pero una debilidad también puede serlo. Es necesario que estos análisis se actualicen para no tener problemas o sorpresas en ecosistemas cambiantes.

Tabla 8. Matriz DAFO

	Aspectos que mejorar	Aspectos que potenciar
A nivel interno	Debilidades	Fortalezas
A nivel externo	Amenazas	Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Un ejemplo de análisis puede ser la escasez de algunos medicamentos. De vez en cuando, las empresas farmacéuticas no pueden abastecer la demanda por falta o escasez de algún principio activo. En esta situación, a nivel externo el hecho de no tener disponibilidad del medicamento es una amenaza porque otras empresas de la competencia pueden tenerlo y ello puede provocar la pérdida de cuota de mercado. A eso va ligado que se puede romper el ciclo de abastecimiento

y podría afectar seriamente la medicación de los pacientes, provocando un problema de salud pública. A nivel de oportunidades, supone el hecho de identificar principios activos sustitutos que permitan tener los mismos efectos o similares y, por lo tanto, que garantizaran el abastecimiento cuando el principal activo es escaso. A nivel interno, la debilidad identificada es la dependencia en estos principios activos, por lo que además de la búsqueda de sustitutos, se debería pensar en la opción de la farmacéutica en producir directamente la materia prima o en tener diferentes proveedores. La fortaleza que se puede identificar es que, si no se pierden clientes, la organización ha sabido crear una relación fuerte con sus clientes.

En la figura 11 se presenta una manera más visual de representar la matriz DAFO.

Figura 11. Representación de la matriz DAFO

	Aspectos que mejorar	Aspectos que potenciar
Origen interno	Debilidades	Fortalezas
Origen externo	Amenazas	Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

Los puntos anteriores deben permitir **definir los objetivos sostenibles** del punto siguiente. El diseño de los objetivos debe ser SMART, que significa que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas, y definidos en un espacio temporal con un inicio y un final (son SMART por sus siglas en inglés: *specific, measurable, achievable, realistic, time-bound*). En este caso, los objetivos deben ser realistas y medibles, involucrando a toda la organización, si es el alcance deseado, y a las partes interesadas. Se pueden proponer objetivos generales compuestos por subobjetivos más realistas, pero en todo caso, es necesario poder medir su alcance y su cumplimiento dentro del plazo previsto.

Para establecer los objetivos SMART, se puede responder a cinco preguntas²²:

- Específico: ¿qué quiere conseguir la organización?
- Medible: ¿cómo se mide? Se podría hablar de los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators o KPIs por sus siglas en inglés)
- Alcanzable: ¿se puede realizar?
- Realista: ¿la organización tiene los recursos para alcanzarlos?
- Espacio temporal delimitado: ¿cuánto tiempo debe pasar para lograrlos?

Un ejemplo de objetivo SMART es *aumentar en 20% el nivel de formación de sostenibilidad entre los empleados de la organización en un período de 6 meses*:

- Específico: aumentar la formación en sostenibilidad de los empleados

²² <https://foroeconomiadigital.com/blog/objetivos-smart-definicion-y-algunos-ejemplos-practicos/>

- Medible: analizar el nivel antes de la formación y después de la misma, para garantizar que se alcanza el nivel mínimo que se haya establecido, en este caso, en 20%. El nivel de formación debe establecerse claramente también. Por ejemplo, podría plantearse en función del número de horas anuales de capacitación.
- Alcanzable: realización de diferentes cursos de formación.
- Realista: cursos de formación de diferentes niveles según el conocimiento en sostenibilidad
- Espacio temporal delimitado: durante 6 meses

Un ejemplo de objetivo no SMART podría ser *intentar aumentar el nivel de formación de sostenibilidad de la comunidad en un período de 3 meses*:

- Específico: aumentar el nivel de conocimiento en sostenibilidad de la comunidad
- Medible: no se mide el nivel anterior ni posterior al curso, ni se establece un umbral de conocimiento
- Alcanzable: realización de diferentes cursos de formación de acceso libre para la comunidad.
- Realista: cursos de formación para diferentes edades y nivel de conocimiento a los que acceder toda la comunidad
- Espacio temporal delimitado: durante 3 meses

Si se comparan los dos objetivos, el primero tiene una medición establecida, se ha pensado cómo realizar la formación, se destina a un grupo concreto y se les da suficiente tiempo para poder formarse. En cambio, en el segundo ejemplo, aunque es específico, no se mide y es demasiado ambicioso, porque la comunidad puede ser muy extensa, no se aprovecharán bien los recursos porque quizá ya hay un conocimiento mínimo y la información de la formación no es relevante. Además, el espacio temporal es muy limitado si se pretende formar a un gran número de personas.

