



TRIPLE BALANCE

Emprendimiento inclusivo con impacto positivo



Fundación San Feliz

fundación



Redacción y edición:

Paula Baldó de Andrés / ENVIRALL.es

Diseño y maquetación:

Mauricio O'Brien Marí / NANOMA.es



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

El documento ha sido creado utilizando un lenguaje inclusivo de género, intentando priorizar el uso de un vocabulario neutro, o bien haciendo referencia al masculino y el femenino, siempre y cuando su uso no haya dificultado la correcta comprensión del texto o limitado un óptimo entendimiento del mensaje.

Índice

PRÓLOGO 4

INTRODUCCIÓN 5

Sostenibilidad y triple balance ¿de qué va todo esto?	6
¿Por qué la sostenibilidad crea valor en tu negocio?	8
Apuntando hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible	9

CÓMO SER SOSTENIBLE EN 4 PASOS 11

¿Qué hago? Analizando el ciclo de vida de mi producto y/o servicio	12
¿Qué es el Análisis de Ciclo de Vida?	13
¿Para quién lo hago? Conociendo a mis grupos de interés	17
¿Qué y quiénes son los grupos de interés?	17
¿Cómo lo hago? Descubriendo y midiendo mis impactos	20
Elementos de entrada y elementos de salida	21
Midiendo mis impactos	22
Evaluación sencilla de los aspectos e impactos	24
Indicadores de impacto	25
¿Y ahora qué?	27
Contenidos de una estrategia de sostenibilidad	28

CÓMO PRESENTAR MI ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EN MI MODELO DE NEGOCIO 32

Nosotras como los grandes	32
Un último consejo	33

PARA SABER MÁS Y PROFUNDIZAR 34

Glosario	34
Enlaces	36



PRÓLOGO

Hasta hace poco la responsabilidad social parecía cosa de las grandes empresas, afortunadamente ese término ya se quedó corto hace años y actualmente el enfoque es muchísimo más amplio con el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de fondo y una recuperación sostenible como línea de acción a seguir. Además, en un tejido empresarial como el español donde alrededor del 90% de empresas son pymes y autónomas/os no solo se puede dejar la sostenibilidad de la mano de las grandes empresas.

Desde Acción contra el Hambre, como organización que trabaja por la inclusión laboral, consideramos el emprendimiento inclusivo, aquel que apoya a las personas vulnerables y con mayores dificultades para emprender, como una vía de inserción y una fórmula para que todas las personas sean conscientes de su contribución a la sociedad y al medio ambiente a través de sus acciones.

Cualquier proyecto empresarial, por pequeño que sea, puede diseñarse teniendo en cuenta tanto el impacto social y medioambiental como la viabilidad económica. Incluir estas tres ejes en tu empresa, no solo le dará valor añadido, lo que supondrá una ventaja competitiva, si no, que podrá llegar a clientela más diversa y se podrá mejorar toda la cadena de procesos productivos ahorrando costes.

Ser sostenible está en manos de cualquier persona emprendedora y este es el mejor momento, ya que desde Europa se marcan caminos, inversiones, contrataciones públicas, estrategias y planes de acción con el hilo conductor de la sostenibilidad.

Esperamos que esta guía facilite el proceso y marque el camino de la sostenibilidad y la viabilidad de los negocios inclusivos del futuro.

Ana Alarcón

Gestora de Programas de Inclusión Sociolaboral en España

Acción contra el Hambre



INTRODUCCIÓN

¡Bienvenida/o!

Si estás aquí es porque de alguna forma te interesa la sostenibilidad, te preocupa de alguna forma el planeta y las personas, estás emprendiendo y quieres trabajar este aspecto en tu idea de negocio.

En este manual encontrarás unas pautas sencillas para entender qué es la sostenibilidad y lo útil que puede ser para desarrollar tu proyecto de forma coherente y con una mejor proyección a futuros.

Aquí encontrarás ejemplos, algunos ejercicios y muchas ideas para aplicar en tu proyecto emprendedor.

Además, ahora mismo estás en un momento estupendo. Es mucho más sencillo plantearse una empresa sostenible cuando está en los inicios, o mejor en la fase de idea, que cuando ya lleva unos años funcionando y ya ha adquirido ciertos “hábitos” que pueden llegar a ser muy difíciles de cambiar.

Eso te da una ventaja competitiva muy interesante respecto a las empresas de tu sector que ya están ahí y con las que tendrás que competir.

Si tu propuesta de valor ya viene de la mano de la sostenibilidad, ¡tendrás mucho ganado!

¿Preparada/o? ¡Allá vamos!



Sostenibilidad y triple balance, ¿de qué va todo esto?

Antes de empezar a aplicar los contenidos de este manual, es importante que tengas claros algunos conceptos básicos.

La sostenibilidad, así como el desarrollo sostenible, son términos que se escuchan cada vez más. Especialmente estos últimos años, donde se está utilizando con más fuerza en entornos empresariales y de negocios.

La primera definición de desarrollo sostenible la tenemos gracias a la Doctora Gro Harlem Brundtland que, en 1987, lo definió con las siguientes palabras:

El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Este texto forma parte de un informe mucho mayor conocido coloquialmente como Informe Brundtland, por ser ella quien encabezaba el equipo redactor, aunque su título real es **Nuestro Futuro Común**.

Es en este momento cuando se nos plantea una nueva forma de hacer las cosas y que implica lograr un equilibrio entre:

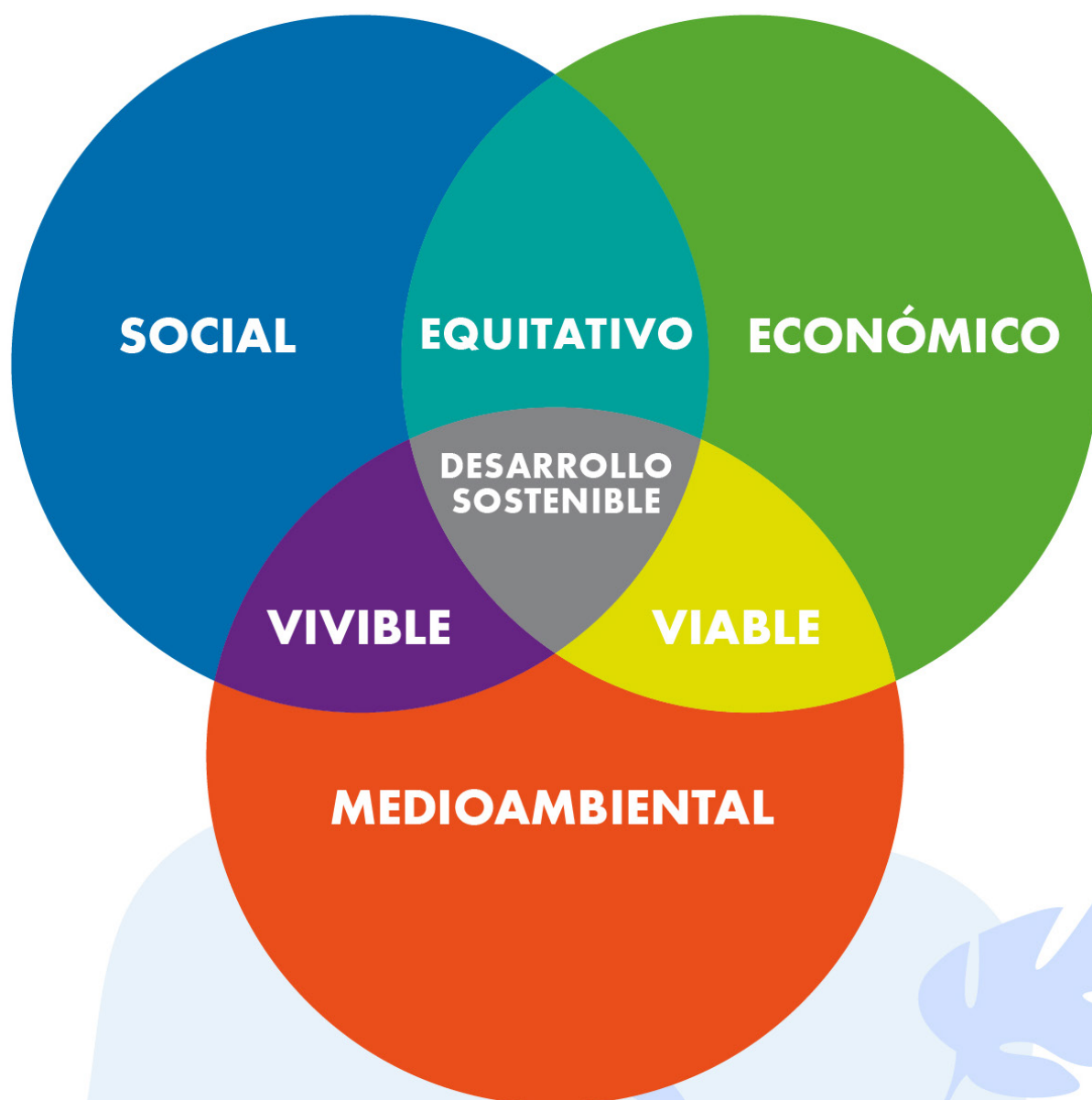
- El crecimiento económico: debemos poder crecer y generar riqueza, pero sin anular el futuro crecimiento de las próximas generaciones.
- El cuidado del medio ambiente: tenemos un planeta con una capacidad limitada de generación de recursos y una naturaleza que no debe desaparecer.
- El bienestar social: permitiendo la estabilidad y bienestar de toda la población actual y futura.

Este enfoque, que implica tener en cuenta tanto la parte económica, como la ambiental y la social, es lo que se conoce como **triple balance**.

