

SER EMPRESA B CORP EN ESPAÑA

11 casos pedagógicos para
enseñar en el aula otra forma
de hacer negocios

Marta Mas Machuca
Nina Magomedova
Verónica Devenin
Coordinadoras



(B)Academics
Spain

(B)Academics

∞ QUADPACK

Ser empresa B Corp en España

11 casos pedagógicos para enseñar
en el aula otra forma de hacer
negocios

Coordinadoras

Marta Mas Machuca

Nina Magomedova

Verónica Devenin



MADRID · MILÁN · LONDRES · MÉXICO DF · SÍDNEY · SINGAPUR · TAIPEÍ · SHANGHÁI
SEÚL · BEIJING · HONG KONG · KUALA LUMPUR · BANGKOK · NUEVA YORK · CHICAGO
DUBUQUE · LOS ÁNGELES · COLUMBUS · BOGOTÁ · NUEVA DELHI · TORONTO · DUBÁI

SER EMPRESA B CORP EN ESPAÑA

11 casos pedagógicos para enseñar en el aula otra forma de hacer negocios

Coordinadoras: Marta Mas Machuca, Nina Magomedova, Verónica Devenin © 2024

ISBN-13 (impreso) 978-84-486-4353-9

ISBN-10 (impreso con licencia digital) 84-486-4353-4

ISBN-13 (ebook) 978-84-486-4354-6

Depósito legal: M-2776-2024



Publicado por McGraw Hill

Edificio Oasis, 1.ª planta

Basauri, 17

28023 Aravaca (Madrid, España)

Tel. +34 91 1803000

www.mheducation.es

© 2024. Derechos exclusivos de McGraw Hill para manufactura y exportación. Este libro no puede ser re-exportado desde el país al que sea vendido por McGraw-Hill.

Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de McGraw Hill.

Coordinación editorial: Cristina Sánchez Sainz-Trápaga

Dirección Higher Education Sur de Europa: Gonzalo Lafuente Villamor

Maquetación: Diseño y Control Gráfico, S.L.

Diseño de cubierta: Marina Vallejo (B Lab Spain)

Arreglos de cubierta: Mar Nieto Novoa

Impresión:

Impreso y encuadernado en ESPAÑA – Printed and bound in SPAIN

1234567890 – 24 25 26 27

Los nombres ficticios de compañías, productos, personas, personajes y/o datos que puedan haber sido aquí utilizados (en estudios de casos o ejemplos) no pretenden representar a ningún individuo, compañía, producto o situación de la realidad.

Contenido abreviado

Contenido detallado	vii
Carta de la presidenta de B Academics Global	xi
Carta de la Directora Ejecutiva de B Lab Spain y del movimiento B Corp en España	xiii
Prólogo	xv
Sobre los autores	xix
Introducción	1
Parte I. Casos de buenas prácticas	15
1. AlmaNatura: propósito e interdependencia para la reactivación rural	17
María-Belén Barroso, Isabel Ruiz-Mora, M ^a Rosa García-Sánchez y Juan-José Manzano-Sánchez	
2. ARTIEM Hoteles: Inspirando a las personas a ser felices	27
Irene Huertas-Valdivia y Pilar Talón Ballesterro	
3. Grupo Consorcio: El proceso de transformación a una empresa con propósito	37
Elsa Diez-Busto, Lidia Sánchez-Ruiz y Ana Fernández-Laviada	
4. Manteniendo la identidad B Corp en la compraventa de Teterum	49
Dolors Gil-Doménech, Jasmina Berbegal-Mirabent y Alba Manresa	
5. El compromiso B Corp de SEK Education Group	61
Esther Valdés, Máximo Plo, Ignacio Sell, Regina Espinosa, Alejandro Delso, Marta Gómez, Mercedes Llop, David Martín-Moncunill y David Martín Díaz	

Parte II. Casos con dilemas	77
6. ECOALF - Balanceando propósito y crecimiento	79
Federica Massa Saluzzo y Desirée Knoppen	
7. ISDIN: la B Corp que se ha atrevido a soñar	101
Nina Magomedova y Marta Mas Machuca	
8. Quadpack: convertirse en una B Corp y avanzar	123
Neus Vila Brunet y Anna Akhmedova	
9. Veritas, supermercado ecológico	137
Verónica Devenin y Alfred Vernis	
10. Visualfy: Empoderando a las personas sordas	161
Arturo Ortigosa-Blanch	
11. Worldcoo: una <i>startup</i> tecnológica con impacto	177
Alfred Vernis y Alessandro Cipolla	
Glosario	193

Contenido detallado

Carta de la presidenta de B Academics Global	xi
Carta de la Directora Ejecutiva de B Lab Spain y del movimiento B Corp en España	xiii
Prólogo	xv
Sobre los autores	xix
Introducción	1
¿Qué son las B Corps y el movimiento B Corp?	4
Los casos de este libro	5
Agradecimientos	8
Parte I. Casos de buenas prácticas	15
1. AlmaNatura: propósito e interdependencia para la reactivación rural	17
María-Belén Barroso, Isabel Ruiz-Mora, M ^º Rosa García-Sánchez y Juan-José Manzano-Sánchez	
AlmaNatura: 25 años reactivando el medio rural	17
El origen de la aventura: me quedo en el pueblo	18
Del asociacionismo a la empresa con propósito	19
Un modelo de negocios que aprende de la naturaleza	22
Conclusiones	25
Información institucional AlmaNatura	26
2. ARTIEM Hoteles: Inspirando a las personas a ser felices	27
Irene Huertas-Valdivia y Pilar Talón Ballesterero	
Origen y evolución de Artiem Hoteles	27
Certificaciones y reconocimientos	31
Referencias	35

3. Grupo Consorcio: El proceso de transformación a una empresa con propósito	37
<i>Elsa Diez-Busto, Lidia Sánchez-Ruiz y Ana Fernández-Laviada</i>	
Historia del Grupo Consorcio.....	37
El negocio de Grupo Consorcio	39
La transformación del Grupo Consorcio.....	41
El compromiso del Grupo Consorcio con la sostenibilidad	44
El Grupo Consorcio y el movimiento B Corp: El camino hacia el impacto más allá de la sostenibilidad	46
Referencias.....	47
4. Manteniendo la identidad B Corp en la compraventa de Teterum	49
<i>Dolors Gil-Doménech, Jasmina Berbegal-Mirabent y Alba Manresa</i>	
Resumen	49
Los orígenes de la empresa	49
El proceso de certificación B Corp	53
Nuevos tiempos: compraventa	54
Teterum tras la compraventa	56
Referencias.....	58
5. El compromiso B Corp de SEK Education Group	61
<i>Esther Valdés, Máximo Plo, Ignacio Sell, Regina Espinosa, Alejandro Delso, Marta Gómez, Mercedes Llop, David Martín-Moncunill y David Martín Díaz</i>	
El SEK como parte del movimiento B Corp.....	61
SEK: Un modelo en continua evolución.....	62
El compromiso del SEK a través de cuatro proyectos de la Universidad Camilo José Cela	64
Conclusiones	74
Referencias.....	74
Parte II. Casos con dilemas	77
6. ECOALF - Balanceando propósito y crecimiento	79
<i>Federica Massa Saluzzo y Desirée Knoppen</i>	
Introducción	79
Ecoalf	80
La fundación Ecoalf y sus <i>partners</i>	81
Las métricas de Ecoalf	82
El <i>e-commerce</i>	84
El <i>e-commerce</i> : ¿Opción para Ecoalf?.....	88
Mirando al futuro: ¿Qué opciones hay?.....	90
Anexo 6.1. Valor en millones de euros de las ventas minoristas de ropa en España y en el mundo.....	92

Contenido detallado

Anexo 6.2. Colaboraciones a través de las cuales Ecoalf se propone lograr su propósito. Entrevista con Carol Blázquez, Head&Soul of Innovation & Sustainability at ECOALF	96
Anexo 6.3. Principales campañas de comunicación para promover el propósito en 2021. Fuente: Entrevista con Carol Blázquez, Head&Soul of Innovation & Sustainability at ECOALF	97
Anexo 6.4. Resultados Proyecto UTO España por año desde 2015	98
Referencias	99
7. ISDIN: la B Corp que se ha atrevido a soñar	101
Nina Magomedova y Marta Mas Machuca	
El sueño hecho realidad	101
Los inicios del camino	102
Liderazgo	103
ISDIN y sostenibilidad	104
Hacia la certificación B Corp	105
El «triple bottom line» de ISDIN	107
Más allá de la sostenibilidad interna	109
B Corp: un sello de honor y una gran responsabilidad	112
Mirando hacia el futuro: el sueño de ISDIN	113
Anexo 7.1. Gama de productos de ISDIN Fotoprotector	116
Anexo 7.2. Gama de productos de Isdinceutics	117
Anexo 7.3. Presencia de ISDIN en el mundo	118
Anexo 7.4. Posicionamiento de ISDIN	119
Anexo 7.5. Puntuación de ISDIN por B Lab	120
Anexo 7.6. Datos económicos de ISDIN	121
8. Quadpack: convertirse en una B Corp y avanzar	123
Neus Vila Brunet y Anna Akhmedova	
Introducción	123
El caso	123
Convertirse en B Corp	125
Medio ambiente	128
Gobernanza	129
Clientes	131
Trabajadores y comunidad	133
Conclusión	134
Referencias	136
9. Veritas, supermercado ecológico	137
Verónica Devenin y Alfred Vernis	
Introducción	137
Veritas, desde sus inicios un supermercado con impacto	138
La evolución del mercado de los productos ecológicos	140

La medición y gestión del impacto en Veritas	143
Anexo 9.1. Modelos de impacto	153
Anexo 9.2. Evaluación de impacto B Veritas	156
10. Visualfy: Empoderando a las personas sordas.....	161
<i>Arturo Ortigosa-Blanch</i>	
Introducción	161
Los inicios de Visualfy.....	162
El crecimiento de Visualfy	164
El reto de Visualfy	167
Anexo 10.1. Carta de apoyo a la ONU.....	170
Anexo 10.2. Obligaciones normativas relacionadas con la accesibilidad acústica.....	171
Anexo 10.3. Información económica-financiera de Visualfy.....	173
11. Worldcoo: una <i>startup</i> tecnológica con impacto	177
<i>Alfred Vernis y Alessandro Cipolla</i>	
Resumen	177
Los inicios de Worldcoo.....	178
Redondeo solidario: un nuevo camino de oportunidades para Worldcoo.....	180
La experiencia de redondeo de Fundación Pasqual Maragall y Save the Children.....	182
El futuro camino de Worldcoo	183
Anexo 11.1. Worldcoo, historia de financiación	188
Anexo 11.2. Ejemplo de pantalla de PSP	189
Anexo 11.3. Relaciones básicas (Flow) del modelo de Worldcoo	190
Anexo 11.4. Worldcoo: 20 empresas más grandes.....	191
Anexo 11.5. Ejemplo de marketing en el retailer (Wala & Red Cross)	192
Glosario	193

Carta de la presidenta de B Academics Global

La investigación y la educación que avanzan el estudio de los negocios como una fuerza para el bien son una necesidad crítica en este momento, ya que el mundo se enfrenta a algunos de los desafíos más grandes hasta la fecha. Este texto, que reúne estudios de casos sobre empresas B españolas locales, ayuda a llenar una brecha pedagógica en el movimiento de negocios sostenibles y representa una colaboración importante de académicos de toda España.

Como presidenta de B Academics, una red profesional de más de 2.000 educadores e investigadores de todo el mundo comprometidos con acelerar el estudio de una economía sostenible y regenerativa, me enorgullece proporcionar una introducción a este libro de casos. B Academics trabaja con académicos y profesionales, la red global de B Lab y la comunidad local de B Corps, para compartir mejores prácticas e identificar oportunidades de colaboración en investigación, enseñanza y aprendizaje experiencial.

Aunque B Academics representa una red global, priorizamos tener un impacto local a través de una red de académicos basada en regiones que se preocupan por los negocios para el bien social. B Academics España, la fuerza detrás de la creación de este texto, es nuestro primer piloto local de B Academics y ha sido un éxito indiscutible. Este texto refleja el tipo de trabajo que las redes académicas locales pueden producir bajo nuestro modelo, y esperamos ver muchos proyectos similares en el futuro.

En nombre de B Academics, quiero dar una sincera felicitación y agradecimiento al diverso grupo de académicos locales de universidades y escuelas de negocios en España —EADA Business School, ESADE Business School, ESIC University, Institución Educativa SEK, Universidad de Cantabria, Universitat Internacional de Catalunya, Universidad de Málaga, Universidad de Sevilla, Universitat Politècnica de Catalunya y Universidad Rey Juan Carlos— que contribuyeron al libro de casos, junto con las diversas B Corps locales que participaron.

Con cada proyecto y entrega de B Academics y sus socios, me reafirmo en la importancia de nuestro trabajo en la formación de futuros líderes en todas las industrias, en el conocimiento de los negocios globales y en la transformación de nuestro sistema educativo para contribuir a construir una economía más resiliente y equitativa. Espero que este texto ayude a promover esa misión.

Summer Brown

Presidenta de B Academics
DePaul University (Chicago, EE. UU.)

Carta de la Directora Executiva de B Lab Spain y del movimiento B Corp en España

Desde hace unos años sabemos que las reglas de juego deben cambiar, que la era del *business as usual* ya no existe. De la misma manera, el *learning as usual* también debe cambiar, evolucionar e incluso anticiparse al futuro.

Hoy más que nunca este cambio es urgente. En los últimos años, los grandes desafíos de la humanidad identificados para el 2030 se han ido acelerando y, sin esperarlo, otros muchos se han ido sumando de manera imparable, creando nuevos entornos de incertidumbre para los que no estábamos preparados.

Desde el movimiento B Corp, impulsamos y trabajamos por la transformación hacia una economía más justa, más inclusiva y más regenerativa. Trabajamos con los líderes que están protagonizando y son ejemplo de este cambio, pero también debemos contribuir a formar e inspirar a las nuevas generaciones de líderes con propósito.

Aprender de referentes es algo inherente al aprendizaje del ser humano. No hay nada más poderoso que las experiencias de quienes ya lo están haciendo bien; de quienes son capaces de unir rentabilidad con impacto social y medioambiental positivo, y con una buena gobernanza en beneficio de las personas y el planeta.

Combinar este conocimiento experiencial con metodología y rigor hacen que esta iniciativa del movimiento B Corp, impulsada por B Lab Spain y B Academics, sea la herramienta pedagógica imprescindible. Queremos que vuele de mano en mano, de mente en mente, inspirando, formando y ayudando en el camino de la transformación empresarial tanto a los líderes actuales como, sobre todo, a los del futuro.

Cada vez hay más empresas B Corp y líderes con propósito que han iniciado, con compromiso y determinación, el camino de mejora continua. Aquí hay solo una inicial, pero poderosa representación de todos ellos. Nuestra visión es seguir ampliando esta iniciativa de conocimiento exponencial con nuevos casos, así como con su evolución. Con ello, aspiramos a compartir el verdadero impacto transformador del movimiento B Corp en la sociedad y seguir generando valor para todas las personas y el planeta.

Belén Viloría

Prólogo

Llevo varios años dando clases en la universidad y haciendo la misma pregunta a los estudiantes de grado el primer día de clase: «¿Cuál es el fin y objetivo de una empresa?» La respuesta siempre es la misma: «Ganar dinero». Leí recientemente un artículo en el que un profesor hacía un ejercicio similar. En su caso, consulta a sus estudiantes qué 10 indicadores escogerían para informar mensualmente a la dirección general sobre la evolución de la compañía. El 95% de los indicadores escogidos son de carácter económico y financiero, y un 5% están asociados a la fidelización de clientes. Ahí se acaba nuestra idea de éxito empresarial.

Es evidente que las instituciones educativas tienen un papel clave en crear conocimiento y desarrollar competencias para que podamos analizar de forma crítica la realidad que nos rodea. De este modo, si ofrecemos un marco conceptual que orienta la actuación de las empresas hacia una realidad unidimensional, hasta hoy principalmente económica, tendremos como resultado un análisis centrado en esta dimensión. Afortunadamente, de forma gradual, observamos cada día más instituciones educativas y profesoras y profesores que replantean y redefinen este paradigma empresarial desde una perspectiva más amplia, entendiendo las relaciones e impactos positivos y negativos que una empresa tiene sobre su sistema social y natural. Empiezan a desarrollarse marcos conceptuales que incluyen nuevos ingredientes a la fórmula del éxito empresarial, ofreciendo una capacidad de análisis y crítica distinta de la que tenemos arraigada en nuestro actual sistema de creencias.

Crear que una empresa tiene como fin crear valor para el accionista nos ha llevado a un desastre material y moral. Resignificar la empresa, entenderla como un organismo social integrado en un sistema de interdependencias y dotarla de una misión trascendente —lo que llamamos propósito— está en consonancia con el mayor protagonismo que hoy exigimos a las empresas para que sean partícipes de la construcción de una sociedad más próspera y saludable.

La necesidad de abordar con urgencia la transformación de nuestro modelo empresarial para poder dar respuesta a los principales desafíos de nuestra sociedad fue lo que originó la creación del movimiento B Corp. Desde su fundación en 2007, la red global de B Lab está construyendo el movimiento B Corp para promover un cambio sistémico capaz de crear un modelo económico equitativo, inclusivo y regenerativo para todas las personas y el planeta. Y, para lograrlo, tenemos que cambiar las reglas del juego. Tenemos que virar de un modelo centrado exclusivamente en la creación de valor económico hacia un modelo centrado en la creación

de valor compartido, en el que los distintos grupos de interés de la compañía se vean beneficiados por su actuación.

Hoy, casi 20 años más tarde desde la fundación de B Lab, hay más de 7.000 empresas B Corp en más de 90 países. Pero, más allá de esta cifra, me parece especialmente destacable la existencia de una comunidad de miles de personas convencidas de que la empresa puede ser un auténtico agente de cambio, capaz de asumir con responsabilidad y compromiso la posibilidad de construir una sociedad más justa. Gracias a esta comunidad, que es la esencia del movimiento B Corp, son cientos las iniciativas que, desde distintos lugares, van contribuyendo a acelerar la transformación del modelo empresarial. Iniciativas tan variadas y diversas como la realización de programas de medición de impacto con administraciones públicas, campañas de sensibilización pública, desarrollo de iniciativas legislativas o la configuración de comunidades de personas, empresas y hasta incluso ciudades vinculadas en red.

Precisamente tenemos entre nuestras manos una iniciativa muy destacable gracias al liderazgo de B Academics Spain, una de las comunidades vinculadas al movimiento B Corp en España. Esta comunidad académica de investigadores e investigadoras lleva varios años promoviendo actividades y encuentros que facilitan el intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales. El impulso y energía de este grupo de personas las ha llevado a culminar otro gran hito, como es la publicación de esta primera colección de casos de empresas B Corp. En concreto, son once casos que abarcan diversas temáticas y muestran tanto buenas prácticas como dilemas propios del desarrollo y la evolución de las empresas. Casos también que muestran compañías de diversos tamaños, sectores y regiones para asegurar una diversidad que pueda enriquecer las experiencias de aprendizaje.

Nos encontramos, por tanto, ante un material práctico y valioso para que docentes de universidades y escuelas de negocios de toda España puedan incorporar en sus clases discusiones y aprendizajes que enriquezcan la mirada crítica de los estudiantes y futuros líderes empresariales sobre el papel y la función de la empresa en la sociedad.

Como decía Nelson Mandela, «la educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo». Esta publicación es un instrumento más para esa labor tan ambiciosa de cambiar el mundo. Ninguno de nosotros lo vamos a lograr individualmente, pero si cada uno de nosotros pone su granito de arena, estoy convencido de que, entre todos y todas, este cambio es posible.

Empezaba este prólogo explicando cómo iniciaba cada año mi clase sobre Negocios Inclusivos y quería ahora compartir cómo finalizó la última clase. Todos los alumnos presentaron su trabajo exponiendo una iniciativa empresarial capaz de crear valor social, ambiental y económico. Cuando ya me despedí de ellos deseándoles suerte en sus próximas etapas, uno de ellos vino y me dijo: «gracias». Qué

Prólogo

poderosa palabra. Un agradecimiento que venía de haber podido descubrir una nueva forma de ser y hacer empresa. Estoy convencido de que la discusión de los casos que contiene esta publicación va a permitir que muchos más estudiantes os den las gracias y podáis sentir la satisfacción de haber contribuido con vuestra inestimable labor a crear un impacto positivo.

Gracias a todos los que habéis participado por haberlo hecho posible. Gracias a la comunidad de B Academics Spain y a todos los autores y autoras del libro, que han logrado que esta publicación haya culminado con éxito. Gracias a las once empresas B Corp que han participado y compartido sus experiencias. Gracias a Quadpack por su apoyo para financiar la edición del libro. Y, una vez más, gracias a las personas del equipo de B Lab Spain que han facilitado la realización de este trabajo.

Pablo Sánchez

Co-fundador de B Lab Spain y del movimiento B Corp en España

Sobre los autores

Anna Akhmedova

Doctora en Ciencias Económicas y Sociales por la Universitat Internacional de Catalunya (España). Máster en Negocios Internacionales de CEMS Global Alliance en educación gerencial. En la actualidad, es profesora ayudante doctor en la Universitat Internacional de Catalunya. Fue investigadora del área de dirección estratégica de IESE Business School, Universidad de Navarra (España). Tiene una amplia experiencia en consultoría y marketing. En el ámbito académico, ha publicado varios artículos sobre empresa familiar, gestión empresarial, gestión de la calidad, empresas con propósito y plataformas digitales.

María-Belén Barroso

Doctora en Comunicación para organizaciones sostenibles y Máster en educación ambiental por la Universidad de Málaga (España). Profesora invitada en distintas universidades de Argentina y España. Directora y presidenta de Cronopios, laboratorio de comunicación estratégica inspirada en la naturaleza. Responsable de comunicación y miembro del consejo directivo de B Academics. Integrante del grupo impulsor de la Comunidad B Andalucía y de B Academics Spain. Investigadora en diferentes proyectos de investigación e innovación docente centrados en sostenibilidad, comunicación y biomímesis, con más de diez años de experiencia docente en nivel secundario, profesional y universitario (grado y posgrado). Licenciada en Relaciones públicas (UE Siglo 21) y en enseñanza de las ciencias ambientales (UTN) en Argentina. Conferenciante y ponente en eventos académicos y profesionales nacionales e internacionales. Ex Directora de Innovación y Comunicación en AlmaNatura, la primera B Corp certificada en España y de su Fundación corporativa.

Jasmina Berbegal-Mirabent

Doctora ingeniera industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). Actualmente es profesora agregada en el Departamento de Organización de Empresas de la UPC. Anteriormente trabajó en la Universitat Internacional de Catalunya. Ha sido *Fulbright visiting scholar* en la University of California Berkeley e investigadora visitante en Politecnico di Torino, Politecnico di Milano, University College London y King's College London. Sus intereses de investigación se encuen-

tran en las áreas de economía de la educación, el emprendimiento y los procesos de innovación tecnológica.

Alessandro Cipolla

Candidato a doctor en Management Sciences en ESADE-Universidad Ramón Llull (URL). Miembro activo del Instituto de Emprendimiento de ESADE, se ha especializado en el sector del emprendimiento de alto crecimiento, aportando una experiencia práctica en startups. Sus intereses de investigación se centran en la innovación de impacto y la sostenibilidad emprendedora.

Alejandro Delso

Antiguo alumno SEK en los colegios de Villafranca, Ciudadcampo, Dublín y Los Alpes. Graduado en Empresariales por la Universidad de Syracuse, obtuvo su máster en International Management (MIM) por el Instituto de Empresa en 2018, antes de pasar a formar parte de la oficina corporativa de SEK Education Group, donde lidera los esfuerzos de la Dirección de Estrategia y Desarrollo desde el año 2021.

Verónica Devenin

Socióloga, con un PhD en Ciencias y Tecnologías del Medio Ambiente por la Universitat de Barcelona. Con casi 10 años de experiencia en la industria, Verónica comenzó su carrera como profesora asistente en la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, en Chile. Tras regresar a Barcelona, participó como investigadora post-doctoral en ESADE sobre agricultura regenerativa. Como profesora del Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas en EADA, Verónica continúa sus investigaciones sobre negocios sostenibles y regenerativos. Verónica es también miembro del directorio de B Academics, donde es Chair de Global Outreach and Engagement, miembro del grupo impulsor de B Academics Spain, y miembro de la SEKN (Social Enterprise Knowledge Network).

Elsa Diez-Busto

Investigadora predoctoral en la Universidad de Cantabria. Sus principales líneas de investigación son el movimiento B Corp, el desarrollo sostenible y la innovación docente. Es investigadora del Santander Financial Institute (SANFI), del Centro Yunus de la Universidad de Cantabria y del Global Entrepreneurship Monitor Cantabria.

Regina Espinosa

Psicóloga, con un máster en Psicología Clínica y doctorada (PhD) en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid. Su amplia carrera docente y de investigación comenzó en 2007 y continúa hasta la fecha. Ha realizado varias contribucio-

nes científicas en forma de artículos indexados y presentaciones en conferencias internacionales en el campo de la psicopatología. Las más recientes se centran en personas con trastornos mentales graves, destacando su experiencia en el campo de los trastornos psicóticos y colaborando con otros grupos de investigación nacionales e internacionales de gran prestigio (Universidad de Sheffield, Universidad de California San Diego y la Universitat Autònoma de Barcelona). Esto le ha permitido integrar estrategias de investigación novedosas y favorecer el desarrollo de intervenciones basadas en psicología positiva. Actualmente, es secretaria de la comisión académica del programa de doctorado de Ciencias de la Salud y secretaria del Máster General Sanitario de la Universidad Camilo José Cela.

Ana Fernández-Laviada

Profesora titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Cantabria. Investigadora del Santander Financial Institute (SANFI). Presidenta del Observatorio del Emprendimiento de España y directora ejecutiva de GEM España. Miembro del Comité de Dirección de la Global Entrepreneurship Research Association (GERA), dirige además el Yunus Social Business Centre (YSBC) de la Universidad de Cantabria, desde donde se fomentan y estudian los negocios y empresas sociales en toda su magnitud. Miembro del grupo impulsor B Academics Spain, y consejera del Comité Académico del Observatorio MAPFRE de Finanzas Sostenibles, imparte asignaturas relacionadas con la contabilidad, la auditoría y la gestión de riesgos. En la actualidad, su principal línea de investigación está centrada en la empresa social como herramienta básica para avanzar hacia la economía de impacto.

M^a Rosa García-Sánchez

Profesora Titular de la Universidad de Sevilla del área de Organización de Empresas con 30 años de experiencia docente (1er y 2º ciclo, máster y doctorado) e investigadora. Profesora en Comisión de Servicios en la Universidad Carlos III de Madrid (2009-2010). Desde 2021, Vicedecana de Movilidad e Internacionalización de la Facultad de Turismo y Finanzas. Su investigación se ha centrado, entre otros, en innovación docente y sostenibilidad, análisis de redes y emprendimiento social, con especial atención al turismo, la cooperación al desarrollo y el agroturismo. Autora y coautora de varios libros y más de 30 capítulos de libros, es además miembro de varias comisiones y comités técnicos, en los que desempeña labores tales como la de evaluadora del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión; coordinadora de Convenios Sócrates-Erasmus; integrante de la Comisión de Calidad y Comisión de RRII de la EUEE y del grupo impulsor de la Comunidad B Andalucía, entre otros. Ha recibido diversas ayudas de movilidad docente y de investigación, habiendo realizado más de 30 estancias y visitas de corta duración en 27 universidades de 12 países de tres continentes, entre las que destacan por su duración las desarrolladas en Estados Unidos: Columbia University, Pace University y University of Vermont.

Dolors Gil-Doménech

Profesora contratada doctor en la Universitat Internacional de Catalunya. Es doctora en Ciencias Empresariales por la Universitat de Barcelona, donde también estudió Administración de Empresas y Ciencias Actuariales y Financieras. Ha sido *visiting scholar* en el Politecnico di Milano y en el Politecnico di Torino. Su investigación se centra en las áreas de innovación docente, emprendimiento académico, desarrollo sostenible y transferencia de tecnología.

Marta Gómez

Docente de la facultad de Educación y especialista en programas de Educación para el Impacto Social y el Desarrollo humano en la UCJC. Con una trayectoria profesional de más de una década, ha desempeñado un papel fundamental en la coordinación del cuerpo docente en un Centro Educativo. Su compromiso con la investigación se ha centrado en el área de Diseño Universal para el Aprendizaje y Desarrollo Sostenible como pilar fundamental para el cambio social y la mejora educativa.

Irene Huertas-Valdivia

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Granada (mención de Doctorado Internacional), donde también cursó el Máster Universitario en Economía y Organización de Empresas. Actualmente es profesora contratada doctora en el Departamento de Economía de la Empresa (A.D.O.) de la Universidad Rey Juan Carlos, y miembro de dos grupos de investigación de alto rendimiento en dicha universidad: Strategor y OpenInnova. Acreditada como profesora titular de Universidad, cuenta además con un sexenio de investigación reconocido por la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI). Anteriormente, trabajó dos años como profesora e investigadora en el Departamento de Turismo de la Universidad de Guadalajara (México), donde también participó en varios proyectos de investigación con la Secretaría de Turismo del Gobierno de México. Especialista en Dirección y Gestión Hotelera, desempeñó durante nueve años distintos puestos de responsabilidad en las cadenas hoteleras AC Hotels y Marriott International. Sus líneas de investigación están relacionadas con la gestión de recursos humanos y el liderazgo en la industria hotelera, habiendo publicado numerosos artículos JCR de primer nivel.

Desirée Knoppen

PhD en Ciencias de la Gestión de ESADE Business School y MSc en Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Eindhoven, Holanda. Su investigación se centra en el aprendizaje organizacional y las capacidades de innovación en el contexto de las redes de creación de valor. Su docencia se centra en la economía

circular y en las hojas de ruta de transformación de las empresas hacia una auténtica sostenibilidad. Desirée tiene una amplia experiencia en consultoría en una amplia gama de sectores y en diferentes países (Holanda, España, Colombia, México). Actualmente es responsable del *hub* de sostenibilidad de EADA y del Departamento de Marketing, Operaciones y Abastecimiento.

M^a Mercedes Llop Pomares

Licenciada en Geografía por la Universidad Autónoma de Madrid y máster en Intervención, Gestión y Urbanización de la Ciudad por la Universidad Politécnica de Madrid, en su trayectoria profesional ha compaginado los trabajos de consultoría con la docencia universitaria. Ha sido profesora en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, en la Escuela de Ciencias Experimentales y Tecnología durante más de 20 años y, en la actualidad, forma parte del Departamento de Transporte y Logística de la Universidad Camilo José Cela de Madrid, donde dirige el máster universitario en Dirección de Empresas Logísticas y de la Cadena de Suministro. Los temas prioritarios en los que ha desarrollado su carrera profesional son el transporte, la movilidad, y la planificación urbanística y económica del territorio, siendo la sostenibilidad y la participación los ejes transversales de sus trabajos.

Nina Magomedova

Profesora de la Universitat Internacional de Catalunya. Doctora en Administración de Empresa por la Universitat de Barcelona. Su investigación se centra en el emprendimiento social y la financiación del negocio social. Nina participa y lidera en diferentes proyectos de investigación e innovación docente, otorgados por la Comisión Europea, el Ministerio de Trabajo y Economía Social, la Fundación Puig, la Fundación Roca y Galès, entre otros. Es miembro de B Academics y representa a UIC Barcelona en la Red de Centros Sociales Empresariales Yunus de Catalunya.

Alba Manresa

Profesora lectora en la Facultad de Económicas y Ciencias Sociales de la Universitat Internacional de Catalunya (UIC). Doctora en Ciencias Empresariales por la Universitat de Girona, ha realizado una estancia como *visiting scholar* en la Universidad Radboud (Países Bajos) y en la Universidad de Hasselt (Bélgica). Sus intereses de investigación se centran en las áreas de recursos humanos, economía colaborativa, emprendimiento e innovación docente.

Juan-José Manzano-Sánchez

Mentor, emprendedor social y formador con 25 años de experiencia en el desarrollo de procesos de innovación social para la reactivación de comunidades rurales. Su titulación académica es de Técnico Superior en Salud Ambiental. Fundador de

AlmaNatura Social S.L. y presidente de Fundación AlmaNatura, actualmente es Director de Alianzas en AlmaNatura, donde implementa proyectos de impacto social en colaboración con entidades públicas y privadas que den respuesta a los retos del mundo rural actual. Dirige acciones de innovación social junto a grandes corporaciones y se encuentra en el proceso de hacer crecer B Corporation, una lógica de triple balance que redefine el sentido de éxito empresarial para hacer crecer la nueva economía de las empresas sociales en España. Motivador y ponente en eventos académicos y profesionales nacionales e internacionales.

David Martín Díaz

Director de Competencias e Innovación Social en SEK Education Group. Autor del libro *¿Por qué educamos?* (LID Editorial, 2017), ha trabajado siete años en Ashoka y fue co-director en España y co-líder global de la estrategia de Educación Changemaker. Su trabajo mereció el Premio Magisterio en 2015 y el Premio Genio de Honor en Educación en 2017 por el Grupo Vocento. Fue responsable del Área de Educación para el Desarrollo y Participación en UNICEF-España durante seis años. También ha trabajado en Amnistía Internacional, en educación y derechos humanos. Máster en Psicopedagogía, máster en Televisión Educativa y licenciado en Ciencias de la Información, ejerce como coach ejecutivo y educador vinculado desde adolescente a movimientos juveniles, sociales y asociativos.

David Martín-Moncuñill

Ingeniero informático y graduado en sistemas de información por la Universidad de Alcalá, máster en e-Learning y RRSS por la UNIR y doctor internacional en Ingeniería de la Información y el Conocimiento por la Universidad de Alcalá. Cuenta con más de 15 años de experiencia en la participación y dirección de proyectos de I+D+i, de financiación tanto pública como privada, para la industria y para la universidad. David es miembro del CAILab UCJC, coordinador de investigación de la Facultad de Tecnología y Ciencia y Director del Grado en Ingeniería Robótica e Inteligencia Artificial. Sus intereses de investigación se centran en la interacción persona-computador y persona-robot, con especial énfasis en sistemas de inteligencia artificial.

Marta Mas Machuca

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra, con premio extraordinario. Doctora en Organización de Empresas por la Universitat Politècnica de Catalunya. Profesora titular en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en UIC Barcelona y decana de esta misma facultad desde el año 2016. Investigadora Principal (IP) del grupo de investigación Quality and Innovation for Service Excellence (QISE). Forma parte del comité científico de la Cátedra Dirección de Empresas y Gobierno Corporativo.

Federica Massa Saluzzo

Recibió su licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Bocconi, su doctorado en Gestión Estratégica de IESE Business School y su posdoctorado de la Universidad de Bolonia. Se incorporó a EADA en 2016 donde es profesora de dirección estratégica. Antes de ingresar a la academia, trabajó como consultora de estrategia. Su investigación examina cómo se crea el valor social entre las partes interesadas de un ecosistema y ha publicado en las principales revistas. Sus intereses de investigación también incluyen la moda sostenible y la innovación social.

Arturo Ortigosa-Blanch

Profesor e investigador de ESIC University. Doctor en Física por la University of Bath (Reino Unido), compaginó la docencia y la investigación entre los años 1999 y 2009, tanto en el Reino Unido como en España, y más tarde desempeñó distintos puestos de responsabilidad en la administración pública. En 2013 se incorporó a ESIC Valencia, donde se puso al frente del programa de apoyo al emprendimiento, ESIC Emprendedores. Su labor docente y de investigación se centra en el estudio del fenómeno emprendedor desde distintas perspectivas, con la sostenibilidad como uno de los ejes principales.

Máximo Plo

Abogado y economista, máster en educación por la Universidad de Harvard y máster en economía por el Colegio de Europa. Durante los últimos 15 años, ha sido miembro activo de múltiples redes internacionales innovadoras y participante en algunos programas internacionales de prestigio. Tiene además en su haber seis años de experiencia laboral en educación, gestión de startups, consultoría organizativa y creación de ecosistemas.

Isabel Ruiz-Mora

Profesora titular en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Es integrante del Programa de Doctorado Interuniversitario de Comunicación y miembro de proyectos de investigación de alcance local, regional, nacional y europeo. Su línea de investigación principal se centra en la sostenibilidad, el activismo y la comunicación estratégica. Adicionalmente, desarrolla una línea de investigación centrada en la práctica docente y la mejora de la empleabilidad del estudiantado de comunicación. Con un marcado carácter internacional, participa activamente en congresos y ha sido *senior lecturer* en Sheffield Hallam University (Inglaterra) e investigadora visitante en Escocia, Inglaterra, Dinamarca, Austria, Qatar y Malasia. Es editora de la *Revista Internacional en Relaciones Públicas*, publicación referente en España y América Latina. Está implicada activamente en asociaciones relevantes como AIRP, AE-IC, IIRP, EUPRERA y ECRA.

Lidia Sánchez-Ruiz

Profesora titular en la Universidad de Cantabria. Imparte asignaturas relacionadas con la dirección de producción y operaciones, la logística y la gestión por procesos. Sus principales líneas de investigación versan sobre la gestión y mejora continua de procesos empresariales, con una línea centrada en aspectos de sostenibilidad (triple impacto, certificación B Corp...). Es investigadora del Santander Financial Institute (SANFI), miembro del Centro Yunus de la Universidad de Cantabria y *senior researcher* de la Red GEM (Global Entrepreneurship Monitor Association).

Ignacio Sell

Defensor Universitario de la Universidad Camilo José Cela. Director de proyectos de innovación con impacto social, siendo su responsabilidad contribuir a impulsar el compromiso social del modelo educativo de la UCJC. Entre tales proyectos cabe destacar el Proyecto INTEGRA —Programa de integración universitaria para jóvenes refugiados—; el Proyecto Sabias de Kakuma —Programa de capacitación en nuevas tecnologías educativas para profesoras refugiadas (Kakuma-Kenia) —; el Proyecto SFERA —espacio colaborativo entre estudiantes iberoamericanos para el desarrollo de proyectos de innovación e impacto social—; el Proyecto Education and Peace —plataforma formativa online para apoyar la educación de menores refugiados—; el Proyecto EachTeach —plataforma de apoyo docente para profesores que trabajan en contextos vulnerables—; el Proyecto PSE Camboya-Voluntariado de Conocimiento —promoción de alumnos y profesores en acciones de voluntariado de conocimiento—; y el Proyecto PreTeris —Proyecto de Educación frente a la Radicalización Violenta (Comisión Europea).

Pilar Talón Ballester

Doctora en Marketing Avanzado, máster oficial en Marketing y profesora contratada doctora del Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos. Pertenece al grupo de investigación de alto rendimiento Bigmed+, especializado en el tratamiento y análisis de datos turísticos a través de tecnología *big data*. Ha sido investigadora principal e investigadora en numerosos proyectos de investigación y consultoría. Ha trabajado desde el inicio de su carrera dentro de la investigación aplicada al turismo, por su vinculación profesional con la dirección hotelera. Tiene una amplia producción científica en revistas de impacto y libros relacionados con la gestión, el marketing, *revenue management* y el género aplicado al sector hotelero. Es responsable del Doctorado Interuniversitario en Turismo y directora de los Programas de Revenue Management de la URJC. Colabora desde el 2004 asesorando en materia de gestión hotelera, *revenue management*, *big data* y género al Instituto Tecnológico Hotelero y a la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos.

Esther Valdés Tejera

Doctora en Paisaje con premio extraordinario de tesis doctoral por la Universidad Politécnica de Madrid. Ha compatibilizado la docencia con la práctica profesional en proyectos de paisajismo y consultoría durante más de 20 años. Actualmente es profesora de la universidad Camilo José Cela, y colaboradora en la UPM y la Dmad. Especialista en percepción y estética del paisaje, su campo de investigación se centra en la relación entre los aspectos ambientales, sociales e identitarios del paisaje. Realizó una estancia de investigación en el Real Colegio Complutense de Harvard University, en Boston. Es miembro del Comité Científico de la Lista Roja de Patrimonio de Hispania Nostra, y ha sido vicepresidenta de la Asociación Española de Paisajistas.

Alfred Vernis

Profesor titular del Departamento de Estrategia y Dirección General de ESADE-Universidad Ramón Llull (URL); miembro del ESADE Center for Social Impact; y miembro de la Cátedra del Món Rural (U. Vic-CC). Sus temas de investigación son la sostenibilidad, la innovación social y las colaboraciones público-privadas. Ph.D. in Public Administration and Nonprofit Management, Robert F. Wagner School of Public Service (New York University).

Neus Vila Brunet

Actualmente, investigadora en la Cátedra Juan Antonio Pérez López de IESE Business School (Universidad de Navarra). Anteriormente trabajó como profesora lectora en la Universitat Internacional de Catalunya y en la Universitat Autònoma de Barcelona. Tiene un doctorado en Economía Aplicada con énfasis en Comportamiento Organizativo por la University of Missouri-Columbia. Sus áreas de interés, tanto en investigación como en docencia, son la humanización de empresas, el liderazgo, el talento, el coaching y el desarrollo de sistemas para la creación de valor compartido en la sociedad.