Además, se recomienda proponer objetivos para cada una de las dimensiones analizadas, ya que un trabajo equilibrado en las diferentes dimensiones permitirá tener una mayor visión sostenible. Para ello, se debe tomar de base los resultados del análisis DAFO, ya que en él constan los puntos sobre las cuales la organización debe establecer objetivos que la protejan de lo que las hace vulnerables (debilidades y amenazas) al mismo tiempo que mejore su sostenibilidad en base a sus principales ventajas estratégicas (fortalezas y oportunidades).

En relación con los objetivos, el punto cinco requiere **establecer estrategias y políticas sostenibles**, que permitan alcanzar los objetivos propuestos. De nuevo, estas estrategias y políticas deben ser realistas. Se trata de ser ambiciosos, pero no por ello plantear estrategias y políticas que busquen un cambio radical en poco tiempo. Es por ello que se deberán diferenciar entre las que se proponen a corto plazo de las que se proponen más a largo plazo. Las estrategias y políticas sostenibles a corto plazo buscan la mejora continua en las actividades diarias, mientras que las que son a largo plazo se enfocan en lograr la transición integral hacia la sostenibilidad. Cada organización debe encontrar el equilibrio en la propuesta entre ambas. Por ejemplo, una estrategia a corto plazo sería la de lograr un nivel concreto de formación para los empleados en cuanto a sostenibilidad; mientras que una estrategia a largo plazo podría ser la implantación de esta guía, ya que requerirá de más tiempo, normalmente un año para su implantación, pero deberá tenerse en cuenta su mejora a lo largo del tiempo.

Como en otras prácticas, es necesario **asignar las responsabilidades**, ya que hay diferentes tareas a realizar. La designación de estas responsabilidades incluye: quién liderará la implantación, quién formará y comunicará la propuesta al resto de trabajadores, quién gestionará los recursos asignados, etc. Se pueden establecer diferentes liderazgos siempre y cuando el objetivo esté claro y no se prioricen los intereses personales a los de la organización.

Las personas con responsabilidad deberán motivar, involucrar e incentivar la participación de los diferentes grupos o partes interesadas, tanto internas como externas, por lo que deben ser personas capaces de establecer relaciones de confianza tanto a nivel interno como externo.

El punto final de la planificación es el de **asignar los recursos** necesarios para llevar a cabo la implantación. Se deberá tener en cuenta que las acciones que cada organización planifique requerirán de formación y de materiales que quizá no estén disponibles en el momento de la implantación. Deberá tenerse en cuenta también el resultado de la matriz de partes interesadas en función de las acciones a realizarse. La implementación del plan no puede hacerse a coste cero. No obstante, se tendrá que analizar bien de qué manera se hará el despliegue de los recursos para aprovechar estructuras ya presentes en la organización, como por ejemplo el sistema documental, las prácticas de recogida de datos de satisfacción de los clientes, etc.

Es importante tener en cuenta aquí un concepto relacionado inicialmente con las prácticas de calidad, pero que se puede hacer extensible a otras prácticas, que son los costes relacionados con su implantación²³. En prácticas de calidad se tienen en cuenta los costes de calidad y los de no calidad. En general, implantar una práctica de calidad tendrá unos costes iniciales que se reducirán de manera gradual cuando la práctica esté correctamente implantada. De hecho, se considera más una inversión en calidad que un coste. El coste de no implantar ninguna de estas prácticas puede ser muy elevado cuando se detecten productos o servicios no conformes. De manera resumida, los costes de calidad son los preventivos y de evaluación, ya que las acciones que permiten prevenir errores o defectos son las que ayudarán a ahorrar dinero debido a que el error se identificará y solucionará durante el proceso y no al final cuando ya no se puede arreglar (por ejemplo, mecanismos de identificación de productos defectuosos en tamaño). Los costes de evaluación deben mantenerse como forma de controlar que todo funciona correctamente (por ejemplo, las evaluaciones de producto final). Los costes de no calidad se pueden dividir entre los costes de errores internos y externos, por un lado, y los costes tangibles e intangibles por otro. En los primeros, los errores se identifican una vez el producto/servicio ya está terminado, y la diferencia es si se detecta a nivel interno antes de salir al mercado (se puede solucionar antes de que llegue al mercado, pero supone dedicarle más recursos), o a nivel externo, una vez ya se ha comercializado (normalmente, en estos errores externos, quien los identifica son los clientes o usuarios). En cuanto a los costes tangibles o intangibles son los que se pueden medir de manera fácil, como por ejemplo la compra de material, o los que no se pueden medir de manera directa inicialmente, pero pueden tener un impacto mayor, como, por ejemplo, el daño en la imagen de la empresa.