Ahora, imagina tu proyecto sobre un taburete de 3 patas. En el momento en el que una falla, todo se cae, ¿verdad? Pues eso es exactamente lo que ocurre con la sostenibilidad.

Si quieres que tu negocio sea sostenible, deberás tener en cuenta también estas tres “patas”: la social, la ambiental y la económica.

¡Pero no te agobies! Se puede hacer poco a poco y paso a paso, como irás viendo a partir de ahora.





¿Por qué la sostenibilidad crea valor en tu negocio?

A poco que busques por internet, encontrarás muchos argumentos que justifiquen la importancia de ser sostenible en las empresas. Aquí van algunos de los más clásicos:

- **Mejora tu imagen de marca:** Ser sostenible ¡está de moda! Ahora no vale solo con tener un buen producto o servicio porque hay que aportar valor al entorno y para ello nada mejor que pensar en sostenibilidad.
- **Acceso a nuevos perfiles de cliente:** Según un estudio realizado en todo el mundo por Unilever, el 33% de los consumidores eligen marcas sostenibles, pero la cosa sube al 78% en EEUU y por encima del 80% en países emergentes. Si enfocas tu negocio a la sostenibilidad tendrás más oportunidades que quien no lo hace. Y no es algo que solo puedan hacer las grandes marcas, también está a tu alcance.
- **Ahorro de costes:** Trabajar la parte más ambiental de la sostenibilidad te ayudará a reducir facturas de agua, luz, embalajes... puesto que tendrás tus propias estrategias para reducir sus consumos.
- **Mejora de los procesos productivos:** Un enfoque sostenible del negocio implica darle una vuelta más a cómo haces las cosas y eso te ayudará a detectar tanto tus puntos fuertes como aquellos más débiles que puedes mejorar para incrementar tu productividad.
- **Mayor captación y retención de talento:** Pese a la situación de escasez de empleo que vivimos, las personas cada vez más quieren aportar valor y sentir que trabajan en un lugar que marque la diferencia. El Índice de Confianza Laboral elaborado por Page-Group en 2018 apuntaba a que para un 87,6% de los candidatos trabajar en una compañía socialmente responsable era ya uno de los factores clave a la hora de elegir un nuevo empleo, ¿por qué no puede ser esa la tuya?
- **Más capacidad para cumplir con la legislación:** Estarás al tanto de cuáles son las tendencias normativas en tu sector y si hay cambios regulatorios más exigentes en aspectos sociales o ambientales ya los tendrás contemplados y podrás adaptarte más fácilmente.
- **Atrae inversores:** Quizá no conozcas la llamada Inversión Socialmente Responsable (ISR) pero en estos momentos es lo que se lleva en los grandes (y no tanto) fondos de inversión. Ahora lo que toca es invertir en proyectos empresariales y negocios teniendo en cuenta criterios medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo. Se busca la rentabilidad, sí, pero también mirando hacia el planeta y a las personas.
- **Más acceso a licitaciones:** Desde Europa se promueve lo que se llama *Compra Pública Verde* y España ya tiene su propio Plan de Contratación Pública Ecológica. La idea es que a partir de ahora, en las licitaciones públicas no solo se tengan en cuenta los criterios técnicos, el precio o la calidad del proyecto o producto, sino también criterios sociales y ambientales.
- **Acceso a nuevas fuentes de financiación:** Desde 2019 están empezando a surgir cada vez más fondos, líneas de crédito y préstamos que solo pueden darse si el negocio o proyecto tiene un enfoque social o ambiental.



Además de todos estos motivos, que son básicamente económicos y desde una perspectiva de negocio, hay otro aspecto que también deberías tener en cuenta. Algo que conecta de forma directa con la parte más interna de la persona que eres y del negocio que estás queriendo crear: el propósito.

El propósito es la razón por la que haces las cosas, el motivo por el que existe o existirá tu negocio. Si en esa motivación, en ese porqué de las cosas, aparece un respeto por tu entorno, el deseo de aportar a tu comunidad o recuperar ese acercamiento a la naturaleza, la sostenibilidad será tu base de trabajo y apoyo para llegar a alcanzarlo.

Como ves hay muchas razones por las que ser sostenible puede ayudarte en tu negocio. Quizá ahora lo veas como algo difícil y lejano, pero si vas poco a poco ¡seguro que lo consigues!

Apuntando hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Es probable que hayas escuchado en televisión o visto en prensa u otros medios algo sobre los ODS. ODS son las siglas de **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

También conocidos como Objetivos Mundiales. son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.

En total se plantean 17 objetivos, muchos de ellos interrelacionados entre sí, y prácticamente todos los países del mundo se han comprometido a conseguirlos en 2030.

Quizás pienses que un compromiso entre países no te tiene porqué afectar, pero en este caso, los ODS han trascendido más allá de las alturas internacionales y han bajado prácticamente a la calle.

Raro es encontrar un ayuntamiento o comunidad autónoma que no esté ya planteando sus presupuestos, proyectos, ayudas o subvenciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible en mente. Por eso, si tu proyecto emprendedor tiene en cuenta alguno de los 17 objetivos es muy probable que destaque en este aspecto y que tengas opciones a otras líneas de ayudas.

Aquí tienes la lista completa de los ODS. Puedes ir pensando si tu proyecto puede encuadrarse en alguno (o varios) de ellos:



Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo



Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible



Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades



Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos



Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas



Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos



Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos



Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible



Industria, innovación e infraestructuras



Reducir la desigualdad en y entre los países



Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles



Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles



Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos



Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible



Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad



Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas



Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible



CÓMO SER SOSTENIBLE EN 4 PASOS

Es probable que te estés preguntando si realmente es posible ser sostenible en solo cuatro pasos. La realidad es que sí, aunque dentro de cada uno de esos pasos tendrás que dar unos cuantos pasos más.

Antes de empezar, hay una cosa que es importante que tengas clara: nada ni nadie es sostenible al 100%. Todo, cualquier cosa que te imagines, tiene algún impacto. Así que no te preocupes por aquello que no alcances.

Ten siempre presente que la sostenibilidad no es un objetivo, es un camino a seguir. Un camino que hay que recorrer poco a poco, sin ir a carreras y sin dar ningún paso hasta que tengas bien afianzados los pies en el punto anterior.

Los cuatro pasos que tendrás que seguir serán los siguientes:

1. Tener muy claro qué haces, cómo funciona (o funcionará) todo tu negocio.
 2. Conocer muy bien a tus clientes y a tus grupos de interés.
 3. Descubrir qué impactos positivos y negativos generarás con tu actividad.
 4. Decidir qué hacer con esos impactos y cómo plantear tu forma de actuar con cada uno.
-



¿Qué hago?

Analizando el ciclo de vida de mi producto y/o servicio

Como decía antes, la sostenibilidad es un camino a recorrer y para saber por dónde dar los primeros pasos es fundamental entender muy bien todos los procesos que ocurren en tu negocio y eso es lo primero que te va a tocar pensar.

Seguro que piensas que tienes muy claro cómo funciona tu negocio pero, ¿lo has puesto alguna vez por escrito? ¡Es hora de hacerlo!

ACTIVIDAD 1

Mapa de procesos de nuestro trabajo

Para esta actividad puedes usar papel y lápiz o utilizar aplicaciones informáticas que te permitan hacer “mapas mentales” como:



[Lucidchart](#)

[Mindomo](#)

[Coggle](#)

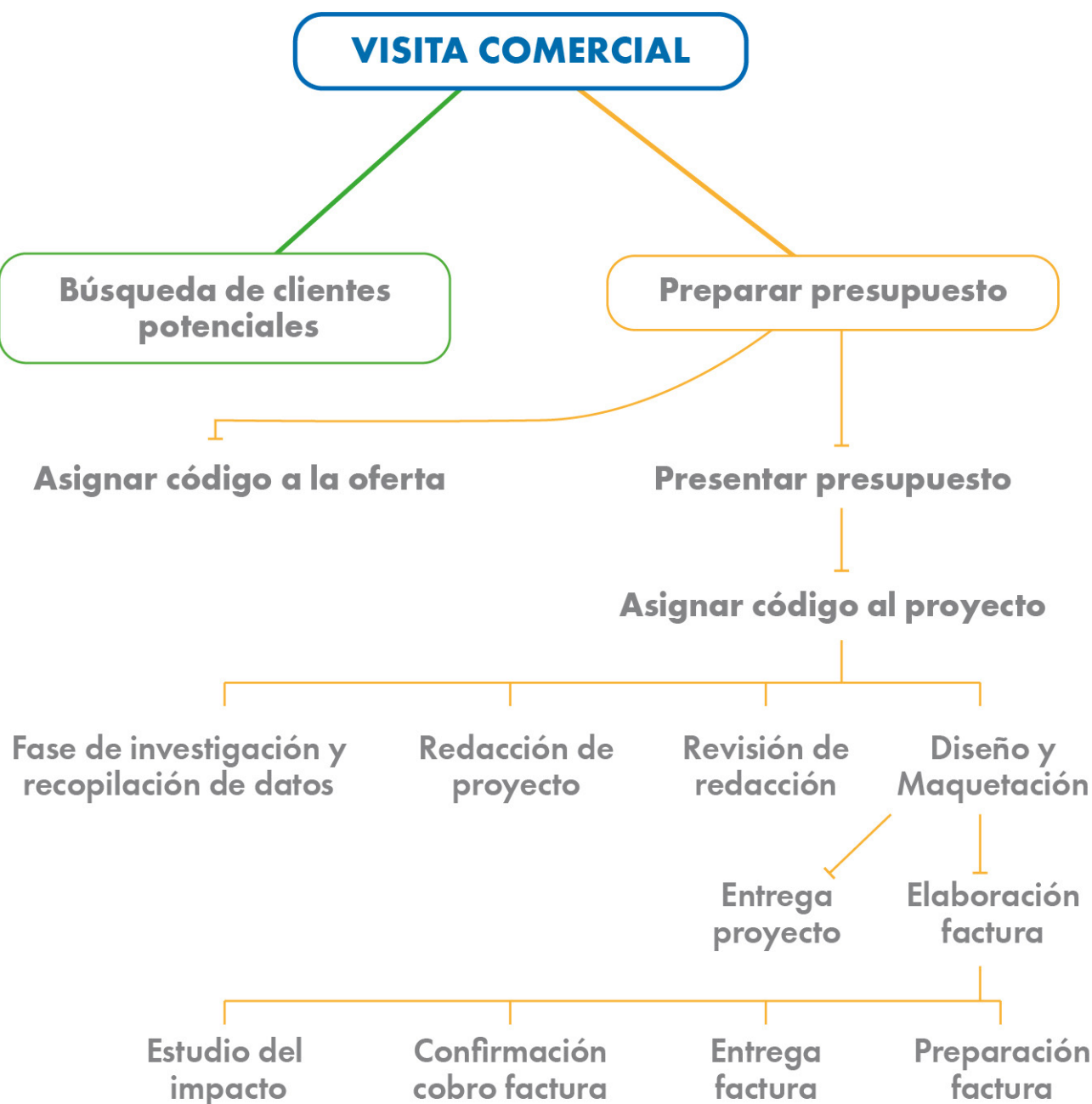
[Mindmeister](#)