Introducción

Introducción

Es cada vez más frecuente la reflexión acerca del rol de las escuelas de negocio y de las universidades en la transición hacia una sociedad más sostenible. Las instituciones educativas ofrecen paradigmas, marcos conceptuales y herramientas que pueden orientar a los estudiantes en una dirección o en otra. Hasta el día de hoy, la maximización de la rentabilidad y la primacía de los accionistas siguen siendo las ideas predominantes a la hora de enseñar Administración de Empresas, en desmedro de los otros grupos de interés. Esto ha tenido implicancias enormes para los ecosistemas naturales y la equidad social, aspectos que han sido ignorados o desestimados por mucho tiempo y que, poco a poco, se han ido incluyendo a través de conceptos como la responsabilidad social corporativa o el propósito empresarial, por ejemplo.

Si bien es cierto que las dimensiones social, ambiental y de gobernanza están cada vez más presentes en la formación empresarial, es necesario ir más allá, promoviendo una revisión de cómo entendemos la forma de hacer negocios. Las instituciones educativas pueden jugar un rol central a la hora de visibilizar otra manera de hacer empresa, redefiniendo el rol que pueden tener las empresas en la sociedad; redefiniendo cómo entendemos la creación de valor, en qué términos y para quiénes; redefiniendo la idea de impacto, pasando de evitar los impactos negativos a crear impactos positivos, que estén alineados con la actividad diaria de la compañía. Entregar el conocimiento y las herramientas para que los próximos líderes empresariales puedan desarrollar este tipo de negocios es fundamental. Es, también, nuestra forma de crear impacto.

Este libro es el resultado de un esfuerzo conjunto de profesoras y profesores de distintas universidades y escuelas de negocios de España que comparten esta visión. A través de este libro, hacemos llegar material pedagógico, listo para usar y de libre acceso, a todo docente que quiera enseñar sobre empresas con propósito. Son once casos de B Corps españolas, de manera que se pueden utilizar en las aulas casos que responden a la realidad local, haciendo de estos ejemplos iniciativas próximas y cercanas, de los cuales se puede aprender e inspirarse.

Los casos responden a distintas ubicaciones geográficas, industrias y tamaños, por lo que entrega diversidad para analizar distintos ejemplos dentro de un mismo curso. A su vez, los casos están escritos con diversos puntos de vista a nivel de objetivos de aprendizaje, por lo que docentes del ámbito de operaciones, estrategia, recursos humanos, emprendimiento, entre otros, pueden encontrar aquí material

para enseñar aspectos específicos de sus especialidades. Cada caso cuenta con una nota pedagógica que indica el tipo de asignatura en que puede ser utilizado, los objetivos de aprendizaje, las preguntas que guían el trabajo con el caso y el contenido que se puede desarrollar a través de él.

Este libro ha sido impulsado por la comunidad de B Academics Spain. B Academics Spain es el capítulo local de B Academics global¹, que se ha constituido en España desde el año 2020, con el apoyo de B Lab Spain. B Academics Spain tiene como propósito acelerar la investigación y formación sobre el movimiento B Corp y las empresas con propósito a nivel local. Este libro, por tanto, responde a uno de los objetivos centrales de esta comunidad, que es acelerar la transformación empresarial entregando herramientas que favorezcan la formación sobre las empresas B Corp.

¿Qué son las B Corps y el movimiento B Corp?

El movimiento B Corp lo forman todas las personas que trabajan, compran, invierten, lideran, enseñan y apoyan a las empresas que generan un impacto positivo. Su visión compartida es clara: transformar el sistema para crear una economía equitativa, sostenible y regenerativa. Para avanzar en esta dirección, el movimiento B Corp impulsa estándares empresariales de impacto y transforma las compañías a través del modelo B Corp; amplifica el rol de la empresa como agente de cambio; promueve políticas públicas de impacto y crea comunidades de cambio.

Presente en los cinco continentes, este movimiento cuenta hoy con más de 8.000 empresas B Corp en 95 países y 162 industrias que están redefiniendo el sentido del éxito empresarial; un éxito que se mide por el bienestar de las personas, de las comunidades y del planeta y en el que todas las compañías compiten por ser no solo las mejores del mundo, sino, sobre todo, las mejores *para* el mundo.

En España, ya son más de 200 las empresas B Corp que están liderando el cambio y transformando la forma de hacer empresa. Su misión no es únicamente maximizar el valor para el accionista, sino que están orientadas hacia la creación de valor social, ambiental y económico para todos sus grupos de interés: personas empleadas, proveedores, clientes, comunidades, medioambiente y, naturalmente, accionistas. ¿Cómo? Cumpliendo con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal.

Las B Corps no son empresas perfectas y, por ello, están comprometidas con la mejora continua. Entre ellas, encontramos empresas de alimentación como Da-

¹ B Academics Global es una comunidad académica de investigadores y profesores que trabajan, junto a B Lab, para acelerar la transformación empresarial a través del estudio del movimiento B Corp. <https://bacademics.org/>

none, Central Lechera Asturiana o Veritas; de moda como Ecoalf o Patagonia; de banca como Triodos Bank o de energía como Holaluz.

Los casos de este libro

Este libro cuenta con once casos de empresas B Corp españolas. Por lo tanto, pretende ser una contribución real y valiosa para que el profesorado pueda invitar a explorar una nueva forma de hacer negocios, una forma de hacer negocios que pone el acento en el bienestar de todos los grupos de interés, incluidos los sistemas ecológicos.

Los casos se dividen en dos tipos: **casos de buenas prácticas** y **casos con dilemas**. Ambos tienen como finalidad su uso en el aula, aun cuando la forma de utilizarlos puede variar. El primer tipo de casos permite explorar lo que las empresas han llevado a cabo, y a partir de allí, trabajar los objetivos de aprendizaje previstos por el docente. El segundo tipo de casos presenta un dilema al que se enfrenta la empresa, y que invita a los estudiantes a resolver. Ambos tipos de casos cuentan con una nota pedagógica desarrollada por los autores del mismo, explicando cómo abordarlo en el aula. Ya que este material es información que solo debe manejar el docente, las notas pedagógicas no están disponibles en este libro. Para conseguirlas, se deberá escribir directamente a los autores del caso para solicitarlas. Incluimos al final de esta sección un resumen con todos los casos, sus autores y *mail* de contacto.

Este libro, por lo tanto, está estructurado en dos partes, estando la primera parte dedicada a los **casos de buenas prácticas**. El primer caso es **AlmaNatura**. Además de responder a un orden alfabético, este caso merece este primer lugar en la lista al ser la **primera empresa B Corp en España**, en 2013. Situada en un pequeño municipio de la Sierra de Huelva, AlmaNatura aborda una **problemática central en España, el despoblamiento rural**, poniendo de relieve cómo una empresa puede contribuir a enfrentar problemas complejos y sistémicos como este. Desde otro ángulo, el caso aborda el desarrollo de un emprendimiento en un contexto que suele estar invisibilizado, permitiendo a los estudiantes visualizar y poner en valor la posibilidad del **emprendimiento rural con impacto**. Finalmente, el caso permite entender a la empresa desde una perspectiva poco convencional y necesaria, **tomando como base los aprendizajes de la naturaleza (biomímesis)** para comprender la importancia del propósito y la interdependencia para la transformación de las empresas y su rol en la sociedad. Este caso ha sido desarrollado por las académicas Belén Barroso e Isabel Ruiz-Mora, de la Universidad de Málaga, María Rosa García Sánchez, de la Universidad de Sevilla, y por Juan-José Manzano-Sánchez, cofundador de AlmaNatura.

Las académicas Irene Huertas-Valdivia y Pilar Talón Ballestero, de la Universidad Rey Juan Carlos, han desarrollado el caso **Artiem**, segundo en nuestra colección.

Artiem se convirtió, en el año 2020, **en líder en su sector a nivel europeo, superando el estándar B Corp**, con instalaciones distribuidas en Menorca, Asturias y Madrid. Esta empresa familiar, cuyo origen está en Menorca, explora aspectos relacionados con la **gestión de personas dentro de la organización**, focalizándose en la felicidad y el bienestar, en la inclusión, todo ello en el marco de una cultura organizacional que refuerza este propósito. A su vez, el caso muestra el compromiso e impacto positivo que busca generar la empresa con su entorno inmediato. Este aspecto adquiere relevancia en un contexto donde la industria turística ha generado controversia por las externalidades negativas que puede generar.

Grupo Consorcio, hasta ahora la única empresa B Corp en Cantabria, destaca por ser una **organización de gran tamaño, multinacional, del sector de las conservas de pescado, que vivió un proceso de transformación hacia una empresa con propósito**. El tercer caso de esta colección propone un recorrido por lo que ha significado para una empresa de estas características superar el estándar B Corp, incluyendo una exploración de sus **motivaciones**, las **barreras** que debió enfrentar, y los **efectos que tuvo, y aún tiene, en la organización iniciar este proceso de transformación**. A su vez, el caso ayuda a identificar buenas prácticas que incentivan y facilitan el proceso de evaluación B Corp. Este caso ha sido desarrollado por las académicas Elsa Diez-Busto, Lidia Sánchez-Ruiz y Ana Fernández-Laviada, de la Universidad de Cantabria.

El caso de **Teterum**, por su parte, agrega mucha riqueza a este libro, por cuanto ofrece la experiencia del **proceso de venta de una empresa B Corp**. Esta empresa, también perteneciente al ámbito de la alimentación, tiene desde sus orígenes un propósito social, por lo que **cuidar esta identidad a la hora de vender era un factor crítico**. El caso, desarrollado por las académicas Dolors Gil-Doménech y Alba Manresa de la Universitat Internacional de Catalunya, junto con Jasmina Berbegal-Mirabent, de la Universitat Politècnica de Catalunya, no solo se centra en este hito, sino que recorre la empresa desde el principio, explorando las motivaciones para crear una empresa con impacto, el proceso de evaluación B Corp, el proceso de venta y el periodo postventa.

El siguiente caso es la Institución Educativa **SEK, primera y única entidad educativa B Corp en España**. La Institución Educativa SEK tiene 130 años de historia, en los que el compromiso social siempre estuvo presente. En este contexto, en el año 2019, consciente de que los valores del movimiento B Corp se alineaban con los suyos, la Institución Educativa SEK decidió postularse para formar parte de su comunidad. El caso muestra el proceso de **reflexión del modelo educativo en torno a los desafíos que enfrentamos como sociedad, cómo la institución organizó el trabajo de evaluación**, así como las distintas **iniciativas que se han llevado a cabo en línea con la creación de impacto social positivo**. El caso ha sido desarrollado por varios miembros de esta institución, incluyendo a Esther Valdés, Máximo Plo, Ignacio Sell, Regina Espinosa, Alejandro Delso, Marta Gómez, Mercedes Llop, David Martín-Moncunill y David Martín Díaz.

La segunda parte del libro, dedicada a **casos que presentan dilemas**, comienza con el caso de **Ecoalf**, desarrollado por las académicas Desirée Knoppen y Federica Massa-Saluzzo, ambas profesoras de EADA Business School. El caso, perteneciente a la **industria de la moda** y cuyo objetivo es demostrar que hacer moda de manera responsable es posible, tiene como **dilema central la incorporación del e-commerce en sus procesos de distribución y venta**. Los esfuerzos iniciales de Ecoalf se centraron en la consecución de materias primas recicladas y en facilitar procesos de producción responsables. Sin embargo, las tendencias del mercado y la presión de los inversores de impacto empujaban a considerar esta opción. Esta decisión es compleja considerando los **impactos medioambientales y sociales asociados al e-commerce**. Este caso invita a la reflexión desde el área de Estrategia y de Operaciones.

El caso **Isdin**, perteneciente a la industria de la dermocosmética, muestra la evolución de la compañía desde los inicios y las acciones que esta fue tomando hacia la responsabilidad social y la sostenibilidad holística, que la ayudaron a **lograr convertirse en B Corp en tiempo récord para una empresa de grandes dimensiones**. El dilema que presenta el caso gira en torno a cómo, una vez superado el estándar, se puede seguir adelante en el camino de impacto, y por tanto, **cómo formular las acciones que la compañía debería tomar en los próximos años, antes de enfrentarse al proceso de reevaluación**. Este caso ha sido preparado por las profesoras Nina Magomedova y Marta Mas Machuca, ambas profesoras de la Universitat Internacional de Catalunya.

También relacionado con la industria de la cosmética, esta vez desde el diseño y producción de *packaging*, presentamos el caso de **Quadpack**. El dilema de este caso nos lleva nuevamente al campo de **recursos humanos y gestión organizacional**. Los cambios en la compañía que la llevaron a convertirse en una B Corp han ido a una velocidad distinta de los cambios en la cultura de la organización, y por tanto, **el desafío es cómo integrar el propósito en todos los niveles de la organización**. El caso, que ha sido desarrollado por las profesoras lectoras Neus Vila y Anna Akhmedova, ambas de la Universitat Internacional de Catalunya, recorre cómo la compañía ha enfrentado hasta el momento este desafío, la reflexión en cómo profundizar el proceso de incorporación de los valores y la misión en la organización para continuar el camino de la creación de impacto.

Los profesores Verónica Devenin (EADA Business School) y Alfred Vernis (ESADE Business School) han desarrollado el caso del supermercado ecológico **Veritas**, aportando un caso de la **industria del retail**. La **transformación del mercado de productos ecológicos**, que progresivamente deja de ser un producto diferenciador por sí mismo, y la amenaza que representa el **greenwashing** en esta categoría, lleva a la compañía a una reflexión sobre cómo aumentar la diferenciación de la compañía. Al mismo tiempo, Veritas se prepara para enfrentar próximamente un nuevo proceso de recertificación para seguir formando parte del movimiento B Corp. El caso permite abordar aspectos de **estrategia y gestión de impacto**, a tra-

vés del desafío que enfrenta: **cómo aumentar la diferenciación de la compañía, a la vez que su impacto positivo.**

El caso **Visualfy**, desarrollado por el profesor Arturo Ortigosa-Blanch, ESIC University, permite desarrollar aspectos relacionados con **emprendimiento y estrategia**. Visualfy es una **empresa social** que tiene como objetivo la «**accesibilidad acústica**», contribuyendo a mejorar la calidad de vida de personas sordas o con una discapacidad auditiva, que viven en un mundo muy poco preparado para integrar a aquellos que no pueden oír los sonidos de su entorno. **El caso relata el trayecto que ha recorrido esta empresa social, pasando por todos los hitos del ecosistema emprendedor, y termina enfrentando un dilema estratégico relacionado con la expansión del negocio**, en un momento crítico de crecimiento de negocio. El caso permite explorar las dinámicas de crecimiento de la compañía en sus etapas iniciales, su conexión con los objetivos de desarrollo sostenible, y en el periodo de crecimiento y expansión.

Para terminar, el profesor Alfred Vernis, ESADE Business School, y el estudiante de Máster Alessandro Cipolla, de la misma Escuela, presentan el caso **Worldcoo**. Worldcoo es una **startup de tecnología de impacto social** catalana que ofrece **soluciones de recaudación de fondos para proyectos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) a través de un sistema de redondeo**. Su propósito es muy claro: financiar proyectos de desarrollo social y medioambiental mediante donaciones a causas específicas y ofrecer trazabilidad al dinero donado en el comercio físico. El dilema del caso se centra en cómo articular su estrategia de crecimiento, **creando valor para los stakeholders** involucrados: empresas, ONG y donantes, **gestionando las tensiones** que se pueden producir entre escalar y lograr sostenibilidad económica a mediano y largo plazo mientras conserva su estrategia impulsada por un propósito de impacto.

Al final de esta sección se puede encontrar una tabla resumen con los casos y sus principales características.

Agradecimientos

En primer lugar, quisiéramos agradecer a todas y todos los académicos que han participado de forma voluntaria en este libro, por su compromiso en la elaboración de sus respectivos casos. Múltiples instituciones se ven representadas en este esfuerzo coral a través de sus académicos: EADA Business School, ESADE Business School, ESIC University, Institución Educativa SEK, Universidad de Cantabria, Universitat Internacional de Catalunya, Universidad de Málaga, Universidad de Sevilla, Universitat Politècnica de Catalunya y Universidad Rey Juan Carlos. La voluntad de entregar este material, listo para utilizar por cualquier docente en España, hace real la posibilidad de dar mayor visibilidad a esta tan necesaria nueva mirada sobre

Introducción

los negocios, a través de las aulas, en la formación de las actuales y próximas generaciones de emprendedores y/o líderes empresariales.

Quisiéramos resaltar, por otro lado, la elevada representación de autoras mujeres. De los 31 autores del libro, 22 son mujeres. Nos parece que este es un hito que muestra cómo las académicas han ganado protagonismo en el ámbito educativo de la administración empresarial, especialmente en relación con la necesidad de repensar cómo enseñamos a hacer negocios, y de transitar hacia una economía enfocada en la prosperidad y en el cuidado de todos los grupos de interés.

Finalmente, queremos agradecer especialmente a todas las empresas B Corp –AlmaNatura, Artiem, Ecoalf, Grupo Consorcio, Institución Educativa SEK, Isdin, Quadpack, Teterum, Veritas, Visualfy y Worldcoo– por su imprescindible contribución a este libro, desde tener el interés de participar, dedicar tiempo para preparar el caso y revisarlo, hasta compartir sus experiencias. Queremos agradecer igualmente a B Lab Spain, con quienes hemos compartido desde el principio la relevancia de este proyecto, y quienes nos han entregado todo su apoyo para conseguir sacarlo adelante, ayudando a los académicos a contactar con las empresas, así como a través de la aportación de recursos que han permitido darle vida a este libro. Asimismo, queremos agradecer especialmente a Quadpack, quienes también nos han dado su apoyo en el financiamiento del libro, haciendo posible este proyecto. Para terminar, queremos agradecer a todo el equipo de B Academics Spain por contar con todo su apoyo en el desarrollo de este libro, creando las condiciones necesarias para que este proyecto emergiera, se desarrollara y, por fin, se pusiera a disposición de todos los académicos en España.

A continuación presentamos una tabla con el contenido del libro, señalando los casos, la industria a la que pertenecen, palabras claves, cursos en los que se pueden utilizar, objetivos de aprendizaje propuestos y el *mail* de los autores a los que se debe dirigir el o la docente si quiere contar con la nota pedagógica que los autores han elaborado para guiar el trabajo con el caso en el aula. Esperamos sinceramente que este material sea de vuestra ayuda para enseñar otra forma de hacer negocios.

Tabla

Caso	Industria	Palabras claves	Cursos en los que se puede utilizar	Objetivos de aprendizaje propuestos	Mail de contacto para solicitar nota pedagógica	
Casos de mejores prácticas	AlmaNatura	Servicios	Interdependencia, medio rural, sostenibilidad, biomimesis, regeneración.	Gestión de empresas, medición y evaluación de impactos sociales, finanzas de impacto, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Caracterizar a las empresas con propósito. ▲ Comprender el valor de la interdependencia desde la perspectiva de las empresas con propósito. ▲ Identificar lecciones de la naturaleza para aplicar a modelos de negocio de impacto positivo. 	mbelenbarroso@uma.es
	Artiem	Hostelería	Recursos humanos, Great Place to Work, sostenibilidad, felicidad.	Recursos Humanos, Dirección Estratégica, Emprendimiento Social.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Identificar y reflexionar sobre distintas prácticas de Recursos Humanos. ▲ Aprender iniciativas que potencian el desarrollo de comunidad e interdependencia con stakeholders a nivel local y regional. ▲ Comprender el proceso de certificación de B Corp y las distintas áreas de evaluación que se valoran. 	irene.huertas@urjc.es
	Grupo Consorcio	Alimentación	Motivaciones, barreras, efectos, transformación, triple impacto.	Dirección Estratégica, Retail, Gobierno Corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Comprender el concepto de empresa con propósito y del movimiento B Corp. ▲ Conocer las motivaciones, barreras y efectos del proceso de certificación. ▲ Identificar buenas prácticas para la certificación B Corp. 	ana.fernandez@unican.es

(Continúa en la página siguiente)

Tabla (Cont.)

	Caso	Industria	Palabras claves	Cursos en los que se puede utilizar	Objetivos de aprendizaje propuestos	Mail de contacto para solicitar nota pedagógica
Casos de mejores prácticas	Institución Educativa SEK	Educación	Educación, modelo educativo, Universidad Camilo José Cela.	Educación, Empresa, Emprendimiento, Pedagogía, Ciencias Ambientales, Relaciones Internacionales, Diseño Urbano.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Poner de manifiesto el papel de la educación en transición hacia sociedades sostenibles. ▶ Mostrar al alumnado una perspectiva innovadora sobre las instituciones educativas con propósito. ▶ Identificar proyectos como modelo de otro modo de entender la educación y de aportar impacto social. 	dmartin@ucjc.edu
	Teterum	Alimentación	Empresa social, inclusión social, certificación B Corp, compraventa de empresa.	Emprendimiento Social, Economía Social, Desarrollo Sostenible, Ética y Responsabilidad Social o Gestión y Estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comprender qué es una empresa social. ▶ Conocer los valores B Corp y el proceso de certificación. ▶ Entender el proceso de compraventa de una empresa. ▶ Conocer los elementos clave para mantener el compromiso social e identidad B Corp tras un proceso de compraventa. 	amanresa@uic.es
Casos con dilemas	Ecoalf	Moda	Moda sostenible, propósito, e-commerce, métricas, trade-off, rentabilidad, sostenibilidad, triple impacto.	Dirección Estratégica, Negocios Digitales, Operaciones, Emprendimiento Social, Inversiones de impacto.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comprender cómo el propósito influye en decisiones relativas a la cadena de valor. ▶ Explorar el e-commerce como una herramienta para transformar la interacción entre empresas y clientes. ▶ Entender cómo la empresa puede rediseñar procesos y comunicación para que los clientes reconfiguren su rol como consumidores. 	fmassasaluzo@eada.edu

(Continúa en la página siguiente)

Tabla (Cont.)

Caso	Industria	Palabras claves	Cursos en los que se puede utilizar	Objetivos de aprendizaje propuestos	Mail de contacto para solicitar nota pedagógica
Isdin	Farmacéutico	Triple bottom line, sostenibilidad holística, estrategia de sostenibilidad.	Dirección de Recursos Humanos, Dirección Estratégica, Sostenibilidad, Comportamiento Organizativo, Emprendimiento Social.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Entender la formulación de una estrategia de sostenibilidad holística en una empresa de grandes dimensiones. ▲ Saber analizar el triple bottom line de una empresa B Corp. ▲ Saber analizar el impacto en los múltiples stakeholders de una empresa. 	nmagomedova@uic.es
Casos con dilemas	Quadpack	Cultura organizacional, cambio cultural, internalización de valores, Responsabilidad Social Corporativa, ESG, UN Global Compact, ODS.	Dirección Estratégica, Organizacional Behavior, Dirección por Misión, Operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Entender las cinco dimensiones de la certificación B Corp. ▲ Comprender la complejidad de integrar un modelo de negocio y una cultura conscientes. ▲ Comprender el desafío de internalizar la misión y la cultura en los empleados («hacer suya la misión»). 	a.akhmedova@uic.es
	Veritas Alimentación/Retail	Retail, diferenciación, greenwash, impacto positivo, recertificación.	Dirección Estratégica, Sostenibilidad corporativa, Gestión y medición de impacto.	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Identificar las áreas y temas de impacto para una empresa B Corp. ▲ Explorar la medición y gestión de impactos en la práctica para una empresa de retail. ▲ Explorar cómo la creación de impacto positivo se puede relacionar con la diferenciación de la compañía. 	vdevenin@eada.com

(Continúa en la página siguiente)

Tabla (Cont.)

	Caso	Industria	Palabras claves	Cursos en los que se puede utilizar	Objetivos de aprendizaje propuestos	Mail de contacto para solicitar nota pedagógica
Casos con dilemas	Visualfy	Industria tecnológica	Accesibilidad acústica, ecosistema emprendedor, estrategia, triple impacto, sostenibilidad.	Dirección Estratégica, Emprendimiento Social, Creación de Empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ser capaz de proyectar los objetivos estratégicos en un momento crítico de crecimiento de negocio. ▶ Ser capaz de relacionar el modelo de negocio de triple impacto con metas y objetivos ODS. 	arturo.ortigosa@esic.edu
	Worldcoo	Financiero	Redondeo solidario, ONG, filantropía, marketing con causa, empresa social, B Corp, Fintech, startup de impacto, BTB.	Emprendimiento a nivel MBA o MSc.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entender cómo una B Corp puede equilibrar, generar valor económico y crear valor social. ▶ Entender cómo una empresa social crea un nuevo mercado, y mejora e innova de forma continua. ▶ Entender cómo una empresa de impacto tecnológica crea valor. 	alfred.vernis@esade.edu

Parte I

Casos de buenas prácticas

1

■ **AlmaNatura: propósito e interdependencia para la reactivación rural**

María-Belén Barroso¹, Isabel Ruiz-Mora¹, M^a Rosa García-Sánchez²
y Juan-José Manzano-Sánchez³

AlmaNatura: 25 años reactivando el medio rural

AlmaNatura es una empresa social que trabaja por el reto demográfico y la problemática social, ambiental y económica que supone la despoblación rural. Para ello, desde 1997, diseña e implementa a través de alianzas proyectos de reactivación rural con el objetivo de fijar población a partir de cuatro áreas de intervención: empleo, educación, salud y uso de la tecnología. La compañía desarrolla y cristaliza ideas que cubren necesidades mejorando la calidad de vida de territorios rurales. En 2013 se convirtió en la primera empresa española certificada a nivel internacional como B Corporation y desde 2016 en una de las mejores empresas para las personas y el planeta según la ONG norteamericana B Lab, donde se reconoce su alto impacto positivo en el medio rural español.

Entre sus proyectos se encuentran:

- ▶ *Holapueblo*⁴: iniciativa ideada por AlmaNatura e impulsada por Redeia e Ikea en colaboración con Correo y Triodos Bank. Su propósito es ayudar a la repoblación facilitando el contacto entre quienes desean emprender en el medio rural y pueblos en búsqueda de nuevos habitantes. (3 ediciones).

1 Universidad de Málaga.

2 Universidad de Sevilla.

3 AlmaNatura.

4 Más información en <https://holapueblo.com/>

Ser empresa B Corp en España

- ▶ *Gira Mujeres*⁵: programa de formación y mentorías impulsado por Coca-Cola España, con el apoyo de AlmaNatura y otras entidades, que busca fomentar en mujeres de todo el territorio nacional el espíritu emprendedor y desarrollar modelos de negocios fomentando su empleabilidad y bienestar. (7 ediciones).
- ▶ *Gira Jóvenes*⁶: programa impulsado por Coca-Cola España con el apoyo de AlmaNatura, Consejerías de Educación, asociaciones locales e institutos públicos de Formación Profesional. Su objetivo es empoderar y desarrollar la capacidad de jóvenes para generar una transformación personal y social mejorando el futuro de sus entornos. (11 ediciones).
- ▶ *Colabora Almendralejo*⁷: proyecto de formación y asesoría impulsado por ACCIONA Energía con el apoyo de AlmaNatura y el Ayuntamiento de Almendralejo (Badajoz) que procura conectar jóvenes talentos y empresas locales para desarrollar una comunidad de agentes de cambio que acelere la transición hacia un modelo económico socio-ambientalmente responsable que mejore la empleabilidad y el bienestar del territorio.
- ▶ *The Break*: Programa *fellowship* de atracción de emprendimiento femenino promovido por la Escuela de Organización Industrial (EOI) y The Break Alliance Madrid en colaboración con organizaciones que apoyan el tejido emprendedor en distintos puntos de España (entre ellas, AlmaNatura). Su objetivo es atender emprendedoras de EU para que conozcan el ecosistema empresarial español y puedan establecer relaciones comerciales e invertir en el país, a la vez que contribuyen a la resolución de los retos sectoriales en favor del desarrollo local español. El Programa también tiene como objetivo favorecer el retorno de talento femenino español.

El origen de la aventura: me quedo en el pueblo

En 1997, un grupo de jóvenes de Arroyomolinos de León (un pequeño municipio de 950 habitantes enclavado en el Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche en Huelva), tras varios años esperando oportunidades que les permitieran quedarse en su pueblo, tomaron las riendas de su futuro y construyeron su propia manera de hacerlo al tiempo que buscaban mejorar la calidad de vida y la conservación del entorno natural local y regional. Este grupo emprendedor conocía muy poco sobre cómo funcionaban las empresas y organizaciones, pero tenían un propósito: «No queríamos pasar de puntillas por este mundo, queríamos aportar

5 Más información en <https://bit.ly/GMblogAN2022>

6 Más información en <https://bit.ly/GJblogAN2023>

7 Más información en <https://bit.ly/CABlogAN2023>

y, aún más, transformar el medio rural en tierra de oportunidades⁸» (Juan-José Manzano-Sánchez. Cofundador y director de alianzas en AlmaNatura).

Y así, AlmaNatura comenzó la hazaña que en 2022 ya ha cumplido 25 años. Los primeros pasos los dieron como un movimiento juvenil con ganas de simplemente «hacer» para mejorar el bienestar y multiplicar oportunidades. En el 2020, tentados por el tercer sector de la economía, formalizaron su constitución como asociación cultural que daba cobertura a los 29 municipios de su comarca en Huelva. Su trabajo impactó sobre la cultura, la educación, la tecnología, el medioambiente y el activismo juvenil y, en la mayoría de los casos, se encontraba apoyado y financiado por entidades de la administración pública que ya comprendían la importancia de hacer frente al reto demográfico.

Al alcalde de Arroyomolinos de León en aquel momento le costó entender lo que hacían y por qué lo hacían, pero más de dos décadas después un «con vosotros estaba equivocado, felicidades por todo lo que habéis conseguido» demostró que las acciones son la mejor manera de cristalizar el poder del propósito personal y colectivo.

Del asociacionismo a la empresa con propósito

En los años siguientes AlmaNatura, como cualquier otra organización entendida como un sistema de personas que se encuentran por un objetivo en común y que evolucionan con el tiempo, perdieron parte del equipo, simplemente porque algunos decidieron «bajarse del tren», otros cambiaron de rumbo y unos cuantos no tuvieron más opciones que buscarse la vida lejos del pueblo. Fue allí cuando AlmaNatura quedó en manos de dos hermanos: Juan-José e Israel Manzano-Sánchez (Figura 1.1).

AlmaNatura no nació como la conocemos hoy, ni en tamaño, ni en forma jurídica. Para llegar hasta aquí la organización ha atravesado un largo camino en el que muchas de las propuestas no salieron adelante. «Aprendimos no solo de lo que salió bien, sino también de todo lo que falló» (Israel Manzano-Sánchez. Cofundador y Director de Recursos en AlmaNatura).

El 2005 se unió a la empresa Concepción Macías, una revolucionaria organizacional que actualmente se desempeña como Directora de Proyectos y Propósito en la empresa. Llegó para quedarse y complementar a un equipo que tenía la convicción de escalar su impacto positivo en la comarca y en la España rural. Pero el camino no fue nada fácil, en 2008 llegó la crisis que sacudió al país por completo y para

⁸ Manzano-Sánchez (2022). «25 años de AlmaNatura». Blog de AlmaNatura. <https://almanatura.com/2022/04/25-anos-de-almanatura/>

Ser empresa B Corp en España



Figura 1.1. Dinamización social participativa (Santa Olalla del Cala).
Fuente: Blog de AlmaNatura (2022).

AlmaNatura fue fulminante. En aquel tiempo, muy pocos hablaban de la importancia del mundo rural y sus servicios comenzaron a pasar inadvertidos entre los pequeños ayuntamientos a los que atendían.

A pesar del contexto y aun teniendo que reducir los costes (organizacionales y personales), como el ave fénix, y gracias a la fuerza de sus convicciones, levantaron cabeza. El momento *eureka* llegó en medio del caos, que, en lugar de frenar al equipo, lo llevó hasta Bilbao para que los tres se adentraran en la aventura de transformar completamente la organización. Fue allí donde descubrieron el concepto «emprendimiento social» y el movimiento de empresas B Corp. Se sintieron parte de una comunidad de negocios que aún desde el modelo corporativo y con fines de lucro entendían el éxito desde su impacto positivo en las personas y su entorno. Esta nueva forma de hacer negocios ponía en valor la creación de alianzas y la interdependencia para construir vínculos duraderos dentro de un nuevo sector de la economía: el cuarto.

En el año 2013 se convirtieron en la primera empresa B Corp española y la tercera europea. Para AlmaNatura el propósito del movimiento B encajaba perfectamente: impulsar una economía que utiliza los negocios como una fuerza para el bien colectivo; en este caso, para Juanjo, Isra y Conce, el norte era seguir trabajando arduamente para crear un impacto positivo en el mundo rural. En ese tiempo AlmaNatura pasó de Asociación al régimen de autónomos, a Sociedad Limitada Laboral y finalmente a Sociedad Limitada; por ahora, ya que en el Congreso de Diputados

se ha definido el nuevo marco jurídico para las empresas con propósito (Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo)⁹ bajo la denominación de Ley 18/2022 de Creación y Crecimiento Empresas («Crea y Crece»):

«Se reconoce la figura de las Sociedades de Beneficio e Interés Común, como aquellas sociedades de capital que, voluntariamente, decidan recoger en sus estatutos:

- ▶ Su compromiso con la generación explícita de impacto positivo a nivel social y medioambiental a través de su actividad.
- ▶ Su sometimiento a mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas en el desempeño de los mencionados objetivos sociales y medioambientales, y la toma en consideración de los grupos de interés relevantes en sus decisiones.
- ▶ Mediante desarrollo reglamentario se contemplarán los criterios y la metodología de validación de esta nueva figura empresarial, que incluirá una verificación del desempeño de la sociedad, quedando sujetos tanto los criterios como la metodología a estándares de máxima exigencia»¹⁰.

En el momento de constituirse como empresa B Corp certificada, AlmaNatura necesitó sentarse a redefinir, organizar y construir su nuevo andar. Para ello, la Evaluación de Impacto B (EIB, en adelante) cumplía perfectamente con su función: ser una herramienta que primero les permitiría medir el impacto que la empresa estaba teniendo en su modelo de gobernanza, el equipo de trabajo, la comunidad local, los clientes y el medioambiente, para luego identificar los puntos de mejora del desempeño organizacional y así acelerar su impacto positivo en el medio rural (Figura 1.2).

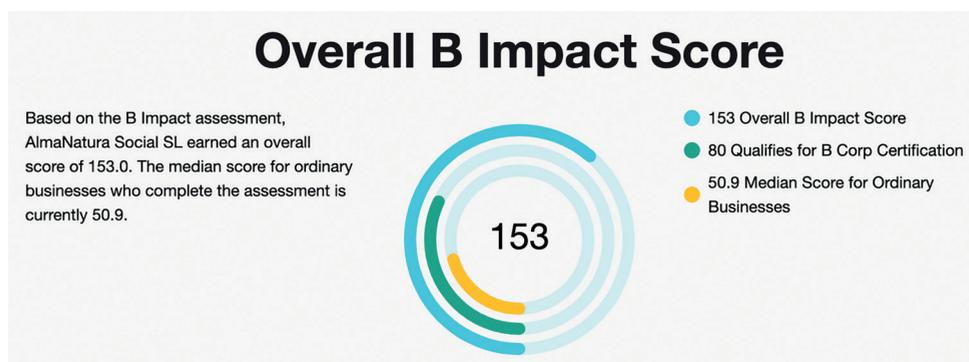


Figura 1.2. Puntuación actual. Fuente: Sitio Oficial B Lab Global (2022).

⁹ Gobierno de España (2022). *El Congreso aprueba la Ley «Crea y Crece», una de las principales reformas del Plan de Recuperación*. <https://bit.ly/lamoncloaLEYBIC>

¹⁰ Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. 29 de septiembre de 2022. BOE núm. 234. https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-15818

Ser empresa B Corp en España

En la primera evaluación, AlmaNatura obtuvo 89,7 de 200 puntos. No era un mal puntaje considerando que por esos tiempos la herramienta estaba diseñada para empresas norteamericanas muy diferentes; y que, además, el promedio general ronda los 95 puntos. Después de nueve años de trabajo, en 2022, AlmaNatura alcanzó una puntuación de 153 ubicándose entre las mejores empresas «para» el mundo y acumula 11 reconocimientos *Best for the world*¹¹ por su elevada puntuación en las distintas áreas de medición de la EIB (en 2022, en tres de las cinco categorías: clientes, comunidad y gobernanza).

Un modelo de negocios que aprende de la naturaleza

Para explicar el modelo de negocio de AlmaNatura utilizaremos los principios de la biomímesis (Benyus, 1998). Una disciplina y metodología de diseño emergente que busca aplicar las lecciones de la naturaleza para crear soluciones humanas a partir de la emulación consciente de las formas, procesos y sistemas de los seres vivos¹². En este caso, tomaremos los aprendizajes de los árboles, sus formas y procesos para comprender la manera de desarrollar el negocio en AlmaNatura.

El propósito: las raíces del árbol

Si entendemos a AlmaNatura como un árbol, en sus raíces está el propósito. ¿Qué podemos aprender de ellas? Lo primero es que el tronco y la copa las necesitan y, al mismo tiempo, las raíces dependen del resto del árbol. Además, la naturaleza nos enseña que generalmente el tamaño de las raíces es proporcional al del árbol y deben estar equilibradas para trabajar a la perfección¹³. En este sentido, para AlmaNatura las raíces son el propósito, toda la estructura organizacional y sus acciones dependen 100% de él y, a su vez, el propósito depende del cuerpo vivo (el equipo, la comunidad, los clientes y el entorno) que lo impulsa y lo contiene.

El propósito permite que el árbol se nutra filtrando entre los elementos del entorno, aquello que hace posible su existencia mientras también lo fija al terreno. Cuando llega un proyecto a AlmaNatura, el propósito es el que determina si nutrirá o no al árbol para que pueda crecer y, mientras crezca el árbol, crecerá el propósito y su impacto; además, como las raíces, el propósito fija a AlmaNatura al sitio don-

11 Reconocimiento Best for the world: cada año, B Lab reconoce a las Empresas B que han logrado las puntuaciones más altas verificadas en las cinco áreas de impacto evaluadas en la Evaluación de Impacto B. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/alma-natura-social-sl>

12 Quirós-Galdón, M. (2023). *Biomímesis: la innovación sostenible y regenerativa inspirada en la naturaleza*. Banco Santander. Santander X Innovation Xperts y Esade.

13 García Gómez, E. (2021). *La inteligencia de los bosques*. Guadalmazán.

de elige estar: «creando y multiplicando oportunidades para la reactivación del medio rural». En palabras de Juan-José Manzano-Sánchez: «Todo, absolutamente todo proceso de decisión organizacional atraviesa primero el filtro del propósito debiendo responder una y otra vez a la misma pregunta: ¿esta acción reactiva el medio rural?».

El equipo y los aliados: el tronco del árbol

En AlmaNatura, como en tantas otras empresas, conformar el equipo de trabajo y aliarse con un cliente u otro tiene su complejidad, pero la ventaja de ser empresa B Corp (social, con propósito, de triple impacto o como se prefiera llamarlas) es que puede permitirse elegir clientes, decantarse por un proyecto u otro y es un imán de currículos de jóvenes que quieren unirse al propósito.

Cuando hay que crear un equipo, para AlmaNatura las competencias (duras y sobre todo blandas) son importantes, pero los valores de quienes se suman lo son aún más. Lo mismo pasa con los clientes, AlmaNatura los entiende como aliados; en este sentido, cuando se firma un contrato, se asume el compromiso de ir juntos por la reactivación del medio rural. En definitiva, el trabajo de AlmaNatura consiste en ser el brazo que implementa en terreno acciones que sus clientes, entendidos como aliados, financian con el objetivo de crear valor en el medio rural.

Al igual que el tronco de un árbol, el equipo humano y los clientes son parte del sistema donde cada uno cumple un rol esencial desde su interdependencia: son los que transportan el agua, las sales minerales y los nutrientes desde las raíces (el propósito) hasta la copa (ya hablaremos de ella, pero allí están las personas y el entorno rural). Pero además de ser un elemento conductor, el tronco tiene la función de mantener erguido al árbol o de cambiar su forma para buscar la luz o responder a algún factor del entorno que requiere este ajuste para crecer con fuerza; cuanto más crece, más necesario es el aporte del tronco¹⁴. En AlmaNatura, el equipo de trabajo y las organizaciones aliadas (clientes) son las que, nutriéndose de las raíces, se aseguran de sostener y mantener estable al árbol para que el propósito cristalice en la copa: las personas y el entorno rural.

Por último y no menos importante, los anillos de crecimiento, presentes en el tronco de un árbol, son su disco duro¹⁵. Una vez más, aprendemos de esto: el equipo y los clientes son los que guardan las formas y modelos de AlmaNatura, son su memoria a partir de aprendizajes derivados de éxitos y también fracasos.