Fase 2: Hacer

La fase siguiente consiste en **implantar el plan** diseñado en los puntos anteriores. Es decir, llevar a cabo las actividades, prácticas o acciones para cumplir los objetivos (SMART), las personas que liderarán y cumplirán los objetivos y el despliegue de los recursos para llevar a cabo la implantación del plan de sostenibilidad, atendiendo a las dimensiones de la guía: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes.

En este punto es importante tener en cuenta que cada organización puede diseñar un plan diferente siempre que pueda demostrar que ha realizado los cambios necesarios para una gestión más sostenible. Los indicadores que se proponen en la siguiente fase para su medición pueden ayudar a proponer este plan.

²³ Casadesús, M., Heras, I., & Merino, J. (2005), Calidad práctica: una guía para no perderse en el mundo de la calidad, Prentice-Hall Financial Times, Madrid, Spain

Fase 3: Revisar

En el punto nueve se proponen indicadores para **medir el desempeño** en base a las 5 dimensiones. Este punto difiere de los estándares ISO, que no propone indicadores específicos.

En una primera etapa, las organizaciones realizarán una autoevaluación (como en el modelo EFQM), para poder saber en qué nivel se encuentran de desarrollo y también para poder diseñar y rediseñar su plan de sostenibilidad. La lista de indicadores de la tabla 9 se propone como mínima a cumplir, pero cada organización puede establecer indicadores adicionales según su actividad.

Para una futura evaluación externa, expertos externos a la organización tendrán que evaluar este desempeño. Es recomendable que exista una evaluación externa ya que de esa manera la organización se puede beneficiar de puntos de vista que difícilmente pueden ser identificados por los propios miembros de la organización. Una evaluación externa puede ayudar a la organización a identificar oportunidades de mejora sustanciales o incrementales, guiándola así hacia una transición más segura ya que tienen la ventaja de contar con un sesgo menor que las autoevaluaciones. Además, añade credibilidad al desempeño de la organización en cuanto a esta práctica.

A continuación, se recomienda un listado de 30 indicadores o preguntas que guiará la (auto) evaluación de la organización. Se propone graduar los niveles de alcance, en función del desempeño conseguido, tal y como se explica más adelante.

Tabla 9. Propuesta de indicadores

Indicadores mínimos	De 0 a 10 (0 no aplicado, 10 totalmente aplicado)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gobernanza											
1. La organización cuenta con un plan de sostenibilidad											
2. Todas las personas en la organización conocen el plan de sostenibilidad y lo aplican en sus actividades diarias											
3. En los procesos de toma de decisiones estratégicas, las partes interesadas internas de la organización están implicadas											
4. En los procesos de toma de decisiones estratégicas, las partes interesadas externas de la organización están implicadas											
5. La alta dirección está comprometida completamente con la sostenibilidad											
6. La estrategia de sostenibilidad es proactiva y va más allá del cumplimiento de leyes y regulaciones											
Trabajadores											
7. La organización cuenta con un plan de seguridad y salud ocupacional											
8. Todas las personas de la organización trabajan en condiciones de seguridad y son conscientes de ello											
9. Los trabajadores de la organización tienen un bienestar laboral elevado											
10. La organización fomenta el crecimiento profesional de las personas mediante planes de carrera y/o capacitaciones											
11. Las personas en la organización están motivadas y participan activamente en iniciativas orientadas hacia la sostenibilidad											