[Ayoa](#)

Lo que tienes que hacer es un esquema con cada uno de los pasos que se dan en tu negocio. Escribe cada uno en un recuadro y une los pasos de forma secuencial. Intenta visualizar un día a día normal sin grandes peculiaridades. A partir de ahí haz un esquema de todo aquello que sucede desde que intentas captar a tu cliente hasta que consigues hacer la venta y entregar tu producto o servicio. Si vas a trabajar en equipo, haced esta actividad entre todos, donde cada uno aporte su visión y también aquellas tareas de las que sea responsable.

A continuación tienes un ejemplo resumido de lo que sería el proceso de elaboración de un proyecto de consultoría que implica la entrega de documentación. La idea es que hagas algo similar con tu día a día del negocio.





Ahora que ya tienes tu esquema de cómo funciona un día a día normal, vamos a explorar el ciclo de vida completo de tu producto o de tu servicio. Tu negocio empieza mucho antes de lo que has descrito y también termina mucho más allá.

¿Qué es el **Análisis de Ciclo de Vida**?

El concepto de análisis de ciclo de vida (ACV) tradicionalmente se refiere a todos los procesos vitales por los que pasa un organismo desde que nace hasta que muere, pero también se utiliza para cualquier otro tipo de cosa que pase por diferentes etapas o procesos, como puede ser tu negocio.



El ACV es una metodología que investiga y evalúa los impactos ambientales de un producto o servicio durante todas las etapas de su existencia.

El uso de la herramienta de forma tradicional implica gran cantidad de cálculos, métricas y bases de datos. Sin embargo, podemos realizar de forma más sencilla un análisis más cualitativo, que nos dé información suficiente.

En el caso de productos o servicios las fases o etapas del ciclo de vida que consideraremos son las siguientes:

1. Extracción de materias primas: Para crear tu producto o realizar tu servicio en algún punto fueron necesarias determinadas materias primas y para conseguirlas es necesario extraerlas de alguna manera a partir de la naturaleza. Cualquier material que se nos ocurra vendrá del suelo, mar, río o de algún ser vivo animal o vegetal (o una combinación de varias). Desde una perspectiva de ciclo de vida siempre tenemos que intentar ir lo más atrás posible y detectar el origen de todo e identificar el método de extracción.

2. Fabricación/Producción: En esta fase es donde las materias primas se transforman en bienes o productos útiles, que pueden formar parte de este mismo u otros procesos de fabricación. Todas las actividades que se realicen en esta etapa tienen que identificarse y será clave para valorar sus impactos positivos o negativos, pautas relacionadas con el ecodiseño. Puede que esta parte ya la hayas incluido en tu análisis de negocio anterior. Si es así, pasa directamente a los demás puntos.

3. Embalaje y transporte: Esta fase se da en varias ocasiones. La primera será cuando las materias primas salgan de su lugar de origen y lleguen a la planta o lugar de fabricación. Si eres capaz de conseguir información de este momento úsala, pero no te preocupes si no eres capaz de averiguar mucho, ¡hasta las empresas más grandes tienen problemas para conocer este paso! Sin embargo, una vez que tenemos nuestro producto o servicio listo es necesario hacerlo llegar a nuestro cliente final. A veces se realizará de forma directa, otras veces pasará por uno o varios distribuidores intermedios. Además, en muchos casos estará embalado de alguna manera que también implicará un consumo de materiales y energía. Si piensas que tu servicio es online y no hay transporte, considera que para llegar a tu cliente final es necesario la existencia de internet. No tenemos embalaje, pero sí un consumo energético asociado a ese transporte de información al cliente. Identifica tus embalajes y procesos de transporte.

4. Fase de uso: Aquí es cuando el producto o servicio, una vez en manos del cliente, es utilizado. Depende de lo que sea podrá ser lavado o enchufado, con los consecuentes consumos e impactos. Los productos considerados “pasivos” en esta fase de uso son aquellos que no necesitan entradas extra para ser utilizados (un libro, por ejemplo, salvo si es en formato *ebook*). ¿Sabes cómo utiliza tu producto o servicio tu cliente? Habla con él y descúbrelo si lo desconoces.

5. Fin de vida: El final de vida de un producto o servicio sucede cuando tu producto o servicio ya no es útil para el cliente final y ya no lo quiere. Su destino puede ser de lo más variopinto. Dependerá no solo de las características en sí del producto o servicio, sino también de las posibilidades existentes en el entorno del usuario (así como el interés de este). Por ejemplo, poco importa si el producto es 100% reciclable si el usuario final no tiene posibilidad de llevarlo a un centro donde sea reciclado (o no quiere) o no existe la tecnología para reciclarlo en el lugar donde vive. Intenta identificar qué ocurre cuando ya no es necesario tu producto o servicio y averigua dónde termina.



Es hora de investigar y descubrir todo lo que puedas de ese ciclo de vida.

A continuación tienes algunas preguntas que puedes hacerte y que te ayudarán a enfocar lo que tienes que intentar saber. Te adelanto que algunas cosas te será muy complicado averiguarlas, otras directamente imposible. No desesperes, intenta profundizar todo lo que puedas, ¡el conocimiento es poder!

Extracción de materias primas

- ¿Qué materias primas necesitas para hacer tu producto? (lista lo más completa posible)
- ¿De qué localización geográfica vienen?
- ¿Son de origen biológico (animal o vegetal) o no son biológicos (minerales o fósiles)?
- ¿Cómo se consiguen esas materias primas (se excava el suelo, se cultivan, se crían, derivan de otras materias primas...)?

Fabricación/ Producción

- ¿Cómo se fabrican esos elementos? ¿qué pasos dan? ¿qué consumen (agua, energía, otras materias primas? ¿contaminan? ¿generan residuos?
- ¿Dónde se fabrican?

Embalaje y transporte

- ¿Cuántos kilómetros hace hasta llegar a mí? ¿y desde mí hasta el distribuidor o el cliente final?
- ¿Qué medio de transporte se usa?
- ¿De qué materiales está hecho el envase?
- ¿Qué embalaje lleva en su transporte (palets, a granel, bidones de plástico...)?

Fase de uso

- ¿Cuánto tiempo utiliza mi producto o servicio?
- ¿Para que lo use necesita de otros materiales, agua, energía? ¿En qué cantidades por uso o por unidad de producto/servicio?
- ¿Su uso implica generar algún tipo de residuo o libera algún tipo de sustancia al medio ambiente?
- ¿Es un producto o servicio inclusivo?
- ¿Puede utilizarlo cualquier persona incluso con algún tipo de discapacidad?

Fin de vida

- ¿Dónde termina su vida mi producto o servicio? se recicla (¿al 100% o cuánto?), se quema, va al vertedero, se tira en la naturaleza, se repara, se recupera, se reutiliza, ...
- Una vez que hayas respondido e investigado todo lo posible es hora de colocar esa información de manera ordenada.

ACTIVIDAD 2

Mapa de procesos con enfoque de ciclo de vida

Crea tu mapa de procesos con enfoque de ciclo de vida. Te toca replicar lo que hiciste en la Actividad 1, pero teniendo en cuenta todas las etapas del ciclo de vida y la información que has obtenido.

Pero vamos paso a paso.

En esta primera parte, ampliaremos nuestro esquema con todos los pasos que hayamos descubierto que suceden en nuestro negocio, desde la extracción de materias primas hasta el fin de vida de nuestro producto o servicio.

Como en el caso anterior, puedes ayudarte de lápiz y papel, algunas herramientas de las de la actividad 1 o incluso este mapa de procesos con enfoque de ciclo de vida: <https://www.envirall.es/mapa-de-procesos-con-enfoque-de-ciclo-de-vida-con-plantilla/>

Una vez que tengas todo lo más completo posible, toca añadir las **Entradas** y **Salidas** de cada proceso, pero eso ya lo veremos en el paso “¿Cómo lo hago?”

Aquí tienes un ejemplo simplificado de cómo sería el ciclo de vida de un paquete de azúcar. Si tu negocio fuera la venta de azúcar, tendrías más desarrollado la parte de venta al consumidor con más pasos intermedios.