14 García Gómez, E. (2021). *La inteligencia de los bosques*. Guadalmazán.

15 *Ibid.*

Las personas y el entorno rural, la copa del árbol

La naturaleza nos ofrece miles de formas de copas de árbol, pero por regla general, el tamaño, la distribución y la morfología de la copa dependen de elementos como la luz solar, el viento, el suelo e incluso de otros seres vivos que la moldean. De esta manera, para AlmaNatura, la copa refleja a las personas y el entorno que conforman el medio rural, con tantas siluetas como en la naturaleza. Allí es donde están las ramas, que en busca del sol o respondiendo al viento, se mueven y dan vida al árbol. En definitiva, en la comunidad local es donde está la vida misma del propósito, es donde adquiere su forma y sentido. Según las necesidades y oportunidades que mejoren la vida en los pueblos, AlmaNatura refuerza toda su estructura (desde la raíz) para aportar valor.

Algunas de las ramas no llegan a desarrollarse y caen para convertirse en la biomasa que enriquece el suelo para que el ciclo vuelva a comenzar. Esto también pasa en el medio rural, no todas las personas y organizaciones que lo habitan pueden crecer y tienen que irse, es parte del curso mismo de la vida.

En la copa también están las hojas, de varios colores y unas cuantas formas. Todas necesitan leer el entorno para responder y ser productivas. Su rol es vital para el árbol; son la fuente de absorción más importante de gran parte del alimento que este necesita, el punto cero de la fotosíntesis. Mientras quienes habitan en el medio rural requieran oportunidades (alimento) y tengan la motivación de involucrarse y ser parte de acciones que mejoren su propia calidad de vida, AlmaNatura seguirá existiendo. Si las hojas se caen o se convierten en espinas para sobrevivir, la empresa cuidará de ellas y de las ramas hasta que vuelvan a nacer (¡la primavera llegará!). Pero en la apatía y la quietud la continuidad del AlmaNatura correrá riesgos o perderá sentido. Solo dejará de ser necesaria cuando el problema que define su razón de ser (o propósito) se haya resuelto: cuando no exista despoblación. Esto define a una empresa social que nace para dar soluciones a una necesidad. Cuando esta se desvanece o se resuelve, la empresa ya puede cerrar sus puertas.

Y lo más importante,

«AlmaNatura trabaja con material sensible del medio rural: proyectos vitales, negocios que necesitan un empujón para seguir adelante, empresas de las que dependen empleos en zonas con pocas posibilidades, recuperación del patrimonio local, conservación de la naturaleza que nos sustenta y un bastante más largo etcétera». (Juan-José Manzano-Sánchez, 2022).

Esto hace que cada cambio de vida, cada aporte que prospera, cada flor o fruto que da el árbol sea la semilla que dé una nueva vida alrededor, o mejor dicho, una semilla de otra oportunidad que también puede volar con los insectos o los

pájaros, moverse en el vientre de algún animal para resurgir en otra geografía o simplemente crecer allí, creando y nutriendo un ecosistema que lo necesita para convertirlo en un «pueblo vivo», el horizonte de la reactivación rural y del propósito de la empresa.

Para AlmaNatura, un pueblo vivo es un territorio físico, mental y emocional donde las personas e instituciones se implican de manera coordinada en la transformación positiva del territorio. Lo hacen escuchando de manera activa e impulsando la participación de la ciudadanía con el objetivo de fortalecer las alianzas e iniciativas que mejoren el bienestar y la sostenibilidad, preserven el patrimonio cultural y natural y promuevan, sobre todo en las nuevas generaciones, el sentido de pertenencia, los valores y el arraigo al territorio.

Conclusiones

Existe un proverbio indio que dice que «la Tierra no es una herencia de nuestros padres, sino un préstamo de nuestros hijos e hijas». En la misma línea, la supuesta carta del Gran Jefe Seattle (de la tribu de los suquamish y duwamish) a Franklin Pierce, presidente de los Estados Unidos de América, decía: «Esto es lo que sabemos: la tierra no pertenece a las personas, son las personas las que pertenecen a la tierra»¹⁶. En relación con ello, desde la educación significativa, compartimos la idea de que trabajamos para dejar no un mundo mejor, sino mejores personas para el mundo.

Sin embargo, es evidente que la desconexión con la naturaleza (en todo sentido) es más fuerte que nunca. Un reciente artículo de RTVE advertía que debemos prestar especial atención al «déficit de naturaleza y las posibles consecuencias de que los niños ya no salten en los charcos ni se manchen las manos»¹⁷. La distancia espiritual y física con el entorno natural también se ha vuelto un factor de riesgo para muchas enfermedades físicas y mentales; y atenta contra el fomento de la autoestima, la autoconfianza y la resolución de problemas. ¿Cuál es el límite? Cierra su carta el Gran Jefe Seattle en 1854: «termina la vida y comienza el sobrevivir».

Evidenciar y vivenciar casos y experiencias como la de AlmaNatura es una contribución a la sostenibilidad y a la reducción del impacto medioambiental. Se requiere concienciar acerca de las aplicaciones que tiene el mundo natural en el entorno real y en el propio proceso de enseñanza-aprendizaje, poniendo en valor la importancia

16 Jefe Seattle (circa 1786-1866) fue el líder de las tribus amerindias suquamish y duwamish en lo que ahora se conoce como el estado de Washington de los Estados Unidos. Autor de la supuesta carta dirigida al presidente de los Estados Unidos en respuesta a su oferta de comprarle los territorios del noroeste. <https://bit.ly/CartaJefeSeattle>

17 Gómez Sánchez (2022). Déficit de naturaleza y las posibles consecuencias de que los niños ya no salten en los charcos ni se manchen las manos. *Noticias RTVE*: <https://bit.ly/NoticiasRTVE>

Ser empresa B Corp en España

de la naturaleza en la educación. Esto redundará en la importancia de cuidar del planeta, ya que además de ser fuente de vida, es fuente de conocimiento y aprendizajes que permite avanzar y enfrentar los retos y problemas de la sociedad, pero también crear y buscar soluciones innovadoras inspiradas en la biosfera.

Tal y como hemos podido observar, AlmaNatura se significa como caso que permite ilustrar cómo la iniciativa de un grupo de ciudadanos/as, su inconformismo y emprendimiento, han creado un espacio regenerador del entorno rural. Supone un ejemplo para toda la comunidad, pero también una guía para utilizar en el aula a la hora de ilustrar cómo se puede crear valor desde el propósito compartido entre la iniciativa privada y la comunidad local, junto con las instituciones públicas y desde la sensibilidad hacia las necesidades del entorno natural. Una combinación que se confirma como necesaria y urgente para afrontar los retos del futuro como sociedad hiperconectada y polinizadora.

Información institucional AlmaNatura

Web de la empresa: <https://almanatura.com/>

Preguntas frecuentes: <https://almanatura.com/2015/07/preguntas-frecuentes-sobre-almanatura/>

Blog de AlmaNatura: <https://almanatura.com/blog/>

Resultados AlmaNatura 2022: <https://almanatura.com/2023/01/resultados-almanatura-2022/>

2. ARTIEM Hoteles: Inspirando a las personas a ser felices

Irene Huertas-Valdivia¹ y Pilar Talón Ballester¹

Origen y evolución de Artiem Hoteles

Los orígenes de Artiem se remontan a 1974, año en el que la familia de José Guillermo Díaz Montañés fundó RETUMESA (Red Turística Menorquina, S.A.). El carácter mediterráneo, natural, cercano y amable de la isla es el que construye la identidad de su marca. De hecho, el nombre actual de esta cadena hotelera española proviene de la transcripción fonológica en inglés de las siglas RTM (Red Turística Menorquina), en referencia a la denominación inicial de la empresa.

En la década de los 90, José Guillermo Díaz y su esposa Gabriela Aliaga apuestan por continuar con una de las líneas de negocio de la familia de él, conscientes del potencial turístico de la isla². El matrimonio comienza su aventura empresarial en marzo de 1993 gestionando el hotel Capri y unos apartamentos en San Bou. Años después, deciden centrarse en la industria hotelera, dejando los apartamentos y adquiriendo el hotel Audax (1994), también en Menorca. En el año 2010, la empresa integra un tercer hotel en la isla balear: el Artiem Carlos.

Es en 2015 cuando la compañía abre su primer hotel fuera de las Islas Baleares: el Artiem Madrid, ubicado en la zona de Arturo Soria. Con el Artiem Asturias (Quintueles-Villaviciosa), incorporado al grupo en 2018, la empresa alcanza un total de

¹ Universidad Rey Juan Carlos.

² Con sede corporativa en Mahón, esta empresa familiar actualmente se encuentra en tránsito de la tercera a la cuarta generación.

Ser empresa B Corp en España

537 habitaciones, una plantilla media de casi 200 personas, y una facturación anual alrededor de los 15 millones de euros³ (Hinojosa, 2019) (Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Los hoteles Artiem en 2020.

HOTEL	Año	Número de estrellas	Ubicación	Número de habitaciones
Artiem Capri	1975	4	Mahón (Menorca)	82
Artiem Audax	1994	4 Sup.	Cala Galdana (Menorca)	240
Artiem Carlos	2010	4	Es Castell (Menorca)	85
Artiem Madrid	2015	4	Madrid	83
Artiem Asturias	2018	5	Quintueles (Asturias)	45

Fuente: Elaboración propia según datos de la Memoria de Sostenibilidad de Artiem 2019.

El modelo de negocio de los hoteles Artiem se basa en la promoción de un estilo de vida saludable y feliz, principalmente enfocado al segmento de parejas; de hecho, fueron de los primeros en la isla en apostar por posicionarse en el mercado como *adults only*.

Entre las características comunes de los cinco hoteles que opera Artiem se observa una clara orientación hacia el bienestar y la vida sana; tal es así que la mayoría de los hoteles Artiem están ubicados en entornos privilegiados y ofrecen una gran variedad de actividades deportivas y también de relax.

Una empresa con propósito

Desde la adquisición del primer hotel, el matrimonio Díaz-Aliaga ha trabajado concienzudamente en renovar la cultura de la empresa, con base en sus propios valores. Fieles a su misión de *Inspira a las personas a ser felices*, en Artiem trabajan con ahínco en cultivar y desarrollar sus seis grandes valores, tal y como reza en su página web (<https://www.artiemhotels.com/mundo-artiem.html>):

- ▶ Confianza: se basan exclusivamente en relaciones de confianza.
- ▶ Pasión y alegría: les apasiona lo que hacen y lo transmiten con alegría.
- ▶ Liderazgo: todos son líderes inspirando a los demás a dar lo mejor de sí mismos.

³ En 2020 su total de ingresos fue inferior a los 5 millones de euros, con un promedio de ocupación del 34.55%, debido al impacto de la pandemia del COVID-19.

- ▶ Innovación: innovan haciendo cosas diferentes para transformarse en una empresa mejor.
- ▶ Superación: les motiva superarse cada día como personas.
- ▶ Inclusividad: crean prosperidad sostenible para todos a través de su integración en el entorno.

Junto a ellos, los principios que están fuertemente arraigados en el ADN de la empresa son dos:

- ▶ La estrategia de creación de valor para todos los grupos de interés; esta estrategia no es solo su responsabilidad social como empresa, sino que les ayuda a crear ventajas competitivas sostenibles.
- ▶ Trabajan para que la *FreshPeople* de Artiem sea un equipo de personas comprometidas con su entorno y felices en su trabajo que brinden bienestar y satisfacción a sus huéspedes, siempre buscando la excelencia en el servicio, de tal forma que les ayuden a crecer como empresa.

Estos valores y principios encarnan su *propósito*, que sirve de guía en todas sus decisiones, políticas y estrategias.

El Departamento de Personas y Bienestar

A nivel funcional, el Departamento de Personas y Bienestar se esmera a diario por fomentar una cultura inclusiva y participativa. Conscientes de que el liderazgo es servicio, este departamento, capitaneado por Gabriela Aliaga, ha construido una cultura basada en la confianza, el liderazgo y la autonomía al trabajador.

El Departamento de Personas y Bienestar pone especial cuidado en la búsqueda de personal (a quienes ellos denominan su *FreshPeople*), cuyos valores estén alineados con los de la empresa y sepan transmitirlos a los huéspedes con alegría. Para ello, desde la empresa se desarrolló en 2014 un *recruitment tracker* que les permite realizar un exhaustivo seguimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Desde el 2019, el proceso de selección se ha digitalizado aún más al incorporar la herramienta *In-recruiting*, una aplicación de reclutamiento que permite ahorrar tiempo y hacer que los procesos de afectación se lleven a cabo de una forma más eficiente al integrar toda la gestión del proceso.

Tras la revisión y selección inicial de los CV recibidos a través de InfoJobs, LinkedIn y los propios canales corporativos se realiza una entrevista a los candidatos seleccionados para el proceso. En ella suele participar la directora del Departamento de Personas y Bienestar junto con el jefe del departamento correspondiente o el propio director del hotel donde es necesario cubrir la vacante. En el caso de los

Ser empresa B Corp en España

puestos de mayor responsabilidad los candidatos cumplimentan un test de personalidad online a través de la plataforma *Central Test* (<https://www.centraltest.es/>); esta herramienta permite a la empresa tener una visión más completa sobre los distintos candidatos y su potencial para la empresa. Tanto las personas seleccionadas como aquellas que no han sido escogidas para continuar en las siguientes fases reciben una adecuada retroalimentación de la evolución del proceso; también se les proporciona información valiosa sobre su candidatura que puede servirles en futuros procesos de selección. Aquellos empleados seleccionados deberán superar un periodo de prueba, donde un superior monitorizará su rendimiento, actitud y potencial.

El proceso de acogida de los nuevos empleados se realiza de forma individual o grupal, según el caso. Existen protocolos claramente establecidos para que el primer día de trabajo sea una experiencia agradable para el trabajador: además de presentarle a los miembros del equipo en el que se integrará y enseñarle las instalaciones de su centro de trabajo, se entrega al nuevo trabajador un Manual del Empleado (con información importante sobre el funcionamiento de la empresa, la descripción de las tareas asociadas a su puesto y el material necesario para evitar posibles riesgos físicos específicos del mismo), entre otros documentos.

En algunas ocasiones para los recién llegados se lleva a cabo el *Proyecto cómplice/ahijado*. Este proyecto se implementa en algunos hoteles de la cadena y tiene como objetivo fomentar la integración de las nuevas incorporaciones en la gran familia Artiem a través de una persona de referencia en la compañía que les servirá de apoyo y orientación en su etapa inicial en la organización. Al empleado novel se le asigna así un «cómplice» dentro de su misma sede de trabajo, quien se encargará de acompañarle y orientarle en aspectos no tan técnicos del trabajo (por ejemplo, en los usos y costumbres de la empresa: en esas reglas no escritas) así como otros aspectos de interés para el empleado. Este cómplice suele seleccionarse en base a la similitud con el nuevo empleado —en cuanto a aficiones comunes o mismo estilo de vida—, y generalmente pertenece a un departamento distinto con el objetivo de fortalecer también las relaciones interdepartamentales al mismo tiempo. Además, a lo largo de la temporada, la empresa realiza numerosas actividades (desayunos de trabajo, fiestas temáticas, celebraciones, etc.) que facilitan la socialización y el desarrollo de un sentimiento de equipo entre sus miembros.

Aparte de la realización de varias reuniones cortas diarias y semanales entre los miembros de cada equipo, Artiem ha desarrollado también numerosos canales de comunicación con el empleado: un boletín interno mensual, una comunidad virtual, un equipo en Teams —denominado Artiem Wiki—, etc. Destaca la App *Happy Force* (<https://myhappyforce.com/es/>) como herramienta de comunicación directa entre los empleados y la empresa (pero siempre preservando el anonimato del trabajador para que este se pueda expresar más libremente); además de medir el clima laboral de manera continua, esta aplicación funciona como buzón de suge-

rencias y canal de comunicación interna. La App *Happy Force* cuenta también con un módulo de reconocimiento que permite seleccionar de forma pública a un compañero o un equipo basándose en los valores Artiem.

En Artiem se le da una gran importancia también a la formación. En 2019, el total de horas de formación de los trabajadores de Artiem ascendió a las 3.784, y en 2020 se dedicó de media alrededor de 45 horas a la formación de cada trabajador. En esta línea de formación y desarrollo de la *FreshPeople*, el *Proyecto Mentoring* fomenta el desarrollo de las habilidades profesionales de los miembros de Artiem, empoderando al mentor y brindando apoyo y confianza al tutelado.

Artiem cuenta con un sistema de evaluación continua de los trabajadores a través de la herramienta Nivimu (anteriormente usaban Cezanne). Los empleados reciben así *feedback* de su superior para la mejora de su desempeño. Toda la *FreshPeople* tiene una opción a una retribución variable. Para ello, los *managers* de las diferentes áreas y departamentos establecen objetivos comunes para cada equipo y realizan evaluaciones de cumplimiento (a mitad y final de año). La finalidad de este sistema de Dirección por Objetivos (DPO) vinculado al sistema de retribución variable es la de canalizar los esfuerzos de toda la organización en una misma dirección. Adicionalmente, la compañía también cuenta con un sistema de retribución variable en función de la satisfacción del cliente y de los objetivos alcanzados. Las bonificaciones ligadas al rendimiento pueden llegar hasta un 20% del salario bruto anual.

Certificaciones y reconocimientos

La buena labor de todo el personal se refleja en los altos índices de satisfacción de los que confían en Artiem y en el reconocimiento unánime de que Artiem es algo más que un lugar para dormir. Por ejemplo, en 2019, el Artiem Madrid fue reconocido como uno de los mejores hoteles de España en los *Travellers' Choice* de TripAdvisor —1° en España en relación calidad-precio, y 12° en Europa en la misma categoría—, en base a los comentarios y opiniones de los viajeros de TripAdvisor de todo el mundo durante los doce meses previos.

En esta compañía se aplican numerosas herramientas para la medición de la circularidad y del modelo de empresa en las distintas áreas del negocio. Por ejemplo, a través de las encuestas de *Great Place to Work* (reconocimiento obtenido durante ocho años seguidos, hasta 2021) y de la App *Happy Force*, miden el grado de satisfacción de los trabajadores, y con las encuestas mensuales de *Gesthotel* y los datos que ofrece *ReviewPro*, conocen el grado de satisfacción de los clientes. Para evaluar su rentabilidad como empresa tienen muy en cuenta los *key performance indicators (KPI's)* y llevan a cabo una constante comparación con los objetivos proyectados. La apuesta de esta empresa por la mejora continua le ha valido numerosas certificaciones, reconocimientos y premios.

Compromiso medioambiental

El compromiso de Artiem con la sostenibilidad podría decirse que inició en el año 1998, con la certificación de sus hoteles con la ISO14001 y la EMAS. A partir de ahí, cada año han ido fijándose objetivos medioambientales, repensando y redefiniendo procesos e invirtiendo en tecnología que permita reducir el impacto medioambiental.

En el año 2017 empezaron a medir su huella de carbono y lanzaron el proyecto «Sostenibilidad Artiem 8/80», con el objetivo de reducir el 80% de la huella de carbono para 2026. Para ello, además de apostar por la energía fotovoltaica en todos los hoteles, se persigue eliminar los plásticos de un solo uso y ser más eficientes en el uso del agua.

En 2018, dentro del marco de la Fira ProTurisme de Alaior (Menorca), Artiem obtuvo un reconocimiento como empresa sostenible, el Premio Sostenibilidad 2018. Ese mismo, en el marco del congreso anual de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), se concede a Artiem el Premio Especial del Jurado, como reconocimiento a su esfuerzo y dedicación en materia de RSC.

Los tres hoteles que la cadena tiene en Menorca cuentan con el sello de «Menorca Reserva de la Biosfera» por adherirse a criterios específicos de sostenibilidad ambiental, social y cultural (<https://marcamenorcabiosfera.org/productes-i-serveis/>).

La compañía tiene un compromiso de reducir a cero las emisiones netas de gases de efecto invernadero para el año 2023 —20 años antes de las metas marcadas en el Acuerdo de París para 2050—.

Reconocimiento como Great Place to Work

Artiem Hotels obtuvo desde 2012 hasta 2021 el reconocimiento de *Great Place to Work* a nivel nacional (en la categoría de 50 a 499 trabajadores). Concretamente, en 2021 ostentaba el puesto 20º entre las empresas de este prestigioso *ranking*⁴.

Esta certificación se obtiene en base a la medición de distintos parámetros relacionados con la gestión de sus recursos humanos, la satisfacción de su personal y el clima organizativo. De hecho, la retroalimentación de los trabajadores de Artiem, consultados de forma anónima a través del cuestionario *Trust Index*[®] de *Great Place To Work*[®], es muy positiva y demuestra un elevado orgullo de pertenencia. Por ejemplo, el 77% de los colaboradores de Artiem opina que esta empresa es

⁴ Se puede ver el listado completo en: <https://lists.greatplacetowork.net/es/best-workplaces-in-spain/2021?category=50+-+499+employees>

un excelente lugar para trabajar, y el 85% asegura recibir un buen trato, independientemente de su posición en la empresa⁵.

Estrecha colaboración con distintos grupos de interés

Para el CEO de Artiem Hotels, la mejor forma de generar prosperidad sostenible para todos es a través la colaboración (B Corp Spain, s/f). Esa filosofía de crecimiento basado en la solidaridad y la cooperación es palpable a través de las numerosas iniciativas llevadas a cabo por la compañía. Fruto de su implicación en distintas iniciativas sociales y medioambientales, esta pequeña cadena hotelera española ha obtenido distintos premios y reconocimientos.

En el año 2018 Artiem obtuvo el Premio Stela, concedido por el Servicio de Empleo de la Fundación Síndrome de Down de Madrid por su contribución a la integración laboral de personas con discapacidad intelectual (Compromiso RSE, 2018). Meses más tarde, el área de Turismo del Ayuntamiento de Madrid concedió el galardón de «Hotel Feliz 2019» al hotel Artiem Madrid, como reconocimiento a su elevado compromiso por el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores (Hueras-Valdivia y Talón-Ballester, 2020).

Gracias a la colaboración con la Fundación Impulsa Baleares, en Artiem emplean la herramienta i|Circhot⁶ para la medición de su modelo de circularidad hotelera. De hecho, en el año 2022 obtuvieron la certificación AENOR de Circularidad Hotelera (fueron una de las empresas piloto que favorecieron el impulso de esta certificación en colaboración con la Fundación Impulsa Baleares y AENOR).

Coincidiendo con la apertura de sus hoteles tras el periodo de pandemia, en 2020 pusieron en marcha la Habitación Solidaria⁷, en colaboración con Cáritas (<https://bit.ly/3LIBsrQ>) y CaixaBank (Hinojosa, 2020). De este modo, ponen al alcance del cliente las herramientas necesarias para que también sus huéspedes puedan contribuir a generar un impacto positivo. Gracias a esta iniciativa solidaria, consiguieron recaudar más de 53.000€ y ayudar a más de 5.000 familias en situación vulnerable (Artiem Magazine, 2022). Además, obtuvieron el premio «Mejor iniciativa social» en la fase nacional de la III Edición de los premios *Hotels and Tourism* de Caixabank —los cuales reconocen las mejores iniciativas sociales e innovadoras puestas en marcha por el sector turístico durante 2020 para adaptarse a la crisis derivada de la COVID-19—.

Desde Artiem también se desarrolla una estrecha colaboración con otras B Corp españolas. Colaboran, por ejemplo, con la Fundación Triodos de Triodos Bank

5 Great Place to Work (2022). Resumen de la empresa Artiem Hotels. <https://greatplacetowork.es/artiem-hotels/>

6 <https://impulsabalears.org/es/area-privada/aplicaciones/circhot>

7 <https://www.artiemhotels.com/ofertas/habitacionsolidaria.html>

Ser empresa B Corp en España

(otra B Corp) en su proyecto de *matchfunding* (<https://www.fundaciontriodos.es/matchfunding>) para financiar proyectos con carácter benéfico. También trabajan de forma conjunta con la agencia y consultora creativa Rosaparks (<https://rosaparks.es/>) con el objetivo de impulsar el impacto positivo de ambas empresas (Corresponsables, 2022).

En septiembre de 2021 el Artiem Audax de Menorca fue sede del primer encuentro presencial de las empresas B Corp españolas. El *Artiem B Retreat* sirvió como punto de encuentro para el aprendizaje colectivo y el intercambio de ideas sobre nuevas formas de impulsar el cambio positivo. Además, en este encuentro tuvo lugar un *Marketplace* interno, en el que las compañías exploraron nuevas oportunidades de negocio alineadas con los principios de economía sostenible de B Lab.

Primera cadena hotelera europea reconocida como B Corp

La comunidad B Corp en España la conforman más de cien empresas y casi trescientas personas, según datos de Hinojosa (2021b). Artiem Hoteles, primera cadena europea y tercera del mundo en certificar su impacto positivo, sigue siendo un ejemplo de «capitalismo consciente» (Mackey y Sisodia, 2014) en el sector turístico. Artiem comenzó el proceso de «Evaluación de Impacto B» a finales de 2019⁸, finalizando este ocho meses más tarde. Artiem Hoteles obtuvo la certificación B Corp en agosto de 2020 como *Servicio con Huella Ambiental Significativa* en la industria del alojamiento.

El CEO 2028 de Artiem, Willy Díaz, afirma que este proceso debe comenzar con la modificación de los estatutos de la compañía (Hinojosa, 2021b) incluyendo en ellos su compromiso con los tres grandes pilares de la sostenibilidad: el medioambiente, la sociedad y la economía. Para recibir la certificación B Corp, la empresa tuvo que responder 284 preguntas sobre distintas áreas: Gobernanza, Medioambiente, Trabajadores, Clientes y Comunidad. Durante el proceso de certificación se le asigna a la empresa un analista al que deben remitir evidencias tangibles de muchas de las cuestiones planteadas. Artiem obtuvo una puntuación de 83 sobre 200 puntos (14.8 en Gobernanza, 32.8 en el área de Trabajadores, 22.1 en Comunidad, 10.5 en Medioambiente y 2.8 en Clientes) (<https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/artiem>).

La reflexión y autocrítica implícita en el propio proceso de certificación despertó en la compañía aún un mayor interés por seguir mejorando. Como resultado, pusieron en marcha nuevas acciones orientadas a la mejora de las distintas áreas; por

⁸ Evaluación de Impacto B: una herramienta online, gratuita y confidencial que mide el desempeño de la compañía en 5 categorías clave: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medioambiente y Clientes.

ejemplo, comenzaron a participar en iniciativas como «0 Plastic Menorca» (<https://www.0plastic.es/>) con el objetivo de concienciar sobre la presencia del plástico en el Mediterráneo. También se consolidó el propio proyecto *Aportam*, comprometiéndose a realizar el 50% de sus compras a proveedores locales, y mejorando su política de gestión medioambiental (Artiem Hoteles, s/f).

El presidente de la compañía explica en el blog de la cadena que esta estrategia de creación de valor para todos los *stakeholders*, además de considerarlo como una responsabilidad para la empresa, les ayuda a crear ventajas competitivas sostenibles. Y es que este distintivo es un verdadero atributo de diferenciación respecto a otras empresas del sector. Al mismo tiempo, la búsqueda del bienestar y satisfacción de los empleados se traduce en una mayor excelencia en el servicio, lo que —en línea con los postulados del modelo de «Cadena Servicio-Beneficio» (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2010)— repercutirá positivamente en el crecimiento de la empresa. El mismo Díaz Montañés, en una entrevista en el foro «CEOActivismo en la industria hotelera»⁹ celebrado a principios de 2020 apuntaba «que los empleados sean felices repercute en tres claros puntos que la entidad trabaja: se hace posible la sostenibilidad de empresa, se produce la fidelización e implicación de los trabajadores, y, como consecuencia de esto, los datos económicos son óptimos». Esta es la clave del «círculo virtuoso de los hoteles Artiem».

Pese a ser una empresa familiar con tan solo cinco hoteles en tres ubicaciones distintas, el impacto de Artiem es reseñable a través de sus tres pilares: *FreshPeople*, *FreshPlanet* y *FreshProfit*. Desde sus inicios, esta empresa siempre ha creído que *la única forma de crecer es de la mano de su entorno*, por lo que están muy concienciados sobre la importancia de «reinventar los negocios para desarrollar una economía sostenible, inclusiva y beneficiosa para todos» (Hinojosa, 2021b)¹⁰. El desempeño de Artiem y su compromiso con proveedores, trabajadores, clientes, comunidad y medioambiente ilustra que otra forma de hotelería, más consciente y responsable, es posible. En cualquier caso, no hay que bajar la guardia, ya que aún queda camino por recorrer para mejorar su puntuación en el ranking B Corp.

Referencias

Artiem Hoteles (s/f). Memoria de Sostenibilidad 2019. Disponible en: <https://bitly.ws/W4c2>

Artiem Hoteles (s/f). Cultura Artiem Aportam. <https://www.artiemhotels.com/mundo-artiem.html#aportam>

⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=49YXcOMGTmw>

¹⁰ Las bases del capitalismo consciente son: propósito superior y valores fundamentales, integración de grupos de interés, liderazgo consciente, y cultura organizativa y gestión conscientes.

Ser empresa B Corp en España

Artiem Magazine (2022). La habitación solidaria de Artiem se transforma en un proyecto nacional. Artiem Hoteles. <https://www.artiemhotels.com/blog/habitacion-solidaria-artiem-proyecto-nacional-caritas>

B Corp Spain (s/f). J. Guillermo Díaz (Artiem Hotels): La colaboración es la mejor forma de generar prosperidad sostenible para todos. <https://www.bcorpSpain.es/blog/entrevistasb/artiemhotels>

Compromiso RSE (2018). Down Madrid entrega sus premios Stela 2018. Noticia disponible en: <https://www.compromisorse.com/rse/2018/04/27/down-madrid-entrega-sus-premios-stela-2018/>

Corresponsables (2022). ODS17. La agencia ROSAPARKS y ARTIEM Hotels inician su colaboración para impulsar el impacto positivo. <https://bit.ly/3SwOthb>

Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (2010). The value profit chain: Treat employees like customers and customers like employees. *Simon and Schuster*.

Hinojosa, V. (2019). Artiem, una cadena en busca de la felicidad. Hosteltur. Noticia disponible en: https://www.hosteltur.com/126131_artiem-una-cadena-en-busca-de-la-felicidad.html

Hinojosa, V. (2020). El sector turístico sigue mostrando su faceta más solidaria. Hosteltur. Noticia disponible en: https://www.hosteltur.com/137258_el-sector-turistico-sigue-mostrando-su-faceta-mas-solidaria.html

Hinojosa, V. (2021a). Empresas B Corp como Artiem implican a clientes para hacer un mundo mejor. Hosteltur. Noticia disponible en: <https://bit.ly/3BGLiWB>

Hinojosa, V. (2021b). Artiem, anfitriona del primer encuentro de las empresas B Corp españolas. Hosteltur. Noticia disponible en: https://www.hosteltur.com/147180_artiem-anfitriona-del-primer-encuentro-de-las-empresas-b-corp-espanolas.html

Huertas-Valdivia, I., Talón-Ballester, P. (2020). Un «hotel feliz» que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores. Pearson Educación. <http://recursos.pearson.es/delacalleortizdeurbina/cprh/C01C09.pdf>

Mackey, J., Sisodia, R. (2014). Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business. *Harvard Business Review Press*.

3. Grupo Consorcio: El proceso de transformación a una empresa con propósito

Elsa Diez-Busto¹, Lidia Sánchez-Ruiz¹ y Ana Fernández-Laviada¹

Historia del Grupo Consorcio

Los orígenes del Grupo Consorcio se remontan a finales del siglo XIX, cuando los primeros «salatoris» italianos, la mayoría sicilianos, llegaron a las costas del Cantábrico en busca de nuevos caladeros, según algunos historiadores, debido a la escasez de capturas del Mediterráneo.

A principios del siglo XX los Cefalú, Oliveri, Castello, Vella, Cusimano, Orlando, Sanfilippo, Brambilla, Giannitrapani, Maccione, Tarantino y Zizzo, técnicos salazoneros, cansados de ir y venir todos los años, establecieron sus fábricas de conserva en diferentes puntos de la costa española, aportando su experiencia y un proceso innovador de conservación, desconocido hasta entonces, que se expandió rápidamente: el salazonado. Hasta entonces, el escabechado era la principal forma de conservación de cualquier producto de la mar, y con su llegada las anchoas se empezaron a salar dentro de barriles, alternando capas de pescado con capas de sal para que después de meses de curación fueran transportadas a Italia para su consumo.

La nueva conserva impulsó lentamente el desarrollo de la zona y, alrededor de 1910, las familias de empresarios transalpinos ya se habían establecido por toda la costa norte.

¹ Universidad de Cantabria.

Ser empresa B Corp en España

Uno de ellos, Giovanni Vella, fue enviado a Santoña en 1889 por la Importadora Angelo Paroli en busca de anchoa. Además de un magnífico pescado encontró a Dolores Inestrillas, de la que se enamoró y por la que se estableció en el pueblo el resto de su vida. Su historia de amor supuso un antes y un después en la industria conservera de todo el norte peninsular.

En aquel entonces, Santoña era un pueblo de apenas 4.000 habitantes dedicados en su mayoría a la pesca con métodos muy diferentes a los actuales. La trainera, por su agilidad, era la embarcación más utilizada, y el cerco, el método predominante para capturar fundamentalmente sardinas, besugos y bonitos. El abocarte, como se conocía entonces a la anchoa, era una captura menor que apenas se pescaba en algunos arenales (se empleaba como cebo para pescar besugo), aprovechando el momento en el que los bancos de peces se acercaban a la costa para desovar, origen del término «costera».

Cuentan que Giovanni y Dolores, emprendedores con un marcado carácter innovador, en busca de nuevas fórmulas de rentabilizar un negocio marcado por la estacionalidad, dieron con la clave. La aparición de la hoja de lata y su ingenio revolucionaron la industria de la conserva para siempre con tan solo un pequeño experimento: quitar la piel y las espinas de los lomos de la anchoa, enrollarlos con alcaparras y conservarlas con manteca de vaca. Así nacían las anchoas en aceite.

Años más tarde, en 1950, la familia italiana Croce fundaba en Santoña la sociedad anónima CONSORCIO ESPAÑOL CONSERVERA, iniciando así una trayectoria que rebasa ya los 70 años.

El origen familiar pervive en la empresa hasta nuestros días. En los años 80, cuando Consorcio se ha establecido como una marca de referencia en España, da por fin el salto a Italia, y a partir de ahí empieza el crecimiento internacional de la compañía con un periodo de fusiones e incorporaciones al Grupo Consorcio, que se sitúa ya como líder del mercado de conservas, pero conservando su alma familiar.

En la actualidad, el Grupo Consorcio está integrado por las empresas Consorcio Español Conservero, Compañía Americana de Conservas y Productos Campanal (única empresa del Grupo que no se dedica a la conserva de pescado).

Y es precisamente en Santoña donde el grupo mantiene su sede, en la que se encuentran las oficinas centrales, una planta de túnidos y una planta de anchoas. Más de 39.000 m² dedicados al bonito, la anchoa, el atún y a los platos preparados, con un centro logístico robotizado de 5.000 m², desde donde se distribuye a más de 40 países, gracias a un equipo humano y profesional de más de 300 personas. Además, Grupo Consorcio cuenta en Pisco (Perú) con la mayor planta de anchoas del mundo, en la que trabajan de media 800 personas.

Grupo Consorcio ha apostado desde sus orígenes por mantener los métodos tradicionales de elaboración, pero sin perder de vista los avances tecnológicos

que aportan valor al proceso conservero. Del mismo modo, han ido incorporando importantes avances en su gestión, lo que les ha permitido estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de generación de impacto. Un buen ejemplo de ello fue su certificación en el año 2019 como empresa B Corp, la primera en obtenerla en Cantabria. Un gran hito en su historia que solo fue el inicio de un desafiante y enriquecedor camino hacia el impacto.

El negocio de Grupo Consorcio

Al objeto de poder conocer mejor el negocio del Grupo Consorcio, describiremos a continuación brevemente: cuál es su cadena de valor, la cartera de productos y marcas que produce, y cuál es su política de distribución e internacionalización².

Cadena de valor

La misión del Grupo Consorcio es «ofrecer productos de calidad a los consumidores, aportando valor a nuestros clientes, mediante una gestión profesional, ética y socialmente responsable, mientras brindamos oportunidades de futuro a las personas que lo hacen posible» (Grupo Consorcio, 2020). Para conseguir esta misión, la sostenibilidad y el compromiso ético se encuentran presentes a lo largo de todos los eslabones de su cadena de valor.

- ▶ **Materias primas:** los ingredientes clave de todas las conservas del grupo son tres: pescado, sal y aceite de oliva. La empresa garantiza que sus proveedores están comprometidos con la máxima calidad y con los máximos estándares de sostenibilidad. En esta línea priorizan la compra de pesca certificada y la compra de proximidad (54,73% de los proveedores locales en España en el año 2020) y cuentan con un sistema de trazabilidad del origen de la materia prima en todas sus conservas.
- ▶ **Producción y envasado:** la empresa cuenta con dos grandes plantas, una en España y otra en Perú. En ambas localizaciones, apuesta por la reducción de la huella ambiental de sus procesos. Así, en el caso de la planta española, el 100% de la energía proviene de fuentes renovables; el 100% de los envases y el 80% de las etiquetas son reciclables; y cada vez es mayor el porcentaje de material reciclado.
- ▶ **Logística:** la empresa apuesta por la optimización de rutas y cargas, la digitalización de procesos, el uso de palés reutilizados y la economía circular. Todo

² Todos los datos sobre la empresa están disponibles en la memoria de sostenibilidad incluida en la bibliografía y en su página web.

Ser empresa B Corp en España

ello en un intento por reducir el impacto de esta actividad. Por ejemplo, entre los años 2018 y 2019 consiguió una reducción del 4,3% en las emisiones de carbono.

- **Distribución comercial:** la empresa sigue una estrategia multicanal. De este modo, además de vender el producto en las principales cadenas de supermercados, también cuenta con una tienda física propia y un canal de venta online. El objetivo es ofrecer a los clientes una experiencia de alta calidad y cada vez más sostenible.

Cartera de productos y marcas

En el año 2021, el Grupo Consorcio es ya una empresa conservera líder en el mercado nacional presente en más de 40 países. Desde el año 2009 la empresa ha conseguido un crecimiento sostenible, llegando a duplicar su facturación en los últimos 10 años y convirtiéndose en una marca de referencia en España en el segmento de las conservas de pescado.

Sus productos estrella son el bonito del norte, mercado en el que es líder nacional desde el año 2012 con una cuota de mercado (volumen) del 13,5%; y la anchoa, mercado en el que también es líder desde el año 2008 con una cuota de mercado (volumen) del 8,5%.

Sin embargo, su gama de productos es más extensa y, además de estos dos artículos, incluye otras conservas como el atún y otras especialidades (caballa, berberechos, mejillones...).

Sus más de cien referencias se agrupan en diferentes marcas, siendo la marca Consorcio su buque insignia en anchoa, bonito del norte y atún. Igualmente, destacables son sus marcas premium (Consorcio Gran Reserva) y súper premium (Gran Gourmet Consorcio). Esta última incluye un total de 26 referencias elaboradas con el método tradicional, incluso el empackado, a partir de las piezas de mayor calidad.

Distribución e internacionalización

Los productos del Grupo se encuentran presentes en los principales distribuidores comerciales a nivel nacional (Carrefour, El Corte Inglés, Eroski, Mercadona...). Su política comercial va más allá de la mera distribución e intenta desarrollar relaciones de colaboración con sus clientes poniendo en marcha proyectos conjuntos.

A nivel internacional la empresa se encuentra en las principales cadenas de distribución. Como resultado de su apuesta decidida por la internacionalización, que comenzó en la década de los 80 en Italia. Actualmente Grupo Consorcio se encuen-

tra presente en un total de 44 países, 23 de los cuales son europeos. En concreto, la empresa es el principal actor en el mercado de la anchoa y líder en volumen en mercados clave como Reino Unido, USA, Australia o Países Bajos (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Principales mercados de exportación.

Reino Unido	25,07%
USA	15,06%
Australia	9,58%
Países Bajos	8,47%
Austria	6,65%
Alemania	6,03%
Francia	4,95%
Bélgica	4,61%
Israel	3,57%
Suiza	2,50%

Fuente: Grupo Consorcio (2022).

La transformación del Grupo Consorcio

En el año 2016 el Grupo Consorcio contaba con el compromiso social y medioambiental en su ADN, pero sus proyectos estaban inconexos, no había implicación por parte de los mandos directivos y dicho compromiso estaba al margen de las decisiones estratégicas de la empresa. Se trataba, por lo tanto, de iniciativas puntuales que podrían definirse más como acciones de responsabilidad social y no como acciones de generación de impacto. Pese a que ambos conceptos podrían entenderse como iguales, no lo son. En el primer caso la empresa realiza actividades, relacionadas o no con su actividad principal, comprometidas social y/o medioambientalmente con el entorno en el que realiza su actividad; sin embargo, la generación de impacto supone que todas y cada una de las actividades de la empresa, incluido su *core*, estén enfocados a la generación de impacto positivo. La antigua mentalidad de hacer acciones con impacto positivo para reducir o compensar el efecto negativo de las actividades de la empresa ya no es suficiente; se hace necesario un cambio de mentalidad, un paso más. Es precisamente ese el gran paso que dio el Grupo Consorcio al comprometerse con el movimiento B Corp.