Comunidad										
12. La organización cuenta con mecanismos para mantener una relación activa con la comunidad										
13. La comunidad conoce y participa en la toma de decisiones estratégicas que tienen relación con ella										
14. La organización está comprometida con el desarrollo de la comunidad										
15. Nuestros productos y/o servicios principales son desarrollados en gran parte gracias a las colaboraciones										
16. La organización prioriza la compra de productos de proveedores locales										
17. Los productos y/o servicios principales de la organización tienen beneficios sociales										
Medio ambiente										
18. Los procesos de las áreas principales de negocio se basan en principios que protegen y/o minimizan el impacto medio ambiental										
19. Los productos y/o servicios principales de la organización están diseñados utilizando recursos sostenibles										
20. Los productos y/o servicios principales de la organización son reutilizables o reciclables										
21. Los productos y/o servicios principales de la organización generan cero contaminaciones										
22. La organización compensa su huella de carbono; es decir, elimina igual o más gases de efecto invernadero de la atmósfera de los que genera										
23. Las operaciones diarias de la organización son sostenibles										
Clientes										
24. La organización considera cómo sus productos y/o servicios pueden afectar a los hábitos de consumo de sus clientes										
25. El modelo de negocio de la organización fomenta la creación y entrega productos/servicios éticos										
26. La organización diseña productos/servicios que protegen la privacidad y seguridad de los datos de sus usuarios										
27. La organización está a la vanguardia de las regulaciones presentes y futuras aplicables a sus productos/servicios										
28. Los productos/servicios de la organización son sostenibles										
29. La organización tiene mecanismos para escuchar y responder activamente los requerimientos y quejas de los clientes										
30. El modelo de negocio de la organización asegura la sostenibilidad económica de la organización ²⁴										

Fuente: Elaboración propia

²⁴ Si la respuesta a esta pregunta es inferior a cinco, significa que la organización NO es sostenible. Es necesario modificar urgentemente el modelo del negocio.

La medición del desempeño consiste en analizar hasta qué punto se cumple con el indicador propuesto. Este ejercicio permitirá identificar las posibles acciones de mejora a realizar, con lo que se estará realizando la **revisión** del cumplimiento. En caso de identificar no conformidades, es decir, acciones que no cumplen con lo establecido en etapas anteriores, se deberán aplicar acciones correctoras para poder alcanzar ese hito. Las no conformidades en este caso, serán los ítems en que la empresa obtenga un valor inferior a 5.

Esta revisión se puede asimilar a la auditoría interna de otras prácticas, que permite identificar áreas de mejora, pero también acciones que se están realizando correctamente y que se deben potenciar. A nivel externo, la auditoría se deberá establecer si se decide crear una certificación entendida como tal, con una evaluación externa por parte de una tercera parte independiente, como se ha comentado.

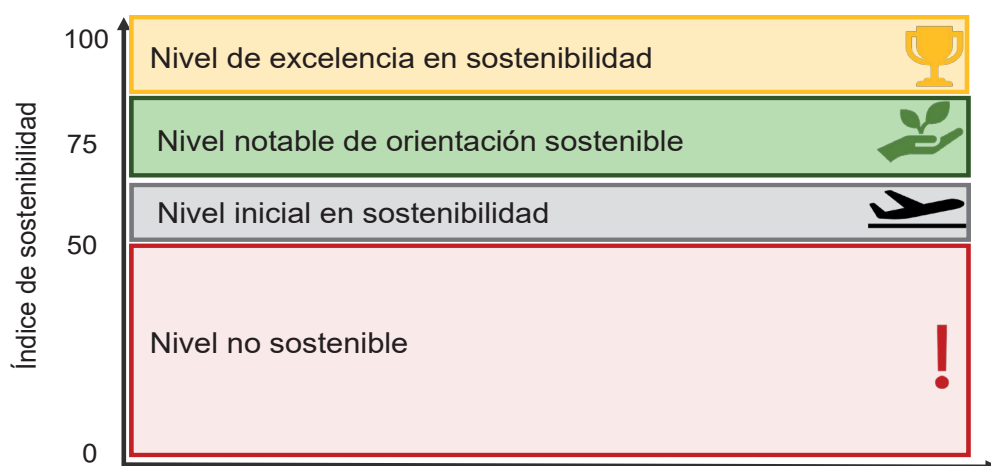
Tras responder a la (auto) evaluación, se deberán sumar todos los valores de cada una de las puntuaciones y calcular el índice de sostenibilidad mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de sostenibilidad} = \frac{\text{Suma de los valores de todos los indicadores}}{\text{Suma del valor máximo de todos los indicadores (300)}} \times 100$$