En verde están los procesos que corresponden a la extracción de materias primas, en azul los procesos productivos en general, en naranja todos los procesos de embalaje y transporte, en rojo los asociados a la fase de uso y en morado el fin de vida.





¿Para quién lo hago?

Conociendo a mis grupos de interés

Ahora que ya tienes claro cómo funciona tu negocio es hora de pensar en para quién haces tu negocio.

Seguramente lo primero que has pensado es en tus clientes. ¡Lógico! Los clientes son la parte central de cualquier empresa, sin ellos no podemos salir adelante.

Sin embargo, tu actividad, desde una perspectiva sostenible, tiene que tener en cuenta a otros interlocutores. Son los que se llaman (en inglés) *stakeholders* o en español “grupos de interés”.

¿Qué y quiénes son los grupos de interés?

El término inglés “stakeholders”, que podría traducirse literalmente como “interesados”, se hizo conocido a partir del trabajo del filósofo americano [R. Edward Freeman](#) en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* publicado en 1984.

Aunque su propia definición ha ido modificándose ligeramente con los años, podemos quedarnos con una muy sencilla: **Son todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectadas por las actividades de nuestra organización.**

Es un concepto que siempre ha estado asociado a las políticas de responsabilidad social de las empresas (RSE) y que ahora pasa a ser clave si queremos tener un negocio sostenible.

Cada negocio puede tener muchos tipos de grupos de interés y es muy interesante saber quiénes son los nuestros y sobre todo qué esperan de nosotros y de nuestro negocio.

No hay una lista de todos los grupos de interés que puede tener una empresa, sobre todo porque no es una lista estática sino que puede cambiar con el tiempo y el tipo de negocio. Sin embargo, para que tengas una base por la que empezar, a continuación tienes una lista no exhaustiva de los grupos de interés:

Inversionistas	Medios de comunicación
Accionistas	Sindicatos
Miembros de la entidad	ONGs y grupos de presión
Clientes y clientes potenciales	Comunidades locales, de vecinos...
Empresas proveedoras de productos o servicios	Competencia
Socios/as	Líderes de opinión/influencers
Plantilla y subcontratas	Comunidad académica y científica
Gobierno y entes reguladores, consejerías, administraciones...	Instituciones internacionales

¿Recuerdas la definición de desarrollo sostenible? Pues aquí tienes a ese grupo de personas y entidades que será la base para el desarrollo de las generaciones futuras.



Además, desde hace unos años, conocer quiénes son y qué quieren de ti es uno de los pilares de cualquier estrategia de sostenibilidad (e incluso una exigencia de los inversores antes de poner su dinero en un negocio).

ACTIVIDAD 3

Identificación y priorización de grupos de interés

Toca hacer esa lista y luego clasificarlos. ¡Vamos allá!

En primer lugar escribe todos los grupos de interés que se te ocurran. Además es interesante que mates lo más posible. Si sabes los nombres y apellidos, mejor que mejor. Es decir, es mucho más interesante poner “Ayuntamiento de Oviedo” como uno de los grupos de interés que generalizar poniendo “Administraciones públicas” o “Comisiones Obreras” en lugar de “sindicatos”. Tómate tu tiempo para hacer la lista y pregunta a tu entorno y a los miembros de tu equipo para añadir todos los posibles.

Una vez que tengas la lista completa toca hacer dos cosas:

1. Priorizar cuáles son los más importantes para ti.

La razón de priorizar es que la lista puede ser interminable y hay que focalizar los esfuerzos. Podemos clasificarlos y priorizarlos de muchas maneras, aquí te proponemos una, pero elige la que más se adapte a ti. Lo importante es que tengas claro quiénes son los más importantes para tu proyecto y saber qué quieren.

Una forma de priorizar es utilizar lo que se llama la matriz de influencia-dependencia. En ella evaluaremos cada grupo de interés para cada uno de estos dos aspectos y los colocaremos donde corresponda.

La influencia se refiere al poder que tiene el grupo de interés en que nosotros, nuestro proyecto o nuestros objetivos empresariales se consigan, mientras que la dependencia es si se ven muy o poco afectados (positiva o negativamente) por lo que hagamos o dejemos de hacer en nuestro negocio.

Una vez que los tengamos ubicados en cada sección, será fácil priorizar y saber cuáles son realmente más importantes para nosotros (y por lo tanto tenemos que incorporarlos sí o sí a nuestro proyecto y estrategia de negocio sostenible) o cuáles no y podemos tenerlos en cuenta o no según nos convenga.

2. Saber qué es lo que esperan de ti y tu negocio.

La última parte de esta actividad es averiguar cuáles son los intereses de tus *stakeholders*. Para ello, nada mejor que preguntar directamente, pero si no puedes hablar con ellos intenta suponer qué desean de tu empresa.

Anota todo en alguna parte lo necesitarás para plantear tu estrategia de sostenibilidad.



ALTA INFLUENCIA

**BAJA
DEPENDENCIA**

**ALTA
DEPENDENCIA**

BAJA INFLUENCIA





¿Cómo lo hago?

Descubriendo y midiendo mis impactos

Probablemente esta sea la parte más complicada de todo lo que implica ser sostenible.

Ser consciente de los impactos que generamos en nuestro entorno social y ambiental no es fácil, pero es algo que se aprende con la práctica y la observación. Además existe infinidad de información en internet al respecto.

Antes de empezar con los impactos, toca hacer una actividad previa, que nos ayudará a enfocar e identificar mejor nuestros impactos: deberemos anotar todas nuestras **Entradas** y **Salidas**.

Elementos de entrada y elementos de salida

Cada uno de los pasos de tu negocio va a tener asociadas unas entradas y unas salidas. Es decir, para que se dé cada paso, seguro que necesitas unos elementos previos (entradas) y cuando finalice habrá unos resultados (salidas).

Así, los **elementos de entrada** serán cualquier cosa, medio, recurso, etc. que sea necesario para que el proceso funcione, mientras que los **elementos de salida** serán los resultados de ese proceso.

En muchas ocasiones verás que los elementos de salida de algunos procesos serán elementos de entrada de otros. Pero se entiende todo mejor con un ejemplo.

Imagina que el proyecto del que has sacado cada paso o proceso es “Preparar el desayuno”. Simplificando lo más posible, en este proyecto suceden tres procesos o etapas: hacer café, preparar las tostadas y poner la mesa. Imagina cada proceso como un cajón. En el primer cajón (hacer café) tenemos unas entradas que serán necesarias para realizar ese paso como café molido, el filtro del café, leche y azúcar (que serán las materias primas). Por otro lado, estará el agua y la energía necesaria para que funcione la cafetera italiana (serán nuestros consumos). Cuando hagamos el café tendremos las siguientes salidas: el café recién hecho y el filtro de café con posos (residuo).

En el proceso siguiente, preparar las tostadas, también tendremos como entradas el pan, la mantequilla y la mermelada, además de la energía eléctrica para la tostadora. Como salida tendremos unas tostadas riquísimas.

Finalmente en el proceso de poner la mesa cogeremos las salidas de los procesos anteriores, el café y las tostadas, que serán ahora las entradas de este proceso y como salida tendremos un maravilloso desayuno listo para ser comido en la mesa.

Con los negocios ocurre lo mismo. Tenemos diferentes pasos o etapas (que ya has definido en actividades previas) y en cada uno de ellos tendrás sus diferentes entradas y salidas.

Es importante ver en este punto qué entradas y salidas que puedan afectar a aspectos sociales o medioambientales estamos teniendo y así poder tomar decisiones coherentes al respecto más adelante.

Es probable que pienses que tu negocio no afecta al medio ambiente, pero con un buen análisis de entradas y salidas podrás ver que consumes o produces ciertas cosas que sí que le afectan.

Si volvemos al ejemplo de los pasos que se dan en la elaboración de un proyecto de consultoría, que en principio parece inocuo, vemos que surgen algunos elementos que serán interesantes tener en cuenta, como puedes ver en la siguiente tabla:



ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS
Gasolina Folleto comercial	Visita comercial	Humo tubo de escape Ruido Solicitud de presupuesto
Electricidad Pilas (del ratón) Papel Tinta Otros consumibles y material de oficina	Preparar presupuesto	Papel para tirar Presupuesto terminado
Electricidad (luz, portátil) Pilas (del ratón) Papel Otros consumibles y material de oficina Propuesta de proyecto	Fase de investigación	Datos y ejemplos

Como ves, solo el hecho de hacer una visita comercial ya produce cierta contaminación. Preparar un presupuesto nos puede generar residuos y además implica consumo de electricidad sin dudarlo y lo mismo ocurre con la fase de investigación previa a la redacción del proyecto.

Necesitaremos pensar todo esto para nuestro proyecto y para eso es la siguiente actividad.

Para ayudarte un poco a la hora de analizar las entradas y las salidas de tu proyecto, aquí tienes algunos ejemplos que te pueden valer tanto para unas como para otras.

EJEMPLOS DE ENTRADAS Y SALIDAS:

Humo tubo de escape

Ruido

Residuos (definir tipo/material)

Agua

Electricidad

Agua sucia o contaminada

Vertidos al suelo

Recursos humanos

Recursos económicos

Recursos materiales (identificarlos por separado): papel, tinta, aceites, madera, gasolina, ladrillos

Maquinaria y equipos (teléfono móvil, ordenador, carretilla,...)

Embalajes y bolsas

Satisfacción/Insatisfacción de empleados

Facturas, emails, presupuestos, albaranes, nóminas ...