El primer contacto de la empresa con la comunidad B Corp tuvo lugar en el año 2016 cuando representantes del grupo viajaron a Italia a una reunión con uno de sus proveedores. Hay que tener en cuenta que el movimiento B Corp en Italia se encontraba mucho más avanzado que en España. Gracias a este encuentro, la

Ser empresa B Corp en España

empresa decidió dar un paso al frente e integrar la sostenibilidad como un pilar estratégico de la compañía, no como un complemento.

El primer paso fue realizar la evaluación de impacto B para conocer el estado de la empresa en ese momento, esperando no situarse muy lejos de la puntuación mínima requerida (80 de 200) para poder proceder el proceso de certificación.

Lejos de lo que pensaban, la puntuación obtenida fue mucho menor de lo esperado. Esto reforzó la idea ya mencionada en líneas previas, las acciones medioambientales y sociales que estaban llevando a cabo, pese a ser positivas, no eran suficientes; el proyecto que estaban a punto de iniciar tenía una dimensión mucho mayor que iba a necesitar de la implicación de toda la empresa: directivos, mandos intermedios y operarios. De aquí se deriva una de las primeras ventajas u oportunidades surgidas a partir de la certificación B Corp: la autoevaluación; y es que la herramienta, disponible de forma gratuita para todas las empresas, ayuda a evaluar de una forma más objetiva la situación de partida de la empresa; ofrece un primer diagnóstico de situación que, por lo general, es más realista que la visión autopercebida de la empresa.

Si bien es cierto que el objetivo desde el inicio era involucrar a todo el personal, la empresa consideró necesario nombrar un responsable de sostenibilidad que sería el encargado de liderar y coordinar el proceso. Además, como complemento, contrató la ayuda de otra empresa B Corp que, dada su experiencia, podía asesorarles a lo largo del proceso.

Una vez puesto el foco en liderar el sector en cuanto a sostenibilidad, comenzaron una etapa de reflexión y crearon equipos de trabajo orientados a cambiar integralmente la empresa. Incentivar la participación de todo el personal mediante la creación de equipos fue un punto clave en el proceso. Como ya se ha mencionado, apostar por el movimiento B Corp suponía un cambio de mentalidad de toda la empresa, lo que implicaba un cambio en la filosofía y cultura empresariales. Ese cambio solo se consigue si todas y cada una de las personas que trabajan en la empresa forman parte del cambio y lo adoptan como suyo. En otro caso, lo más probable es que aparezca resistencia interna al cambio y no se consiga la implantación de la nueva cultura o, si se consigue, no sea sostenible en el tiempo.

Durante dicho proceso, se tomaron seis decisiones clave:

1. Incluir la sostenibilidad como parte de los pilares estratégicos de la empresa, junto a los consumidores, la marca y la omnicanalidad.
2. Elaborar un plan de sostenibilidad.
3. Obtener la certificación B Corp y utilizar el proceso como guía del camino de transformación.

4. Aumentar la implicación de la organización, comenzando por la propiedad y el equipo directivo.
5. Destinar parte del presupuesto específicamente a sostenibilidad.
6. Apostar por un cambio real en busca de ser «la mejor empresa para el mundo».

Por lo tanto, a partir de ese momento el Grupo Consorcio experimenta un proceso de transformación integral, y pasa de ser una empresa tradicional cuyo único interés es el beneficio económico a ser una «empresa con propósito» con un enfoque consciente, formal y dirigido hacia la generación de valor para todos sus grupos de interés. Es decir, tuvo que redefinir su propósito y misión como empresa, lo que implicaba múltiples retos y dificultades. En concreto, las **principales barreras** que se encontraron en el proceso fueron la necesidad de documentar y demostrar todas las acciones de la empresa, así como el hecho de tener que cambiar casi por completo la compañía, en lo que a acciones y políticas se refería.

Utilizando el estándar B Corp como herramienta de gestión integral, a continuación, se señalan algunos **ejemplos de acciones e iniciativas** que ha implementado la empresa en los últimos años orientadas hacia los diferentes grupos de interés:

- ▶ Cálculo y registro de la huella de carbono.
- ▶ Implementación de un Sistema de Gestión Ambiental.
- ▶ Reconocimiento del sello azul de MSC.
- ▶ Código de comercio ético y auditorías de calidad y sostenibilidad a sus proveedores.
- ▶ Campañas de reutilización de envases.
- ▶ Proyecto *Packaging Sostenible* y Proyecto Plástico Cero.
- ▶ Priorización de contratación y compras locales e inclusivas.
- ▶ El lanzamiento de la línea ecológica de bonito, atún y anchoa para el mercado nacional.
- ▶ Formación continua asociada al puesto de trabajo, tanto en competencias necesarias para el desempeño de su puesto de trabajo (prevención de riesgos laborales, plan de emergencias, manejo de ERP de compras, sostenibilidad) como aquellas de competencias transversales para su evolución profesional (gestión general, inglés, habilidades blandas, nutrición e inoculación alimentaria).
- ▶ Celebración de sesiones de formación en sostenibilidad para el equipo directivo y los cargos intermedios.

Ser empresa B Corp en España

- ▶ Jornada flexible y teletrabajo.
- ▶ Espacio de cuna y guardería para los hijos de los empleados.
- ▶ Adelanto de sueldo y préstamos a empleados a tasa cero.
- ▶ Donaciones y acciones comunitarias.

Esta transformación ha supuesto un éxito, ya que han apostado firmemente por productos artesanales y de calidad, cuya compra contribuye a desarrollar un modelo de producción, de consumo y de sociedad más responsable, consciente y sostenible. Gracias a ello también es posible incorporar en su gestión elevados estándares sociales y ambientales, así como compromisos de transparencia y responsabilidad.

El compromiso del Grupo Consorcio con la sostenibilidad

Los cambios y retos que ha experimentado la empresa como parte de su transformación se han definido en **seis compromisos estratégicos**, que vertebran la filosofía de actuación de la empresa en sostenibilidad y se enmarcan dentro de **tres ejes de trabajo** (Tabla 3.2):

Tabla 3.2. Contribución principal del Grupo Consorcio a los ODS.

Eje estratégico	Compromiso	ODS
¿Qué hacemos?	1. Pesca sostenible	ODS 14: Vida submarina
	2. Viaje al origen	ODS 12: Producción y consumo responsables ODS 14: Vida submarina
¿Con quién lo hacemos?	3. Oportunidades de futuro	ODS 1: Fin de la pobreza ODS 4: Educación de calidad ODS 5: Igualdad de género ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
	4. Proximidad	ODS 1: Fin de la pobreza ODS 2: Hambre cero ODS 4: Educación de calidad ODS 5: Igualdad de género ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
¿Cómo lo hacemos?	5. Impacto medioambiental decreciente	ODS 12: Producción y consumo responsables
	6. Gestión responsable	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Consorcio (2020).

¿Qué hacen?

- ▶ **Pesca sostenible.** Respetan la preservación de los peces y el océano, la base de su producto, y de las familias que dependen de la pesca como medio de vida a través de asegurar unos estándares garantizados y certificados de pesca sostenible.

Objetivos operativos: Priorizar el aprovisionamiento de pesca sostenible certificada; contribuir a mejorar la sostenibilidad e innovación en el sector pesquero y conservero.

- ▶ **Viaje al origen.** Hacen totalmente transparente el recorrido de sus productos, del mar a la mesa, como demostración de que cuidan hasta el más mínimo detalle de su proceso productivo.

Objetivos operativos: Ofrecer una trazabilidad total de la cadena de aprovisionamiento y producción; concienciar a los consumidores sobre producción y consumo responsables.

¿Con quién lo hacen?

- ▶ **Oportunidades de futuro.** Ofrecen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional y personal a sus trabajadores y trabajadoras.

Objetivos operativos: Ofrecer herramientas de desarrollo profesional, competencial y personal; promover un entorno de trabajo seguro, inclusivo y saludable; facilitar la conciliación familiar y laboral.

- ▶ **Proximidad.** Mantienen relaciones estables, éticas y de proximidad con sus proveedores, preferentemente locales, colaboradores y comunidades locales.

Objetivos operativos: Promover relaciones comerciales estables y justas, preferentemente locales; contribuir al desarrollo social y económico local; favorecer la contratación local e inclusiva.

¿Cómo lo hacen?

- ▶ **Impacto medioambiental decreciente.** Son respetuosos con el medioambiente y los recursos naturales durante el proceso productivo y trabajan para reducir constantemente su impacto medioambiental.

Objetivos operativos: Garantizar una gestión ambiental correcta y eficiente que minimice el uso de recursos naturales; promover la economía circular en el proceso de producción.

- ▶ **Gestión responsable.** Gestionan la empresa de manera íntegra, ejemplar, transparente, abierta, profesional, consistente y con excelencia.

Objetivos operativos: Promover una gestión responsable, informada, ética y transparente; obtener la certificación B Corp.

Ser empresa B Corp en España

A su vez, estos compromisos se corresponden con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por Naciones Unidas en la Agenda 2030 dentro del marco de referencia para las empresas privadas y públicas, gobiernos y organizaciones del tercer sector. En concreto, a pesar de comprometerse con los 17 objetivos, la empresa se ha enfocado en aquellos que están más vinculados con su sector y proceso de producción.

Del mismo modo, la empresa también se ha adherido a algunos de los Principios para un Océano Sostenible, que están desglosados en tres bloques diferentes: salud y productividad del océano; gobernanza y compromiso; y datos y transparencia.

El Grupo Consorcio y el movimiento B Corp: El camino hacia el impacto más allá de la sostenibilidad

Las empresas B Corp suelen conseguir la certificación a través de dos vías diferentes, aunque complementarias.

La primera vía es a través de su impacto operativo, es decir, empresas con un **modelo de negocio tradicional** que experimentan un gran proceso de transformación en sus acciones, de manera que mitigan los efectos negativos de su actividad y con ello generan impacto positivo. En este caso, se evalúa el impacto inherente que la empresa tiene en los *stakeholders* al gestionar y operar un negocio en el día a día.

La segunda vía, que debe complementarse con la primera, es ser una empresa con un **modelo de impacto**, es decir, tener una iniciativa estratégica y distintiva de marca que comprenda la esencia en sostenibilidad de la empresa y que permita, con un lema o una breve descripción, comunicar qué es la organización y cuál es su causa o compromiso social y/o medioambiental prioritario.

Indudablemente, en este punto el Grupo Consorcio ha hecho un gran trabajo, ya que no hay que olvidar que se trata de una industria extractiva que, por lo tanto, tiene un impacto medioambiental en su razón de ser. En contra de lo que pueda parecer, las empresas que hacen uso directo de los recursos naturales para realizar su actividad principal (por ejemplo, todo el sector primario) han de ser las más comprometidas con el cuidado y mantenimiento de los mismos. Consorcio es una de ellas y, aunque ya estaba concienciada en el pasado, la apuesta por la generación de impacto ha impulsado aún más su implicación con el mar y sus recursos, convirtiéndose en un ejemplo para todo el sector.

En el caso del Grupo Consorcio, además de intentar obtener el mejor impacto operativo posible, cuentan con un modelo de impacto basado en el hecho de dar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional y personal a sus trabajadores. Para ello, ofrecen herramientas de desarrollo profesional, competencial

y personal, facilitan la conciliación familiar y laboral, y promueven un entorno de trabajo seguro y saludable.

Tal y como se ha comentado anteriormente, el Grupo Consorcio utiliza la certificación B Corp como **guía principal para incorporar la sostenibilidad** en la compañía desde sus múltiples facetas y valores.

Por un lado, desde el punto de vista de la certificación, que consiguieron en el año 2019 por primera vez, pudiendo demostrar y verificar su desempeño social y medioambiental.

Por otro lado, el propio proceso de certificación y el uso de la herramienta B Impact Assessment (BIA) supuso una ayuda para resaltar y gestionar tanto las áreas en las cuales la empresa ya tenía un impacto positivo como en las que necesitaba mejorar, ofreciéndoles una guía específica sobre cómo incorporar nuevos aspectos de sostenibilidad.

Sin embargo, más allá de obtener el distintivo, el hecho de ser evaluado por un agente externo a la empresa les ofreció grandes beneficios. Primero, les aportó objetividad y perspectiva sobre lo que realmente estaban haciendo; segundo, y quizá más relevante, gracias a la tensión generada por superar la evaluación, la empresa se vio y se sigue viendo obligada a estar continuamente mejorando.

Por último, el hecho de participar activamente dentro del movimiento B Corp con otras empresas facilita la identificación de buenas prácticas y la generación de nuevas alianzas con empresas con las que comparten filosofía, impulsando un **cambio de paradigma empresarial** hacia una economía más inclusiva y responsable. De hecho, la empresa manifiesta abiertamente su deseo de que otras empresas del sector se sumen a este movimiento para que el sector de forma conjunta impulse la generación de impacto.

El Grupo Consorcio pertenece al movimiento B Corp en todas sus vertientes, de manera que no lo tratan únicamente como un proceso con fecha de fin, sino de una nueva filosofía dentro de la empresa que les guía día a día en el camino hacia el impacto.

Referencias

Grupo Consorcio (2020). Memoria sostenibilidad 2020. <https://www.grupoconsorcio.com/compromiso/>

Grupo Consorcio (2023). <https://www.grupoconsorcio.com/>

4. Manteniendo la identidad B Corp en la compraventa de Teterum

Dolors Gil-Doménech¹, Jasmina Berbegal-Mirabent² y Alba Manresa¹

Resumen

Teterum es una empresa que se dedica a la comercialización online de té con el propósito de mejorar la vida de las personas, cuidando tanto de trabajadores —principalmente colectivos en riesgo de exclusión social— como de consumidores —con un producto con beneficios para la salud— y del planeta —apoyando la sostenibilidad—. Son precisamente este compromiso con las personas, entorno y sociedad de Teterum, así como la diferenciación respecto de otras marcas de té, los motivos principales por los que la empresa decidió adherirse a la comunidad B Corp.

Tras varios años operando, la propietaria inicial y fundadora de Teterum decidió vender la compañía, teniendo claro que era estrictamente necesario que la nueva propiedad mantuviera el compromiso social y la identidad como empresa B Corp. El proceso de compraventa no resultó sencillo, pero concluyó con éxito, y a día de hoy ya se ha producido el relevo de la propiedad. La clave del éxito de este proceso ha recaído principalmente en encontrar a una persona adecuada a la que vender la empresa, que esté igual de comprometida que los fundadores y comparta su código ético, que entienda y comparta los valores B Corp y que priorice el aspecto social de la empresa apostando por los trabajadores, ya que son, en definitiva, los que hacen posible Teterum.

¹ Universitat Internacional de Catalunya.

² Universitat Politècnica de Catalunya.

Los orígenes de la empresa

Era un día soleado de invierno. Patricia había quedado con Víctor, propietario de una fábrica de té, para que este le explicase de primera mano, en su fábrica, el proceso de producción de la infusión que habría de convertirse en la base de su negocio. En cuanto Patricia llegó a la fábrica, Víctor le mostró las instalaciones mientras le contaba:

«El té resulta de la infusión de hojas de una planta, la *camellia sinensis*. Esta planta generalmente florece en climas tropicales, si bien algunas variedades también crecen en climas más fríos. Dependiendo de la zona del mundo en que se haya cultivado, el té tendrá un perfil de sabor distinto. Las plantas se cultivan por sus hojas y la cosecha, que tiene lugar durante los meses más cálidos del año, se realiza a mano. Una vez se han recolectado sus hojas, estas deben llegar frescas al punto de procesado. Según el método elegido se obtendrá té blanco, té verde, té amarillo, té negro... Pero aquí nada es aleatorio. El sabor y aroma de un té es el resultado de la suma de varias fases, las cuales poco dejan al azar; al contrario, están altamente controladas. Cada paso responde a miles de años de tradición, historia y cultura»³.

Patricia había oído hablar de tés ecológicos, así que aprovechó para preguntarle a Víctor sobre ello, a lo que él respondió:

«El té ecológico se cultiva utilizando métodos que previenen la erosión del suelo, permiten una producción sostenible y sustentable en el tiempo, y no utilizan productos de síntesis química, como insecticidas, herbicidas o abonos químicos. Asimismo, para que pueda considerarse el té como ecológico es necesario velar porque se mantenga su origen ecológico no solo en la plantación, sino en todos los pasos del proceso: la preparación del producto base, el procesamiento y el envasado»⁴.

Patricia quedó fascinada por lo que vio y oyó, y fue justo en ese momento cuando supo que por fin había encontrado el producto al que dedicar la empresa en la que llevaba tanto tiempo pensando.

Una vez en su casa, indagó más sobre el té, y descubrió que la meticulosidad en el proceso de elaboración junto al placer que se experimentaba al consumirlo había propiciado una gran variedad de proverbios (principalmente chinos y japoneses) y frases que elevaban sus cualidades. Así, por ejemplo, ya en el siglo XVII el poeta

3 Diálogo ficticio.

4 Diálogo ficticio.

inglés Edmund Waller (1606-1687) destacaba que «el té aviva nuestra imaginación. Reprime los vapores que invaden la cabeza y mantiene sereno el palacio del alma», o Catherine Douzel (1900-2000), historiadora, ilustradora y escritora, comentaba que «cada taza de té representa un viaje imaginario». Y fueron, precisamente, las dos frases anteriores las que eligió Patricia para definir la forma de ser de Teterum, la que sería su nueva empresa.

De este modo, en el año 2017 nació Teterum, una marca de té insólita dedicada a la comercialización *online* de tés producidos en la fábrica de Víctor con el propósito de mejorar vidas. Patricia tenía muy claro que esta empresa debía basarse en el ser humano y ser para el ser humano, contribuyendo a la mejora de las vidas de las personas al mismo tiempo que aseguraba un impacto positivo sobre el planeta. Sabía que la rentabilidad económica no era incompatible con una estrategia empresarial respetuosa con el entorno y con las personas, siendo precisamente este el enfoque que quería seguir. Así se constituyó Teterum, una empresa social, es decir, una empresa que, a la vez que se preocupaba por su sostenibilidad económico-financiera, tenía por objetivo principal servir a las personas.

El alma de Teterum

Nacida en Argentina e hija de inmigrantes uruguayos, tras los golpes de estado que sufrieron ambos países en la década de los 70, Patricia Pólvora se trasladó a Suecia. Allí tenía una vida llena. A los 29 ostentaba un cargo de responsabilidad en el departamento de comunicación en una multinacional tecnológica sueca. El trabajo era muy demandante y no paraba de viajar. De repente su vida dio un giro inesperado cuando le diagnosticaron *artritis reumatoide*, una enfermedad autoinmune que afectaba a sus articulaciones y otras partes del cuerpo y que le supuso, de la noche a la mañana, no poderse levantar de la cama.

Ante la perspectiva que le ofrecía su enfermedad, y a pesar de que médicos y jefes le recomendaban jubilarse, Patricia decidió enfrentarse a ella y tomar las riendas de su vida. En el año 2013 pidió el traslado a Barcelona, y gracias al clima y a la ayuda de especialistas fue capaz de adaptar su trabajo a su nueva vida, involucrándose en la labor de responsabilidad social de su empresa. En Barcelona Patricia conoció a Iván, que en ese momento era CEO⁵ en una agencia, con experiencia emprendedora y en consultoría. Juntos decidieron dar un paso importante en sus carreras profesionales y crear una empresa donde la ética y los valores sociales fueran los pilares en los que se sustentara el negocio.

⁵ CEO, o *Chief Executive Officer*, es el máximo ejecutivo de una empresa, sobre quien recaen las decisiones más importantes y la dirección de las estrategias que llevan a la empresa a lograr sus objetivos.

Ser empresa B Corp en España

Teniendo en cuenta las condiciones de salud de Patricia, era necesario pensar en una empresa que permitiera cierta flexibilidad. Además, querían que la empresa diera una oportunidad de empleo a personas que tuvieran algún tipo de limitación. Perseguían la idea de una empresa que tuviera con sus trabajadores la sensibilidad que buscaban para Patricia, que el producto fuera de fácil acceso, y que se distribuyera a través de una *e-commerce*⁶. Asimismo, el producto debía ser de calidad y el mercado lo debía reconocer como tal. Tras explorar varias alternativas, vieron que el té tenía recorrido y que el estilo de vida asociado a su consumo encajaba con su forma de ver las cosas, por lo que decidieron apostar por esa vía. Así, cuatro años después del traslado de Patricia a la ciudad condal, nació Teterum. Víctor tendría un papel clave en esta nueva empresa, ya que pondría su fábrica al servicio de Teterum, dirigiendo a los trabajadores en la producción y manejo del té que después se comercializaría desde Teterum.

El núcleo del equipo de Teterum lo completaban Luis Sabril y Carolina Allende. Luis, venezolano, por aquel entonces era estudiante de quinto año de la escuela de medicina en la Universidad del Zulia (Venezuela). Debido a su trabajo y pasión por la investigación, Luis había descubierto en el té un aliado que le ayudaba a soportar mejor las largas jornadas de trabajo. A partir de ese momento, y también en gran parte debido a su vocación como médico, despertó su curiosidad por los efectos del té en el organismo humano. En Teterum encontró el espacio perfecto para transmitir estas investigaciones y los valores de la empresa. Por su lado Carolina, originaria del río Paraná (Argentina), se encargaba de la comunicación y la gestión de clientes de Teterum. Según sus propias palabras, su pasión era utilizar la comunicación como herramienta de transformación social. A través de este rol, en Teterum consiguió potenciar el valor de la neurodiversidad⁷.

Para poder poner en marcha el negocio, además de un producto de calidad y atractivo para el mercado, necesitaban manos, y no se les ocurrieron mejores que las de personas que también estuvieran en una situación vulnerable. Así es como empezaron a contactar con asociaciones de apoyo a personas con esclerosis múltiple y con síndrome de Down. A partir de 2017 se formalizó un acuerdo de colaboración con la Asociación PAUTA, una asociación promovida por familiares de personas con trastorno del espectro autista (TEA). Otras entidades colaboradoras con las que decidió trabajar Teterum, en este caso que luchaban por la inclusión de las personas con discapacidad intelectual, fueron el Grup Cooperatiu TEB, la

6 El *e-commerce* o «comercio electrónico» engloba las transacciones financieras y de información que tienen lugar electrónicamente entre una organización y un tercero (Barrientos Felipa, 2017). De este modo, incluye la distribución, el *marketing*, el suministro de información, la compra y la venta de bienes o servicios a través de Internet.

7 El término «neurodiversidad», concebido en la década de 1990 por la comunidad autista, se utiliza para referirse a aquellas personas cuya condición no es una enfermedad, sino una especificidad humana —como el sexo o la raza— que debe ser igualmente respetada. De este modo, se desvincula el autismo de los trastornos mentales (Ortega, 2009).

Fundación Juan XXIII y la Fundación Carlos Martín. Este tipo de alianzas permitían a Teterum ofrecer un trabajo digno a personas con diversidad funcional y así lograr que avanzasen hacia su propio proyecto vital. Teterum quería hacer partícipe al consumidor de esta iniciativa, motivo por el cual en cada producto se explicaba quién era el artesano que había detrás de él.

Misión, visión y valores

La misión que Teterum estableció fue la de «mejorar vidas», principalmente en tres ámbitos:

En primer lugar, querían mejorar la vida del consumidor, pues estaba científicamente demostrado que el té tenía beneficios positivos para la salud.

En segundo lugar, buscaban mejorar la vida de sus trabajadores, empleando a colectivos en riesgo de exclusión social. Para estas personas, poder formar parte de este proyecto les ayudaba en su crecimiento personal, haciéndoles sentir útiles y necesarias mientras realizaban un trabajo que les gustaba. Los (pocos) trabajadores sin discapacidad se sumaban, por principios y por valores, al ADN de la empresa. Así todos ganaban.

Y, en tercer lugar, querían mejorar la vida de todas las personas en general apoyando la sostenibilidad. Fue entonces cuando Patricia oyó hablar del movimiento B Corp, formado por empresas comprometidas en la construcción de una economía más inclusiva y sostenible para todas las personas y el planeta. Tuvo claro desde un primer momento que quería que Teterum formara parte de este movimiento, yendo de la mano de otras empresas para, juntas, buscar un impacto positivo en el medioambiente y en toda la sociedad.

El proceso de certificación B Corp

Fueron diversos los motivos que llevaron a Teterum en el año 2018 a solicitar formar parte de B Corp, si bien destacaban el compromiso y la diferenciación. Compromiso en primer lugar con sus trabajadores, personas con dificultad para acceder a otros puestos de trabajo y que se habían convertido en verdaderos artesanos del té. Compromiso además con la ecología y con el planeta, con tés que provenían de plantaciones certificadas y comprometidas con las personas, cuidando especialmente las condiciones laborales de aquellos que trabajaban esas tierras. Y también compromiso social, derivado de los anteriores, dado que, velando por sus trabajadores, por la inclusión social y por el medio ambiente, repercutían en toda la sociedad.

Ser empresa B Corp en España

Formar parte de la comunidad B Corp diferenciaba además a Teterum de otras marcas y tiendas de té. El sello B Corp les permitía constatar que sus compromisos de inclusión y de transformación del mundo y la búsqueda de impacto positivo los hacía diferentes. Es más, Teterum era la primera marca de té en lograr esta certificación, convirtiéndose en una pionera e impulsora de la comunidad B Corp.

Con el sello B Corp Teterum reforzaba su compromiso de dar la misma importancia al impacto social y medioambiental que al rendimiento financiero, centrando sus esfuerzos en ser mejor para el mundo. Para lograrlo, la comunidad B Corp le proporcionaría desde aquel momento formación y mucha información para acompañarla en el proceso de certificación y que en todo momento pudiera constatar los beneficios de pertenecer a esa comunidad que estaba formada por empresas muy diversas que cumplían los requisitos exigidos en cuanto al desempeño social, responsabilidad y transparencia. Había muchas formas de ser B Corp, pero para Teterum significaba inclusión laboral, plantaciones certificadas y comprometidas, y materiales biodegradables y compostables.

Durante el proceso de certificación, tanto a la hora de obtener la primera certificación como luego de mantenerla, Teterum no se encontró con dificultades, si bien no resultó un proceso fácil ya que exigía no solo compromiso social, sino también tener la capacidad de recoger evidencias sobre ese compromiso, lo que supuso muchas horas de trabajo para recabar la información y elaborar la documentación, que tenía que estar justificada.

Para ser B Corp, Teterum no tuvo que cambiar, aunque con el paso del tiempo el nivel de exigencia fue aumentando. Por ejemplo, con la primera certificación las bolsas de té de Teterum solo eran reciclables mientras que con el tiempo se sustituyeron por biodegradables y compostables. Si bien tuvieron que realizar este cambio para ser consistentes con B Corp, lo hicieron, sobre todo, por serlo con su propio ADN. No querían hacer las cosas bien para ser B Corp, sino ser B Corp porque hacían las cosas bien.

Algunas de las iniciativas surgidas a raíz de su pertenencia a la comunidad B Corp fueron el compromiso, junto con otras B Corps, de llegar a 0 emisiones en el 2025. Para lograrlo, Teterum apostó por la producción y el producto ecológicos, así como el cuidado del planeta con formatos biodegradables y compostables. En esta línea, decidieron por ejemplo apostar por la conservación de los árboles en el Amazonas, intentando compensar por el CO₂ emitido por la actividad de la empresa en 2019. El objetivo final no era compensar, sino reducir emisiones, pero mientras se iban explorando alternativas que ayudasen a reducir el impacto ambiental, Teterum se comprometía a seguir impulsando proyectos de esta índole. Otra iniciativa que reflejaba la misión de Teterum fue la colaboración firmada en 2021 para trabajar con Koiki, una empresa de transporte que, aparte de contratar a personas en riesgo de exclusión laboral, hacía el último kilómetro a pie, pues precisamente este último kilómetro es el que más contamina.

Nuevos tiempos: compraventa

Teterum no dejaba de ser un negocio, además de B Corp, y por tanto el producto tenía que ser consecuente con el propio ADN y, a la vez, resultar interesante para el consumidor. La viabilidad económica resultaba fundamental para la supervivencia de la empresa, y en ese sentido, Teterum no se encontraba en sus mejores momentos. Patricia se hallaba, como en muchas empresas sociales, con una tensión entre el fin económico y social de la empresa. El hecho de tener que ser comercialmente astuta, rentable y ética, y a la vez prestar un servicio social a la sociedad en un contexto de recursos limitados, hacía que Teterum tuviera que lidiar a menudo con tensiones difíciles y contradictorias.

Así, en 2021, apenas cuatro años después de su fundación, Patricia vio cómo Teterum se estancaba. Bajaron las ventas y se necesitaba de forma inminente una fuerte inversión y un importante proceso de digitalización. Además, los problemas de salud de Patricia y ciertos problemas personales derivaron en falta de foco y de motivación para seguir con el proyecto, por lo que decidió iniciar un proceso de compraventa de la empresa.

Este proceso no estuvo exento de dificultades, dado que los socios de la empresa querían que el alma de Teterum se mantuviera intacta con los nuevos propietarios. Por ello, uno de los principales retos en ese momento era el de encontrar a un comprador que fuera capaz de entender el negocio y la voluntad de la empresa.

De entre las ofertas que pudieran obtener de los potenciales compradores, Teterum buscaba que los nuevos propietarios quisieran mantener el sello B Corp con cualidades tales como transparencia, responsabilidad y propósito. Otro factor importante era que se mantuviera, en la medida de lo posible, el compromiso con las asociaciones con las que Teterum trabajaba hasta el momento. Además, y tal vez lo más importante, resultaba fundamental que los compradores compartieran los valores de la empresa, poniendo a las personas en el centro de todo proceso y sacando lo mejor de cada uno. Si estos requisitos no se cumplían, los fundadores tenían claro que preferían dejar morir la empresa antes de que su compraventa significara que esta perdiera su razón de ser.

Los compradores potenciales tenían que entender la empresa, el producto y la cadena de valor⁸. A pesar de que Teterum tenía una cadena de valor simple, el proceso de interiorización de procedimientos y de coordinación, unido a la falta de automatización y digitalización de la empresa, podrían suponer una dificultad añadida para esos potenciales compradores durante el proceso de compraventa.

⁸ La «cadena de valor» es un concepto que apunta a que las actividades de una empresa dan lugar a ciertas relaciones o eslabones que buscan aportar el máximo valor posible al cliente. Esta «cadena de valor» resulta una herramienta de análisis estratégico, ya que permite identificar las ventajas competitivas de la empresa en el mercado (Porter, 2001).

Ser empresa B Corp en España

Por todo lo anterior, encontrar al comprador adecuado no parecía una tarea fácil. En este sentido, y a pesar de que Teterum tuvo varias ofertas, ninguna de ellas garantizaba el mantenimiento tanto de la esencia de la empresa, eminentemente social, como de las colaboraciones con las mismas empresas y personas.

El rumbo del proceso de compraventa cambió cuando Eulàlia Lora se cruzó en el camino de Teterum. Eulàlia había vivido y trabajado durante varios años en Perú, lo que le permitió construir y liderar una empresa tecnológica con cien trabajadores, adquiriendo con ello una amplia experiencia emprendedora en entornos difíciles y con recursos escasos. También tenía conocimientos digitales y había trabajado en pro de la inclusión social cuando el proyecto de Teterum llegó a sus oídos. A Eulàlia le resultaron muy interesantes tanto el producto como los valores del negocio, ya que estaban alineados con su manera de pensar y actuar. Además, había una parte tecnológica donde veía que podía aportar. Por todo ello decidió indagar más en el negocio y visitar la fábrica de Víctor, lugar donde se llevaba a cabo toda la producción y manipulación de Teterum, para conocer de primera mano y en mayor profundidad en qué consistía el proyecto y cuáles eran sus implicaciones. Tras esa visita, Eulàlia constató que, efectivamente, si decidía apostar por el proyecto ofrecido por Teterum debía mantener el ADN de la empresa, conservando su esencia social, poniendo a la persona en el centro del proceso, e incentivando las ventas para garantizar que todas las partes implicadas mantuvieran su trabajo.

Tanto Patricia, en su papel de propietaria, como Eulàlia, como compradora potencial, parecían estar en buena sintonía y tener pareceres similares; sin embargo, aún tenían puntos relevantes a negociar como el precio de compraventa final, teniendo en cuenta, por un lado, que a pesar del potencial de la empresa el número de ventas en ese momento era bajo y, por otro, que la empresa requería de una considerable inversión y de un proceso de digitalización, entre otras. Viendo Patricia en Eulàlia a una persona comprometida con la esencia y los valores originales de Teterum, decidió desestimar las otras ofertas y apostar por ella, comenzando así el proceso de negociación para la compraventa.

Para materializar ese proceso, Patricia y Eulàlia contaron con un asesor legal. Con ese asesoramiento, la buena voluntad de ambas partes y una total transparencia, el proceso de compraventa resultó más sencillo de lo previsto y acabó durando menos de dos meses. Y así, en abril de 2022, la empresa Teterum cambió de manos.

Una vez traspasada la propiedad, se estableció que los fundadores ya no tendrían ningún poder de decisión sobre el que había sido su negocio ni tampoco podrían hacer un seguimiento de aquello a lo que se habían comprometido los nuevos propietarios; por ello era tan importante que Teterum se hubiera vendido a una persona que compartiera el código ético de los fundadores, velando así por los compromisos con las personas, el planeta y la sociedad adquiridos por Teterum al formar parte de B Corp.

Teterum tras la compraventa

Tras adquirir la empresa, Eulàlia tenía muy claro que no bastaba con la certificación B Corp, sino que para generar impacto era fundamental, en primer lugar, ser coherente con los valores B Corp e introducirlos en el día a día de la empresa y, en segundo lugar, dar a conocer esos valores, es decir, darles visibilidad. Eulàlia sabía que para que las personas se sensibilizaran necesitaban conocer, y para ello era importante que consumidores y sociedad entendieran qué significaba B Corp, qué implicaba para Teterum y por qué lo era. Había que acompañar el logo de B Corp de una buena comunicación.

Por lo anterior, en cuanto Eulàlia empezó a dirigir la empresa, Teterum comenzó un proceso de comunicación para dar a conocer y dar visibilidad a su marca, a su producto y al sello B Corp. Se buscaba explicar los orígenes de B Corp y que el objetivo de pertenecer a esta comunidad era el de trabajar con las empresas de otro modo, pensando en las personas y el entorno.

En paralelo, se comenzó un proceso de automatización de la empresa y el catálogo, teniendo en cuenta que las integraciones conllevaban un tiempo de implementación. Para facilitar este proceso se contó con un software ERP⁹.

El nuevo equipo estaría formado por Eulàlia, en calidad de propietaria y CEO, así como por otras personas de su entorno de confianza, que realizarían funciones de:

- ▶ Producción,
- ▶ inventario y coordinación,
- ▶ propietario de la empresa que aportaría el té,
- ▶ contacto y coordinación con la Asociación PAUTA y otras organizaciones,
- ▶ migración y gestión del *e-commerce*, SEO y campañas,
- ▶ *community manager*,
- ▶ finanzas y contabilidad, y
- ▶ logística.

Por su experiencia y buen hacer, Eulàlia quería mantener a Víctor en el nuevo equipo, incrementando todavía más su implicación en la empresa. Por ello, además de su función como propietario de la fábrica de té, le ofreció la oportunidad de convertirse en inversor de Teterum, a lo que él aceptó encantado.

⁹ ERP o *Enterprise Resource Planning* es un sistema de planificación de recursos empresariales que ayuda a automatizar y administrar los procesos empresariales de las distintas áreas de la empresa, como producción, finanzas, ventas, cadena de suministros, operaciones y recursos humanos.

Ser empresa B Corp en España

Llegados a este punto, el reto fundamental para Eulàlia era el de cómo transmitir el ADN de Teterum y el por qué estaban en B Corp. Por su experiencia sabía que, si lo hacían bien, la sociedad los entendería y apostaría por ellos. Tenía muchas ganas de hacerlo muy bien, pero eso también le preocupaba. ¿Qué pasaría si «morían de éxito»? En caso de expandirse mucho, le preocupaba tener que automatizar procesos y que sus trabajadores, lo más importante de Teterum, pudieran verse afectados por ello. ¿Qué pasaría entonces? ¿Podría mantener esa producción manual si querían llegar a todo el mundo? ¿Serían capaces sus trabajadores de adaptarse a nuevas condiciones laborales? Realmente, le preocupaba seguir manteniendo el ADN de la empresa si esta crecía mucho.

En todo estaba pensando Eulàlia mientras paseaba por la fábrica de té de Víctor, igual que hiciera Patricia unos años atrás, al principio de todo, mientras discernía si ese era el producto adecuado. Se repetía la historia: dos mujeres emprendedoras y valientes tomando decisiones que marcarían el rumbo de esa empresa. Igual que la primera vez que Patricia visitó la fábrica, ese día también había salido el sol.

Referencias

B Lab España (2021). <https://www.bcorpSpain.es/movimiento-b>

B Corporation (2022). <https://www.bcorporation.net>

Barrientos Felipa, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41–56.

Defourny, J., Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.

Dreyer, L., Hauschild, M., Schierbeck, J. (2006). A framework for social life cycle impact assessment (10 pp). *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 11(2), 88–97.

Gil-Doménech, D., Berbegal-Mirabent, J. (2018). People, planet, profit. *Handbook of Engaged Sustainability*. Springer International Publishing, 1–22.

Hughes Klaiber (2018). A guide to selling your business. https://assets.website-files.com/5ac82bfd65190519295065b1/5bfe1570c038539e84a3fd79_E-book%202019%20-%20A%20Guide%20to%20Selling%20Your%20Business.pdf

Johnson, R., Soenen, L. (2003). Indicators of successful companies. *European Management Journal*, 21(3), 364–369.

- Magomedova, N., Bastida-Vialcanet, R. (2022). Unmasking the barriers to financing social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, in-press. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00498-z>
- Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., Bartram, T. (2017). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, 46(8), 1475–1492.
- Ortega, F. (2009). The cerebral subject and the challenge of neurodiversity. *BioSocieties*, 4(4), 425–445.
- Pache, A. C., Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Page, A., Katz, R. A. (2010). Freezing out Ben & Jerry: Corporate law and the sale of a social enterprise icon. *Vermont Law Review*, 35, 211–250.
- Parra, S. (2016). Organizaciones híbridas hoy en día: ¿Qué tan relevante es la relación entre el sistema de valores del emprendedor(a), el de la misión de la organización y el del contexto, para mantener su coherencia con un negocio sostenible, en el futuro? 6th *Latin American and European Meeting on Organization Studies*, 1–18.
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding Business Processes*, 2, 50–66.
- Quemada Clariana, E. (2013). *Cómo conseguir el mayor precio para mi empresa: consejos para encontrar el mejor comprador para su compañía*. Ediciones Pirámide, 1–256.
- Roth, F. M. S., Winkler, I. (2018). *B Corp entrepreneurs: Analysing the motivations and values behind running a social business*. Springer International Publishing, 1–137.
- Teterum (2022). https://www.teterum.com_
- Trevisanato, S. I., Kim, Y. I. (2000). Tea and health. *Nutrition Reviews*, 58(1), 1–10.
- Villela, M., Bulgacov, S., Morgan, G. (2021). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343–357.
- White, G. R. T., Samuel, A., Peattie, K., Doherty, B. (2022). Reconciling social enterprise: beyond the paradox perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 28(2), 500–526.

5. El compromiso B Corp de SEK Education Group

Esther Valdés, Máximo Plo, Ignacio Sell, Regina Espinosa, Alejandro Delso, Marta Gómez, Mercedes Llop, David Martín-Moncunill y David Martín Díaz¹

El SEK como parte del movimiento B Corp

SEK Education Group, con una tradición de 130 años de historia, se ha guiado siempre por modelos de aprendizaje innovadores, que incluían el compromiso social dentro del currículo educativo. En este contexto, en el año 2019, conscientes de que los valores del sello B Corp se alineaban con los suyos, el SEK decidió postularse para formar parte de su comunidad. De este modo, unía sus fuerzas a la comunidad B y daba un paso más para que su alumnado tomara conciencia, protagonizara y liderara el cambio hacia un mundo mejor.

Para lograrlo, se puso en marcha un equipo de trabajo que siguió todo el proceso, desde la primera toma de contacto con el B-Impact Assessment (examen de certificación que mide las métricas de impacto) hasta la última entrega de documentación con la que se hizo efectivo su compromiso de convertirse, en aquel momento, en la única institución educativa de Europa con este sello, que premia la calidad y la excelencia de las empresas con propósito.

El proceso de certificación supuso una autoevaluación de la institución como empresa, en la que se analizó en profundidad la comunidad y sus prácticas, tomando conciencia de las áreas de mejora y el potencial de un grupo educativo como agente real de cambio. Este cambio, desde entonces, se impulsa desde muchas áreas diferentes. En primer lugar, en el currículo educativo del estudiantado que forma la Comunidad Educativa SEK, donde los Objetivos de

¹ Universidad Camilo José Cela.

Ser empresa B Corp en España

Desarrollo Sostenible están muy presentes. Con ello se busca que los estudiantes sean capaces de comprender el alcance y la importancia de sus acciones y del manifiesto desarrollado por Naciones Unidas en el mundo presente, pero también y, sobre todo, en su futuro. Además, liderando desde el ejemplo en un entorno educativo cuyos miembros: profesores, familias, equipo directivo, etc., están comprometidos con esta visión. La Institución es una parte activa en la educación en valores y el desarrollo en competencias de sus estudiantes. Más allá del aula, la creatividad, el liderazgo y el pensamiento crítico de la comunidad educativa están muy presentes para que esta sea capaz de ponerse al frente de las iniciativas y movimientos que generen este cambio en el mundo, siempre desde una perspectiva de respeto y desarrollo.