Es decir, en el numerador del índice, se suman los valores que se han dado a los indicadores propuestos, medidos en una escala de 0 a 10. En el denominador, se utiliza el valor máximo de la suma, es decir, 300 atendiendo a que hay 30 indicadores con un valor máximo de 10 cada uno. Y se calcula el índice en base a un porcentaje (ver muestra de hoja de cálculo).

El valor obtenido del índice de sostenibilidad se interpreta de la siguiente manera (ver figura 12):

- 90-100 representa un nivel de excelencia en sostenibilidad. La organización ha interiorizado los conceptos de sostenibilidad en todas las dimensiones y tiene un claro liderazgo que fundamenta su modelo de negocio en los fundamentos de la sostenibilidad.
- 70-89 indica un nivel notable de orientación sostenible. La organización realiza esfuerzos importantes para orientar su estrategia hacia la sostenibilidad. El camino hacia la excelencia se fundamentará en la implementación diaria de prácticas que busquen la transformación del modelo de negocio hacia la sostenibilidad.
- 50-69 se relaciona con organizaciones que están iniciándose en la sostenibilidad. Han conseguido avances importantes en algunas de las áreas (gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes) y están en un punto crítico para seguir orientando sus esfuerzos hacia la sostenibilidad para evitar decaer. Identificar las áreas clave de negocio será determinante para continuar avanzando.
- 0-49 indica que la organización trabaja en un modelo de negocio más tradicional, en el cual las dimensiones de gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes no son tomadas en cuenta de forma integral. Son organizaciones que deben iniciarse en sostenibilidad, deben formarse líderes dentro de la organización para llevar a cabo iniciativas orientadas a la sostenibilidad. Involucrar a los altos mandos de la organización es fundamental, sin ello las iniciativas tendrán un impacto muy limitado.

Figura 12. Niveles de sostenibilidad según el índice de sostenibilidad propuesto

Fuente: elaboración propia

Puede realizar la (auto) evaluación de su organización accediendo a la publicación [Índice de sostenibilidad para las organizaciones asturianas](#) a través del [enlace](#) o escaneando el código QR.



Fase 4. Actuar

En la última fase, actuar, es importante **comunicar y difundir** a todas las partes interesadas. De hecho, comunicar este tipo de acciones es cada vez más un requisito de los grupos de interés. Por ello, conseguir comunicar esta práctica será importante, no solo en las memorias anuales o en la página web de cada organización, sino que también se deben promover otras acciones de comunicación que lleguen a un público mayor, por ejemplo, a través de las redes sociales o publicaciones en prensa.

La difusión no se refiere solo a la comunicación, sino que también se pretende que las organizaciones que implanten esta propuesta motiven a los agentes de la cadena de suministro, y por ende a las partes interesadas, a implantarla también. Si se consigue que un gran número de agentes la tenga, la sostenibilidad tendrá mayor alcance y se considerará más real que no una práctica para poder parecer sostenible (prácticas de "washing"²⁵).

Finalmente, aunque está como punto final, la **mejora continua** debe realizarse en todos los puntos del proceso, ya que siempre se puede mejorar. La organización deberá revisar qué se ha hecho, qué puede mejorarse, estableciendo prioridades, e ir mejorando la visión sostenible de la organización. Mediante la mejora continua la organización será capaz de ir perfilando su estrategia, redefiniendo sus objetivos y modificando su modelo de negocio para convertirse en una organización sostenible.

²⁵ Las prácticas de "washing" o de lavado se refieren a que la organización diga que está promoviendo e implantando una práctica sostenible que en realidad no hace. Por ejemplo, una empresa que diga que impacta poco en el medio ambiente, pero se descubra que no es cierto, está realizando prácticas de "greenwashing" o "lavabo verde".

5. CONCLUSIONES

El objetivo de esta guía es presentar una propuesta de certificación e indicadores de medida para que las empresas asturianas puedan dar un paso más en la implantación de la Agenda 2030.