Producto o servicio terminado



ACTIVIDAD 4

Identificación de entradas y salidas

Busca el trabajo que hiciste en la Actividad 2, ese mapa de procesos con enfoque de ciclo de vida. Es hora de expandir un poco más lo que tienes ahí trabajado y lo que estuviste investigando en aquella fase.

Coge los pasos o procesos que has señalado que existen en tu negocio y anota para cada uno de ellos las entradas y salidas.

Puedes hacerlo en formato tabla, como en el ejemplo de la consultoría, o hacerlo en modo esquema, como has hecho hasta ahora. ¡Como te sea más sencillo!

Si además, quieres hacer un análisis más detallado y útil puedes intentar estimar las cantidades de cada cosa.

Midiendo mis impactos

Lo más probable es que en estos momentos te sientas algo abrumada/o por la cantidad de elementos que son necesarios y forman parte de tu negocio. También es posible que hayas descubierto que tu negocio no es tan poco contaminante como te podría parecer al principio.

No pasa nada, es todo muy normal.

Sin embargo, también es probable que no tengas muy claro cuáles son tus impactos reales y, lo que es más importante, los **más significativos**.

Pero primero, hay que tener muy claro qué se entiende como “impacto”:

Conjunto de posibles efectos sobre el medio ambiente, la economía o el entorno social como consecuencia de obras, proyectos u otras actividades o acciones.

Si le das una segunda lectura a la definición, verás que en ningún momento se dice que los efectos tengan que ser negativos y eso es clave en este punto.

Nuestros impactos podrán ser negativos, sí, pero también positivos. Y necesitamos saber cuáles son.

¿Cómo identificamos, entonces, los impactos que generamos? La respuesta a esa pregunta es a través del análisis de nuestros aspectos.

La definición más técnica de que son los aspectos a nivel de sostenibilidad: “elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúa o puede interactuar con el medio ambiente, lo social o lo económico”:



En otras palabras, son esas entradas y salidas que has estado pensando en el apartado anterior. Sí, tus entradas y salidas son aspectos y cada uno de ellos puede derivar en impactos (positivos o negativos) en la parte ambiental, en la social y/o en la económica (o cualquier combinación).

A continuación tienes una lista de posibles impactos que pueden surgir de tu proyecto emprendedor. No son los únicos que hay, pero te pueden servir para empezar:

Contaminación atmosférica

Contaminación acústica

Contaminación de aguas

Contaminación/erosión de suelos

Pérdida/generación de biodiversidad

Mejora/degradación de hábitats

Generación/destrucción de empleo

Modificación del paisaje

Conservación de recursos de energía de la red, agua, combustibles,...

Consumo de energía eléctrica, combustibles...

Generación de residuos

Reducción/evitación de residuos

Agotamiento de recursos naturales no renovables

Logro de objetivos de calidad del aire

Impactos negativos/positivos en la salud de la comunidad

Calentamiento global, cambio climático

Cambios en la calidad de agua

Intercambio cultural

Recuperación de negocios o industrias tradicionales

Conservación del patrimonio cultural, etnográfico, ...

Mejora de la capacidad y gestión local

Seguridad alimentaria

Mejora de la comunidad

Incremento de la inclusión social



ACTIVIDAD 5

Lista de impactos positivos y negativos

Vamos a hacer tu lista de impactos. Para ello, escribe pon en una columna todas las entradas y salidas que has identificado. A continuación, para cada uno de los elementos piensa qué posibles impactos ambientales, sociales o económicos pueden generar.

Para que te sea más fácil, tienes que pensar que tus aspectos son las causas y los impactos son las consecuencias de esas causas.

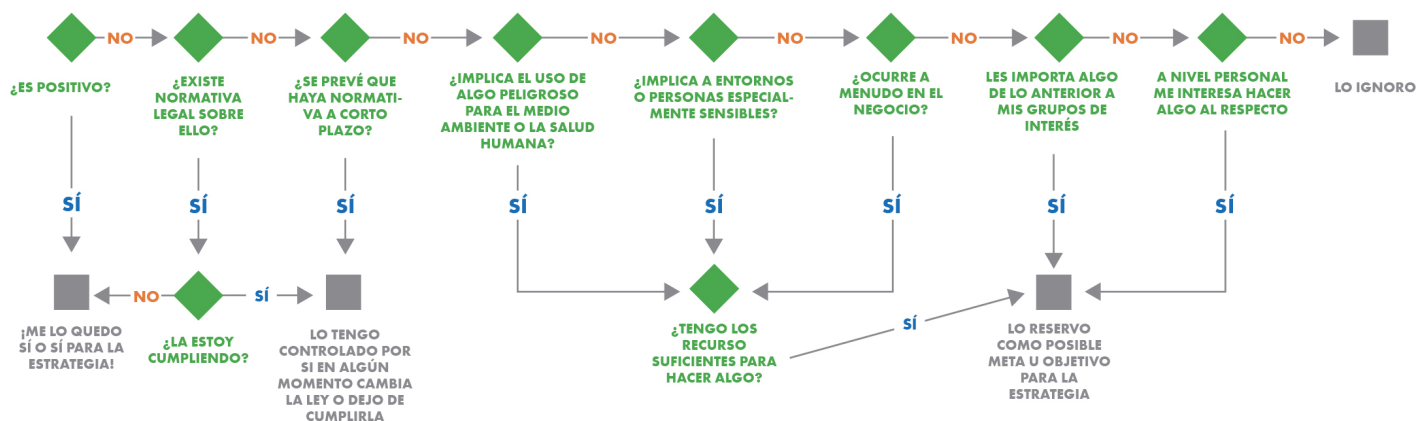
Juega un poco con los colores y escribe los positivos en un color y los negativos en otro. No es obligatorio, pero te motivará cuando veas que sí que hay cosas que estás haciendo bien.

Evaluación sencilla de los aspectos e impactos

A nivel técnico existen muchas formas de evaluar nuestros aspectos e impactos ambientales. Lo habitual es analizar diferentes criterios y dar una valoración numérica a cada uno de ellos. Es muy probable que tu lista de impactos, si la has trabajado en profundidad, sea enorme. Lo normal es que lo sea. También es normal que no puedas solucionarlo todo (e intentar abarcar la lista completa no es nada recomendable) por lo que vas a tener que priorizar. ¿Cómo lo hacemos?

Como esto es un primer acercamiento a la sostenibilidad en el negocio, te propongo a continuación un sistema que te va a ayudar a filtrar cada uno de los aspectos que has identificado y ver si interesa seguir profundizando y trabajando en él o no.

PARA CADA ELEMENTO DEL LISTADOS DE IMPACTOS/ASPECTOS





ACTIVIDAD 6

Prioriza tus aspectos e impactos

Utiliza el esquema de decisiones explicado con cada uno de los aspectos que tienes contemplados para tu negocio. Quédate con aquellos que te indique el esquema, el resto puedes ignorarlos o dejarlos apartados para mejorar la sostenibilidad de tu negocio en años futuros o si las condiciones cambian.

Indicadores de impacto

Ya tienes seleccionados tus impactos, positivos y negativos no lo olvidemos, pero solo con un listado no podemos saber con seguridad lo grandes o pequeños que son.

En este punto sabes que existen impactos, pero no su valor. Para poder evaluarlos correctamente, es necesario utilizar indicadores. Éstos no son más que números, datos, medidas, etc. que te van a permitir ver si la cosa va o no va bien. Aunque te parezca algo extraño, los estás usando a diario.

Si eres de las/los que miran qué temperatura va a hacer hoy a primera hora de la mañana para decidir qué ropa te vas a poner, estás usando un indicador (la temperatura) que te permite tomar decisiones concretas y específicas en función de su valor (si llevas hoy o no chaqueta, por ejemplo).

En temas de sostenibilidad sucede en muchas ocasiones que tomamos decisiones en base a lo grave que creemos que es esto o aquello, pero no utilizamos datos concretos. Este planteamiento es un error importante porque puede que tomemos decisiones basadas en presunciones, creencias o intuiciones, que no tienen porqué ser correctas. De ahí la importancia de tener indicadores.

Finalmente, el tener tu propia batería de indicadores te servirá para poder definir y evaluar tu estrategia de sostenibilidad, de la que ya hablaremos más adelante.

A continuación tienes una lista de posibles indicadores que te servirán de ayuda. También puedes buscar ejemplos en internet o en los enlaces que aparecen en la sección [Para saber más y profundizar](#).

Indicadores económicos

Nº de personas empleadas (clasificados por tipo de contrato y sexo)

Previsiones anuales de ventas

Ventas netas

Nº de productos o servicios prestados

Ingresos

Costes operacionales

Salarios

Inversiones

Inversiones en la comunidad o en programas de RSE

Subsidios o subvenciones



Premios (económicos)

Salario de categoría inicial por sexo respecto al salario mínimo

% del presupuesto de adquisiciones que se emplea en proveedores locales

% de productos y servicios que se compran a nivel local

Indicadores sociales

Contrataciones y tasas por edad y sexo

Tasa de rotación de personal por edad y sexo

Nº de personas empleadas con derecho a permiso parental por sexo

Nº de personas empleadas que se han acogido al permiso parental por sexto

Tasa de retención de la plantilla

Horas de formación por trabajadora/a, sexo y categoría laboral

Casos de dolencias y enfermedades laborales

Ratio del salario base y la remuneración de mujeres frente a hombres por cada categoría laboral

Casos de discriminación detectados

Volumen de negocios con impactos positivos y negativos en la comunidad

% de nuevos proveedores seleccionados con criterios sociales

Indicadores ambientales

Peso o volumen de materiales no renovables utilizados

Peso o volumen de materiales renovables utilizados

% de insumos reciclados

% de productos y materiales de envasado recuperados (por cada producto)

Consumo total de combustibles de fuentes no renovables

Consumo total de combustibles de fuentes renovables

Consumo de electricidad

Consumo de calefacción/refrigeración

Ratio de intensidad energética (energía consumida por unidad producida, o por servicio, venta...)