Con la certificación B Corp, SEK Education Group se puso frente al espejo, profundizando en la definición de quién es, pero, sobre todo, de quién aspira a ser. Esta certificación afianzó aún más una misión arraigada desde antaño: el SEK no trabaja para que su alumnado sea el mejor del mundo, sino el mejor para el mundo. Aparte de un reconocimiento, ser B Corp implica una gran responsabilidad, y es importante que todos los miembros de la comunidad educativa sigan trabajando, desde sus competencias, para cumplir con ella.

SEK: Un modelo en continua evolución

Breve contexto global

Ya en 1970, Hutchins hablaba de la «sociedad del aprendizaje» y de la necesidad de superar la tradicional fragmentación de saberes que conducía a una super especialización, para apostar por diseños más integradores y multidisciplinares. Esta necesidad requiere ampliar horizontes para la mejora educativa y la intervención psicopedagógica, revisando y reordenando conocimientos, procesos de enseñanza-aprendizaje, actores intervinientes y marcos de competencias.

La transición hacia un nuevo modelo económico y social parte, en buena medida, de la forma en que se produce y se gestiona el conocimiento. Además, obliga a revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Del mismo modo, conlleva una reflexión que va más allá, no tanto sobre los conocimientos sino sobre las formas en que se produce ese conocimiento. En un mundo en constante y acelerado proceso de cambio surgen nuevas formas de quedarse marginado por falta de acceso al conocimiento, la tecnología o a los recursos. Para afrontar los retos del siglo XXI, la educación debe estar dirigida a promover capacidades y competencias y no solo conocimientos estáticos o técnicas². En otras palabras: hoy la generación de oportu-

² Pozo y Moneros, 1999, citado en Díaz-Barriga y Hernández, 2010.

tunidades también tiene que ver con la capacidad de aprender constantemente, de adaptarse, de innovar y anticiparse, de contribuir en la comunidad. Hoy somos conscientes de que es más importante hacer buenas preguntas que memorizar respuestas, y que es importante aprender a pensar sobre lo que se piensa³.

Sin embargo, no se trata solo de una oportunidad individual sino colectiva. En la medida en que las personas son más capaces de activar la inteligencia colectiva, las capacidades universales de movilizar lo que son y lo que saben, serán más capaces de afrontar los complejos problemas que les afectan. Formar personas que contribuyan y transformen positivamente las sociedades resulta imprescindible, aunque solo sea por garantizar la propia supervivencia como especie. Como resaltaba el conocido Informe Delors, existe una necesidad de que la educación formal se ocupe del desarrollo integral de las personas, identificando cuatro pilares básicos: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser⁴.

Los esfuerzos internacionales en torno a favorecer una enseñanza y aprendizaje que motive y capacite a las personas para actuar de forma consciente, responsable y sostenible son permanentes. Como referencia, UNESCO celebra cada dos años desde 2013 el foro de Educación Transformadora, reuniendo a expertos en educación y sostenibilidad, ciudadanía global, paz, salud o bienestar para compartir tendencias, aprendizajes y buenas prácticas.

Repensando el modelo

La pretensión de diseñar modelos de educación integral capaces de afrontar los retos de una sociedad cambiante ha impulsado múltiples reformas curriculares en todo el mundo. El foco suele estar puesto en la necesidad de aprender a movilizar los conocimientos, comprender mejor el mundo y actuar positivamente sobre él. En esta línea de actuación se enmarca SEK Education Group, cuya misión la ha conducido a fomentar una educación holística centrada en la innovación, la ciudadanía global, el deporte y el compromiso social.

A lo largo de los años, ha habido numerosos hitos que han contribuido a la conformación de esta identidad innovadora, como la impartición del Bachillerato Internacional desde 1977⁵, la creación del «Aula Inteligente»⁶ en 1995 o la colaboración con organizaciones internacionales y sociales como UNICEF, que en el año 2000

3 Martín Díaz, 2017.

4 Delors, 1996.

5 Bachillerato Internacional, 35 años marcando la diferencia. <https://www.sek.es/bachillerato-internacional-35-anos-marcando-la-diferencia/>

6 El colegio SEK instala aulas inteligentes para sus alumnos. https://elpais.com/diario/1995/06/06/sociedad/802389620_850215.html

Ser empresa B Corp en España

premiaba a la Institución como «Marca ejemplar en la innovación solidaria» y en 2009 por su «educación en valores»⁷.

En los años 2010 y 2011, siendo conscientes de que el modelo educativo había entrado en crisis, la Universidad Camilo José Cela impulsó un debate sobre el futuro de la educación superior. Diez años después, en 2021, tras la pandemia del COVID-19, la implantación de modelos híbridos, y el papel mucho más activo de las empresas en la formación de grado y postgrado, el SEK vio la necesidad de reabrir el debate. Se realizaron distintos eventos, se impulsó un *think-tank* y durante tres días tuvo lugar el Global Education Forum 3rd Act, en el que participaron más de 120 ponentes de la esfera nacional e internacional, entre los que se encontraban expertos del ámbito educativo y empresarial, instituciones públicas y representantes de alumnos de la Institución.

El debate giró en torno a cuatro temas principales: la universidad con espíritu emprendedor, la universidad socialmente innovadora, la universidad digital y el bienestar. A raíz de dichos debates se llegó a un conjunto de conclusiones que quedaron resumidas en los doce puntos de un Manifiesto que se ha convertido en el alma de los numerosos proyectos que se llevan a cabo en los colegios SEK y la Universidad Camilo José Cela (Figura 5.1). Además, es un modelo centrado en el alumno, colaborativo, transversal y con la mirada puesta en el futuro del trabajo. Aunque no podemos desarrollar aquí cada uno de los puntos de dicho documento, invitamos al lector a consultarlo en la página web de nuestra institución.⁸

El compromiso del SEK a través de cuatro proyectos de la Universidad Camilo José Cela

Son numerosos los ejemplos de proyectos educativos que muestran esta vocación y que recogen, de forma transversal, los puntos del Manifiesto GEF. El programa La Colmena Experience (<https://www.ucjc.edu/la-colmena-experience/>) plantea un repertorio de propuestas movilizadoras para el alumnado de la UCJC. O los proyectos SEKMUN y MiMUN, donde alumnado de los colegios SEK o la UCJC respectivamente realizan propuestas en torno a la protección del clima, el impacto tecnológico o la participación de las mujeres replicando el modelo de Naciones Unidas. O los numerosos proyectos de «Comunidad Aprendizaje y Servicio», que son transversales a todos los colegios de la institución.

De entre los proyectos puestos en marcha durante el curso 2021-2022 dentro de la UCJC se han seleccionado cuatro que son representativos de la identidad SEK. En

7 UNICEF premia en 2009 a 15 personas e instituciones por su labor por la infancia. <https://www.unicef.es/noticia/unicef-premia-en-2009-15-personas-e-instituciones-por-su-labor-por-la-infancia>

8 Para más información ver: <https://globaleducationforum.org/es/manifiesto/>



Figura 5.1. Manifiesto GEF: Aprender en el 3^{er} milenio.
Fuente: SEK Education Group (<https://globaleducationforum.org/manifiesto/>).

ellos participaron profesorado, estudiantes y personal de administración y servicios, conformando grupos de trabajo y comunidades de aprendizaje en los que se fomentaba la adquisición de competencias transversales, al tiempo que se concienciaba y analizaban retos del mundo actual y se buscaban soluciones prácticas. Dos de ellos son proyectos propios de una institución universitaria, y reflejan el impulso innovador en las áreas de docencia e investigación. Los otros dos están relacionados con dos grandes retos del mundo en el que vivimos, como son las crisis migratorias y la soberanía alimentaria. Los cuatro son representativos de un modelo educativo consciente y comprometido con un pensamiento *glocal*⁹ del mundo.

⁹ Pensar de forma global, actuar de forma local.

Posidonia Lab, compromiso docente con el Mediterráneo

Como ya se ha mencionado, el objetivo de SEK Education Group es formar holísticamente a la persona, tanto en competencias disciplinares específicas como en competencias transversales que potencien su aprendizaje personal y su papel activo en la sociedad, la ciencia y la cultura.

En el marco del desarrollo del Plan Estratégico 2020-2025 de la UCJC¹⁰, el Proyecto P6 corresponde al Modelo Educativo UCJC: modelo extendido de enseñanza y aprendizaje¹¹ (ETLM, en sus siglas en inglés). Centrado en el estudiante y en el perfeccionamiento de sus habilidades, el Modelo ETLM se caracteriza por extender (y hacer presente) el aprendizaje de los estudiantes a nuevos entornos físicos y digitales, a través de nuevas formas, materiales, espacios y metodologías de aprendizaje.

En este sentido, el Modelo ETLM se entrelaza con el Modelo de Competencias Transversales de la UCJC, cuyo eje vertebrador son las competencias de aprendizaje para la acción y la transformación, que fundamentan y abren paso a la adquisición de las competencias para la transformación personal, relacional, científico-humanístico-artística y de sostenibilidad. Su finalidad es formar personas *empendedoras*, preparadas para un futuro más *tecnológico*, pero a la vez más *humano* y *sostenible*, siendo estos los cuatro Ejes Estratégicos de la UCJC.

La comunidad educativa de la UCJC no busca solo trabajar el aprendizaje dentro de sus aulas y disminuir las desigualdades que puedan existir, sino que indaga, bajo la reflexión, la participación y el desarrollo de modelos de formación que intervengan en la adquisición de nuevos conocimientos, estrategias y herramientas pedagógicas bajo la mirada del «aula multientorno», una metodología única que incorpora estrategias híbridas y flexibles adecuándose a las necesidades de sus alumnos.

Un ejemplo paradigmático de aula multientorno y aprendizaje experiencial centrado en la sostenibilidad, la colaboración y el trabajo con problemáticas reales ha sido el programa «Posidonia Lab»¹², una colaboración entre varios colegios SEK, el Campus del Mar UCJC Goleta Cervantes Saavedra, y el centro de buceo de Formentera Vellmari, liderado por el biólogo marino Manu San Félix.

La Goleta Cervantes Saavedra es un centro de formación flotante, pero también un proveedor de las llamadas Aventuras de Aprendizaje o *Learning Adventures*. En la Goleta se imparten cursos de formación, travesías centradas en la historia, en la gastronomía y en autocontrol emocional, y hasta campamentos de verano que fomentan el aprendizaje a través del servicio a la comunidad marítima o experiencias de integración empresarial.

10 Plan Estratégico 2020-2025 de la UCJC. <https://www.ucjc.edu/la-universidad/estructura-academica/plan-estrategico/>

11 Modelo extendido de enseñanza y aprendizaje. <https://www.ucjc.edu/la-universidad/la-colmena/>

12 Posidonia Lab. <https://goletacervantes.es/posidonia-lab/>

A través del programa Posidonia Lab, numerosos estudiantes de colegios SEK han aprendido sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), particularmente el número 14, que aborda la vida debajo del agua. Durante el curso, y a través de un trabajo colaborativo entre centros, los estudiantes han ejemplificado el ODS 14 a través de la problemática de la posidonia, una «súper alga» endémica del Mediterráneo que está en peligro de extinción.

Tras meses de explorar la cuestión de la posidonia y de los ODS, los estudiantes embarcaron en la Goleta Cervantes Saavedra para conocer al biólogo Manu San Félix y descubrieron sobre el terreno la problemática que habían estado estudiando. Durante sus días en Formentera, aprendieron a bucear y pudieron comprobar por sí mismos desde debajo del agua el problema que sufre la posidonia, sus consecuencias, así como distintas estrategias de conservación.

Investigación ética

Desde hace años, los programas de investigación e innovación promovidos desde las instituciones europeas y nacionales han considerado factores ligados a la sostenibilidad¹³. Los programas han ido dando cada vez más importancia a aspectos éticos, protección del medio ambiente, ciencia abierta, la dimensión de género y el impacto y sostenibilidad económica.

En primera instancia, estos aspectos se contemplaban como elementos positivos para la evaluación de las propuestas que concursaban para ser financiadas. Actualmente, sin embargo, tanto la Comisión Europea como muchos programas de investigación nacionales obligan a cumplir ciertos criterios para que la propuesta pueda ser presentada. Esto es, se ha pasado de una recomendación que sería bien valorada a un elemento de análisis obligatorio.

Asimismo, las convocatorias solicitan a los participantes información sobre sus procesos de toma de decisiones, número de mujeres trabajadoras y planes de igualdad. De hecho, existen convocatorias donde la participación exige un número mínimo de mujeres investigadoras y la existencia de un plan de igualdad.

Dentro de los nuevos programas de investigación, destaca la exigencia de cumplimiento para las convocatorias financiadas con fondos europeos a realizar una evaluación para determinar que las propuestas cumplen el principio de «no causar daños significativos» (DNSH - Do no significant harm principle). El Pacto Verde Europeo insta a que las actividades de I+D+i no causen un daño significativo al medio ambiente, en base a los seis objetivos medioambientales promulgados en el Reglamento de taxonomía de la UE (Comisión Europea, 2020). Aunque no es

¹³ European Commission (2021), «Do no significant harm». https://knowledge4policy.ec.europa.eu/glossary-item/do-no-significant-harm_en

Ser empresa B Corp en España

obligatorio cumplir con los 6 objetivos DNSH, lo que sí es obligatorio es realizar la evaluación. Esta evaluación debe realizarse de la manera más realista posible y la exigencia respecto a este punto y el nivel de detalle ha ido aumentando.

Durante el curso 2021-2022, la Universidad Camilo José Cela ha iniciado importantes mejoras para potenciar la investigación, lo cual ha supuesto un incremento exponencial en la presentación de propuestas de I+D+i de ámbito nacional y europeo. La pertenencia de nuestra institución a B Corp, como empresa que apuesta por construir una economía más inclusiva y sostenible para todas las personas y el planeta, ha facilitado en gran medida la acreditación de los factores, incluyendo DNSH, que actualmente se solicitan para la participación en convocatorias competitivas de I+D+i.

Dado que los principios que impulsa la Comisión Europea están alineados con los que nos certifican como empresa B Corp, estamos seguros de que nuestra pertenencia a B Corp es provechosa y es evaluada positivamente. De los proyectos de I+D que ya tenemos en curso, por su impacto, se destacan los siguientes:

#DESACTIVALATRATA¹⁴ es un proyecto financiado por el Ministerio de Igualdad donde investigadores del Computing and Artificial Intelligence Laboratory (CAILab, perteneciente a la Facultad de Tecnología y Ciencia) están desarrollando un sistema de para prevenir intentos de captación para tráfico sexual. En concreto, se trata de un sistema de inteligencia artificial que, al detectar una conversación sospechosa, avisa a la víctima potencial, que es aconsejada por un chatbot, que en caso de que lo desee puede darle paso a asistencia humana.

El proyecto DISPOSITIVO PORTÁTIL DE EXPOSICIÓN Y DETECCIÓN DE RADIACIÓN NO IONIZANTE desarrolla un dispositivo de suma utilidad para la desinfección e higiene. Actualmente, los investigadores de la Facultad de Ciencias de la Salud que iniciaron el proyecto están trabajando junto a investigadores del CAILab para mejorar el diseño físico y los materiales del prototipo, dotándolo de un sistema de inteligencia artificial y realizando un programa de formación sobre higiene asociado al dispositivo enfocado a países desfavorecidos.

En un plano más industrial destaca el proyecto Collaborative Aerial Robots for Elevators' Inspection, Maintenance and Digitalization del programa RETOS. Este proyecto está orientado al uso de drones para la inspección de ascensores. Aunque pueda parecer un tema menor, la inspección mediante vehículos aéreos no tripulados podría evitar muchos accidentes y un ahorro económico y energético de enormes proporciones. Pensemos que la energía que gasta un ascensor para subir un piso, inspeccionar, parar y pasar al siguiente es infinitamente mayor que la descarga de batería de un dron. El ahorro energético y económico podría permitir la realización de inspecciones con mayor periodicidad y calidad.

¹⁴ <https://diaconia.es/desactivatrata/>

Por su relación con los fines que perseguimos las empresas B Corp, entre las propuestas que se han presentado el presente año destaca el proyecto SORECO: BUILDING A SOCIALLY RESPONSIBLE ENTERPRENEURSHIP, en la convocatoria HORIZON-EIE-2022-SCALEUP-01 - Elevating the scalability potential of European business. El proyecto plantea crear un ecosistema de emprendimiento tecnológico colaborativo que afronte algunos de los retos del sector. En primer lugar, el proyecto busca transferir conocimientos y capacidades de regiones más desarrolladas de la Unión Europea a regiones menos desarrolladas. En segundo lugar, el proyecto busca empoderar económicamente a grupos vulnerables, rompiendo la brecha de género en el emprendimiento tecnológico; y por tanto tiene como público objetivo a mujeres jóvenes migrantes. Finalmente, se busca afrontar los retos éticos de las nuevas tecnologías incorporando en el programa de formación conceptos sobre inteligencia artificial confiable.

Desde la UCJC adoptamos los principios del movimiento B Corp a los proyectos de investigación e innovación que impulsamos y esperamos poder sumarnos a otras B Corps que tengan interés en la I+D+i para plantear propuestas que nos permitan construir una economía más inclusiva y sostenible para todas las personas y el planeta.

Campus de Paz en el contexto de la guerra en Ucrania

La Universidad Camilo José Cela, como institución educativa responsable, no puede permanecer al margen de la formación a sus estudiantes en valores, responsabilidad social y compromiso con la sociedad global a la que ellos pertenecen, y de la que en poco tiempo formarán parte como elementos proactivos que han de implicarse en la búsqueda del bienestar común, y de una sociedad igualitaria, justa y tolerante.

Así lo entendimos hace ya diez años cuando se constituyó el primer Centro de Atención Emocional a Víctimas del Terrorismo «Campus de Paz»¹⁵. En él se proporcionaron herramientas emocionales a menores y sus familias para que pudieran superar los procesos postraumáticos derivados del terror que habían sufrido (Echeburúa et al., 2004). Junto a la Fundación Víctimas el Terrorismo, atendimos a más de 800 personas reforzando su autoestima e incorporándolos como individuos útiles y capaces en la sociedad.

Precisamente, esta gran experiencia adquirida durante muchos años por nuestro profesorado en la atención a este colectivo nos llevó, en el año 2015, a plantearnos ser parte de la solución ante la gran crisis que entonces desbordaba Europa: la

15 Campus de Paz de la UCJC. <https://www.ucjc.edu/la-universidad/estructura-academica/catedras/campus-de-paz/>

Ser empresa B Corp en España

llegada de cientos de miles de refugiados buscando en nuestros países un futuro mejor. Sin duda alguna, para la comunidad UCJC se trataban también de víctimas del terror, de la sinrazón que amenazaba diariamente sus vidas bien por las guerras, el hambre o la persecución sexual o ideológica. El trabajo llevado a cabo en Campus de Paz podría de nuevo dar una oportunidad a muchas de estas nuevas «víctimas» a incorporarse como personas proactivas en la sociedad de acogida.

Así es como nace el Programa INTEGRA, como una iniciativa para ayudar a jóvenes refugiados que, encontrándose ya en nuestro país, quieran continuar o iniciar una formación universitaria en busca de una mejor y mayor calidad de vida. Junto a ACNUR, UNICEF, CRUZ ROJA y otras organizaciones no gubernamentales, se seleccionaron a diez jóvenes procedentes de Siria, Afganistán, Irak y Ucrania. Los docentes diseñaron un programa pregrado de adaptación académica, social y emocional para que, a partir del año de duración de este curso, cada uno de ellos pudiera realizar el grado universitario que más se ajustase a sus capacidades académicas, y que en sí supusiera la materialización de un sueño, de una ilusión (Bustos González, 2016).

El éxito de esta iniciativa, pionera en España, mereció el reconocimiento del Parlamento Europeo, otorgando a nuestra institución académica el premio «Ciudadano Europeo 2018»¹⁶ por haber contribuido, con el Proyecto INTEGRA, a la consolidación de las sociedades europeas.

Con estas iniciativas habíamos dado un gran paso de enorme repercusión humana y social. A partir de entonces, otras muchas universidades públicas y privadas de nuestro país iniciaron programas similares. Hoy por hoy la comunidad de refugiados que accede a la Universidad empieza a ser considerable.

Pero ya que el inconformismo forma parte de la narrativa que nos motiva y lleva a la acción, se quiso prestar atención a lo que ocurría con los refugiados fuera de nuestras fronteras. Cuáles y cómo eran sus condiciones de vida en los campos de refugiados y, sobre todo, la gran preocupación, cómo se desarrollaban los programas educativos en estos lugares ya que, para la comunidad SEK, la educación es la verdadera herramienta de integración, como así se pudo constatar con las víctimas del terrorismo primero, y luego con los jóvenes demandantes de asilo en nuestro país.

Fue de esta manera como, junto a la Fundación Mujeres por África y con el apoyo, de nuevo, de ACNUR, desarrollamos una ilusionante iniciativa, «Las sabias de Kakuma»¹⁷. Esta vez se trajeron a nuestro campus universitario a profesoras que, siendo refugiadas, ejercían su labor en los colegios del Campo de Refugiados

16 El Proyecto Integra de la UCJC recibe el Premio Ciudadano Europeo 2018. <https://www.ucjc.edu/blog/proyecto-integra-la-ucjc-recibe-premio-parlamento-europeo-2018/>

17 Las sabias de Kakuma. <https://mujeresporafrica.es/proyectos/las-sabias-de-kakuma/>

de Kakuma, en Kenia. Las docentes participaron en un programa intensivo que duró más de tres meses y durante el cual nuestras «heroínas» (porque así hay que considerar a estas mujeres que educan todos los días sin recursos y con aulas repletas de niños de diferentes edades y realidades culturales) recibieron del profesorado SEK una formación que les ayudaría a enfrentar los grandes desafíos que encontraban en sus aulas, desde la innovación educativa, la interculturalidad y la inteligencia emocional.

Pero también todos los participantes aprendieron mucho de ellas y juntos comenzaron el diseño de EachTeach¹⁸. Se conoció directamente la realidad en estos lugares cuando se seleccionaron, las dificultades con las que han de enfrentarse en la organización docente, recursos, espacios y un largo etc¹⁹. Se aprendió de su entusiasmo, de sus ganas y lucha por proporcionar a sus alumnos la mayor y más emocionante experiencia educativa para evitar el abandono escolar, con lo que ello supone en estos lugares del mundo. La entrega y, sobre todo, el convencimiento de que, solo educando, cientos de miles de niños africanos tendrán un futuro mejor.

Dicho convencimiento que, como se ha compartido anteriormente, es el de la comunidad UCJC, nos animó a comenzar un nuevo viaje profesional: crear una plataforma apoyada en una App para móviles que permita a docentes que trabajan en Contextos Vulnerables, como el de nuestras heroínas de Kakuma, acceder a contenidos formativos y didácticos que contribuyan a mejorar la calidad educativa en los entornos escolares donde desarrollan su profesión. Así nace EachTeach, de la mano de sus protagonistas, los profesores, y de organizaciones expertas en cómo trabajar en estos contextos vulnerables.

El inicio de la guerra de Ucrania supuso un revulsivo para que nuestra comunidad universitaria se movilizase con el fin de proporcionar apoyo psicológico a personas que sufren un vacío, una interrupción muy dolorosa, un hueco (GAP) debido a un conflicto bélico²⁰. Para ello, y sirviéndose de la plataforma digital multicanal EachTeach, estudiantes y profesorado del Departamento de Psicología han elaborado tres Guías de Apoyo Psicológico (GAP) para los refugiados de la guerra de Ucrania, que han demostrado su eficacia y están basadas en evidencia empírica previa.

La primera guía va dirigida a los refugiados en edad adulta, e incluye material en el que se explican las estrategias específicas para amortiguar el impacto psicológico que produce una situación bélica y lo que conlleva el desplazamiento a otros lugares y países. La guía también describe una serie de ejercicios específicos para regular las emociones negativas y prevenir los problemas de salud mental²¹.

18 Each Teach. <https://www.ucjc.edu/en/blog/la-ucjc-presenta-su-proyecto-eachteach-en-el-alto-comisionado-de-naciones-unidas-para-refugiados-2/>

19 Duart & Sangrá, 2000.

20 OMS, 2022; ONU, 2022.

21 Hoppen et al., 2021; Murthy & Lakshminarayana, 2006; Rousseau et al., 2015.

Ser empresa B Corp en España

La segunda guía está dirigida a niños y adolescentes refugiados para ayudarles a comprender la situación de refugiado. Esta guía para la infancia también recoge ejercicios específicos, adaptados para su edad, que pueden llevar a cabo para reducir el impacto negativo de esta situación y prevenir problemas futuros de salud mental²².

Finalmente, la tercera guía proporciona información de apoyo y herramientas específicas para aplicar los «primeros auxilios psicológicos», y está dirigida a todas aquellas personas en contacto directo con personas refugiadas (profesionales, personal voluntario, familias de acogida...) y que deben gestionar el propio estrés derivado del trabajo que llevan a cabo (Bisson & Lewis, 2009; OMS, 2011; Montenegro, 2016).

Este material de apoyo psicológico es innovador, ya que utiliza las nuevas tecnologías para llegar a todas las personas interesadas, con la inmediatez que ello requiere, y tiene un claro impacto social en la comunidad y en la formación del alumnado, contribuyendo a construir una sociedad y una economía más inclusivas y sostenibles para todas las personas y el planeta.

Comunidad de emprendimiento en un pequeño huerto ecológico

Uno de los ejes estratégicos de la Universidad Camilo José Cela es el emprendimiento y la innovación en el ámbito económico, social y ambiental. Se considera que dotar de herramientas y empoderar al alumnado a través de la formación en el diseño, análisis, ejecución y consolidación de un proyecto, en cualquier ámbito o sector, es una gran oportunidad para la juventud de hoy. En este sentido, una de las iniciativas más exitosas de los últimos años es la puesta en marcha de una comunidad de trabajo para el desarrollo de un huerto ecológico.

La soberanía alimentaria es uno de los mayores retos del mundo globalizado. Si bien la producción alimentaria ha crecido de forma notoria en las últimas décadas, el aumento de población, unido a la escasez de agua debido al calentamiento global, y la degradación de suelos y pérdida de biodiversidad debido al uso de pesticidas y a la producción en monocultivo, han comprometido la fertilidad de los suelos y la capacidad de producción del planeta²³. Según el informe «El estado de la seguridad alimentaria y nutrición en el mundo 2021» elaborado por la FAO, FIDA, UNICEF, PMA y OMS²⁴, en torno a 2.370 millones de personas padecen inseguridad alimentaria moderada o grave. Estos grupos de población se concentran fundamentalmente en Asia, África, América Latina y el Caribe. Sin embargo, la inseguridad alimentaria aumentó por primera vez en América del Norte y Europa, desde el año 2014.

22 Jordans et al., 2009; Rousseau et al., 2015.

23 FAO, 2018.

24 FAO, 2021.

En este contexto, nace el proyecto de la ecohuerta. Su objetivo es concienciar al alumnado sobre la importancia de cuidar la tierra, el agua y la biodiversidad, que son la base de la producción de alimentos. La creación de una huerta bajo los principios de la agricultura sostenible responde a un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en el conocimiento y respeto a la naturaleza, así como el reconocimiento de los beneficios que otorga su cuidado. Además, aprender a labrar la tierra y a producir alimentos provoca en el estudiantado un cambio en su forma de mirar y respetar el trabajo del agricultor.

Desde el punto de vista formativo, tiene una finalidad múltiple. Por un lado, formar y poner en práctica los principios básicos de la sostenibilidad ambiental, la agricultura ecológica y la economía circular. Por otro lado, y dado que el cuidado de la tierra va ligado al cuidado de las personas, este proyecto impulsa la alimentación saludable. Asimismo, desde el punto de vista de crecimiento personal, se sitúa al alumnado en el centro, aprendiendo a autoorganizarse, a liderar y debatir propuestas, a tomar decisiones en el marco de una organización, y a experimentar el aprendizaje y el trabajo de campo formando parte de una comunidad. Al mismo tiempo, constituye el marco perfecto para la asimilación de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas de un modo práctico y lúdico.

La eco-huerta es un espacio de aprendizaje y trabajo colaborativo situado en el campus de Villafranca de la UCJC. Propuesta por un estudiante de Grado e impulsada por profesores de la universidad, cuenta con el apoyo y financiación de la Fundación UCJC y el Impact Lab, la incubadora de proyectos con impacto social de la UCJC. La comunidad de la eco-huerta es intergeneracional, está formada por alumnado de distintos grados, profesorado y personal administrativo, y está en continuo crecimiento. La visión holística y multidisciplinar, y el trabajo colaborativo de personas con miradas, edades y bagajes diversos es una de sus grandes fortalezas.

El proyecto se gestó durante el curso 2020-2021, mediante talleres de trabajo en los que participaron profesores y estudiantes de educación secundaria y bachillerato del Colegio SEK el Castillo y la UCJC. En el curso 2021-2022, se creó la comunidad del huerto y, mediante sesiones semanales teóricas y prácticas, el alumnado aprendió los principios y dinámicas naturales de la tierra y el cultivo ecológico. En el curso 2022-2023 se está trabajando ya en la ampliación del proyecto para crear una red de huertos escolares dentro del SEK, y en colaboración con otras instituciones.

En línea con los valores del movimiento B Corp, e integrado en nuestro sistema de aprendizaje, este proyecto se suma al proyecto educativo con el que SEK Education Group quiere dar impulso al cambio necesario para transitar hacia sociedades sostenibles. Como se ha mencionado, el emprendimiento es uno de los ejes estratégicos de la UCJC. Una herramienta poderosa cuando va enfocada al cuidado de la tierra y el medioambiente, al bienestar de las personas y al fomento de la economía circular y regenerativa.

Conclusiones

La educación ejerce como motor de cambio cuando se pone a las personas y los retos del mundo real en el centro del debate, con ética y rigor académico. Bajo estos principios, SEK Education Group quiere contribuir a la transición hacia sociedades más justas y sostenibles. Para ello, y partiendo del Manifiesto GEF, se sigue trabajando en un modelo educativo de enseñanza-aprendizaje centrado en el alumno, colaborativo, interdisciplinar, y con la mirada puesta en el futuro del trabajo y la sociedad; se promueven programas de investigación comprometidos que tratan de dar soluciones prácticas a problemas complejos; se ponen en marcha iniciativas para solucionar problemas reales en tiempo real; se impulsa el emprendimiento y se tejen redes firmes con las que crear comunidades de impacto.

Cada acción deja una huella en nuestro alumnado, y cada logro lo es de una comunidad con vocación de cambiar las cosas y mejorar el futuro. El reto de seguir perfeccionando al ser humano y construir una nueva sociedad fundamentada en principios de sostenibilidad ambiental, social y económica es mayúsculo. Hacerlo en comunidad es la única vía para el éxito.

Referencias

Bisson, J. I., Lewis, C. (2009). *Systematic review of psychological first aid. Commissioned by World Health Organization*. Geneva, Switzerland; Cardiff, Wales: Cardiff University; and World Health Organization.

Buque Escuela Cervantes Saavedra. Posidonia Lab. <https://goletacervantes.es/posidonia-lab/>

Bustos González, R. A. (2016). *Estrategias de adaptación académica en estudiantes inmigrantes de establecimientos de enseñanza básica y media en la ciudad de Arica*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Delors, J. (1996) *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo xx*. Santillana. Ediciones UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa

Díaz-Barriga, F., Hernández, G. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. McGraw Hill.

Duart, J. M., Sangrà, A. (2000). Formación universitaria por medio de la web: un modelo integrador para el aprendizaje superior. *Aprender en la Virtualidad*, 10.

Echeburúa, E., Del Corral, P., Amor, P. J. (2004). Nuevos enfoques terapéuticos del trastorno de estrés postraumático en víctimas de terrorismo. *Clínica y Salud*, 15(3), 273-292.

European Commission (2021). 'Do no significant harm'. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/glossary-item/do-no-significant-harm_en

FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO. (2021). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2021. Transforming food systems for food security, improved nutrition and affordable healthy diets for all*. FAO.

FAO. (2018). *Transforming Food and Agriculture to Achieve the SDGs: 20 interconnected actions to guide decision-makers*. Technical Reference Document. 132 pp. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Global Education Forum 3rd Act. Web de la Universidad Camilo José Cela: <https://globaleducationforum.org>

Hoppen, T. H., Priebe, S., Vetter, I., Morina, N. (2021). Global burden of post-traumatic stress disorder and major depression in countries affected by war between 1989 and 2019: a systematic review and meta-analysis. *BMJ Global Health*, 6(7). <https://gh.bmj.com/content/6/7/e006303>

Hutchins, R. M. (1968). *The learning society*. Praeger.

Jordans, M. J., Tol, W. A., Komproe, I. H., De Jong, J. V. (2009). Systematic review of evidence and treatment approaches: Psychosocial and mental health care for children in war. *Child and Adolescent Mental Health*, 14(1), 2-14. <https://acamh.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-3588.2008.00515.x>

Martín Díaz, D. (2017). *¿Por qué educamos? Conversaciones con expertos*. LID.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. & Behrens III, W. W. (1972). *The Limits to Growth*. The Club of Rome. Potomac.

Montenegro, P. C., Cabello, R. F. (2016). *Manual ABCDE para la aplicación de Primeros Auxilios Psicológicos*. Pontificia Universidad Católica de Chile. https://www.preventionweb.net/files/59897_auxiliar.pdf

Murthy, R. S., Lakshminarayana, R. (2006). Mental health consequences of war: a brief review of research findings. *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 5(1), 25-30.

Organización de las Naciones Unidas. (ONU, 2022). Sustainable development goals. 17 goals to transform our world. <https://unric.org/es/agenda-2030/>

Organización Mundial de la Salud. (2022). War in Ukraine: situation report from WHO Ukraine country office. Boletín de la OMS, issue 25, 28 September 2022. <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-5319-45083-66319>

Pérez de Pablos, S. (1995). El colegio SEK instala aulas inteligentes para sus alumnos. *El País*. https://elpais.com/diario/1995/06/06/sociedad/802389620_850215.html

Rousseau, C., Jamil, U., Bhui, K., Boudjarane, M. (2015). Consequences of 9/11 and the war on terror on children's and young adult's mental health: a systematic review of the past 10 years. *Clinical child psychology and psychiatry*, 20(2), 173-193. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1359104513503354>

SEK Education Group (2012). Bachillerato Internacional, 35 años marcando la diferencia: <https://www.sek.es/bachillerato-internacional-35-anos-marcando-la-diferencia/>

UNESCO (2014). Más allá de 2015. La educación que queremos. UNESCO. <https://es.unesco.org/gem-report/node/351>

UNESCO (2015). UNESCO Competency Framework. UNESCO. https://en.unesco.org/sites/default/files/Competency%20Framework_E.pdf

UNICEF (2009). UNICEF premia en 2009 a 15 personas e instituciones por su labor por la infancia. <https://www.unicef.es/noticia/unicef-premia-en-2009-15-personas-e-instituciones-por-su-labor-por-la-infancia>

Universidad Camilo José Cela. Página Web institucional. <https://www.ucjc.edu>

Universidad Camilo José Cela. Plan Estratégico 2020-2025. <https://www.ucjc.edu/la-universidad/plan-estrategico/>

World Health Organization, World Trauma Foundation, World Vision International (2011). *Psychological first aid: Guide for field workers*. WHO. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241548205>

Parte II

Casos con dilemas

6. ECOALF - Balanceando propósito y crecimiento

Federica Massa Saluzzo¹ y Desirée Knoppen¹

Introducción

La contaminación por plásticos mata la vida marina, contamina lo que comemos, el aire que respiramos y el agua que tomamos. Debido al modelo de producción y consumo actual, cada minuto el equivalente de un camión lleno de plástico se «descarga» en el mar (WWF, 2019). Cuanto más se produzca y se consume, más plástico habrá en nuestros mares, en los peces, y finalmente dentro de nuestros cuerpos en forma de micro y nanopartículas.

Las empresas más vanguardistas en sostenibilidad, como Ecoalf, han diseñado sus negocios con el objetivo de reducir el impacto medioambiental de sus cadenas de suministro, comenzando por utilizar plástico reciclado y recuperado del mar como materia prima. Sin embargo, la generación de materias primas solo constituye el primer escalón de una cadena de suministro cada vez más global, que no termina hasta que el consumidor recibe el producto deseado, en el momento idóneo y en el lugar indicado, y hasta que se haya hecho una adecuada gestión de la prenda *post uso*.

En el sector de la moda, estos últimos escalones de las cadenas de suministro están siendo transformados por la introducción del *e-commerce*, con el objetivo de cumplir mejor los deseos del consumidor. Sin la adopción del *e-commerce* las empresas corren el riesgo de quedarse irrelevantes y así salir del mercado (PWC, 2022). Sin embargo, los impactos medioambientales y sociales asociados no están

¹ EADA Business School.

para nada claros, por lo cual Ecoalf aún no ha adoptado el *e-commerce*. En estos momentos, Ecoalf siente la presión del mercado y de inversores para incorporar el *e-commerce* en su estrategia de distribución, pero afronta una decisión compleja en la que tiene que hacer malabares con múltiples objetivos a la vez.

Ecoalf

Ecoalf nace en 2009 con la intención de transformar la industria de la moda, demostrando que hacer moda de manera responsable es posible. Ecoalf fabrica prendas y accesorios, empleando como materia prima diversos tipos de desechos que se arrojan al mar. Sin embargo, definirse como una marca de moda le queda estrecho a Ecoalf. Lo que se pretende es promover un estilo de vida responsable; estimulando a las personas a considerar las prendas como algo que tiene una historia y un valor, algo que se compra para que forme parte de su vida, y no como algo que se puede echar al cabo de una temporada. Además, la manera en la que nos vestimos es solo una pequeña parte de nuestro día a día, por lo cual Ecoalf aspira a acompañar a las personas en una transformación más completa de su estilo de vida. La concienciación es el primer paso, por lo cual Ecoalf se siente responsable de informar a los clientes sobre todo lo que hay detrás de cada prenda, desde el origen del material (preferiblemente reciclado) hasta los procesos y los impactos medioambientales y sociales, y por supuesto de la importancia del consumo responsable para combatir la gran crisis del clima y de la biodiversidad.

Carol Blázquez —*Head & Soul of Innovation & Sustainability* en Ecoalf— nunca ha aceptado el estilo de vida hiperconsumista que predomina en nuestra sociedad. Junto a Javier Goyeneche, fundador de Ecoalf, ha trabajado para que la moda tenga el menor impacto posible en el medioambiente. Tanto que, a lo largo de los años, Ecoalf ha llegado a definir que su propósito es permitir que las personas puedan ir bien vestidas sin que la ropa que llevan suponga un daño a los recursos naturales del planeta. Ecoalf quiere restablecer ese equilibrio que se ha perdido con la llegada del *fast fashion* y trabaja a lo largo de toda su cadena de suministro para reducir al mínimo el impacto de la moda en el medioambiente. En este sentido, quiere ir más allá de la disminución del impacto negativo y lograr un impacto positivo en diferentes categorías de impacto medioambiental, como son la salud de los ecosistemas marinos, la calidad del agua y el cambio climático. Por eso, Ecoalf ofrece un producto que a primera vista es igual a una prenda de ropa tradicional, pero que cambia todo lo que pasa en la cadena de suministro para producirla: desde la materia prima a la relación con los fabricantes, al rol del consumidor final.

El primer elemento que Ecoalf cambia es la materia prima. Utilizar materiales vírgenes tiene un impacto enorme en el medioambiente: ya sea un material natural o sintético, el proceso de extracción y producción es necesariamente contaminante.

Ecoalf evita utilizar materiales vírgenes y, en cambio, utiliza residuos como materia prima para la producción de las prendas. Este primer paso condiciona todos los procesos siguientes porque es muy distinto trabajar con materiales vírgenes que con residuos. Por ejemplo, el *nylon* de las redes de pesca o el plástico PET de las botellas de refrescos ha pasado varios meses en el agua salada del mar y se ha ido deteriorando. Entonces, cada proceso que llevará a la confección de la prenda final está trabajado con los fabricantes para que tengan los menores impactos posibles; *i.e.*, insumos que no implican agotamiento de recursos escasos, químicos menos contaminantes, menor uso de agua, reducción de CO₂, etc.

Aparte del esfuerzo interno —como empresa— para reducir el impacto de la moda en el medioambiente, Ecoalf es parte de muchos grupos de trabajo internacionales. La sostenibilidad va más allá del esfuerzo de una sola empresa y requiere que toda la industria se movilice para crear un sistema de generación de insumos menos contaminantes, además de la recogida, clasificación y reciclado de producto terminado. Entonces, para que Ecoalf avance necesita el *know-how* de otras comunidades y debe de influir que otros actores (centros tecnológicos, consorcios con financiación europea, grupos de trabajo intrasectorial) avancen en la misma dirección.

La fundación Ecoalf y sus partners

Las empresas con propósito no quieren solo vender un producto, quieren cambiar un sistema que está provocando daños medioambientales y sociales que pueden comprometer la vida en este planeta para las generaciones futuras. Los sistemas están compuestos por actores de naturaleza diversa y si se quiere cambiar el sistema es necesario involucrar los varios actores. Es con este supuesto que nace la fundación Ecoalf.