El modelo propuesto es similar al esquema de la certificación B Corp, debido a que tiene en cuenta diferentes dimensiones para medir la sostenibilidad de las organizaciones (gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes), pero además desde B Lab España se promovió una nueva ley de empresas sostenibles, cosa que puede ser muy beneficioso para la diferenciación de las empresas asturianas. Se ha analizado el estado de las prácticas sostenibles en Asturias, y aunque hay organizaciones que han implantado prácticas sostenibles y tienen la sostenibilidad en su estrategia, esta guía pretende que sea más fácil poder implantar este tipo de prácticas. Además, el hecho de que tres empresas asturianas hayan conseguido la certificación B Corp, es una motivación para el resto.

La propuesta consta de 12 pasos que las organizaciones deberían seguir para implantar esta práctica, teniendo en cuenta las cinco dimensiones que se miden en la certificación B Corp: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes. Además, a diferencia de otras prácticas que se pueden implantar, como, por ejemplo, los estándares de sistemas de gestión de ISO, se proponen 30 indicadores en total que permiten calcular un índice de sostenibilidad. Se proponen también cuatro niveles de sostenibilidad en función de la puntuación obtenida. Independientemente de este nivel, es necesario que las empresas tengan la mejora continua como prioridad.

Esta guía pretende ofrecer una opción de implantación, pero no es obligatoria, sino que presenta una propuesta basada en recomendaciones. Es importante enfatizar tres recomendaciones. La primera es la de involucrar a más partes interesadas para tener una visión más completa no solo del negocio, sino también del ecosistema global. Ello permitirá entender mejor los impactos sociales y medioambientales de toda la cadena de valor. La segunda es que, para ser sostenibles, es necesario que el modelo de negocio sea rentable. Si la organización no es rentable, no es sostenible. En ese caso, debe redefinirse el modelo de negocio para que sea rentable y en esa transformación, deben tomarse en cuenta los pilares de sostenibilidad para integrarlos en el rediseño del nuevo modelo de negocio. Finalmente, la propuesta se basa en una autoevaluación, por lo que, en un futuro, se recomienda implantar una evaluación externa llevada a cabo por organizaciones independientes a las evaluadas. Ello permite crear credibilidad, mejorar la implantación y la imagen de la organización.

Otro aspecto para tener en cuenta es que, como se ha comentado en la propuesta, se ha intentado asimilar a otras prácticas que las organizaciones ya puedan tener implantadas o que piensen en implantar en el futuro. Ello responde al hecho de que esta propuesta facilite la mejora en la gestión sostenible de las organizaciones que la implanten. Por ejemplo, la propuesta de autoevaluación en base a indicadores es muy similar a la propuesta del modelo EFQM. Aunque no con indicadores concretos, también se puede relacionar con la auditoría interna de los estándares de sistemas de gestión de ISO (ver Anexo 1 para una comparativa).

Aunque aún no hay evidencias empíricas de los beneficios de implantar esta guía, sí hay evidencias de la mejora en sostenibilidad de las empresas que han certificado el modelo B Corp. Algunos estudios señalan que el BIA mejora con el tiempo de certificación y es mejor en aquellas empresas

certificadas de lo que sería en empresas que han optado por no renovar la certificación²⁶. Otros concluyen que algunas empresas tienden a centrarse en las dimensiones sociales²⁷ más que las ambientales, pudiendo cometer “greenwashing”²⁸, mientras que otros muestran que permiten mejorar la gestión de los recursos humanos modificando la misión de la organización²⁹. Pero en general, permite mejorar la orientación sostenible de las organizaciones que la implantan³⁰, así como el desempeño financiero³¹. Aun así, es necesario recoger más evidencias empíricas ya que los resultados están basados, la mayoría, en muestras muy pequeñas centradas en países y sectores concretos.

Como en toda propuesta, ésta no está libre de limitaciones. En concreto, esta es una guía que contiene los fundamentos de prácticas sostenibles, pero cada organización tiene sus propias necesidades y por tanto se deberá adaptar a ella. El índice de sostenibilidad es orientativo, es decir, que cada organización debe definir qué aspectos pueden tener mayor peso y relevancia y en función de ello adaptar el índice. Se recomienda que las organizaciones generen sus propios indicadores de sostenibilidad teniendo en cuenta los pilares de sostenibilidad en todos los ámbitos (gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes). En el caso de que se cree una evaluación externa, se deberán fijar algunos indicadores o requisitos obligatorios para poder llevar a cabo el análisis, y así poder establecer el nivel de cumplimiento mínimo para obtener el certificado.