Consumo total de agua

Emisiones de CO2 directas e indirectas

Cantidades de emisiones de otras sustancias (NOx, SOx,...)

Cantidad de residuos generados (separados por tipos)



ACTIVIDAD 7

Selección de indicadores

Para cada uno de los aspectos/impactos que tienes seleccionados, a partir de la actividad anterior, elige al menos un indicador que te pueda servir para medir cómo va. Puedes usar los de la lista anterior o crear los tuyos propios.

Intenta que sea algo sencillo, que sepas que puedes saber cuánto vale sin grandes complicaciones. Después, averigua su valor.

¿Y ahora qué?

Esa es la gran pregunta: Y ahora, ¿qué hago con todo esto?

Ahora es el momento de recopilar toda la información que ya tienes y diseñar una estrategia de sostenibilidad para tu negocio o proyecto emprendedor.

Aunque suene complicado, plantear una estrategia de sostenibilidad no es para tanto. Es más, llevas años diseñando estrategias, aunque no seas consciente de ello (o utilices otra palabra para definir lo mismo). ¿Has organizado unas vacaciones? ¿Te encargas de las compras de la casa o haces un menú semanal? ¿Te has comprado un piso y has pedido una hipoteca? ¿Te has mudado?

Todo eso y mucho más son ejemplos de pequeñas estrategias que aplicamos en nuestro día a día, con mejor o peor éxito, y que demuestran que no necesitamos ser gurús de absolutamente nada para poder hacerlas.

En realidad, toda estrategia sigue un proceso más o menos similar:

- 1. Detectamos un problema o una necesidad.** Da igual si lo que queremos es apostar por la transición energética en los próximos cinco años de mi negocio o rellenar esa nevera vacía. Hay algo que queremos conseguir, cambiar o resolver y ahí nuestra cabeza empieza a hacer lo más natural, que es el punto siguiente.
- 2. Analizamos la situación y vemos qué cosas tenemos ya.** Quizá la solución pase por buscar más información, consultar a un experto/a en sostenibilidad o darte un paseo hasta la despensa y los armarios para confirmar qué cosas comprar y cuáles tienes de sobra. Al final, todo se resume en hacer una lista de lo que tenemos, conocemos o sabemos hacer y, precisamente, es lo que has estado trabajando hasta ahora.
- 3. En función de lo que hemos encontrado decidimos qué podemos hacer y qué no.** Grandes proyectos requieren muchas decisiones y análisis de datos. Otras solo elegir entre el supermercado de la esquina o esa tienda de productos a granel que tienen esa pasta tan rica.
- 4. Pasamos a la acción y ejecutamos aquello que hayamos decidido hacer.** Nos lanzamos y cambiamos la maquinaria por otra más eficiente o simplemente nos armamos de ganas para levantarnos del sofá y bajar al supermercado de la esquina (que hoy no hay tiempo para ir a la otra tienda, pero ya irá la semana que viene).
- 5. El último paso es el único que en muchas ocasiones no se da y es el que realmente puede definir si una estrategia es o no un éxito a futuros: ver qué tal lo estamos haciendo.** Aquí es donde entran en juego esos indicadores que has definido. Habrá que ver cómo evolucionan en el tiempo



y si es necesario tomar nuevas acciones en el caso de que no estemos consiguiendo lo que queremos en el plazo previsto.

Contenidos de una estrategia de sostenibilidad

Además de diseñarla, tenemos que escribir o plasmar nuestra estrategia en alguna parte. Puede ser en un simple folio que tengamos pegado en la pared o redactar un documento más elaborado. En formato físico o digital, con más texto o más gráficos, lo que para ti sea más cómodo. Al fin y al cabo es algo que tendrás que revisar cada cierto tiempo e ir corrigiendo en función de tus indicadores.

De todas formas, sí es cierto que todas las estrategias tienen ciertos contenidos mínimos. Te los indico a continuación para que sepas por dónde empezar.

Punto 1: ¿Qué quiero conseguir?

Es muy importante tener clara nuestra meta. Y es muy útil ponerla por escrito. Darle palabras a esa idea que tenemos en la cabeza nos ayuda a centrarnos y a no irnos por las ramas. Por ejemplo: contribuir al Objetivo de Desarrollo Sostenible 7, que es el de energía asequible y no contaminante o reducir los residuos.

Puedes plantearte una sola cosa o varias. Mi recomendación es que no empieces con más de tres o corres el riesgo de abandonar a medio camino por el exceso de esfuerzo.

Utiliza esa lista filtrada de impactos para inspirarte y elegir qué es lo más interesante para tu negocio en estos momentos.

Punto 2: Una lista de objetivos

Normalmente, para lograr esa meta tenemos que definir objetivos intermedios que nos permitan llegar. Otras veces lo que incluyes en el punto anterior es un objetivo ya de por sí, en ese caso pasa directamente al punto siguiente. Siguiendo con el ejemplo del ODS 7, podemos plantear reducir el consumo eléctrico de las instalaciones y cambiar del proveedor de energía a uno que ofrezca energía 100% renovable.

Puedes plantearte un solo objetivo o varios. Mi recomendación es que no empieces con más de tres o corres el riesgo de abandonar a medio camino por el exceso de esfuerzo.

Punto 3: Las tareas o acciones concretas que tengo que hacer para cada objetivo

Cuanto más desmenuzado mejor, aunque te parezcan cosas obvias. Así te aseguras que no te saltas nada. Habrá cosas que resuelvas de forma casi instantánea y otras que te llevarán más tiempo, pero ponlas todas. Ayuda muchísimo a dimensionar lo que hay que hacer y si hay un equipo de personas detrás de ese objetivo también facilita la organización del trabajo y las responsabilidades. Y, muy importante también, ponerlas en el orden que hay que hacerlas. En este caso, pensando en el cambio de proveedor, tendríamos algo así como:

Mirar si en mi lugar de trabajo tengo capacidad para cambiar de proveedor (quizá dependa de mí o estoy alquilando un espacio que gestiona todo mi arrendador y tengo que hablar con él primero):

- Hacer un listado de posibles proveedores
- Buscar en internet la forma de contactar con los proveedores



- Redactar un email modelo de solicitud de presupuesto (no voy a escribir 50 veces lo mismo, ¿no?)
- Enviar emails para pedir presupuestos
- Contestar a posibles dudas de las empresas proveedoras
- Leer presupuestos
- Revisar condiciones de contratación
- ... (y así hasta llegar a último paso que es el cambio de proveedor)

Punto 4: Una forma de comprobar y controlar cómo vas

Pueden ser los indicadores o simplemente haber tachado la acción de la lista (o ambas cosas). Lo que sí tiene que ser es sencillo, fácil de actualizar y que el hecho de revisarlo te diga rápidamente cómo vas y qué toca hacer ahora. Si utilizas indicadores de seguimiento evita por todos los medios indicadores complejos que te lleve más tiempo calcularlos que el hecho de hacer las tareas y, aquí lo importante, asegúrate que tengan una relación directa con lo que estás planteando. De poco sirve que mires si ha funcionado la acción **Formar a los empleados en ahorro de energía en los equipos de trabajo** en el indicador **Consumo mensual de electricidad en la oficina**. ¿Por qué? Porque a lo mejor ese mes has tenido a dos empleados de baja y por eso hay menos consumo o, al revés, habéis tenido que meter horas extra por un proyecto y os ha subido la factura.

Punto 5: Plazos, plazos y más plazos

Aunque nos cueste, tenemos que decidir cuándo queremos tener cada cosa terminada. Si tenemos tendencia a la procrastinación pocas cosas nos pueden ayudar más a no perder el foco. Además, también da paz mental ver que llevas las cosas en los plazos establecidos o te espolea un poco a ponerte las pilas cuando ves que te queda poco margen.

Si es un proyecto en el que únicamente intervienes tú, yo lo dejaría aquí. Sin embargo, si lo estás planteando para un grupo de personas quizá sea interesante incluir una asignación de responsabilidades y un esquema claro de qué acción depende de otra para que se detecten fácilmente los cuellos de botella o puntos donde nos atascamos y no avanza el proyecto.

Lo importante aquí es que tengas claro a dónde quieres llegar, cómo vas a hacerlo y ¡ponerse a ello! De poco sirve planificar, si luego nos quedamos quietos/as y no hacemos nada.

ACTIVIDAD 8

¡Prepara y escribe tu estrategia!

No hay mucho que añadir en este punto. Es sólo ponerse manos a la obra.

Ejemplo #1

“Un restaurante diferente”

Felipe, Alex y Susana quieren abrir un restaurante en su barrio. Tras hablar con los vecinos, se han enterado que les preocupa mucho el ruido que se pueda generar, así que están buscando un local lo mejor insonorizado posible.

Susana ha seleccionado sus proveedores de cafés e infusiones para que les sirvan producto ecológico o de comercio justo, dependiendo del producto.

Felipe es un poco cocinitas y quiere poner algunos pinchos y pequeñas tapas para los clientes. Alex ha contactado con algunos agricultores ecológicos locales para poder comprarles directamente algunos de los ingredientes que necesita para sus platos. Con el tiempo harán un control de los residuos que generan para ver qué cantidades se usan y si pueden hacer algo con ellos.

Creen que se puede hacer un restaurante diferente y se han comprometido como equipo, Por ello, se han organizado como cooperativa



Referencia en este ejemplo:

<https://elfogonverde.net/web/wp-content/uploads/argumentario.pdf>



Ejemplo #2

“Una caña! con doble sentido”

Thomas y Mila van a abrir un cervecera artesana enfocada en la economía circular. Son conscientes de que sus principales consumos están en el agua y la procedencia de los cereales, el lúpulo y la levadura.