La Fundación Ecoalf tiene como objetivo principal favorecer la recuperación selectiva de residuos con el fin de reciclarlos, valorizarlos y evitar su impacto nocivo en el medioambiente mediante el desarrollo y aplicación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos y con la involucración de sector privado, ciudadanía y academia.

El principal proyecto de la fundación Ecoalf es el *Upcycling the Oceans* (UTO); una iniciativa que pretende recuperar la basura en los océanos y transformarla en hilo de primera calidad para confeccionar prendas gracias a la colaboración de pescadores y entidades de varios países. En 2015 la fundación empezó su actividad en España. En 2016 empezó a involucrar *partners*, entre los cuales estaban Ecoembes y Generali. En 2017 nació UTO Tailandia, y allí también se involucraron *partners for-profit* y *non-profit* para aumentar el impacto de la iniciativa. En 2020 nacieron UTO Grecia e Italia. Con los años, y la involucración de varios *partners*, además de la ciudadanía (con el decálogo ciudadano contra las basuras marinas), el proyecto

se está convirtiendo en un movimiento para limpiar el mar del plástico. Al final de 2021 el proyecto UTO cuenta con 69 puertos involucrados, más de 800 barcos, más de 3600 pescadores rescatando residuos y más de 1000 toneladas de residuos recogidos desde 2015. En las redes, el proyecto UTO ha obtenido más de 11M de reacciones.

El movimiento se ha hecho aún más participativo cuando se creó la iniciativa Limpia Ríos Salva Océanos (LRSO) entre Ecoalf y Biotherm, con la colaboración del Proyecto Libera. Este proyecto nace a raíz del hecho de que el 80% de la basura marina se produce en los ríos. LRSO activa una serie de actividades que involucran la ciudadanía, la comunidad científica y voluntarios, con el fin de limpiar los ríos, sensibilizar y restaurar el ambiente de los ríos. Solo en 2021 con el proyecto LRSO se han recogido más de 1694 kilos de residuos desde los ríos españoles, involucrando a 96 voluntarios y así evitando que estos residuos entrasen al mar.

Carol entiende que la credibilidad de Ecoalf en lograr su objetivo de minimizar el impacto en el medioambiente depende no solo de las muchas iniciativas puestas en marcha, sino también de poder demostrar su impacto. Por eso insiste que en Ecoalf lo tienen todo medido, aunque admite que a veces las métricas pueden ser un arma de doble filo; si no se vinculan con el propósito, es fácil centrarse en el tecnicismo y perder el cambio real que se persigue.

Las métricas de Ecoalf

Dos métricas clave para Ecoalf son la tasa de crecimiento en facturación y la certificación como B Corp. La certificación B Corp sirve como herramienta para direccionar el crecimiento de la empresa y en la última ronda de certificación Ecoalf pasó de tener un score de 81.8 a 99.1.

Además de estas dos métricas, existen múltiples otras, ya que en la empresa hay un gran compromiso con medirlo todo. La serie de métricas relacionadas con el ciclo de vida del producto ha sido cocreada con una consultora de moda sostenible. Entre estas métricas hay: emisiones de CO₂, agua empleada y biodiversidad de cada uno de los productos. Las emisiones de CO₂ indican la huella de carbono de Ecoalf y su cadena de suministro. La huella de carbono impacta en el calentamiento global y desde el acuerdo de París del 2015 dentro del Marco de las Naciones Unidas, naciones, países, regiones y empresas están publicando sus promesas acerca de la reducción de su huella de carbono para ralentizar y parar el cambio climático. En este sentido, es vital indicar el alcance que se está considerando para el cálculo de la huella. El alcance 1 incluye las emisiones directas de CO₂ generadas por las actividades internas de la empresa. El alcance 2 incluye las emisiones directas de CO₂ generadas por la compra de energía eléctrica. El alcance 3 incluye las emisiones indirectas de CO₂ generadas en su cadena de suministro (logística,

producción), además de emisiones asociadas a viajes de negocio y traslado de empleados a sus puestos de trabajo. Mediciones con un alcance 3 son difíciles de realizar, por lo cual muchas empresas no se aventuran a hablar de este nivel. Ecoalf está trabajando este dato a partir del 2021.

La Tabla 6.1 muestra la huella de carbono para los diferentes niveles del alcance de Ecoalf. La unidad de medición es CO₂e (CO₂ equivalente); es decir, se expresan todos los gases de efecto invernadero en impactos equivalentes de CO₂ (por ejemplo, el metano, CH₄, calienta 70 veces más que el CO₂, en un horizonte de 20 años). Próximamente la medición de CO₂e no solo será medida por Ecoalf y sus socios en la cadena de suministro, sino también certificada por un ente externo.

Tabla 6.1. La huella de carbono de Ecoalf.

Alcance	2020 (tn CO ₂ e)	2021 (tn CO ₂ e)
1	0	0
2	6,47	10,45
3	ND	78.905,61 (dato provisional)

Fuente: Elaboración propia a partir de informes internos de Ecoalf.

Ecoalf complementa su huella de carbono a nivel de empresa/cadena de suministro con la huella de sus productos. Para el 2021, de acuerdo a informes internos de Ecoalf estos indicadores eran:

- ▶ Accesorios: 8,49 kg CO₂e / accesorio.
- ▶ Prendas: 6,73 kg CO₂e / prenda.
- ▶ Zapatillas: 8,17 kg CO₂e / zapatilla.

Los proveedores son evaluados en base a evaluaciones internas y auditorías/certificaciones que validan el riesgo al que un proveedor específico se enfrenta. Por ejemplo, a los proveedores que tienen procesos húmedos (que usan agua en sus procesos) y que consecuentemente tienen algún riesgo de daños medioambientales, se les exigen certificaciones medioambientales. A los proveedores que se ocupan más de confección y mano de obra, se les exigen certificaciones sociales. Las auditorías y las conversaciones internas en Ecoalf permiten evaluar los proveedores y su evolución de la gestión de riesgos en el tiempo.

En la Tabla 6.2 se resumen unos indicadores clave acerca del rendimiento de los proveedores con procesos húmedos, para el año 2021. La idea es que el *rating* y las fracciones van aumentando de un año al siguiente. Además, el conjunto de indicadores permite comparar el rendimiento de un proveedor *versus* otro.

Ser empresa B Corp en España

Tabla 6.2. Indicadores de rendimiento de algunos proveedores clave.

Proveedor	Rating (1-10)	Productos certificados	Productos monomateriales	Productos veganos	% de reciclado
AW22	6,79	62%	58%	89,60%	87,09%
SS22	6,92	48%	52%	99,65%	63,79%
AW21	6,6	13,6% (primera temporada en la web)	45%	93,38%	81,70%
SS21	6,15	29,3% (no en la web)	NA	99,96%	60,92%

Fuente: Elaboración propia a partir de informes internos Ecoalf.

Recientemente, Ecoalf se ha centrado en la digitalización; junto a SAP, se está haciendo el esfuerzo de medir y gestionar de manera digital parte de las operaciones y de las transacciones económicas, y sus impactos medioambientales y sociales. El informe obtenido a final de cada temporada se vuelca en B Corp y en la memoria de la sostenibilidad.

Aparte de las métricas de impacto medioambiental y social, Ecoalf tiene unas métricas económicas convencionales. Sus cuentas son auditadas cada año y, como las empresas de moda en general, tienen planes de crecimiento a cinco años.

El aspecto del negocio que es más difícil de medir, y que a la vez es muy relevante, es el de la concienciación. Carol explica que, aunque se comparta el *know-how* con una fábrica que luego aplique ese *know-how* con otro cliente, es difícil capturar cuánto de lo que se comparte efectivamente es adoptado por otras empresas.

Con todo el abanico de métricas en mente, Ecoalf ahora tiene que evaluar los posibles beneficios e impactos del *e-commerce*.

El *e-commerce*

En la última década, el comercio electrónico ha aumentado significativamente. De 2014 a 2021, las ratios de ventas del comercio electrónico casi se cuadruplicaron a nivel mundial, como se ilustra en la Figura 6.1. Esta tendencia se ha visto impulsada por una multitud de diferentes factores: el creciente poder adquisitivo de la clase media, una creciente base de clientes en todo el mundo, una gama cada vez más amplia de productos que se ofrecen *online* facilitado por la centralización de *stocks* o la conexión digital de *stocks* distribuidos, la aparición de nuevos modelos de negocio digitales, y los avances tecnológicos que facilitan y enriquecen el proceso de compra y permiten la entrega rápida.

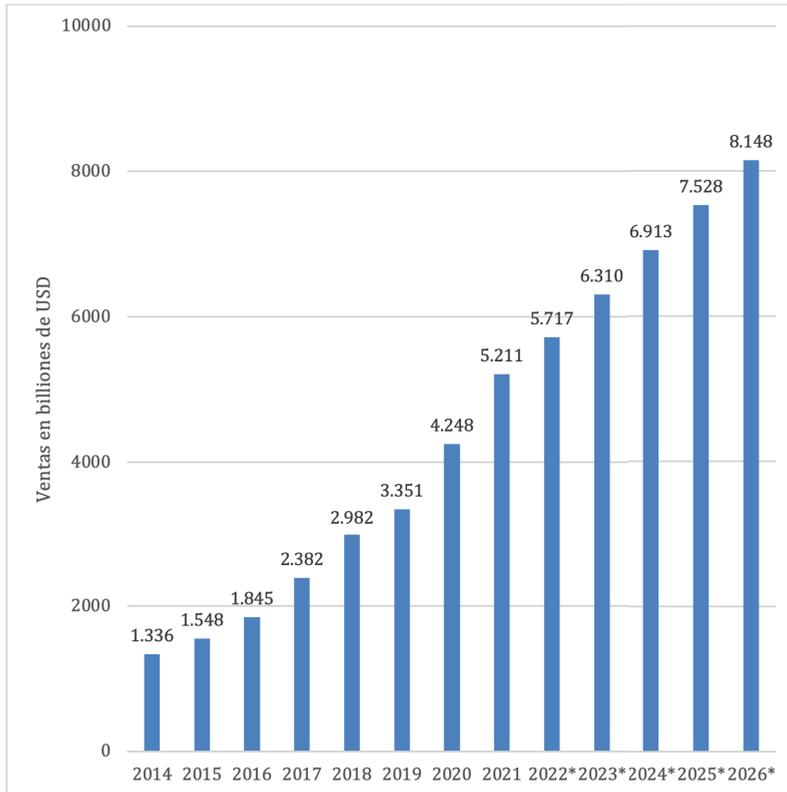
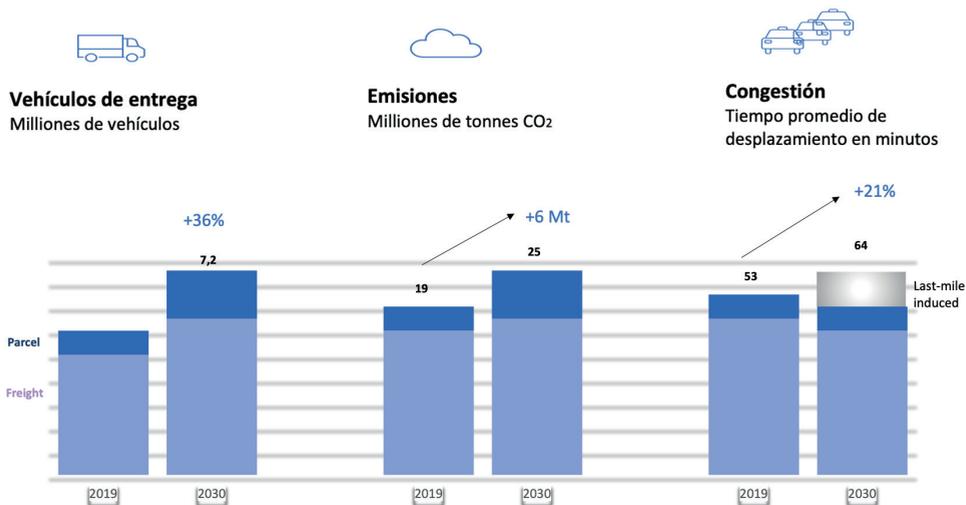


Figura 6.1. La evolución del e-commerce en el mundo. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ©Statista 2023).

Sin embargo, el e-commerce obliga a las empresas a internalizar el impacto de actividades que antes dependían solamente del cliente: el llegar a la tienda, comprar el producto, y llevarse a casa. Con el e-commerce, estas actividades se convierten en responsabilidad de las compañías. Como consecuencia del e-commerce, se prevé que la demanda de reparto urbano de última milla crecerá un 78% de 2019 a 2030, lo que conllevará un 36% más de vehículos de reparto en 100 ciudades de todo el mundo, 6 millones de toneladas de emisiones CO₂ extra y un 21% más de congestión (WEF, 2020). La Figura 6.2 visualiza estos cambios de impacto. Consecuentemente, las empresas más sensibles a temas medioambientales como Ecoalf tienen que aprender a gestionar este canal, para que los esfuerzos hechos en minimizar el impacto medioambiental en los eslabones iniciales de la cadena no se vean anulados por la llegada del e-commerce con sus posibles impactos negativos en los eslabones finales.

Una fracción creciente de consumidores es consciente que las ventajas del e-commerce —mayor comodidad, variedad y respuesta— van acompañadas de impactos

Ser empresa B Corp en España



*Promedio de desplazamiento para una ciudad representativa
 NOTA: se basa en los 100 ciudades más grandes del mundo

Figura 6.2. La evolución del impacto del e-commerce. (Fuente: WEF 2020).

negativos medioambientales. Un estudio de usuarios de e-commerce en Alemania demuestra que sus principales preocupaciones son cómo se empaquetan las compras digitales, cómo se entregan y cómo se devuelven al minorista (Insider Intelligence, 2020). El estudio también indica qué tipo de compromisos estarían dispuestos a hacer para mejorar el impacto medioambiental (véase Figura 6.3).

El impacto del e-commerce depende de cómo las empresas lo integran en sus operaciones existentes, pero también de las condiciones generales de este canal de distribución y de los proveedores de servicios logísticos que lo faciliten. En este sentido, el sector logístico está en continua evolución, no solo para ir mejorando los tiempos de entrega del e-commerce, que en los últimos años se han visto reducidos de semanas a días o hasta a horas, pero además para mejorar la eficiencia del servicio de entrega. Mayor eficiencia implica cargas de camiones más completas, menores distancias y, por ende, menos CO₂/prenda.

Esta evolución está fundamentada en innovación tecnológica y en cambios infraestructurales. Más específicamente, el e-commerce se apoya en: plataformas digitales para coordinar oferta y demanda, tecnologías de optimización de rutas y de cargas; fletes de vehículos eléctricos; puntos cross-dock para cambiar de vehículos más grandes a más pequeños cuando la granularidad de los flujos incrementa y la carga está más cerca del destino; programas de colaboración entre proveedores logísticos para coordinar múltiples envíos a un mismo punto de entrega; y colaboración entre clientes para coordinar múltiples entregas del mismo proveedor (Knoppen et al., 2021). Además, de cara al futuro se visualizan entregas desasistidas (por ejemplo,

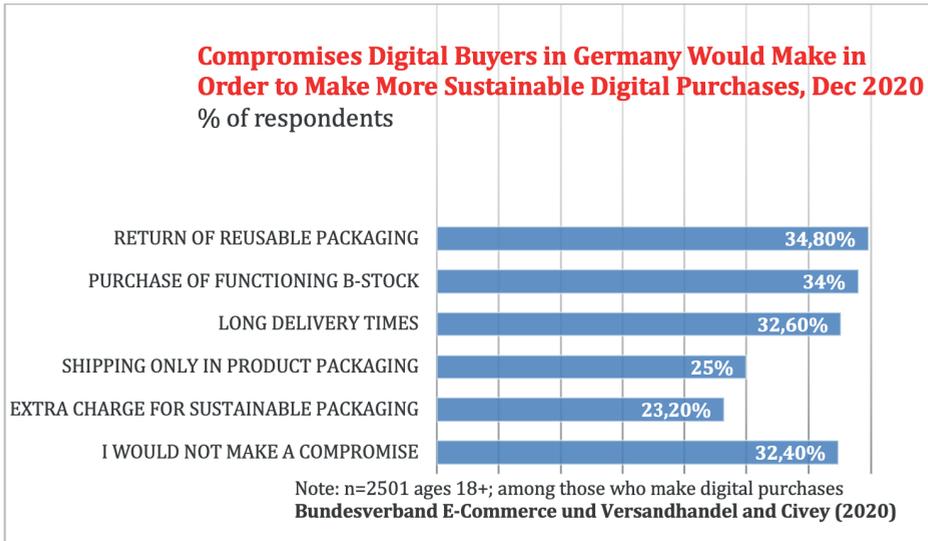


Figura 6.3. Los compromisos que consumidores alemanes estarían dispuestos a hacer para mejorar el impacto medioambiental de las compras online. (Fuente: eMarketer, InsiderIntelligence.com).

a un sistema de *lockers*) en horario nocturno para evitar congestiones y la emisión de partículas que tienen un impacto directo en la salud humana.

Las ciudades más avanzadas acompañan a las empresas logísticas en integrar la distribución urbana de mercancías en un modelo de ciudad con altos estándares de vida para sus ciudadanos. La multiplicidad de actores involucrados y los posibles conflictos de intereses implican una dificultad magnificada de diseño de los centros de las ciudades de cierto tamaño (Janjevic et al., 2019). Las futuras *smart cities* sensorizadas y con información en tiempo real permitirán agilizar la gestión de la movilidad inteligente y la logística de último tramo. El concepto de *smart city logistics* apunta a un área de creciente interés tanto para actores privados como para actores gubernamentales.

En resumen, a pesar de las innovaciones tecnológicas e infraestructurales que han conllevado mejoras sustanciales de la eficiencia por cada entrega, la explosión de la demanda total de servicios logísticas para el *e-commerce* conlleva un incremento sustancial de impactos negativos (CO_2 , cantidad de vehículos circulando, congestión), al nivel sistémico. Obviamente, la distribución más granular del *e-commerce* aumenta el consumo de energía durante el transporte. Pero habría que contrastarlo con el ahorro de energía cuando los consumidores se desplacen menos a tiendas locales. Este *trade-off* no tiene una única respuesta y depende altamente de la geolocalización de clientes, sus desplazamientos típicos y de la infraestructura de servicios logísticos en una zona, incluyendo la localización del centro de distribución desde donde inicia el envío asociado a una compra online.

El e-commerce: ¿Opción para Ecoalf?

Cuando los esfuerzos iniciales de Ecoalf se centraron en los eslabones iniciales de la cadena de suministro (selección de materiales y tejidos, condiciones de trabajo en las fábricas, emisiones de los procesos productivos), las tendencias recientes en el mercado les obligan ahora a repensar los últimos eslabones de la cadena. Inversores de impacto exigen crecimiento, aún más allá que el crecimiento actual de las ventas de Ecoalf, y apuntan a las oportunidades del e-commerce como requerimiento para seguir creciendo. En España, el e-commerce es el canal de distribución con el crecimiento esperado más alto. Más específicamente en el sector de la moda, el e-commerce ha crecido de 1,3 a 3,6 millones de euros entre 2016 y 2021. Otros canales como *retailers* especializados y centros comerciales han bajado durante esta misma temporada, pero no tanto como para compensar el crecimiento del e-commerce. El crecimiento del e-commerce es algo estructural y posiblemente imparable. Dadas estas tendencias y la consecuente presión de los inversores, en Ecoalf se piensa que es difícil plantear vías de crecimiento que no incorporen el e-commerce. Por ejemplo, Ecoalf no tiene tiendas en todo el mundo y el e-commerce permitiría llegar a más destinos.

La cadena de suministro actual de Ecoalf se visualiza en la Figura 6.4. En 2021 hubo 6.988 envíos (primer envío) a las tiendas multimarca, con una media de 87 prendas/envío. Luego hubo 2.817 reposiciones con una media de 18 prendas/reposición. Acerca de los envíos a tiendas propias: en el 2021 hubo 364 envíos con una media de 247 prendas/envío. Estos flujos cambiarían con el e-commerce. El impacto en la huella de carbono depende de la localización del consumidor. Carol hipotetiza que si un cliente está en Madrid y tiene una tienda abajo de casa, es poco razonable que utilice el e-commerce. Pero si el cliente está ubicado en un pueblo en la provincia y tiene que conducir varios kilómetros para visitar la tienda más cercana, podría ser más eficiente utilizar el e-commerce con entrega hecha por un proveedor de servicios logísticos. Entonces, el impacto estaría altamente afectado por la manera en que Ecoalf lo integrase en su estrategia de distribución y su comunicación con el cliente.

El e-commerce, igual como la venta tradicional por tienda física, sufriría mucho de la estacionalidad en la demanda; se estimaba que para el mes de diciembre habría unos 9.309 envíos directos desde el centro de operaciones al consumidor, con una media de 1,2 prendas/envío.

El e-commerce típicamente va asociado a un incremento en la tasa de devoluciones (*returns*). Actualmente, con el canal Wholesale hay acuerdos comerciales que permiten la devolución de mercancía al final de temporada hasta un 7% (por motivos varios, aparte de taras) pero en la mayoría de los casos se negocia un descuento a los clientes para evitar las idas y venidas de mercancía. En el canal Retail las devoluciones están en torno al 7%. Sin embargo, con el e-commerce se

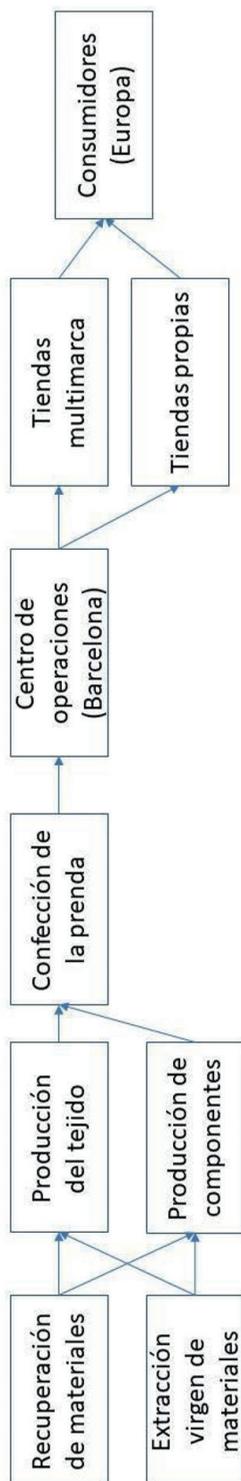


Figura 6.4. Cadena de suministro actual de Ecoalf.
(Fuente: Elaboración propia).

Ser empresa B Corp en España

estimaba que habría unas devoluciones de 30% del total enviado. En este caso, habría varias maneras de dar forma al proceso de devoluciones en Ecoalf. Una era que el cliente llamase al proveedor de servicios logísticos para solicitar la recogida en su domicilio del producto a devolver. Alternativamente, se podría canalizar en un punto de recogida (típicamente establecimientos del barrio con algún excedente de espacio), comparable con cómo se podría canalizar la entrega al cliente.

Acerca del impacto en el uso de materiales, se sabe que los envíos del *e-commerce* se harían en cajas de papel reciclado, minimizando el volumen. No habrá plástico como material de embalaje y el impacto del material de embalaje no cambiaría *versus* la entrega desde la tienda.

Como complemento al análisis de los impactos medioambientales, en Ecoalf se utilizan otros criterios que impactan en la decisión de adoptar el *e-commerce* como canal de distribución. Por ejemplo, varios proveedores de servicios logísticos de la última milla crean empleos dignos para colectivos en riesgo de exclusión (por ejemplo, inmigrantes). Otro criterio se refiere al uso de espacio, que es un bien escaso sobre todo en el centro de las ciudades; trasladar todo o parte del negocio a un espacio virtual permite reducir el espacio de venta al público.

La ponderación de los múltiples criterios es compleja, porque se tiene que considerar los procesos de la cadena de suministro de Ecoalf, a la vez que el sistema más amplio en que la cadena opera y cuyas condiciones van mejorando rápidamente. Alistando, organizando y ponderando todos los criterios, Carol está convencida que a veces uno tiene que renunciar/perder en uno para ganar en otro.

Mirando al futuro: ¿Qué opciones hay?

El *e-commerce* se está convirtiendo en la herramienta de crecimiento de las empresas a nivel global pero para Ecoalf, y en general para las empresas con propósito, esta herramienta pone dilemas estratégicos. Si los consumidores y los *partners* de Ecoalf perciben que el uso del *e-commerce* contradice su propósito, posiblemente se producirá un golpe a la reputación de Ecoalf y, consecuentemente, a su éxito económico. Carol tendrá que evaluar muy cuidadosamente cómo gestionar esta herramienta para que facilite el logro del propósito y que no lo distorsione.

Anexos del Capítulo 6. ECOALF

Anexo 6.1

Valor en millones de euros de las ventas minoristas de ropa en España y en el mundo

Anexo 6.2

Colaboraciones a través de las cuales Ecoalf se propone lograr su propósito. Entrevista con Carol Blázquez, Head&Soul of Innovation & Sustainability at ECOALF

Anexo 6.3

Principales campañas de comunicación para promover el propósito en 2021. Fuente: Entrevista con Carol Blázquez, Head&Soul of Innovation & Sustainability at ECOALF

Anexo 6.4

Resultados Proyecto UTO España por año desde 2015

Anexo 6.1.A

Valor en millones de euros de las ventas minoristas de ropa en España

Geografía	Categoría	Tipo de comercio	Tipo de dato	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021
España	Ropa y vestimenta	Tiendas venta al por menor	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	18,051.8	17,880.2	17,858.0	17,764.5	11,425.4	13,838.8
España	Ropa y vestimenta	Minoristas de comestibles	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1,872.0	1,910.1	1,973.8	1,917.6	1,273.6	1,591.6
España	Ropa y vestimenta	Minoristas de comestibles modernos	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1,872.0	1,910.1	1,973.8	1,917.6	1,273.6	1,591.6
España	Ropa y vestimenta	Almacenes de productos diversos	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	-	-	-	-	-	-
España	Ropa y vestimenta	Tiendas de descuento	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	204.3	204.1	201.7	195.2	186.4	172.3
España	Ropa y vestimenta	Minoristas de puesto callejero	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	-	-	-	-	-	-
España	Ropa y vestimenta	Hipermercados	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	974.4	996.6	1,035.8	1,009.7	440.4	589.8
España	Ropa y vestimenta	Supermercados	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	693.3	709.4	736.3	712.7	646.9	829.4
España	Ropa y vestimenta	Minoristas de comestibles tradicionales	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	-	-	-	-	-	-
España	Ropa y vestimenta	Especialistas no en comestibles	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	14,605.7	14,460.6	14,354.4	14,299.2	8,708.5	10,940.6
España	Ropa y vestimenta	Minoristas especializados en ropa y calzado	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	12,415.9	12,444.6	12,333.8	12,279.1	7,556.9	9,539.6
		Minoristas de ropa especializados en artículos personales y ocio	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1,823.9	1,861.2	1,878.1	1,891.1	1,151.6	1,362.9
España	Ropa y vestimenta	Almacenes de productos deportivos	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1,589.2	1,625.9	1,638.5	1,647.6	922.1	1,150.1

ECOALF - Balanceando propósito y crecimiento

Geografía	Categoría	Tipo de comercio	Tipo de dato	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021
España	Ropa y vestimenta	Otros minoristas de ropa especializados en artículos personales y ocio	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	234.7	235.3	239.6	243.5	229.5	212.8
España	Ropa y vestimenta	Otros especialistas en ropa y calzado (no en comestibles)	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	365.9	155.2	142.5	129.1	1,443.2	38.1
España	Ropa y vestimenta	Minoristas mixtos	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1,574.1	1,509.5	1,529.7	1,547.6	1,360.9	1,306.6
España	Ropa y vestimenta	Grandes almacenes (de cadena)	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1,491.7	1,426.5	1,448.1	1,465.8	1,360.9	1,233.3
España	Ropa y vestimenta	Comercializadores masivos	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	-	-	-	-	-	-
España	Ropa y vestimenta	Almacenes de variedades	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	82.4	83.0	81.6	81.8	82.4	73.3
España	Ropa y vestimenta	Clubes de almacenaje	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	-	-	-	-	-	-
España	Ropa y vestimenta	Minoristas sin tienda	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1,372.4	1,784.0	1,989.5	2,055.0	3,463.4	3,593.8
España	Ropa y vestimenta	Venta directa	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1.9	1.9	1.9	2.0	2.0	2.0
España	Ropa y vestimenta	Venta a domicilio	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	33.7	30.6	27.2	21.8	20.1	16.4
España	Ropa y vestimenta	Comercio electrónico	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1,335.0	1,749.7	1,958.5	2,029.3	3,439.3	3,573.7
España	Ropa y vestimenta	Máquinas expendedoras	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	1.8	1.9	1.9	2.0	2.0	1.8
España	Ropa y vestimenta	Total	Precio al por menor	Millones de euros (M€)	19,424.1	19,664.2	19,847.5	19,819.4	14,888.7	17,432.6

Anexo 6.1.B

Valor en millones de euros de las ventas minoristas de ropa en el mundo

Geografía	Categoría	Tipo de comercio	Tipo de dato	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mundial	Ropa y vestimenta	Tiendas venta al por menor	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	1,109,967.7	1,131,017.7	1,149,066.1	1,118,591.4	799,733.5	939,058.9
Mundial	Ropa y vestimenta	Minoristas de comestibles	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	69,471.4	68,813.8	69,379.3	67,298.4	53,750.2	59,091.8
Mundial	Ropa y vestimenta	Minoristas de comestibles modernos	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	66,232.6	65,459.2	66,010.5	63,648.7	51,088.6	56,289.5
Mundial	Ropa y vestimenta	Almacenes de productos diversos	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	375.1	368.7	375.5	381.3	322.3	323.2
Mundial	Ropa y vestimenta	Tiendas de descuento	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	4,595.7	4,770.9	5,081.3	4,881.2	4,591.2	4,928.3
Mundial	Ropa y vestimenta	Minoristas de puesto callejero	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	-	-	-	-	-	-
Mundial	Ropa y vestimenta	Hipermercados	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	50,506.2	49,547.2	49,471.1	47,701.4	36,890.2	40,615.5
Mundial	Ropa y vestimenta	Supermercados	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	10,755.6	10,772.4	11,082.5	10,684.9	9,284.9	10,422.5
Mundial	Ropa y vestimenta	Minoristas de comestibles tradicionales	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	3,238.9	3,354.5	3,368.8	3,649.7	2,661.6	2,802.3
Mundial	Ropa y vestimenta	Especialistas no en comestibles	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	779,583.7	798,405.2	810,273.1	794,442.4	565,296.2	666,327.6
Mundial	Ropa y vestimenta	Minoristas especializados en ropa y calzado	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	607,603.5	622,436.6	634,298.0	624,365.7	447,096.6	527,921.3
Mundial	Ropa y vestimenta	Minoristas de ropa especializados en artículos personales y ocio	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	88,178.6	71,929.1	77,607.7	79,446.0	61,760.6	75,085.3
Mundial	Ropa y vestimenta	Almacenes de productos deportivos	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	68,550.0	71,929.1	77,607.7	79,446.0	61,760.6	75,085.3

ECOALF - Balanceando propósito y crecimiento

Geografía	Categoría	Tipo de comercio	Tipo de dato	Unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mundial	Ropa y vestimenta	Otros minoristas de ropa especializados en artículos personales y ocio	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	19,628.6	20,142.6	20,910.0	20,410.5	13,273.4	15,626.0
Mundial	Ropa y vestimenta	Otros especialistas en ropa y calzado (no en comestibles)	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	83,801.5	83,896.9	77,457.3	70,220.2	43,165.7	47,694.9
Mundial	Ropa y vestimenta	Minoristas mixtos	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	260,912.6	263,798.7	269,413.8	256,850.6	180,687.1	213,639.5
Mundial	Ropa y vestimenta	Grandes almacenes (de cadena)	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	219,962.9	222,717.1	227,794.1	215,771.4	150,394.5	180,095.8
Mundial	Ropa y vestimenta	Comercializadores masivos	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	23,667.6	23,058.6	22,920.5	22,158.0	16,582.1	17,583.7
Mundial	Ropa y vestimenta	Almacenes de variedades	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	9,976.4	10,537.7	11,038.7	11,107.8	8,234.8	9,731.8
Mundial	Ropa y vestimenta	Clubes de almacenaje	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	7,305.8	7,485.3	7,660.4	7,813.3	5,475.7	6,228.2
Mundial	Ropa y vestimenta	Minoristas sin tienda	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	188,012.6	222,627.8	262,475.8	290,083.9	359,148.9	430,028.3
Mundial	Ropa y vestimenta	Venta directa	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	6,478.2	6,588.8	6,436.4	6,011.4	3,940.5	4,773.1
Mundial	Ropa y vestimenta	Venta a domicilio	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	11,371.0	10,458.6	9,898.2	9,460.2	7,939.5	8,381.1
Mundial	Ropa y vestimenta	Comercio electrónico	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	170,160.1	205,576.9	246,137.5	274,608.8	347,265.3	416,870.6
Mundial	Ropa y vestimenta	Máquinas expendedoras	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	3.3	3.4	3.6	3.5	3.6	3.5
		Total	Precio al por menor	Millones de dólares (M\$)	1,297,980.3	1,353,645.5	1,411,541.9	1,408,675.3	1,158,882.4	1,369,087.2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos tomados de Apparel and Footwear: Euromonitor from trade sources/national statistics (datos exportados: 6/6/2022).

Anexo 6.2

Colaboraciones a través de las cuales Ecoalf se propone lograr su propósito. Entrevista con Carol Blázquez, Head&Soul of Innovation & Sustainability at ECOALF

<p>Consortio Oceanets (Consortio Europeo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ AGREEMENT NUMBER —EASME/EMFF/2017/1.2.L12/S2/03/SI2.789390 ▶ Call for Proposals: Sustainable Blue Economy Strand name: Marine litter ▶ Project title: Technological approaches for circular economy solutions in terms of prevention, recover, re-use and recycle of fishing gears to obtain added-value products in the textile industry (OCEANETS) 	<p>Duración del proyecto: 2019 - 2021</p>
<p>Grupo Español de Crecimiento Verde https://grupocrecimientoverde.org/</p>	<p>Fecha adopción: 2016</p>
<p>Club de Excelencia en Sostenibilidad http://www.club sostenibilidad.org/</p>	<p>Fecha adopción: 2018</p>
<p>Pacte per la Moda Circular del Textil a Catalunya https://govern.cat/salaprensa/notes-premsa/409525/celebrari-del-pacte-moda-circular-del-textil-catalunya</p>	<p>Fecha adopción: 2021</p>
<p>Fundacion Conama http://www.fundacionconama.org/</p>	<p>Fecha adopción: 2018</p>
<p>Textile Exchange https://textileexchange.org Certificados GRS (desde 2021 para prendas terminadas) y OCS (desde el 2021). Ambos son certificados para, el primero certificar el contenido de material reciclado en las prendas, y el segundo el contenido de material orgánico en las prendas.</p>	<p>Fecha adopción: 2017</p>
<p>Microfibre Consortium https://www.microfibreconsortium.com/</p>	<p>Fecha adopción: 2021</p>
<p>Ellen Marckarthur Fundation Community https://archive.ellenmacarthurfoundation.org</p>	<p>Fecha adopción: 2021</p>
<p>Grupo Sannas https://www.sannas.eu/</p>	<p>Fecha adopción: 2016</p>
<p>INESCOP https://www.inescop.es/es/</p>	<p>Fecha adopción: 2018</p>

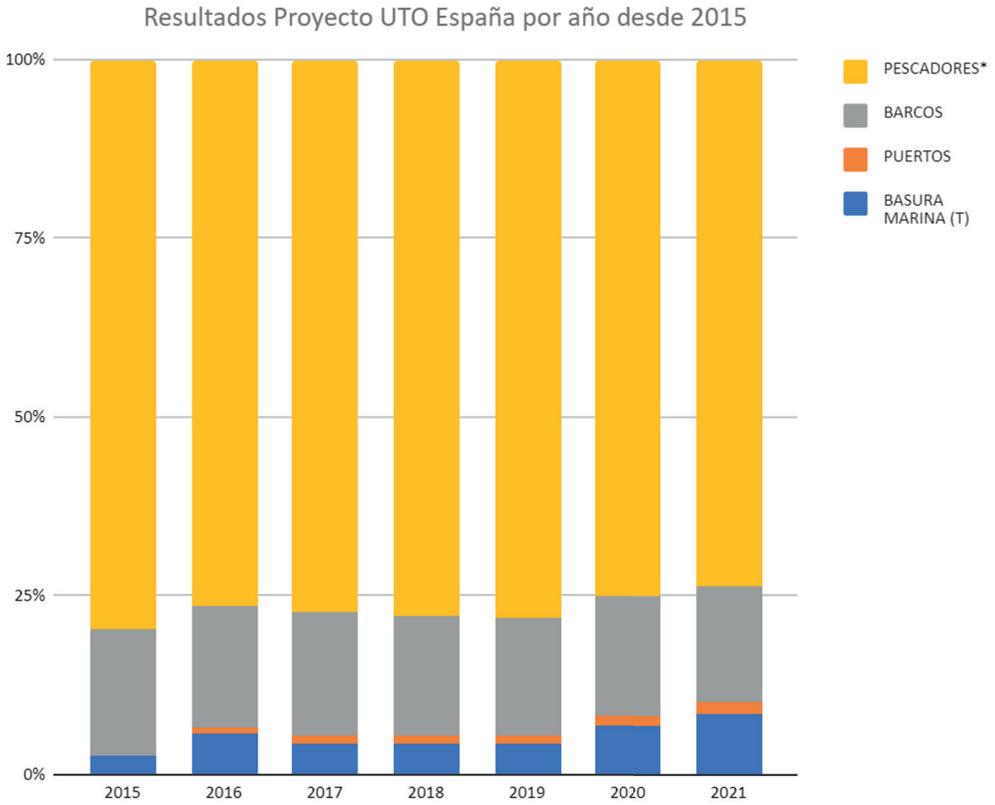
Anexo 6.3

Principales campañas de comunicación para promover el propósito en 2021. Fuente: Entrevista con Carol Blázquez, Head&Soul of Innovation & Sustainability at ECOALF

- ▶ Recycling Black Friday – Reach +97.4M. Colaboración con TomFoolery.
- ▶ World Ocean Day – Reach: +46.4M. Colaboración con distintos *influencers*.
- ▶ Earth day – Reach: +10.9M (No hay colaboración).
- ▶ Circular Economy – Reach: +234.2M (No hay colaboración).

Anexo 6.4

Resultados Proyecto UTO España por año desde 2015



Fuente: <https://ecoalf.com/en/pages/upcycling-the-oceans>

Referencias

Insider Intelligence (2020). Compromises Digital Buyers in Germany Would Make in Order to Make More Sustainable Digital Purchases, Dec 2020. <https://www.insiderintelligence.com/chart/245264/compromises-digital-buyers-germany-would-make-order-make-more-sustainable-digital-purchases-dec-2020-of-respondents>

Janjevic, M., Knoppen, D., Winkenbach, M. (2019). Integrated decision-making framework for urban freight logistics policy-making. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 72, 333-357.

Knoppen, D., Janjevic, M., Winkenbach, M. (2021). Prioritizing urban freight logistics policies: Pursuing cognitive consensus across multiple stakeholders. *Environmental Science & Policy*, 125, 231-240.

PWC (2022). Global consumer insights pulse survey. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

WEF (2020). The future of the last-mile ecosystem. Transition roadmaps for public- and private-sector players. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_the_last_mile_ecosystem.pdf

WWF (2019). Naturaleza sin plástico. Evaluación de la ingestión humana de plásticos presentes en la naturaleza. https://www.wwf.es/nuestro_trabajo/oceanos/naturaleza_sin_plasticos/plasticos_de_un_solo_uso/

7 ■ ISDIN: la B Corp que se ha atrevido a soñar

Nina Magomedova¹ y Marta Mas Machuca¹

El sueño hecho realidad

Era el 22 de diciembre de 2020 a las 21:00. Tras un día de intenso trabajo en la oficina, Ferrán, el responsable de ESG² de ISDIN, estaba llegando a casa. Estaban a las puertas de Navidad y dejaban atrás un trimestre muy intenso tras la pandemia. De pronto, sonó el móvil. Ferrán se fijó en que era Pablo, director de B Lab³.

—Me acaban de notificar desde Ámsterdam que habéis conseguido la certificación B Corp. Mañana recibirás un e-mail con la confirmación. ¡85.8 puntos! ¡Enhorabuena! —comentó Pablo.

—¡Esto sí que son buenas noticias! La verdad es que llegan en un momento muy adecuado... Ya sabes que ha sido un año muy duro, donde apenas ha habido noticias positivas... Esta sin duda marcará un hito para ISDIN. Me alegro de que justo se haya producido el 23 de diciembre y así cerrar el año con esta noticia— le contestó así Ferrán, con una intensa alegría y satisfacción.