²⁶ Kim, Y. 2021. Certified corporate social responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28, 1760-1768.

²⁷ Lee, C.K., Dmytryiev, S.D., Rutherford, M.A., & Lee, J.Y. 2023. The impact of B Corporations’ certification timing in a firm’s economic and social value creation. *Social Responsibility Journal*, 19(9), 1749-1764

²⁸ Liute, A., & De Giacomo, M.R. 2022. The environmental performance of UK-based B Corp companies: An analysis based on the triple bottom line approach. *Business Strategy and the Environment*, 31, 810-827.

²⁹ Paelman, V., Van Cauwenberge, P., & Vander Bauwhede, H. 2023. Mission alignment with employees and financiers: Probing into the workings B Corp certification. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30, 1632-1644.

³⁰ Carvalho, B., Wiek, A., & Ness, B. 2022. Can B Corp certification anchor sustainability in SMEs? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29, 293-304.

³¹ Ferioli, M., Gazzola, P., Grechi, D., & Vătămănescu, E-M. 2022. Sustainable behaviour of B Corps fashion companies during Covid-19: A quantitative economic analysis. *Journal of Cleaner Production*, 374, 134010

ANEXO 1. COMPARATIVA ENTRE LA GUIA PROPUESTA Y LOS ESTÁNDARES DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE ISO

La mayoría de los estándares de sistemas de gestión publicados por ISO a partir de 2015 siguen la misma estructura de alto nivel o HLS por sus siglas en inglés (*High Level Structure*). Ello supone que todos los estándares de sistemas de gestión tienen la misma estructura en 10 secciones, y lo que varía es el contenido teniendo en cuenta qué función específica cubren, si calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001), seguridad y salud laboral (ISO 45001), etc. Por ese motivo, la comparativa en cuanto a estructura se realiza utilizando la ISO 9001, por ser la más implantada y certificada a nivel mundial³². Para ser más concretos, en este caso, la comparativa se inicia desde la sección 4, ya que las anteriores son introductorias.

Asturias Sostenible	ISO 9001: 2015	
Sección (paso)	Sección	Breve explicación
1. Definir visión de sostenibilidad	4. Contexto de la organización	Se analiza el contexto de la organización, se identifican las partes interesadas y sus necesidades, se determina el alcance del sistema de gestión de la calidad y cómo se documentará, implantará y mejorará.
2. Identificar áreas clave del negocio		
3. Involucrar partes interesadas		
4. Definir objetivos sostenibles		
5. Establecer estrategias y políticas sostenibles	5. Liderazgo	Se determina el liderazgo y compromiso de la organización, se establece la política de calidad y se asignan los roles, responsabilidades y autoridades en la organización.
6. Asignar responsabilidades		

³² <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

-	6. Planificación	Se planifica cómo se gestionará el riesgo, se establecen las políticas y planificación de calidad para lograrlo y se planifican los posibles cambios relacionados.
7. Asignar recursos	7. Apoyo	Se analizan y asignan los recursos necesarios para la implantación, se forma al personal para que sea competente, se informa de la política y objetivos del sistema y se documenta la información (sistema documental).
8. Implantar el plan ³³		
9. Medir el desempeño	8. Operación	Es la parte más específica del sistema, pero se tiene en cuenta la producción, los requisitos de productos y servicios, su diseño y desarrollo, así como provisión y trazabilidad.
10. Revisión (interna y externa)	9. Evaluación del desempeño	Se monitorea, mide, analiza y evalúa la implantación, se realiza la auditoría interna y la revisión de la dirección.
11. Comunicar y difundir		
12. Mejora continua	10. Mejora	Se analizan los aspectos de mejora, se identifican las no conformidades y acciones correctivas y se planifica la mejora continua.

Fuente: elaboración propia a partir de la propuesta e ISO 9001

³³ Está relacionado tanto con la sección 7. Apoyo como con la sección 8. Operación de ISO 9001.