Aprovecharán el pan sobrante de panaderías artesanales (eso sí, que no tenga semillas ni frutos secos) que desechan cada día al no llegar a venderlo.

La fórmula está en *open source* en su web. En la producción de su cerveza aprovechan el pan sobrante unido a la cebada malteada (en una proporción no superior a un tercio), y después tostarlo para finalmente macerar en un proceso a altas temperaturas.

Unidas por la conciencia ecológica, las panaderías artesanales y las microcerveceras se dan también la mano para elaborar pan con el bagazo húmedo de la cerveza. Parte del dinero de sus ventas con esta cerveza irá a una asociación que combate el despilfarro alimenticio, además publican anualmente sus datos abiertamente en su web.



Referencia en este ejemplo:

<https://www.toastale.com/uploads/files/1585947098ToastAle2019ImpactReport.pdf>

CÓMO PRESENTAR MI ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD EN MI MODELO DE NEGOCIO

Existen muchas formas de presentar tu estrategia de sostenibilidad. Dependerá, sobre todo, de a qué público vaya dirigida la información. No es lo mismo hacerlo para ti misma/o, prepararlo para que lo vean futuros inversores o tus grupos de interés. La cosa también cambia si solo tienes un minuto, al estilo *elevator pitch* o si tienes margen de tiempo de sobra y lo que se espera es que entres en muchos detalles.

Lo mismo sucede con el formato, que dependerá de las circunstancias. A veces será una presentación con diapositivas, otras un informe redactado que acompañe a tu plan de empresa, incluso puede que solo sea una conversación de tú a tú.

Lo que sí es cierto es que, lo enfoques como lo enfoques, hay algunos aspectos comunes que te interesa tener en cuenta:

1. Habla de tus impactos/aspectos significativos. Es decir, los más importantes y para los que tienes definidas actuaciones en tu estrategia. Esto es especialmente importante si tienes poco tiempo para dar explicaciones. Cíñete a lo más importante.
2. La sinceridad ante todo. Una buena comunicación de sostenibilidad tiene que ser sincera y honesta. No pasa nada por generar determinados impactos. Todo el mundo tiene, lo importante es demostrar que te has dado cuenta de ello y que vas a solucionarlo de alguna forma.
3. Sencillez. Si eres capaz de explicarlo de tal manera que hasta tu abuela te entienda, ¡enhora-buena, has encontrado tu mejor presentación! No es necesario que entres en detalles complejos como tus indicadores o la forma en la que has llegado hasta ellos. Si tus soluciones a los impactos son mediante cambios tecnológicos o nuevos procedimientos innovadores trata de explicarlos de la forma más clara y simple posible.
4. Ten los datos a mano por si los inversores, clientes o grupos de interés te preguntan. Aunque no sea necesario abrumar con datos, sí es importante que los tengas en mente o cerca, nunca se sabe qué o quién te puede preguntar y quedarás mucho mejor si sabes la respuesta. Además, los datos dan seguridad de que estás haciendo cosas de cara a posibles inversores.

Nosotras como los grandes

Nadie pretende que hagas esto como las grandes empresas que llevan años trabajando la sostenibilidad, pero sí es interesante echar un vistazo a lo que se mueve por ahí, aunque solo sea por si tienes que hablar con ellas y así puedas usar su mismo lenguaje.

En España hay un determinado bloque de negocios que por obligación legal tienen que presentar de forma anual, acompañando a sus cuentas anuales, lo que se llama **Estado de Información No Financiera** o EINF, por sus siglas.

Básicamente es un documento en el que cuentan cómo lo están haciendo en materia de sostenibilidad, aportando sus indicadores y comentando los riesgos y oportunidades que han detectado, así como su respuesta ante cualquier problema de tipo ambiental o social.

Lo más interesante de esto es que la propia ley también les obliga a hacer pública esa información y a colgarla en sus respectivas páginas web, por lo que siempre puedes buscarlo para leer qué ponen.



En la última sección de este manual, tienes algunos enlaces a diferentes empresas que han presentado sus EINF recientemente.

Aquellas empresas que no están dentro de esta ley, pero tienen interés en dar a conocer sus estrategias de sostenibilidad suelen optar por la conocida como **Memorias de Sostenibilidad**. Estas memorias se parecen bastante a los EINF (de hecho muchas han optado por juntarlo todo en un único documento) y se basan en normas o estándares reconocidos internacionalmente como GRI, los Science Based Targets, CDP...

A todo esto, se ha unido recientemente lo que se llama la “Taxonomía”. La taxonomía no es más que una norma que establece los criterios para determinar si una actividad económica se considera medioambientalmente sostenible a efectos de fijar el grado de sostenibilidad medioambiental de una inversión. El objetivo es, precisamente, ayudar a los inversores a saber si los proyectos son interesantes para invertir en ellos desde el punto de vista de la sostenibilidad.

Lo cierto es que pese a que se lleva trabajando en la comunicación de aspectos sociales y ambientales en las empresas muchos años, todavía es algo que no se hace correctamente y hasta los más grandes tienen mucho camino por recorrer, así que lo hagas como lo hagas tú, a poco que te esfuerces y le pongas ganas, conseguirás más que muchos de ellos.

ACTIVIDAD 9

Haz un *elevator pitch* sobre tus estrategia de sostenibilidad en tu modelo de negocio

Un *elevator pitch* (se podría traducir como “discurso de ascensor”) es una presentación muy breve que tiene la finalidad de presentar un proyecto, una estrategia o un negocio. Su nombre viene del tiempo que tarda un ascensor en hacer un recorrido, puesto que nunca sabes dónde te vas a encontrar a alguien con interés en tu proyecto.

La idea es dar un discurso corto pero impactante, que transmita las ideas principales y no se ande por las ramas.

Aprovecha la estrategia que has diseñado y busca una forma de contarla en un máximo de un minuto. Recuerda centrarte en lo esencial y los cuatro puntos que se indican al principio de este apartado.

Un último consejo

- Pensar nuestros impactos, diseñar la estrategia, establecer objetivos... de poco sirve si no llevamos todo a la acción.
- El papel lo aguanta todo, ahora es el momento de ponerse en marcha y que tu proyecto sea lo más sostenible posible.
- No te preocupes si cuando intentas hacer las cosas unas salen y otras no o si tienes que replantearte los objetivos o redefinir la estrategia. Es algo de lo más natural.

¡A por ello!



PARA SABER MÁS Y PROFUNDIZAR

Esta última sección tiene dos partes. Una primera a modo de glosario, donde podrás encontrar las principales tendencias, vocabulario y estrategias que se trabajan en la sostenibilidad, y una segunda con una lista de enlaces donde encontrar documentos, guías o más información que te pueda ser de ayuda.

Glosario

7 R - Es una especie de regla para cuidar el entorno y el medio ambiente que se basa en 7 acciones que debemos realizar para reducir el volumen de residuos. Estas 7 R siempre van ordenadas en función de su prioridad y son las siguientes: Reflexionar, Rechazar, Reducir, Reutilizar, Reparar, Reciclar y Recuperar.

Biodegradable - Se dice de un producto o sustancia que puede descomponerse en elementos químicos naturales por la acción de agentes biológicos, como el sol, el agua, las bacterias, las plantas o los animales.

Biomímesis - Es la ciencia que estudia y usa la naturaleza como fuente de inspiración para crear soluciones o tecnologías innovadoras que resuelvan problemas humanos y que la naturaleza ya ha resuelto. Con la biomimética intentamos imitar procesos o cosas que ya existen de forma natural y las aplicamos a nuestra vida. Algunos ejemplos de biomímesis puedes verlos [aquí](#) y [aquí](#).

Cambio Climático - Se llama cambio climático a la modificación del clima con respecto al historial climático a una escala global y regional que se atribuye directa o indirectamente a la actividad humana. Puedes ver [este vídeo](#) si quieres saber más.

Combustibles fósiles - Una fuente de energía no renovable que proviene de un proceso de descomposición de materia orgánica (animales y plantas) y que tarda millones de años en generarse. Así, tenemos combustibles fósiles como el carbón, el petróleo y el gas. Los gases liberados por la quema de estos combustibles (como el dióxido de carbono) son la causa principal del cambio climático.

Derecho a reparar - Es una normativa de la Unión Europea que ha entrado en vigor en marzo de 2021 y que busca alargar la vida útil de los aparatos eléctricos y electrónicos y reducir su impacto ambiental. Puedes [escuchar este podcast](#) donde se habla del tema.

Diseño para todos (Design for all, Dfa) - Modelo de diseño cuyo objetivo es conseguir que los entornos, productos, servicios y sistemas puedan ser utilizados por el mayor número posible de personas. Se basa en la diversidad humana, la inclusión social y la igualdad.

Ecodiseño - Metodología que considera los aspectos ambientales en el proceso de diseño de productos o servicios, sumándose así a otros criterios como los costes económicos, la ergonomía o la calidad. Su finalidad es mejorar el desempeño ambiental de los productos o servicios a lo largo de todo su ciclo de vida. Puedes aprender mucho más con este [Manual Práctico de Ecodiseño](#) del IHOBE.

Ecoeficiencia - Herramienta que las compañías pueden usar para lograr una eficiencia económica a través de la adecuación de los sistemas productivos existentes a las necesidades del medio ambiente. El objetivo de la ecoeficiencia es generar un crecimiento cualitativo aprovechando al máximo la materia y la energía disponible.