—La verdad, Ferrán, es que os tengo que felicitar no solo por el buen trabajo que habéis hecho, sino por la rapidez con la que lo habéis conseguido. La complejidad de acreditar a toda la corporación es alta, y vuestro compromiso y dedicación en su

1 Universitat Internacional de Catalunya.

2 ESG (Environment, Social, Governance) se refiere al equipo responsable de informes ambientales, sociales y de buena gobernanza corporativa.

3 Diálogo ficticio.

Ser empresa B Corp en España

proceso ha sido todo un ejemplo— Pablo lo decía sinceramente, orgulloso también de haber participado en este proyecto.

—Muchas gracias, Pablo, vuestro apoyo y acompañamiento ha sido básico... Mañana a primera hora lo comunico internamente. Un fuerte abrazo y ¡Feliz Navidad!

Antes de compartirlo con nadie, Ferrán cerró los ojos y recordó cómo había empujado todo. Parecía mentira lo rápido que había pasado todo...

Los inicios del camino

La compañía nació el 23 de abril de 1975, como el resultado de la alianza entre las dos empresas familiares: PUIG y ESTEVE. Ambas empresas fueron líderes en sus sectores (cosmética en el caso de la primera, y farmacéutica en el caso de la segunda). Empresas que gozan de una alta reputación a nivel global por su innovación en el sector fármaco-cosmético. Además, las dos empresas fundadoras comparten la visión humana de la empresa y su papel en la sociedad.

Uno de los aspectos que caracteriza a la compañía es su voluntad de cuidar a sus empleados, llevándola a ser reconocida con la prestigiosa certificación TOP EMPLOYER en España durante cuatro años consecutivos, además de la herencia de las dos empresas basadas en un fuerte compromiso con la excelencia. En este sentido, las dos empresas cofundadoras de ISDIN aportaron a la compañía, por un lado, la ciencia (ESTEVE) y, por otro lado, la sensibilidad e innovación en perfumería (PUIG). Fruto de ello, ISDIN se convirtió en un laboratorio internacional líder en fotoprotección y dermatología tanto en España como en la mayoría de mercados en los que estaba presente. Además, la empresa llegó a ofrecer soluciones integrales e innovadoras para el cuidado, prevención y mantenimiento de la piel. Desde su fundación mantuvo junto al dermatólogo y el farmacéutico un firme compromiso en responder de forma eficaz a las necesidades de la piel y las mucosas. La vocación de ser referente internacional en el tratamiento de la piel llevó a ISDIN a estar presente en más de 50 mercados en todo el mundo con un equipo de 1.300 personas, en el año 2022. Además, gracias a su Programa *Environmental, Social & Governance* (ESG) comprometido con la salud de las personas, la comunidad y la preservación del planeta, ISDIN fue reconocida como el primer laboratorio español B Corp.

Entre los valores de la empresa siempre fue subrayada «ser la mejor versión de sí mismo» en cada momento, porque creen que es lo que inspira a otras personas a ser mejor. Es su forma de cuidar de las personas, de su salud, así contribuyendo valor a la sociedad, y poniendo en valor su misión, que es mejorar la calidad de vida de las personas, o como la misma empresa la fórmula: «Inspirar a todos a los que tocamos a disfrutar de una vida sana, feliz y bonita» (Anexo 7.4).

Este legado de estas dos empresas familiares queda reflejado en esta definición sobre la empresa:

«ISDIN somos una familia basada en la excelencia, donde el conocimiento y la colaboración son importantes. Somos una familia y como familia cuidamos de las personas» (Juan Naya, CEO)⁴.

Hoy en día, ISDIN está reconocido como líder en fotoprotección y cuidado de la piel a nivel mundial (ver portafolio de productos en Anexo 7.1, Anexo 7.2), facturando unos 340 millones de euros en 2021, y alcanzando unos 400 millones en el año 2022⁵. Actualmente, cuenta con más de 1300 trabajadores, 14 filiales y está presente en más de 50 países (Anexo 7.3).

Liderazgo

Juan Naya ha trabajado en ISDIN desde 2004, desempeñando funciones de *Chief Operations Officer*, *Chief Financial Officer*, y finalmente el *Chief Executive Officer* (CEO), por lo cual ha tenido un conocimiento profundo de la empresa tanto a nivel de operaciones como el equipo de personas. Su camino previo, sin embargo, fue muy diferente al perfil del típico CEO de una sociedad anónima del tamaño similar al de ISDIN. Graduado en física, obtuvo su doctorado en astrofísica y técnicas espaciales, después del cual trabajó como investigador científico de NASA⁶. La elección de un alto cargo ejecutivo con una trayectoria poco usual para el mundo empresarial refleja el carácter único de ISDIN. A la pregunta frecuente de los periodistas del porqué de esta elección, Juan Naya responde sonriendo que «no hay nadie mejor que un astrofísico para hacer fotoprotectores que nos protegen de nuestra estrella más cercana, el sol». En efecto, el paralelismo entre la naturaleza y el ser humano en esta empresa es ciertamente fascinante. En los estudios recientes, por ejemplo, se ha observado que el cerebro del ser humano funciona de manera similar a las redes de galaxias⁷ y que el ADN tiene una forma casi idéntica a la nebulosa de la Doble Hélice y el cuerpo del ser humano consiste en el 100% de los elementos que se encuentran en las estrellas supernovas⁸. Naya propone más ejemplos:

«La piel se renueva igual que la luna, cada 28 días, con lo que nuestra piel está formada por miles de "lunitas". Tenemos 100 mil millones de

4 En la entrevista Juan Naya hace referencia al eslogan de ISDIN: «*We care like a family and perform like a team*».

5 <https://www.latribunadetoledo.es/Noticia/Z51E346BC-AAD0-BD3D-90C8480F229065FF/202202/ISDIN-conquista-el-mercado-internacional-y-lidera-el-de-China>

6 NASA – National Aeronautics and Space Administration.

7 <https://bigthink.com/hard-science/the-universe-works-like-a-huge-human-brain-discover-scientists/>

8 <https://www.nhm.ac.uk/discover/are-we-really-made-of-stardust.html>

Ser empresa B Corp en España

células de piel. Y en la galaxia hay aproximadamente 100 mil millones de estrellas, con lo que cada uno de nosotros somos una auténtica galaxia». (Juan Naya, CEO).

Su perfil ha servido al equipo directivo de ISDIN a pensar *out of the box* y ver las cosas de manera diferente: «En ISDIN siempre se habla del sol, de las galaxias, del universo, y esto nos ayuda como compañía a afrontar los retos y los problemas con una perspectiva más planetaria». Esta visión planetaria permite también ver la empresa como parte de este planeta, y el ser humano, la persona como parte del universo, una parte importante e interdependiente, donde el ser humano deja de ser la especie dominante y explotadora, sino que se encuentra dentro del universo, dentro del sistema interconectado, donde las acciones de uno impactan el todo del sistema y, como consecuencia, afectan a uno mismo.

La visión de Juan Naya encajó muy orgánicamente en la aspiración de ISDIN de mejorar la calidad de vida de las personas. Como ya se subrayó, la compañía hacía esfuerzos de entender el impacto que generan sus actividades en las vidas de las personas, cuidando de su propio personal, asegurando la calidad de investigación detrás de sus productos. Esta «visión planetaria» les hizo reflexionar sobre las preguntas: ¿qué más se puede hacer?, ¿qué está al alcance de la empresa que podría impulsar el impacto positivo? Para responderlas, hacía falta una reflexión sobre los objetivos estratégicos de ISDIN, sobre su camino y el sitio que la compañía quiere ocupar en la sociedad.

Con esta idea en mente se empezó en el año 2019 el trabajo de formulación de un nuevo plan estratégico para el 2030. Cuando se hizo este plan, se identificó que una de las bases del mismo era la sostenibilidad. Al establecerlo, se empezó a hacer un análisis más formal y estructural sobre cómo se derivaba de la misión de ISDIN su labor social. También se identificó cuál debía ser el enfoque en el medioambiente. Esta época coincidió con el trabajo más profundo con las existentes actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que resultó en la constitución del equipo ESG.

ISDIN y sostenibilidad

Durante años, ISDIN fue líder en productos de fotoprotección, un producto que protege la piel de la quemadura solar y juega un papel clave en la prevención del cáncer de piel.

Son productos difícilmente superables a nivel de calidad. La empresa ha puesto un esfuerzo especial en proponer un producto detrás del cual hay una base científica, una investigación robusta y exhaustiva, para asegurar que el producto cumple con su función al altísimo nivel, y su herencia de una empresa líder mundial en fragancias

y cosmética imprimió siempre en ISDIN una inquietud por las texturas agradables. La aspiración de la empresa fue garantizar siempre la alta eficacia del producto combinada con la mejor experiencia al utilizar el producto. Además, ISDIN, como una compañía impulsada por dos empresas familiares, cuidaba su propio personal, su equipo, cumpliendo con su misión desde dentro de la empresa. El trato del equipo humano inspiraba la innovación y atraía el mejor talento a la empresa. Como resultado, logró crear su producto estrella, **ISDIN Fusion Water**, el primer fotoprotector de base acuosa que, aparte de proteger la piel, es fácil de aplicar gracias a su textura ultraligera y absorción inmediata, lo que convierte la protección solar alta en una experiencia placentera⁹.

Durante este periodo de tiempo, ISDIN expande su colaboración con los deportistas, como Kilian Jornet, Ona Carbonell y Carlos Alcaraz, entre otros, exponiendo su marca en los entornos de las montañas rocosas de los Pirineos o en las playas vírgenes del mar Mediterráneo. Unieron también a soñadores como el biólogo marino Manu San Félix, quien luego colaboró en la iniciativa de proteger y restaurar la planta posidonia en el mar Mediterráneo. Estas campañas crean la percepción de ISDIN como una marca inseparable de su entorno, está fusionada en la naturaleza. El posicionamiento de ISDIN fue alineado con el cambio paradigmático de la visión del ser humano dentro del ecosistema del planeta. El ser humano, que tanto tiempo estaba intentando dominar el mundo, se vio rodeado de las consecuencias de sus acciones de sobreexplotación de la naturaleza. Llegó la época del cambio hacia la convivencia sostenible para su propio bien y sobrevivencia. Para esto, se tenía que entender la sostenibilidad como concepto holístico, que engloba los tres ejes principales: sostenibilidad económica, social y medioambiental. En ISDIN querían llegar a esta sostenibilidad holística, y buscaban la herramienta necesaria y óptima para poder implementarla de manera íntegra en la empresa.

Fue entonces, en el año 2019, cuando la empresa propuso un objetivo más ambicioso, que es expandir el impacto a las vidas de personas desde dentro de la empresa, hacia toda su cadena de valor e incluso más allá, y hacerlo de manera más sistemática. Esta tarea estratégica fue guiada por junta directiva, liderada por el consejero delegado Juan Naya.

Hacia la certificación B Corp

El planteamiento del camino estratégico del ISDIN a largo plazo comenzó con la reflexión sobre la pregunta «¿Dónde estamos y dónde nos tenemos que focalizar para mejorar?». Para responder a esta pregunta había necesidad de entender el estado actual de la empresa, y en esto les podía ayudar una certificación:

⁹ <https://www.revistavanityfair.es/articulos/historia-protector-solar-isdin>

«Analizamos muchas certificaciones, desde algunas centradas en el producto y la circularidad hasta otras centradas en el proceso. Lo que buscábamos era una que entendiera y analizara el negocio de forma holística, no solamente alguna de sus partes». (Ferran Miquel, ESG).

Entre las certificaciones analizadas había algunas que encajaban bien con la sostenibilidad del producto y eliminación de las externalidades¹⁰ de la empresa, pero dejaban de lado partes tan importantes como la gobernanza y gestión de personas. Otras estaban muy enfocadas en la gestión de personas dentro de la organización, pero no analizaban el impacto medioambiental de la empresa. En cambio, la certificación B Corp fue considerada como la que tenía mejor encaje por su comprensión holística de una empresa, analizando la cadena de valor íntegra, la relación con clientes, proveedores, empleados, y el propio entorno de la compañía. En muchos sentidos esta certificación fue la más integradora y para conseguirla requería el trabajo global de la empresa, pero también permitía ver el estado de sostenibilidad de ISDIN en el sentido holístico:

«Empezar el proceso de obtener la certificación B Corp fue como poner delante el espejo y darnos una base, una plataforma, para poder empezar a trabajar y luego explicar a todos los *stakeholders* todo lo que hacíamos». (Ferran Miquel, ESG).

A inicios del 2020, justo antes del inicio de la pandemia, contactaron con B Lab en España para empezar el proceso de certificación, cuando encontraron el primer desafío en este proceso. En aquel momento B Lab Spain no tenía la estructura para asesorar a una compañía tan grande como todo el grupo ISDIN. Por este motivo la asesoría vino a través de B Lab Amsterdam, y la auditoría se realizó desde Estados Unidos.

El siguiente reto fue la recopilación de toda la información exigida por la auditoría de B Lab. Como explican desde ISDIN, es un obstáculo bastante típico incluso en la auditoría tradicional, pero B Lab trata temas que son nuevos y que solo se empiezan a definir a nivel académico, como, por ejemplo, la huella híbrida. Otra razón fue el desconocimiento de toda la información exigida por B Lab por parte del mismo equipo ESG de la compañía, un obstáculo que ISDIN solucionó dando la transparencia total a todo el proceso:

«Éramos dos en el equipo ESG y no teníamos ni idea sobre algunos temas que nos preguntaban desde B Lab. Entonces decidimos implicar a todas aquellas personas que se encargaban de ciertos temas dentro de

¹⁰ Definición según la RAE de «externalidad»: Situación en la que las acciones de una persona física o jurídica tienen una influencia sobre otra u otras. Puede ser positiva o negativa.

ISDIN, y cuando teníamos reuniones con los auditores convocábamos a los responsables del tema a la reunión: si nos preguntan sobre las políticas del equipo comercial, convocamos a la persona que se encarga de estos temas, si es sobre la gestión del personal, convocábamos a la persona responsable de recursos humanos. Desde B Lab nos aplaudieron por esta manera audaz de gestionar una auditoría». (Ferran Miquel, ESG).

Todo el proceso de certificación de ISDIN pasó bajo la pandemia y culminó el 22 de diciembre de 2020. Duró poco menos de un año, tiempo *record* para una empresa tan grande como ISDIN.

«Lo conseguimos en plazos relativamente reducidos, porque ciertos temas los estábamos trabajando mucho antes de empezar el proceso B Corp. En este sentido, la certificación B Corp nos ha permitido poner encima de la mesa todas las acciones que ya hacíamos y agruparlos, estructurarlos por el impacto generado». (Luis Doussinague, Country Manager Spain).

La certificación obtenida incluía todo el grupo ISDIN en su conjunto con sus sucursales en los países de Europa, Estados Unidos, China y América Latina. Ha sido más complicado, pero fue la decisión de la junta directiva, que no quería que nadie se quedara fuera.

La importancia de la certificación B Corp fue doble. Por un lado, el equipo directivo quería marcar un hito en el camino hacia la sostenibilidad holística. Fue un reto para comprobar que lo «estamos haciendo bien» (Ferran Miquel), y que los pasos tomados por la empresa hasta ahora son calculables, y su impacto es real y demostrable. Pero, por otro lado, más importante fue ver qué áreas son mejorables, dónde se tiene que poner el foco para perfeccionarlo más, dónde hay lagunas que todavía no se han tratado. Este análisis ayudó a la compañía a marcar los objetivos de manera más clara y concreta e invitó a tomar acciones más específicas. Fue sobre todo útil para el plan estratégico formulado para el año 2030.

El «triple bottom line» de ISDIN

En cierto sentido, la certificación B Corp fue una continuación orgánica de la comprensión de la sostenibilidad por ISDIN. La compañía siempre la veía como un concepto holístico que engloba todas las partes de la empresa y sus *stakeholders*. Una empresa con cero emisiones CO₂ no puede ser considerada sostenible si no asegura la calidad de vida de sus trabajadores, y al revés, una empresa muy responsable en cuanto a su equipo no es verdaderamente sostenible si no se preocupa por minimizar los daños medioambientales que causa su actividad. Esta fue la visión

de ISDIN, y en gran parte coincidía con la de B Lab. En particular, B Lab entiende la sostenibilidad como el concepto basado en tres pilares (social, económico y medioambiental) para conseguir el logro del triple resultado (las condiciones de vida socioeconómicas equitativas, las condiciones socio-medioambientales soportables, y la ecoeficiencia viable) (Elkington, 2007¹¹). La certificación de B Lab ayudó a ISDIN a sistematizar las acciones fragmentadas que estaban realizando. De esta manera, se lograba que cada una de las acciones realizadas en este ámbito fueran parte de un objetivo común y global.

En línea con los objetivos, ISDIN trabajaba tres diferentes grupos de acciones para llegar la sostenibilidad holística.

Específicamente, como una empresa cuya misión es mejorar la calidad de vida de las personas, siempre se ha preocupado por el bienestar de los propios trabajadores. Ya se ha mencionado que ISDIN se ha certificado como *Top employer* por cuatro años consecutivos. *Top employer* es un certificado que mide el bienestar, la inclusión y la flexibilidad en la gestión de recursos humanos¹². En este sentido la política interna de gestión de personas les permite lograr el objetivo de ser una empresa equitativa.

Además, la compañía hizo un esfuerzo considerable en su intento de reducir las externalidades negativas medioambientales que inevitablemente provoca su actividad. Así pues, han trabajado la circularidad del embalaje de sus productos. Aparte de utilizar el cartón de fuentes sostenibles certificadas, han empezado a utilizar el plástico reciclado. No siempre es posible por la naturaleza del producto (el sector dermocosmético tiene requisitos muy estrictos en cuanto al embalaje), pero han logrado los resultados importantes y siguen trabajando este aspecto para llegar al 100% de embalaje de materiales reciclados y reciclables. De esta manera, se contribuye en la reducción de basura y plástico no reciclado, logrando así que el ambiente socioambiental sea más soportable y habitable. En línea con estas acciones, está todo el trabajo realizado con los mostradores reutilizables que duran meses en vez de ser cambiados cada temporada:

«Vendemos a 10-12 mil farmacias e imagínate todos los expositores de cartón que movemos. [...]. Hace más de 10 años que se trabajaba cómo podía ser un expositor que fuera más permanente y podamos cambiar la carátula para que ese expositor dure todo el año». (Luis Doussinague, Country Manager Spain).

Por último, la sostenibilidad económica de la empresa está reflejada en los datos contables (Anexo 7.6). Las acciones de la empresa en cuanto a la innovación en

11 <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>

12 <https://www.top-employers.com/en/insights/>

producto resultaron en el crecimiento de ventas y mejora de las ratios financieras de manera muy significativa. Las ventas se duplicaron en los últimos 12 años, y el resultado del ejercicio creció de unos 9.6 millones euros en 2009 a más de 25 millones en el año 2021. El crecimiento a tan gran escala le permitió a la compañía aspirar a nuevos logros y expandir la sostenibilidad más allá de la propia empresa.

Más allá de la sostenibilidad interna

Sin embargo, las acciones de ISDIN para cumplir con su misión y lograr el triple resultado de sostenibilidad van mucho más allá del cumplimiento de una serie de estándares.

Primero, siendo una empresa cuyo producto estrella es la fotoprotección solar, trabajan mucho la parte de educar a la población sobre el efecto dañino del sol, sobre todo a largo plazo. No todas las familias están concienciadas sobre el efecto dañino del sol para la piel, y muy a menudo no piensan en proteger a sus hijos del sol a todas horas. Dado que los niños pasan muchas horas jugando en patios de escuelas y parques, están más expuestos a los posibles efectos negativos del sol a largo plazo. En línea con esto y siendo fieles a su misión (mejorar la vida de personas), ISDIN organiza desde hace 27 años charlas educativas a las escuelas para incrementar la conciencia de este problema desde edades tempranas.

«Vamos a más de 1.000 colegios de todo el país donde de la mano de dermatólogos y farmacéuticos se da una charla a chavales de la importancia de protegerse del sol. Les proveemos de unos vídeos formativos y materiales, y van a los colegios de su barrio. Lo hacemos desde hace 27 años, durante los cuales hemos “foto protegido” a más de 6 millones de niños. Esto es una de las cosas de las que más nos orgullecemos... ¡Y ni la comunicamos [para el *marketing*]!». (Luis Doussinague, Country Manager Spain).

Esta acción tiene una importancia especial porque, como alerta la Organización Mundial de la Salud, el cáncer de piel es el más frecuente y cada año se diagnostican dos millones de nuevos casos en el mundo. En España la incidencia de cáncer ha duplicado durante las últimas décadas. De hecho, se estima que tres de cada 10 españoles desarrollarán algún tipo de cáncer de piel durante su vida, según un estudio del Consejo general de Colegios Oficial de Farmacéuticos¹³. Esta tendencia empeorará en las próximas décadas por culpa del calentamiento global, llegando al 5% de la población europea, y al 10% de la población americana afectada por

¹³ <https://www.elagoradiario.com/desarrollo-sostenible/cambio-climatico/el-calentamiento-global-influye-en-la-incidencia-del-cancer-de-piel/>

el cáncer de piel. Para ISDIN, las actividades educativas en las escuelas españolas no tienen ningún beneficio económico directo, más bien al revés. Pero lo hacen porque son fieles a sus valores, porque el ser humano y su bienestar son el foco de la misión de la empresa y porque la vida del ser humano tiene valor por sí misma.

Otra acción importante en su intento de contribuir en la disminución de las externalidades negativas de sus actividades fue el replanteamiento de la distribución de sus productos a las farmacias. La reducción de embalaje y uso de materiales reciclados y reciclables produjeron el siguiente paso: disminución del CO₂ en el proceso de transporte de sus productos de la fábrica a los puestos de venta. Primero, se optimizaron las cantidades de unidades por caja y disminuyeron las dimensiones de cada pedido. Luego, se plantearon una acción más ambiciosa: sustituir la flota de vehículos de la compañía por unos más ecológicos. La intención inicial fue optar por coches eléctricos de cero emisiones. Sin embargo, las ineficiencias e imperfecciones de la infraestructura necesaria para un buen funcionamiento de coches eléctricos, sobre todo en trayectos largos entre pueblos y ciudades, ha hecho inviable lograr este objetivo. Entonces, optaron por coches híbridos para los vendedores que hacen viajes de largos trayectos, y los coches eléctricos para el resto del equipo de la empresa, reduciendo así su huella carbónica de manera muy significativa. Lo hicieron por iniciativa propia: la inquietud de ISDIN por cuidar del medioambiente nace de lo más profundo de la compañía. Emanada directamente de su misión: es imposible disfrutar de una vida feliz, sana y bonita en un mundo destruido. Por tanto, si ISDIN no cuida el medioambiente no puede cumplir su misión.

En línea con esta acción, el equipo de ISDIN empezó a investigar otros caminos para contribuir a la lucha contra el cambio climático. Uno de ellos fue el programa de regeneración de la flora del mar Mediterráneo. El impacto positivo que se podría generar en este aspecto es múltiple. Por un lado, los productos de fotoprotección solar han sido criticados por su supuesto impacto dañino a los mares y océanos, ya que la composición de este tipo de producto contiene elementos que, según ciertos foros, contaminan la naturaleza. Desde hace años, ISDIN empezó a poner un esfuerzo adicional para hacer las fórmulas de sus productos más respetuosas con el medio ambiente. No es fácil, ya que se tiene que encontrar un equilibrio entre la calidad de producto en su uso como protector solar y su seguridad para el medioambiente. Muchos de los ingredientes que se utilizan en cada fotoprotector son orgánicos-biodegradables o de origen mineral. (Stephanie Barbier, Directora de Marketing Corporativo¹⁴).

La compañía no ha llegado al 100% por la simple razón de no perjudicar la eficacia del producto en el cumplimiento con su función principal. Además, lo hacen por encima de cualquier exigencia regulatoria en cualquier parte del mundo, incluso

¹⁴ <https://www.vogue.es/belleza/articulos/protector-solar-sea-friendly-isdin-proyecto-recuperacion-posidonia-mediterraneo>

de aquellas regulaciones de países donde ISDIN no tiene operaciones. Lo hacen porque creen que el bienestar de ser humano no es posible sin la seguridad de su entorno. Pero ISDIN va más allá en su lucha por la conservación del mar Mediterráneo. Según Juan Naya, estas acciones son reactivas, pero hacen falta también las acciones regenerativas. Por este motivo, apoyan proyectos para restaurar y que buscan concienciar sobre la importancia de restaurar la posidonia, una planta del fondo del mar Mediterráneo que resulta ser una valiosa aliada a distintos niveles. La posidonia es una planta subacuática con una gran capacidad de transformar CO₂ de manera 15 veces más eficaz que la selva amazónica y que ha estado desapareciendo en los últimos 50 años. Es un hábitat para la vida marina y un lugar de biodiversidad muy relevante. Este trabajo lo hacen junto con los investigadores y biólogos marinos, pero también con emprendedores que buscan soluciones a la contaminación de plástico y microplástico en el mar.

Por último, la contribución al factor social de la sostenibilidad, y sobre todo sus programas educativos para los niños españoles sobre la importancia de fotoprotección solar los llevó al colectivo posiblemente más vulnerable en cuanto a la afectación del sol a nivel cutáneo: las personas con albinismo en la África subsahariana.

«Estamos trabajando en un programa para ayudar a las personas con albinismo en Mozambique – tienen un 95% de incidencia de cáncer de piel.» (Juan Naya, CEO).

La compañía donaba cada año más de 80.000 fotoprotectores por valor de más de 300 mil euros, y financiaba el funcionamiento del proyecto África Directo aportando los fondos necesarios para cubrir su actividad anualmente¹⁵. En Europa sufrir albinismo no incide en la esperanza de vida, pero en la África Subsahariana implica tener la esperanza de vida en torno a los 30 años. Además de los problemas de salud, se suman los estigmas a los que las personas con esta condición están expuestas, la discriminación, el ostracismo e incluso el miedo por su propia vida. Este proyecto es una confirmación más que para ISDIN la vida humana en sí representa un valor.

«Aquí cuidamos de las personas, somos gente apasionada de salud y la salud no entiende de exclusividades. La piel es inclusiva.» (Juan Naya, CEO).

La elección de estos proyectos no ha sido una casualidad. ISDIN siempre busca crear impacto en las áreas donde tiene más conocimiento. Han elegido el mar Mediterráneo porque ISDIN es una empresa de Barcelona, eminentemente Mediterránea y cuya marca y productos se asocian al Mediterráneo. Así pueden asegurar la transparencia de todos los procesos. Han elegido el colectivo de personas con

¹⁵ <https://africadirecto.org/7738-2/>

Ser empresa B Corp en España

albinismo de Mozambique porque la fotoprotección solar de piel para prevenir cáncer es su campo de pericia. Además, todos los proyectos y campañas de sostenibilidad están directamente alienados con su producto, su negocio, porque es ahí donde pueden ayudar, donde son expertos y pueden aportar un verdadero valor:

«Son cosas que tienen más sentido para nosotros. En ISDIN no solo ponemos dinero, sino las personas, con su criterio y conocimientos, "materia gris", corazón, alma y sobre todo el tiempo. Al final, lo más valioso que tiene una organización en verdad no es su dinero, sino el esfuerzo de sus personas». (Juan Naya, CEO).

B Corp: un sello de honor y una gran responsabilidad

La puntuación de ISDIN es de 85.8 puntos (año 2020). La distribución de estos puntos es bastante equilibrada¹⁶ (Anexo 7.5), siendo la categoría de «Empleados» la que obtiene una mayor puntuación. ISDIN lleva trabajando esta dimensión desde hace años y los numerosos reconocimientos que han recibido por ello es una buena muestra.

Un punto de mayor importancia, sin embargo, es que la certificación fue otorgada a todo el grupo ISDIN y no solo una filial europea. Este logro es poco habitual en las empresas de dimensiones tan grandes como la de ISDIN S.A. Lo normal sería obtener la certificación solo para ciertas filiales, que están situadas en los países desarrollados, donde el cumplimiento con los criterios de B Lab son más naturales, ya que hay una base legislativa. En el caso de ISDIN, sin embargo, no hacía falta separar las filiales situadas en los países emergentes para no perjudicar la puntuación íntegra de la compañía, algo que suele pasar con las empresas de grandes dimensiones y que dificulta la certificación de estas. Esto sugiere la inclinación natural de la empresa hacia la sostenibilidad holística, donde la base de todas las actividades es la responsabilidad hacia la sociedad, los empleados y la naturaleza. En definitiva, es una máxima convicción, está en el ADN de ISDIN trabajar por esta misión. No han realizado todas estas acciones y este camino por un mero cumplimiento, sino por una honda creencia en lo que son y lo que hacen.

Aunque la obtención de la certificación ha sido algo orgánico para ISDIN, el equipo directivo lo ve como un hito importante, porque «el sello de B Corp es un honor y una gran responsabilidad. Es una certificación muy exigente y demandada, pero que muy pocos tienen. Lo llevamos con orgullo, y lo tenemos que honrar siendo cada vez mejores» (Juan Naya, CEO).

¹⁶ Las valoraciones por dimensión del Overall B Impact Score Isdin son: Governance (16.5), Workers (25.2), Community (13.7), Environment (16.6) y Customers (13.5).

Mirando hacia el futuro: el sueño de ISDIN¹⁷

Tras recibir la llamada de B Lab sobre la certificación de ISDIN, Ferran esperó a llegar a la oficina a primera hora de la mañana para decir la noticia. Fue corriendo a compartirla con todo el equipo de ISDIN. Yendo por el pasillo, Ferran miraba a las paredes de la oficina decoradas de luces de Navidad, cubriendo las imágenes de las actividades de ISDIN en el mar Mediterráneo, Mozambique, escuelas españolas y simples familias disfrutando de su vida feliz, sana y bella. Entró en el despacho de reuniones, donde Juan y Luis estaban repasando la información para la reunión global de cierre del año. Al mediodía toda la compañía se iba a reunir para escuchar las principales informaciones del año.

—¡Lo hemos conseguido! —dijo Ferran—. A partir del día de hoy tenemos el certificado que demuestra que ISDIN es una *force for good*¹⁸.

Horas más tarde, Juan iniciaba el mensaje a toda la compañía. Había sido un año especialmente duro y Juan le daba especial importancia a este mensaje de fin de año. A las 14:30 de la tarde estaba toda la compañía reunida en el auditorio o conectada en *streaming* desde muchos lugares del mundo. Juan dio su mensaje y en cierto momento, mencionó que había una gran noticia que dar, mérito de todos y de la que estaba muy orgulloso. En ese momento, invitó a Ferran a subir al escenario junto con Juan Mosquera, del equipo ESG, quienes habían trabajado intensamente para obtener la certificación. Delante de toda la compañía, recordó que se llevaba todo el año trabajando para conseguir ser B Corp. Tras esta breve explicación, Juan lanzó una pregunta: «Ferran, ¿hemos conseguido la certificación este año, como nos habíamos propuesto por imposible que pareciera?» Cedió el micrófono a Ferran, quien respondió con una mezcla de emoción, nervios y alegría: «Sí, Juan, nos lo han confirmado. Desde hoy, 23 de diciembre, ISDIN es una compañía B Corp».

Entre las felicitaciones por el gran trabajo de su equipo y celebraciones de un nuevo hito, Ferran se dio cuenta de que la satisfacción de obtener el sello B Corp que él esperaba llegaba a su fin. Se sentía todavía inquieto y ansioso. Por algún motivo no podía quitarse de la cabeza un discurso de Juan Naya en una de las reuniones sobre el futuro estratégico de ISDIN.

«El sueño de ISDIN es ver a la gente sana, feliz y bonita. La salud, felicidad y belleza van muy ligados, son como una cadena. Uno no es feliz si no está sano. La salud nos permite tener una vida bonita. Una vida bonita no podrá ser si vivimos en un planeta que se nos está yendo. Y es lo que

¹⁷ Esta sección contiene diálogos ficticios.

¹⁸ Se hace referencia a la visión de B Lab: «We envision a global economy that uses business as a *force for good*».

Ser empresa B Corp en España

queremos en el futuro: conseguir que la gente tenga piel más saludable, que se cuida, que vive en un lugar más sostenible. Nuestros medios son limitados, pero sabemos que si encontramos las soluciones que se pueden aplicar aquí, en casa nuestra, se podrá aplicarlas en cualquier parte del mundo. Y lo podremos lograr. ¿Cómo? Siendo el “nuestro mejor yo”, haciendo lo mejor que podamos, e inspirando a nuestro entorno a hacer lo mismo». (Juan Naya, CEO).

Una vez finalizada la celebración y las palabras de fin de año de Juan, era momento de irse a casa. Ferran miraba las caras felices en el fondo de las luces de Navidad. La certificación es un hito importante, pero es solo un inicio de un largo camino para conseguir la misión de la empresa. Han sacado 85.8 puntos, pero ¿cuál es el máximo? ¿Qué más deben hacer para ser «su mejor yo»? ¿A qué alturas podrá llegar ISDIN siguiendo su visión? Todas estas preguntas pasaban por su cabeza y en algún momento sintió vértigo. Ferran respiró profundamente. Pensó: «Ahora a descansar, antes de continuar este largo camino». De repente notó la mirada de Juan, que estaba en frente de él. Juan, viendo al joven empleado, que se había incorporado en ISDIN poco antes del comienzo de la certificación, y que con un equipo de dos personas logró un hito importante en un plazo récord, le dijo sonriendo: «Nos atrevimos a soñar, y no nos rendiremos»¹⁹.

¹⁹ La frase hace referencia al eslogan de ISDIN: «Atrévete a soñar y no te rindas».

Anexos del Capítulo 7. ISDIN

Anexo 7.1

Gama de productos de ISDIN Fotoprotector

Anexo 7.2

Gama de productos de Isdinceutics

Anexo 7.3

Presencia de ISDIN en el mundo

Anexo 7.4

Posicionamiento de ISDIN

Anexo 7.5

Puntuación de ISDIN por B Lab

Anexo 7.6

Datos económicos de ISDIN

Anexo 7.1

Gama de productos de ISDIN Fotoprotector



Fuente: Imagen cedida por cortesía de ISDIN: <https://www.isdin.com/es-CL/bloqueador-solar/>

Anexo 7.2

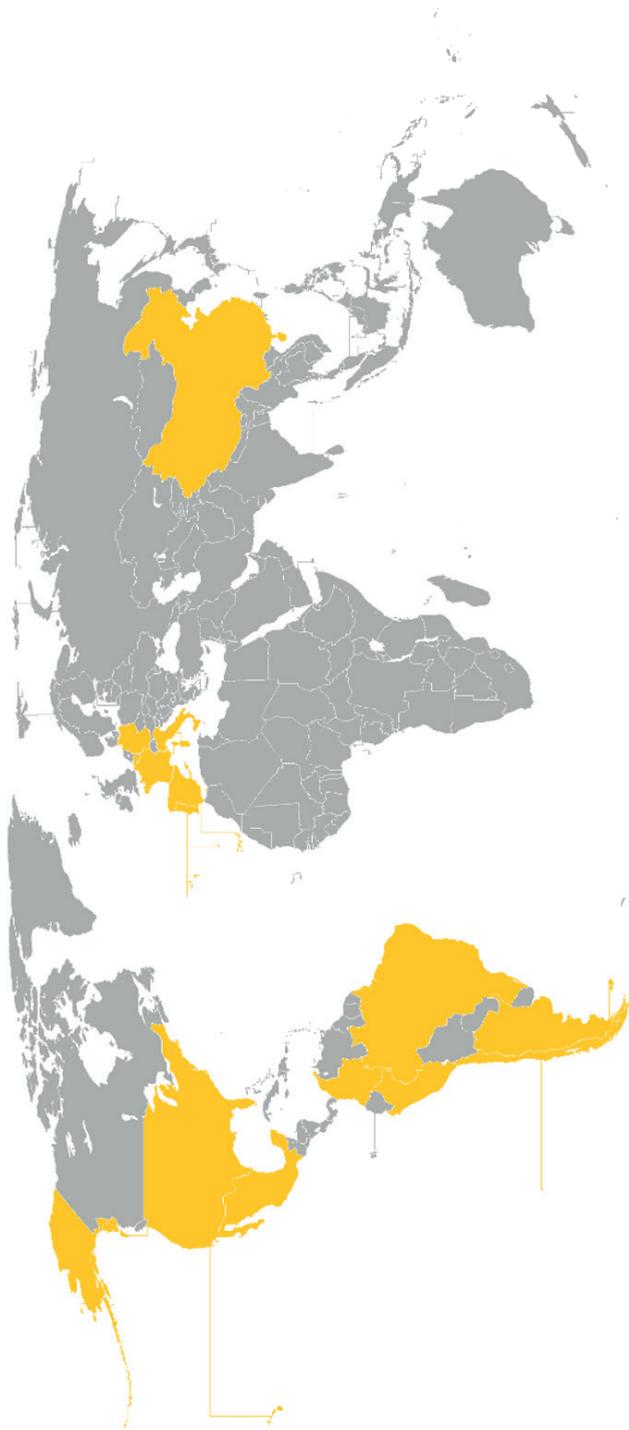
Gama de productos de Isdinceutics



Fuente: Imagen cedida por cortesía de ISDIN: <https://www.isdin.com/es-PE/isdinceutics/>

Anexo 7.3

Presencia de ISDIN en el mundo²⁰



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la web ISDIN: <https://www.isdin.com/isdin-ciencia-en-la-piel/>

²⁰ <https://www.isdin.com/>

Anexo 7.4

Posicionamiento de ISDIN

Misión: «Inspirar a todos a los que tocamos de disfrutar de una vida feliz, sana y bonita»

Tres pilares de ISDIN

Meaningful innovation

Para ISDIN, innovar es mucho más que crear o incorporar novedades. Innovar es superarnos para cubrir una necesidad y contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Mantenemos intacto el compromiso con el que nacimos hace 40 años: dar respuesta a las necesidades de tu piel y tus mucosas. Nuestros productos combinan la máxima eficacia y seguridad con texturas innovadoras que garantizan una satisfactoria experiencia de prueba y sensorial. Y de esta forma facilitan el óptimo cumplimiento de la pauta de tratamiento para una piel más sana.

El resultado de nuestro trabajo, con pasión y compromiso, es una amplia propuesta de productos con los que, hoy, tenemos la inmensa satisfacción de ayudar a millones de personas a sentirse mejor con su piel.

Pero no nos conformamos. Para ISDIN es fundamental la colaboración constante con los profesionales de la salud y la comunidad científica. Destacamos nuestro Medical Advisory Board (MAB), un equipo de profesionales de contrastada experiencia y prestigio a nivel mundial que aporta criterio para la toma de decisiones y desarrollo de nuevos proyectos. El MAB nos permite crecer para seguir liderando el mercado español y ser un referente internacional en el tratamiento de la piel.

Isdin realiza proyectos de I+D financiados por organismos públicos.

Audacious execution

Desde nuestros orígenes nuestra vocación es el tratamiento de la piel. Combinamos la eficacia y la sensorialidad en nuestros productos para que funcionen y además gusten, y así, conseguir los mejores resultados; un equilibrio óptimo entre el rigor de lo científico y la emoción de lo cosmético. Así abordamos las principales afecciones de la piel y sus necesidades, una manera que nos hace diferentes.

Aportamos soluciones integrales dirigidas al tratamiento de la piel en sus diferentes grados: curación, prevención y mantenimiento.

Contamos con la confianza de los profesionales de la salud. Médicos y farmacéuticos que permiten que nuestros productos lleguen a las personas de la manera más eficaz.

Passionate people

Nos define el talento. Nuestra esencia es el equilibrio entre razón y emoción. La razón aplicada al rigor, a la investigación y a la ciencia. La emoción como sensibilidad, creatividad y experiencia sensorial. Combinados en armonía culminan en nuestra pasión. Pasión por la piel al servicio de nuestros productos y a nuestra forma de relacionarnos.

Nos define el carácter. Una forma de ser muy próxima que se traduce en una sensibilidad especial por las necesidades de los pacientes y una estrecha relación de confianza y respeto por los profesionales de la salud.

Nos define el compromiso. Un pilar esencial en nuestra vocación de superación constante. El motor que nos impulsa cada día a buscar las soluciones más efectivas para satisfacer con garantías nuestras máximas expectativas.

Fuente: Elaboración propia a partir de página web ISDIN <https://www.isdin.com/isdin-ciencia-en-la-piel/>

Anexo 7.5

Puntuación de ISDIN por B Lab



Fuente: Imagen cedida por cortesía de B Lab Spain.