Economía Azul (asociada a mares) - Economía que reconoce la importancia de los mares y los océanos como motores de la economía por su gran potencial para la innovación y el crecimiento.

Economía Azul (en contraposición a la economía verde) - En este caso, la economía azul no va referida a los mares y océanos si no que es un nuevo planteamiento económico creado por Gunter Pauli que rechaza la actitud elitista de la economía verde que pretende ofrecer productos ecológicos que



respeten el medio ambiente pero que solo sean accesibles a una élite conservacionista de alto poder adquisitivo. Consiste en entender los residuos como recursos y establecer un sistema de trabajo que imite a la naturaleza. Propone satisfacer la demanda local con productos locales y que se encuentren a nuestra disposición. Puedes ver a su propio creador explicando sus ideas en [este vídeo](#).

Economía Circular - Es un modelo económico que se basa en utilizar diferentes estrategias para reducir al mínimo la generación de residuos ya sea por aprovechamiento de éstos como nuevos materiales o alargando la vida útil de productos y servicios. Se fundamenta en la idea de que en la naturaleza no existen residuos, todo se aprovecha. La web de referencia sobre estos temas es la de la [Ellen MacArthur Foundation](#).

Economía del Bien Común - Es un modelo alternativo de economía creado por Christian Felber. Así, las empresas deben aportar al bienestar general y deben cambiarse los indicadores que se utilizan para medir el éxito económico (PIB, ROI, etc.) todos ellos monetarios por otros indicadores de bien común como la dignidad humana, la solidaridad, la sostenibilidad ecológica, la justicia social y la participación democrática y la transparencia. Aquí tienes una [videoconferencia](#) del economista en la que desarrolla el tema ampliamente.

Energías Renovables - Son aquellas fuentes de energía que provienen de la naturaleza y que, al contrario que los combustibles fósiles, son capaces de renovarse y recuperarse fácilmente. Entre ellas tenemos la energía solar, la eólica, la mareomotriz...

Greenwashing - También conocido como “lavado verde” es una estrategia utilizada por algunas empresas que aparentan ser verdes o sostenibles pero que en realidad no lo son.

Huella de Carbono - La huella de carbono de un producto, servicio, organización, proyecto, etc., es la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero, transformadas en toneladas de CO₂, que emite su fabricación, funcionamiento o creación. No te pierdas [este vídeo sobre la huella de carbono](#) de una persona y qué podemos hacer para reducirla.

Huella Ecológica - La huella ecológica mide la superficie del planeta necesario para cubrir las necesidades de un ciudadano. Se calcula tanto a nivel global como por países, ciudades o regiones. Mide la capacidad del territorio para generar tanto los recursos necesarios como para absorber los residuos y contaminación producidos. Así, en España por ejemplo, necesitaríamos un país y medio completo para cubrir nuestras necesidades, mientras que en otros lugares, como Argentina, sólo necesitan la superficie equivalente al 50% de su país. Puedes ver [este mapa](#) donde se colorean los diferentes países en función de su huella ecológica.

Inversión ética - Es una forma de invertir que tiene en consideración criterios éticos para realizar inversiones, aparte de los financieros y económicos.

Inversión sostenible - Es una modalidad de inversión ética, que incluye criterios ambientales y sociales a la hora de seleccionar inversiones. Puedes encontrar mucha información al respecto en la [web de la asociación Spainsif](#).

Kilómetro 0 - Es una característica que tienen algunos productos de consumo. También se conoce como “de cercanía”. Para ser considerado como kilómetro cero, tiene que cumplir lo siguiente: producirse a un máximo de 100 kilómetros de distancia y deben ser productos de temporada. Muchos de ellos pueden ser ecológicos, aunque esto no es una característica necesaria.

Neutralidad en carbono - Es equivalente a tener una huella de carbono cero. Para ello, se deben compensar las emisiones que se generan de alguna forma ya sea por la compra de créditos de carbono o proyectos de absorción de emisiones. España ha definido una estrategia para ser un país neutro en carbono para el año 2050, que puedes leer [aquí](#).

Obsolescencia programada - Es una estrategia utilizada por las empresas fabricantes de productos eléctricos y electrónicos en la que se planifica la duración de éstos, haciendo que no sean útiles a partir de un determinado momento, limitando su vida útil y obligando al consumidor a adquirir de nuevo el producto. Muy recomendable [este documental](#) que desarrolla mucho mejor la idea.

Pensamiento sistémico - Es una forma de analizar el entorno o cualquiera de sus elementos que se basa en que todo está relacionado de una u otra manera creando sistemas. Estos sistemas pueden ser muy sencillos o muy complejos y también se interrelacionan entre sí. Permite encontrar soluciones a problemas complejos (como la sostenibilidad) con otros enfoques y desde otras perspectivas.

Reciclaje - Proceso mecánico o fisicoquímico que transforma los residuos en nuevos productos o materia prima. Se utiliza erróneamente en muchas situaciones en lugar de “reutilización” (definida más adelante). Hay que tener en mente que si se recicla algo hay transformación del residuo.

Responsabilidad social corporativa - También se conoce como Responsabilidad Social Empresarial. Consiste en una forma de llevar o dirigir un negocio teniendo en cuenta los impactos sociales y ambientales que éste genera.

Reutilización - Es volver a utilizar un residuo dándoles el mismo u otro uso. Habitualmente se utiliza la palabra reciclaje en su lugar (erróneamente) como por ejemplo cuando se habla de “manualidades recicladas” (son reutilizadas, porque no hay transformación de los materiales).

Si buscas más términos o necesitas más información, no te pierdas el Glosario de la Sostenibilidad de Corresponsables: https://www.corresponsables.com/download/memorias/GLOSARIO_DE_LA_SOSTENIBILIDAD.pdf



ENLACES

Página web sobre los ODS <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Guía para PYMES ante los ODS https://www.pactomundial.org/sdm_downloads/guia-para-pymes-ante-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Materias primas https://es.wikipedia.org/wiki/Materia_prima

Tipos de embalajes <https://liderpac.es/tipos-de-embalaje/>

Guía de ecodiseño de envases y embalajes https://www.ecoembes.com/sites/default/files/archivos_publicaciones_empresas/10-guia-ecodiseno-envases-2018.pdf

De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Stakeholders.pdf>

Traducción al español de los estándares GRI para memorias de sostenibilidad <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

Modelo de indicadores de RSE para PYMES http://www.mas-business.com/docs/Modelo_indicadores.pdf



Tipos de indicadores para el balance social de la empresa https://www.insst.es/documentos/94886/326827/ntp_305.pdf/cdee8c37-66b7-4e85-b717-485e2f5d6231

Guía de autoaplicación de de Indicadores de RSE - <https://www.ifef.es/portalempleo/pdf/rsocial/documentacion/30361640-Guia-de-Autoaplicacion-Indicadores-de-RSE.pdf>

Cómo hacer un mapa de procesos - <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-hacer-un-mapa-de-procesos/>

Guía para la gestión de la igualdad en las organizaciones https://e-mujeres.net/wp-content/uploads/2016/08/Guia_gestion_igualdad_organizaciones.pdf

Manual de medición del impacto social <https://madrid.impacthub.net/wp-content/uploads/2017/11/Guia-medicion-de-impacto-esp-1.pdf>

Guía del usuario para el análisis del impacto social y en la pobreza (Banco Mundial) https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/373266862_26102012133350.pdf

Metodologías de identificación y valoración de impactos ambientales (vídeo) <https://www.youtube.com/watch?v=WinSvzQDTRY>

Desarrollo sostenible y sus indicadores <https://www.redalyc.org/pdf/996/99616177008.pdf>

Aproximaciones a los indicadores de sostenibilidad y medio ambiente https://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/web/Bloques_Tematicos/Sostenibilidad/Estrategia_andaluza_desarrollo_sostenible/libro_indicadores_sostenibilidad/4_cap_4.pdf

Indicadores de España para los ODS <https://www.ine.es/dyngs/ODS/es/index.htm>

Marco de indicadores mundiales para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202020%20review_Spa.pdf

Indicadores de sostenibilidad https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/Indicadores_de_sostenibilidad.pdf

Para ver qué cuentan las grandes empresas en sus EINF https://www.ey.com/es_es/climate-change-sustainability-services/como-ha-reportado-el-ibex35-la-informacion-no-financiera-en-2019

EINF de Garrigues (abogados) <https://www.garrigues.com/doc/informes-einf/einf-2019.pdf>

EINF de Mercadona (alimentación) <https://info.mercadona.es/document/es/estado-de-informacion-no-financiera-mercadona-2019.pdf>

EINF de Accenture (consultoría de servicios) https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-EINF.pdf

Biblioteca digital: 60 guías prácticas y manuales sobre ecodiseño, eficiencia de recursos y economía circular <http://www.ihobe.eus/publicaciones/biblioteca-digital-60-guias-practicas-y-manuales-sobre-ecodiseno-eficiencia-recursos-y-economia-circular>

Guía para la elaboración de planes de adaptación al cambio climático para organizaciones <http://www.ihobe.eus/publicaciones/guia-para-elaboracion-planes-adaptacion-al-cambio-climatico-3>

**POR LA ALIMENTACIÓN.
POR EL AGUA.
POR LA NUTRICIÓN.
POR EL CONOCIMIENTO.
POR LA INFANCIA.
POR LOS PUEBLOS.
POR TODOS.
POR SIEMPRE.
POR LA ACCIÓN.
CONTRA EL HAMBRE.**



**ACCIÓN
CONTRA EL
HAMBRE**

C/ Duque de Sevilla, 3.

28002 Madrid

Tel. +34 91 391 53 00

Fax +34 91 391 53 01

www.accioncontraelhambre.org



Fundación San Feliz

fundación