Anexo 7.6

Datos económicos de ISDIN

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	21/12/2018	21/12/2017	21/12/2016	21/12/2015
Cuentas no consolidadas							
Ingresos de explotación	257.367.965 €	243.246.212 €	241.076.141 €	194.497.230 €	163.088.057 €	146.259.894 €	132.501.049 €
Resultados ordinarios antes impuestos	31.395.048 €	40.538.852 €	43.268.824 €	30.912.119 €	18.327.738 €	20.373.290 €	16.729.369 €
Resultados del ejercicio	25.627.059 €	32.600.337 €	34.321.745 €	24.792.435 €	13.951.144 €	16.180.657 €	12.527.444 €
Total activo	283.949.352 €	251.376.353 €	226.477.740 €	206.585.633 €	176.620.807 €	160.412.075 €	138.854.899 €
Fondos propios	207.278.416 €	181.651.356 €	162.051.019 €	150.820.916 €	128.703.736 €	118.597.655 €	105.603.008 €
Rentabilidad económica (%)	11,06	16,12	19,11	14,96	10,38	12,70	12,05
Rentabilidad financiera (%)	15,15	22,32	26,70	20,50	14,24	17,18	15,84
Liquidez general	2,34	2,06	2,26	2,28	2,02	2,14	2,43
Endeudamiento (%)	27,00	27,74	28,45	26,99	27,13	26,07	23,95
Número empleados	632	601	565	535	513	479	455
Cuentas no consolidadas							
Ingresos de explotación	120.492.282 €	113.218.819 €	111.506.139 €	112.452.901 €	116.307.158 €	116.307.158 €	118.122.974 €
Resultados ordinarios antes impuestos	18.174.155 €	15.328.465 €	11.403.448 €	10.336.432 €	11.682.246 €	11.682.246 €	11.036.743 €
Resultados del ejercicio	14.015.544 €	10.910.403 €	8.302.581 €	7.662.516 €	8.767.152 €	8.767.152 €	9.634.345 €
Total activo	133.777.706 €	119.343.017 €	111.058.192 €	101.815.591 €	94.466.765 €	94.466.765 €	79.857.156 €
Fondos propios	93.075.564 €	85.202.853 €	75.048.106 €	67.760.211 €	61.290.328 €	61.290.328 €	54.046.236 €
Rentabilidad económica (%)	13,59	12,84	10,27	10,15	12,37	12,37	13,82
Rentabilidad financiera (%)	19,53	17,99	15,19	15,25	19,06	19,06	20,42
Liquidez general	1,98	2,76	2,21	2,39	2,18	2,18	2,43
Endeudamiento (%)	30,43	28,61	32,42	33,45	35,12	35,12	32,32
Número empleados	436	442	456	471	473	473	444

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SABÍ (2022).

8

■ Quadpack: convertirse en una B Corp y avanzar

Neus Vila Brunet¹ y Anna Akhmedova²

Introducción

Un viernes por la noche, Raquel, una joven de unos 25 años, estaba haciendo tiempo en el aeropuerto de El Prat Barcelona; habían retrasado el vuelo y tenía 2 horas más. Estaba paseando por las tiendas sin ninguna intención de comprar nada. Es una consumidora con conciencia ecológica: odia el consumismo y las compras impulsivas y es muy consciente del impacto del plástico en el medioambiente. Para ella, los embalajes son la representación «visible» de los esfuerzos y compromisos de las empresas con la sostenibilidad, ya sea a través de la comunicación en el embalaje de plástico (por ejemplo, ahora 100% reciclable), o del diseño y la estructura del embalaje en sí (por ejemplo, visiblemente menos plástico). De repente, un envase de madera tallada con crema facial llamó su atención ... Se acercó para poder leer la etiqueta y buscó en Google. «Quadpack – una empresa líder en envases hechos con componentes de madera para cosméticos», según Google.

El caso

El año 2022 estaba llegando a su fin, la gente de la empresa Quadpack estaba ocupada cerrando los últimos contratos y escribiendo los informes anuales. Marionna,

1 Universitat Internacional de Catalunya.

2 IESE Business School (Universidad de Navarra).

Ser empresa B Corp en España

Jefa de Gestión del Talento, estaba sentada en su mesa. Su vieja amiga, Carlota, jefa de People Business Partner vino a su reunión semanal individual.

—Hola Mariona, ¿qué tal? ¿Cómo va el informe anual de impacto?³

—Estoy revisando los correos que recibimos de todas partes del mundo. ¿Recuerdas cuando María entró en Quadpack como Gerente de la Fundación Quadpack el año pasado y comenzamos a colaborar con todos esos nuevos proyectos en el Reino Unido, Francia, Alemania, Japón, Estados Unidos y Australia? Es tan agradable recibir estas cartas... Mira, este es de Australia:

«Trabajamos con más de 30.000 personas en Australia, en su mayoría niños y jóvenes sometidos a violencia. Quadpack se puso en contacto con nosotros hace un par de meses queriendo ayudar, y se nos ocurrió el desafío de los kilómetros, una actividad divertida y atractiva para recaudar fondos. Los fondos recaudados se destinarán a un programa de Enseñanza de Modelo de Familia, donde los jóvenes que han sufrido traumas aprendan a vivir en familia de nuevo.»ⁱ

—Oh, esto es tan bonito —respondió Carlota.

—¡Mira! Mira este, este viene de aquí, de España, del proyecto de Cruz Roja en Cataluña...

«Hice mis prácticas como recepcionista y ayudante de oficina en la sede de Quadpack, gracias a una colaboración con Cruz Roja en Cataluña, donde recibí mi formación. Aunque he vivido en España durante cuatro años, nunca había tenido la oportunidad de trabajar en el país y esta experiencia aumentó mi motivación y la seguridad en mí mismo.»ⁱⁱ

—Y este... Mira este de los Estados Unidos, Texas, ¡solo al otro lado del mundo! ¿No es alucinante? ¡Esta es una verdadera Copa del Mundo para el apoyo de la comunidad! Toma, lee:

«Pasé un día especial con mi equipo en un proyecto de conservación en el que ayudamos a limpiar nuestras calles en Carrollton, Texas. Era más que solo limpiar: estábamos juntos fuera, haciendo equipo y siendo útiles para nuestra comunidad.»ⁱⁱⁱ

—¿No te emocionas cuando ves que estamos haciendo todas estas grandes cosas juntos? ¡Juntos somos invencibles! —exclamó Mariona con fuerza.

³ Diálogo ficticio.

Quadpack: convertirse en una B Corp y avanzar

—Sí, es un buen momento para mirar hacia atrás y hacia adelante —respondió Carlota.

—De hecho, ¡la Navidad y el Año Nuevo están a la vuelta de la esquina! —se rio Mariona—. ¿Cuáles son tus propósitos profesionales?

—Bueno, ya sabes que no puedo pedir más..., este ha sido un año tremendo, increíble, muchos sueños se han hecho realidad y el trabajo duro ha valido la pena. Aunque desde 2018 tenemos la Medalla de Plata EcoVadis ahora finalmente, después de esforzarnos durante tantos años, hemos recibido también la Medalla de Oro EcoVadis. En abril, recibimos noticias increíbles. ¡Nos convertimos en B Corp en la primera ronda! El promedio es de 50 puntos en la primera evaluación, ¡y obtuvimos 81.2 puntos! Lo logramos porque iba en consonancia con nuestra misión, con todo lo que hemos ido haciendo a lo largo de estos años y en todo el mundo. Creo que es una consecuencia natural de la historia de trabajo constante hacia un impacto positivo, no solo económico, sino también social y ambiental.

—Los valores de B Corp son coherentes con el ADN de Quadpack y la certificación reconoció el trabajo que se ha desarrollado en su misión, cultura, valores y visión —confirmó Mariona—. De hecho, todo lo que hemos estado haciendo a lo largo de estos años se resume en la filosofía y valores de B Corp...

—¡Oye, hemos cubierto muchos temas hoy! —se rio Carlota—. Se está haciendo tarde...

—¡Ay, Dios mío! ¡Vamos!

Al salir, Carlota y Mariona iban recordando el largo viaje que realizó Quadpack, hasta que se unió a la comunidad B Corp.

Convertirse en B Corp

En 2022, Quadpack tenía más de 1.000 clientes en todo el mundo, incluidas 30 de las 100 principales marcas de belleza del mundo. La compañía iba creciendo a medida que cambiaban las expectativas de los clientes en todo el mundo. Los residuos plásticos se han convertido en un problema real para los consumidores, especialmente para los consumidores más jóvenes, y la mayoría de los *millennials* creen que sus elecciones y acciones pueden marcar la diferencia en el mundo. El creciente acceso a los teléfonos inteligentes también ha tenido un impacto en la forma en que los consumidores toman sus decisiones. Con el fácil acceso a las redes sociales y la prensa online, los consumidores tenían un recuerdo contante de su huella en el planeta y de la necesidad de cambiar sus hábitos. Los consumidores querían que las marcas

Ser empresa B Corp en España

abordaran los problemas ambientales y crearan productos con menos envases, con envases reciclados o que utilizaran envases reciclables o biodegradables.

Quadpack tiene una estructura que combina la fabricación interna con el abastecimiento selectivo de los socios, lo que le permite ofrecer una propuesta diversificada y equilibrada. A través de sus fábricas, Quadpack controla la producción de componentes diferenciados como la madera, así como formatos de embalaje clave como frascos y envases sin aire. Para todo lo demás, estableció colaboraciones con fabricantes con el fin garantizar los más altos estándares y la mayor flexibilidad. Quadpack estimó que el mercado mundial de envases cosméticos se acercaba a los 20.000 millones de euros en 2020. Solo en Europa, el mercado de envases cosméticos generó una facturación de 6.400 millones de euros, casi un tercio del total. Cinco países representan el 75% del mercado europeo: Francia (26%), Alemania (17%), Italia (13%), Reino Unido (11%) y España (8%). Consúltense las Figuras 8.1 y 8.2 para conocer las localizaciones de las unidades de negocio de Quadpack en Europa y en el mundo.

Quadpack se fundó en 2003 con una misión clara: ayudar a las marcas de belleza a desarrollarse. Tim Eaves, CEO de Quadpack, y los cofundadores de Quadpack

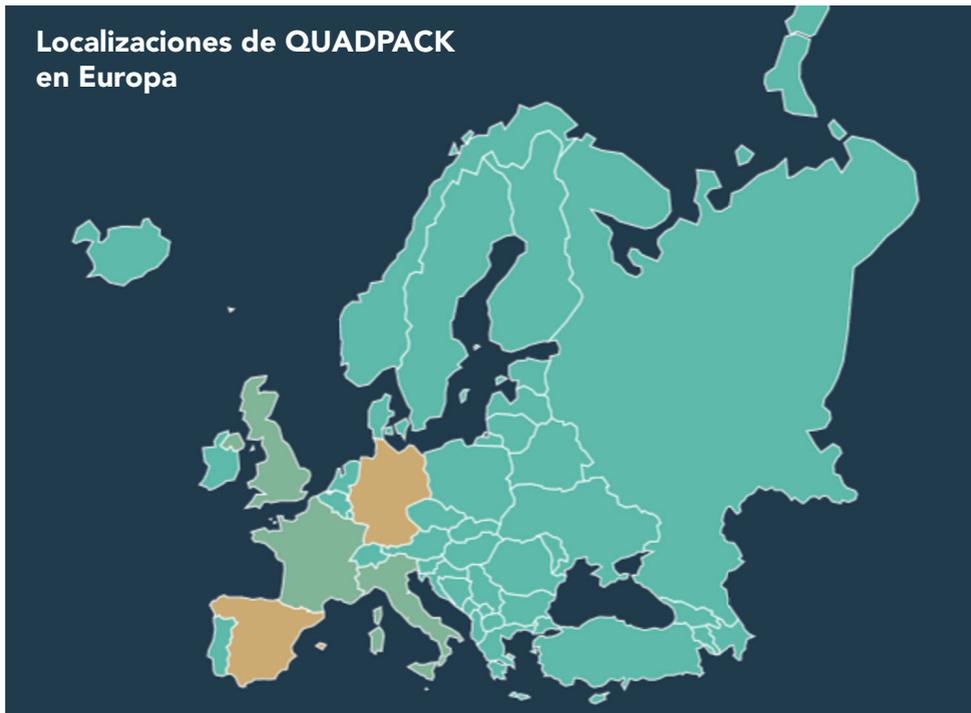


Figura 8.1. Localizaciones de las unidades de negocio de Quadpack Europe (2022).
Fuente: Elaboración propia.

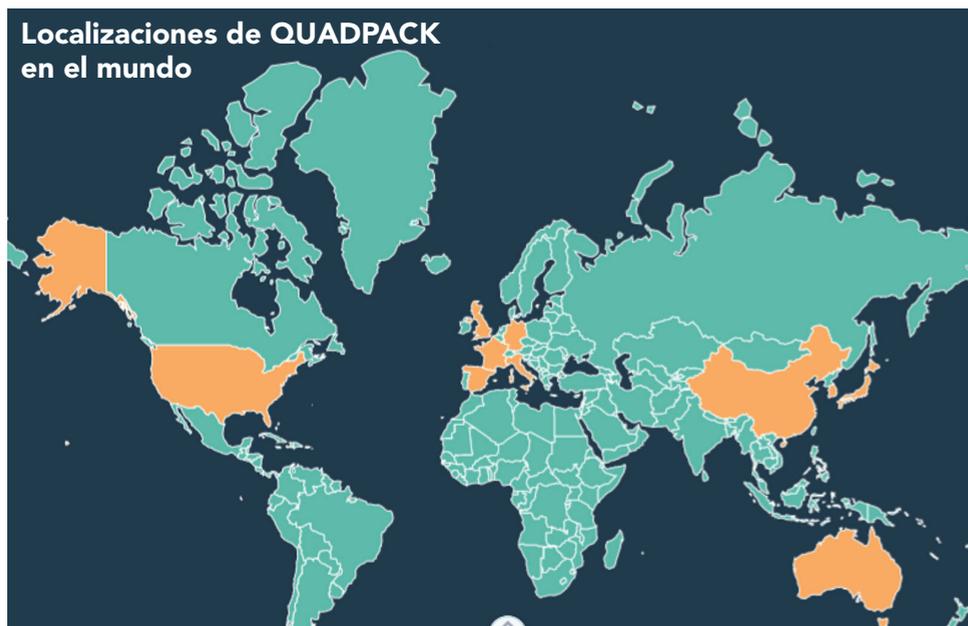


Figura 8.2. Localizaciones de las unidades de negocio de Quadpack World (2022).
Fuente: Elaboración propia.

querían proporcionar valor a todas las partes interesadas, siendo un socio comercial cercano y fiable para clientes y proveedores. El cuidado de los socios está en el ADN del viaje de sostenibilidad de Quadpack ya que ha sido la prioridad de la compañía desde entonces. Un gran avance en esta historia tuvo lugar en 2013 cuando Quadpack adquirió el fabricante de componentes de madera Technotraf (actualmente Quadpack Wood), con sede en Torelló (España). El impacto económico de esta adquisición en la comunidad local fue decisivo para el futuro sostenible de Quadpack.

Desde este avance, el impacto social y ambiental de sus actividades comenzó a convertirse en temas clave dentro de la empresa, materializándose ampliamente desde entonces en: la creación de la Fundación Quadpack en 2015, los compromisos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas ese mismo año, importantes inversiones en productos y procesos sostenibles a lo largo de los años y, más recientemente, la certificación B Corp en 2022.

Quadpack obtuvo una puntuación de 81,2 en su primera evaluación B Corp, superando el umbral de 80 puntos para obtener la acreditación en su primer intento. Este fue un gran logro. En concreto, Quadpack obtuvo 23,5 puntos en medio ambiente, 17,1 puntos en gobernanza, 2,5 puntos en clientes, 21,2 puntos en trabajadores y 16,8 puntos en comunidad. Quadpack pudo obtener la acreditación B Corp en su primer intento porque la empresa había estado trabajando en cada pilar durante muchos años (Figura 8.3). Básicamente, cada uno de los cinco pilares

Ser empresa B Corp en España

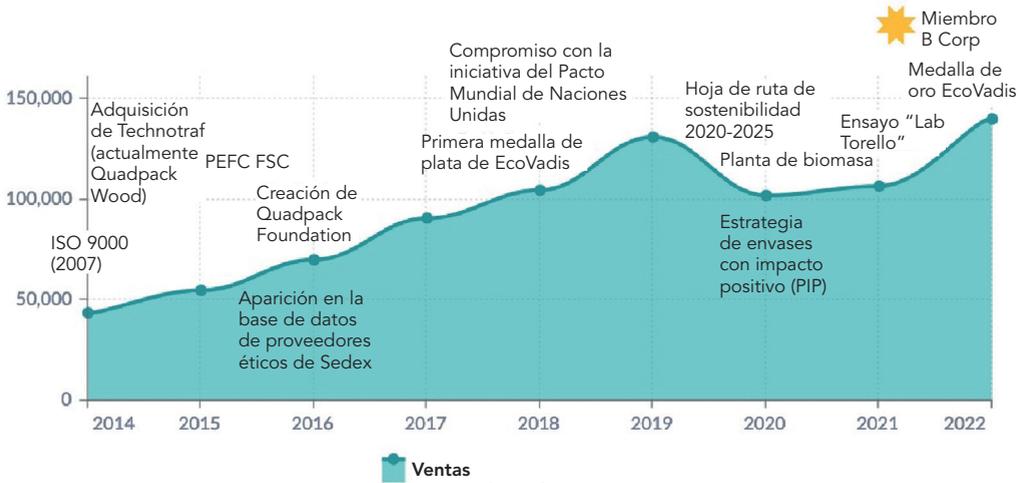


Figura 8.3. Evolución de las ventas de Quadpack y principales iniciativas de 2014 a 2022.

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por Quadpack.

ya llevaba tiempo en las cabezas y los corazones de los líderes de la compañía. A continuación puedes ver la evolución de Quadpack en el desarrollo de cada uno de los cinco pilares de B Corp que llevaron a su acreditación en 2022 (medio ambiente, gobernanza, clientes, empleados y comunidad).

Medio ambiente

Durante sus primeros años de actividad, Quadpack dedicó sus esfuerzos a obtener el certificado de calidad ISO 9000, y como resultado, éste se obtuvo en 2007. Cuando Quadpack estaba decidiendo su estrategia de diversificación, buscaba empresas con valores y compromisos similares con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Como resultado, Quadpack decidió negociar la adquisición de dos empresas líderes en Torelló, España, que además de proporcionar servicios complementarios y *know-how*, también estaban comprometidas con la sostenibilidad. Una compañía proporcionó componentes de madera pioneros para envases de cosmética (ahora llamada Quadpack Wood) y la otra, servicios de decoración especializados (ahora llamados Quadpack Impressions). Quadpack Wood se unió al grupo en 2013, y Quadpack Impressions se convirtió en parte del grupo en 2014.

En 2015, Quadpack Wood se incorporó al Programa para el Reconocimiento de la Certificación Forestal (PEFC)TM y obtuvo el certificado del Consejo de Administración Forestal (FSC®) en 2015. El FSC garantiza que los productos provienen de bosques gestionados de manera responsable que proporcionan beneficios ambientales, sociales y económicos. En Quadpack Wood, todas las materias pri-

Quadpack: convertirse en una B Corp y avanzar

mas provienen de bosques gestionados de forma sostenible, principalmente en Europa, para garantizar una cadena de custodia transparente. Los esfuerzos combinados del grupo en sostenibilidad le han valido una Medalla de Plata de EcoVadis (actualmente, una Medalla de Oro), un prestigioso proveedor de calificaciones de responsabilidad social corporativa, y han logrado que Quadpack Wood comenzara a aparecer en la base de datos de proveedores éticos de Sedex.

En un esfuerzo continuo por convertirse en libre de emisiones o neutral, en 2016, se instaló un oxidante térmico regenerativo de última generación en la fábrica de Quadpack Wood para procesar y eliminar las emisiones de compuestos orgánicos volátiles, cumpliendo y superando las regulaciones ambientales.

Con el mismo objetivo de convertirse en libre de emisiones o neutral en mente, en 2017, la fábrica de Quadpack Wood comenzó a utilizar electricidad de fuentes renovables, una iniciativa exitosa que desde entonces se ha implementado en todos los lugares de fabricación de Quadpack.

En septiembre de 2020, Quadpack Wood dio un paso importante hacia la neutralidad de carbono gracias a una nueva planta de biomasa. Quadpack Wood comenzó a utilizar sus propios restos de madera para generar energía para sus secadores, calefacción y aire acondicionado, eliminando así la necesidad de combustibles fósiles.

La planta de biomasa fue el resultado de un proyecto a largo plazo para reducir las emisiones de carbono de la fábrica. Después de una inversión de 2 millones de euros y nueve meses de obras, la nueva instalación puso a Quadpack Wood a la vanguardia de la fabricación innovadora y sostenible.

En febrero de 2022, la compañía recibió la Medalla de Oro de EcoVadis, la agencia de calificación global e independiente para la gestión de la sostenibilidad. Este fue un gran hito para la Compañía, pero también un resultado esperado de años de trabajo resiliente en la misma dirección. El objetivo de la estrategia de sostenibilidad de Quadpack es tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente a través de sus personas, procesos y productos. «Hemos mantenido nuestro enfoque y compromiso con esta estrategia a pesar de los desafíos que todos hemos afrontado en los últimos dos años», dice Hulya Gray, campeona de sostenibilidad de Quadpack.^{iv}

Gobernanza

Al construir una estructura de gobierno transparente y robusta implementando los sistemas y políticas correctos, Quadpack estuvo a la altura de sus valores de integridad. Incluyó el lanzamiento del código ético de Quadpack en Louvrette, adquirida en 2019, el fortalecimiento de la gobernanza de la junta y el establecimiento de

Ser empresa B Corp en España

comités diseñados para mejorar la supervisión y acelerar la ejecución. En 2018, Quadpack ya reforzó su estructura de gobierno y transparencia a nivel de consejo con la incorporación de consejeros independientes y la creación de nuevos comités.

Quadpack se ha comprometido tanto a mejorar su impacto ambiental y social como su estilo de liderazgo. En 2020, Quadpack decidió implementar una hoja de ruta de sostenibilidad para los siguientes cinco años que guiaría todas las decisiones de la empresa. La estrategia de Quadpack para 2020-2025 tiene como objetivo garantizar que la compañía tenga un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, siendo pionera en la transformación sostenible en tres áreas: personas, procesos y productos. Las instrucciones iniciales para esta transformación sostenible en sus tres áreas principales son:

«Quadpack es una empresa basada en las personas. Nuestras habilidades, valores, ética de trabajo y visión compartida son lo que nos impulsa hacia adelante. Hoy somos un equipo fuerte y global con más de 800 personas, expandiéndonos a nuevos territorios.» Tim Eaves.^v

En 2021, el objetivo era definir políticas grupales para varias áreas, desde la gestión y el desarrollo del talento hasta las finanzas, con el fin de proporcionar orientación y claridad a toda la organización a medida que continúa creciendo.

Para gestionar la evolución de la cultura corporativa, Mariona, Directora de Gestión del Talento, se dio cuenta de la necesidad de crear un plan que promoviera claramente la cultura corporativa consciente que Quadpack había estado adoptando, y coordinó las diferentes iniciativas que había estado desarrollando.

En 2021 Quadpack inició un proyecto piloto en la unidad de negocio de Torelló denominado «Lab Torello». Con este proyecto piloto, Quadpack pretendía estudiar la metodología correcta para transmitir la cultura general de la empresa que abarca la filosofía de la empresa consciente, así como los valores de Quadpack. Esta cultura de empresa consciente se basa en los conceptos de *Capitalismo Consciente*, que lleva el modelo de partes interesadas a niveles más complejos (dignos de una marca registrada), ilustrando que unas mayores ganancias van de la mano de una mayor conciencia de los impactos sociales y ambientales de la empresa. El objetivo era avanzar hacia un enfoque de liderazgo más participativo.

En este proyecto piloto en Torelló, la compañía involucró a todos los empleados de la fábrica en una serie de talleres donde miembros del equipo de *People Business Partners* y representantes de los trabajadores escucharon las ideas de Quadpackers, especialmente relacionadas con las condiciones de trabajo y las formas de mejorar sus experiencias cotidianas. Esto permitiría al grupo priorizar los elementos que eran más importantes para Quadpackers y, por lo tanto, tener el mayor impacto. El plan era crear grupos de trabajo formados por trabajadores y miembros del equipo

de liderazgo para trabajar juntos en las distintas formas de mejorar el entorno y la cultura de trabajo en general.

Debido al éxito en Torelló, Quadpack incorporó estas sesiones de escucha a sus reuniones de lanzamiento de primavera de 2022, recopilando ideas de Quadpackers de todo el Grupo sobre el impacto que tenemos en nuestros diversos grupos de interés y cómo podemos cumplir nuestro propósito de “cuidar y dejar un legado a las generaciones futuras”. Durante estas reuniones, quedó claro que muchos Quadpackers no entendían lo que significaba ser una empresa consciente o B Corp ni el valor que esto aportaría.

Como resultado, Mariona se dio cuenta de la complejidad de crear y transmitir la cultura corporativa consciente que Quadpack deseaba, pero también le dio una mejor idea de cómo continuar con este esfuerzo.

Clientes

La misión de Quadpack es *ayudar a las marcas de belleza a desarrollarse*. Para las marcas de belleza, el *packaging* es clave. Contiene y protege sus productos para la venta a los consumidores, y también se puede utilizar para ayudar al transporte. El embalaje ayuda a comercializar el mensaje y la identidad de la marca y proporciona información útil sobre la marca. El empaquetado puede ayudar a crear una marca destacada y diferenciadora de sus competidores. Un mensaje claro y simple en el empaquetado que esté vinculado a los activos de diseño centrales de la marca puede ayudar a impulsar la intención de compra. Y el uso de iconos, o formas únicas, puede llamar la atención de los consumidores. Mientras que los mensajes racionales dan a los consumidores una razón para comprar, la narración de historias y el embalaje personalizado o localizado pueden crear un compromiso emocional.

La sostenibilidad y el comercio electrónico están teniendo cada vez mayor influencia en el diseño de envases. Un elemento clave de la estrategia de embalaje de impacto positivo (PIP) de Quadpack que se lanzó en 2020 fue ofrecer a los clientes de Quadpacks (marcas de belleza) opciones más sostenibles como envases compostables y biodegradables. En consecuencia, Quadpack ha estado lanzando 3 líneas de productos sostenibles bajo la estrategia PIP. La familia de productos Airless (Figura 8.4) se amplió para responder a las necesidades del mercado en cuanto a protección, precisión y sostenibilidad de fórmulas. Woodacity (Figura 8.5) es una gama de sistemas 100% de madera que utiliza las mejores características de este material natural con una elasticidad y permeabilidad al agua bien conocidas sin incorporar plástico. En 2019, Quadpack firmó una colaboración con el fabricante finlandés de material libre de microplásticos Sulapac para lanzar Sulapac® Nordic Collection by Quadpack, que permitió a las marcas reemplazar el plástico tradicional por un material libre de microplásticos hecho de madera y biopolímeros naturales.

Ser empresa B Corp en España



Figura 8.4. REGULA AIRLESS REFILL.
Fuente: Cortesía de Quadpack.



Figura 8.5. Familia Woodacity.
Fuente: Cortesía de Quadpack.

Trabajadores y comunidad

En 2018, Quadpack se unió a la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU) que requiere que las empresas alineen sus estrategias y operaciones con los diez principios universales. Estos principios abarcan áreas como los derechos humanos, las condiciones laborales justas, la sostenibilidad ambiental y la lucha contra la corrupción y la transparencia. Al hacerlo, Quadpack formalizó el compromiso que ya tenía con estos valores y prácticas e informó de sus actividades a la ONU. Quadpack renueva su compromiso con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas cada año.

Muchos de los principios incluidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas están estrechamente relacionados con las cinco áreas de impacto de las B Corp, particularmente en lo que se refiere a las personas:

- ▶ Derechos humanos.
- ▶ Prácticas laborales.
- ▶ Anticorrupción.

Las áreas de impacto restantes de B Corp (gobierno corporativo, problemas del consumidor, medio ambiente y comunidad) resonaron fuertemente con los ejes de productos y procesos de la estrategia de Quadpack, explicados anteriormente.

Derechos humanos. Quadpack trabaja para garantizar que los derechos humanos de todos sus trabajadores estén protegidos y tiene como objetivo inspirar y ayudar a sus socios comerciales a tener el mismo compromiso en el marco de EcoVadis y los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Quadpack ha desarrollado su Código de Conducta Corporativo para Proveedores teniendo en cuenta las sugerencias hechas por EcoVadis y el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Prácticas laborales. Mientras Quadpack mejoraba la seguridad en el lugar de trabajo y la prevención de riesgos, también fomentaba las oportunidades de desarrollo, aprovechando al máximo una de las fortalezas de Quadpack: su diversidad. La plataforma de capacitación interna de Quadpack, Agora, se lanzó en 2018, y desde entonces los Quadpackers han tenido la oportunidad de compartir sus conocimientos con sus colegas de todo el mundo. Además, en 2021, la compañía implementó un nuevo marco de competencias y un programa mejorado de desarrollo de liderazgo.

Prácticas operativas justas. En 2020, Quadpack tomó medidas para avanzar en sus prácticas de gobierno y cumplimiento. Se lanzó un canal de denuncia de irregularidades independiente y anónimo, y su código ético se implementó en Louvrette, una de sus filiales alemanas.

Participación de la comunidad. David Ackley, director de Personas de Quadpack, una vez resumió la nueva estrategia de sostenibilidad diciendo:

«Creemos en el crecimiento sostenible, no solo desde la perspectiva comercial, sino también ofreciendo oportunidades para que las personas prosperen y apoyen a las comunidades en las que operamos».^{vi}

Con el fin de estructurar los esfuerzos de responsabilidad social e impacto de Quadpack, en 2016 la compañía lanzó oficialmente la Fundación Quadpack. A partir de 2022, la Fundación Quadpack fue el vehículo principal para la participación comunitaria de Quadpack. La Fundación coopera con las comunidades que albergan las actividades de Quadpack y empodera a las personas para que tengan un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. En enero de 2021, Quadpack fortaleció el compromiso de su Fundación Quadpack al contratar a un profesional experimentado para dirigir la Fundación. Durante 2021, la Fundación Quadpack continuó dando apoyo a organizaciones como la Fundació Impulsa, en España, y, además, comenzó a colaborar con nuevos proyectos en Reino Unido, Francia, Alemania, Japón, Estados Unidos y Australia. En 2022, respaldó 49 proyectos en nueve países, incluidas una serie de acciones de alcance mundial. Un número récord de 162 Quadpackers participaron en actividades de voluntariado en todo el mundo lo que equivalió a una gira mundial para tener un impacto positivo.

Conclusión

Debido a todos los cambios recientes que Quadpack ha afrontado desde su certificación B Corp, la Directora de Gestión de Talento, Mariona, se reunió con el CEO, Tim Eaves, solo una semana después de su conversación con Carlota. Mariona le explicó a Tim que los Quadpackers había expresado su preocupación cuando se les informó sobre el compromiso de la compañía de conseguir la certificación B Corp, ya que parecían no entender los beneficios de tener esta certificación externa y de tener que integrar nuevas métricas en sus operaciones. Mariona le explicó a Tim que los dos principales desafíos a los que ella se enfrentaba podrían resumirse de la siguiente manera: a) encontrar la mejor forma de explicar y demostrar que conseguir la acreditación B Corp es el siguiente paso natural coherente con la cultura y las formas de hacer las cosas de la compañía; y b) encontrar una forma de integrar la esencia de todas las iniciativas recientes con las que la compañía se comprometió como B Corp, en una cultura, e identificar la manera más efectiva de comunicar e integrar estas «formas de hacer» generales en la vida diaria de todos los Quadpackers.

Tim respondió a las preocupaciones de Mariona⁴:

⁴ Diálogo ficticio.

—Gracias, Mariona, por traer estos temas. Vi los informes de una encuesta reciente en la que preguntábamos si las personas pueden explicar los cinco pilares de B Corp con sus propias palabras y obtuvimos resultados bastante buenos, ¿verdad?

—Eso es correcto —respondió Mariona—, pero estoy hablando de cosas ligeramente diferentes. Nuestra gente no siempre aplica los valores B Corp en su trabajo diario, a la hora de tomar decisiones; a veces, decisiones difíciles; Cuando hablan entre ellos, con socios, con proveedores y tratan de equilibrar sus intereses y priorizar unos sobre otros... Como resultado, representa el riesgo de que no prediquemos con el ejemplo como organización ... Para mí, la causa raíz es que no están reflexionando sobre esos valores. Quiero decir, se necesita tiempo y dedicación para detenerse y pensar: ¿son estos valores importantes para mí personalmente? ¿Para nuestros grupos de interés? ¿Y para la sociedad en general?

Tim entendió lo que Mariona estaba diciendo.

—Entiendo lo que quieres decir, Mariona. Integrar plenamente los valores y considerarlos a la hora de tomar decisiones es un largo camino. Sé que nuestro equipo directivo está muy comprometido con los valores de B Corp, actúan de manera consistente. Creen en el crecimiento sostenible, no solo desde la perspectiva empresarial, sino también ofreciendo oportunidades para que las personas prosperen y apoyando a las comunidades en las que operamos. A partir de hoy, el principal método de Quadpack para transmitir su cultura, valores y mejores prácticas será tener a los principales líderes y gerentes que los aplican todos los días como embajadores, esto se llama “liderar con el ejemplo”... Tal vez necesitemos más tiempo o tal vez necesitemos considerar otras estrategias para ayudar a integrar estos valores en la toma de decisiones diarias. ¿Qué opinas Mariona?

—Creo que tener a la dirección comprometida y liderando con el ejemplo es extremadamente importante, y una base muy necesaria, pero a veces no es suficiente. Lo que podemos hacer, probablemente, es involucrar a nuestra gente en el trabajo sobre los valores y la misión. Creo que necesitan sentirse implicados y empoderados... Eso ayudará a empujarlos a pensar e interiorizar los valores y la misión...

Tim entendió las preocupaciones de Mariona y el impacto que podrían tener en el rendimiento de Quadpack y la experiencia de la compañía de Quadpackers.

—Permíteme reflexionar sobre ello y nos reuniremos el próximo viernes a las 13.00 h para compartir algunas ideas y posibles estrategias sobre cómo abordar estas importantes preocupaciones —le dijo Tim a Mariona.

Referencias

- ⁱ Mariam, K. (2021, December 21). Quadpack Foundation takes a world tour in 2021. Recuperado de Quadpack.com: <https://www.quadpack.com/assets/13524768/quadpack-foundation-takes-a-world-tour-in-2021/?action=downloadpdf>
- ⁱⁱ Mariam, K. (2021, December 21). Quadpack Foundation takes a world tour in 2021. Recuperado de Quadpack.com: <https://www.quadpack.com/assets/13524768/quadpack-foundation-takes-a-world-tour-in-2021/?action=downloadpdf>
- ⁱⁱⁱ Mariam, K. (2021, December 21). Quadpack Foundation takes a world tour in 2021. Recuperado de Quadpack.com: <https://www.quadpack.com/assets/13524768/quadpack-foundation-takes-a-world-tour-in-2021/?action=downloadpdf>
- ^{iv} Quadpack receives EcoVadis Gold Medal for sustainability performance. (2022, February 22). Recuperado el 2 de octubre de 2023 de: <https://www.quadpack.com/assets/13567477/quadpack-receives-ecovadis-gold-medal-for-sustainability-performance/>
- ^v Eaves, T., (2019, January 19). Quadpack: A little big company. Recuperado el 2 de octubre de 2023 de: <https://www.quadpack.com/assets/12470311/quadpack-a-little-big-company/>
- ^{vi} Mariam, K. (2020, December 15). Advancing sustainable growth for people and communities. Recuperado de Quadpack.com: <https://www.quadpack.com/assets/13140328/progresando-en-crecimiento-sostenible-para-las-personas-y-las-comunidades/?action=downloadpdf>

9. Veritas, supermercado ecológico

Verónica Devenin¹ y Alfred Vernis²

Introducción

La cadena de supermercados Veritas cerraba el año 2021 con resultados negativos por primera vez después de mucho tiempo³. Este resultado, junto con la transformación del mercado de productos ecológicos, los que progresivamente dejaban de ser un producto diferenciador por sí mismos, además de la amenaza que representaba un creciente *greenwashing* en esta categoría, hacían que Silvio Elías, fundador y consejero delegado de la compañía, comenzara un año 2022 muy desafiante. Era en este contexto, además, en el que la compañía debía enfrentar próximamente un proceso de recertificación para seguir contando con el sello B Corp, lo que solía implicar la búsqueda de un incremento en el puntaje de certificación.

En 2016, Veritas se convirtió en la primera cadena de supermercados de Europa en ser B Corp. Para Silvio Elías, fundador de Veritas, este paso era consistente con lo que la compañía representaba desde sus inicios⁴, en el año 2002: «acercar a la sociedad la alimentación ecológica que usa procedimientos y técnicas que respetan el bienestar animal y cuidan el suelo y la biodiversidad»⁵. Recertificada por tercera

1 Eada Business School.

2 Esade Business School.

3 https://metropoliabierta.elespanol.com/economia/supers-ecologicos-veritas-cierran-ano-reorganizacion_66258_102.html

4 Honeyman, R., & Jana, T. 2022. Movimiento B Corp. Cómo utilizar tu empresa para generar un impacto positivo en la sociedad y el planeta. Editorial Gestión 2000.

5 Memoria integrada Veritas 2020, p. 10.

Ser empresa B Corp en España

vez en 2020, y con una cuota de mercado de 9,5% a nivel nacional en el sector de la distribución especializada en productos ecológicos, Veritas comenzaba a enfrentar una cada vez mayor competencia en este sector.

El posicionamiento progresivo de productos ecológicos llevó a varias cadenas de supermercados a incorporar esta categoría, por lo que Veritas advirtió la necesidad de asegurar su diferenciación, sustentada durante 20 años en su objetivo de ser 100% ecológico. ¿Podría Veritas articular su propósito y creación de impacto positivo con la necesidad de aumentar su diferenciación? ¿Qué tensiones podían emerger entre ambos procesos? ¿Realmente una certificación como B Corp podría ayudar a Veritas delante de otras empresas que estaban haciendo *greenwashing*? ¿Las personas consumidoras entenderían el esfuerzo de Veritas?

Veritas, desde sus inicios un supermercado con impacto

El fundador de Veritas, Silvio Elías, se licenció en Ciencias Empresariales a finales de los 90 y quiso seguir la tradición familiar trabajando en el mundo de la distribución. Al finalizar sus estudios Elías se fue a Holanda para trabajar en Albert Heijn, cadena de supermercados que poseía el 27% del mercado holandés. Trabajó en la firma durante dos años y se familiarizó con un nuevo concepto: los productos ecológicos. Silvio Elías lo recordaba así:

«Trabajé en el departamento de compras de Albert Heijn. Un día me presentaron a alguien que acababa de ser nombrado gerente de una nueva categoría: productos ecológicos. Cuando me explicaron que se trataba de productos cultivados con abonos naturales, no con abonos químicos sintéticos, y que no había residuos químicos en el producto final, y eso era algo que cada vez demandaba más el consumidor... fue como un choque. Hasta ese momento había visto la industria alimentaria desde la perspectiva de la distribución, y no desde la perspectiva de la producción»⁶.

Elías volvió a Barcelona en 1999 y empezó a trabajar en el departamento comercial de Caprabo donde uno de sus primeros proyectos fue el lanzamiento de «Capraboacasa.com», el servicio online del supermercado. Al mismo tiempo, trabajó en estrecha colaboración con el comprador de frutas y verduras de Caprabo. Su experiencia laboral en Holanda le había dado una nueva perspectiva y ya había adquirido el interés por la comida saludable de su madre. Por eso, Silvio Elías pronto convenció al comprador de frutas y verduras para que incluyera productos con certificación orgánica. Estos se colocaron en algunos supermercados y se vendieron bien. La semilla de Veritas estaba sembrada.

⁶ Entrevista a Silvio Elías.

La familia Elías y la familia Pont (Aceites Borges), con algunos otros socios, fundaron Veritas en 2002. Aportaron capital y su experiencia en la distribución alimentaria con el objetivo de normalizar la compra de productos ecológicos. Decidieron abrir supermercados y así alejarse de la imagen de tienda pequeña donde se mezclaban productos ecológicos con productos dietéticos. El objetivo era crear una cadena especializada, que entonces no existía en España, para generar volumen y así poder reducir los altos precios, que eran una barrera al consumo. Se abrieron siete tiendas entre 2002 y 2003:

«Antes el consumidor tenía que comprar en diferentes lugares. Los productos estaban muy dispersos, difíciles de encontrar y mezclados con otro tipo de productos. Los precios estaban muy por encima del diferencial de costo real por muchas razones: logística ineficiente, demasiados intermediarios y márgenes excesivamente amplios»⁷.

Otro desafío fue la ignorancia y la confusión que rodeaba a los productos ecológicos. Recordaba Elías:

«Queríamos hacer todo al mismo tiempo: crear una oferta, precios más bajos, permitir que los consumidores comprasen fácilmente, mientras educábamos a las personas sobre el valor agregado de estos productos. Todos nuestros escaparates tenían un cartel que decía: "Veritas, productos ecológicos" porque queríamos crear la categoría para que la gente entendiera rápidamente lo que ofrecíamos. Sin embargo, descubrimos que la gente o ya sabía lo que era un producto ecológico, o pensaban que era una cosa extraña "hippy" y evitaban entrar a las tiendas»⁸.

Los resultados fueron decepcionantes. El posicionamiento de los productos como «ecológicos» no obtuvo el reconocimiento esperado por parte de los consumidores. Esto significó que, en aquellos primeros años, Veritas solo capturó una parte del mercado, es decir, los «creyentes» en productos ecológicos. «Este grupo hacía compras esporádicas y compraba artículos de vez en cuando, pero no todas sus compras en nuestras tiendas», explicó Xavier Pont, miembro de la junta directiva de Veritas.

En respuesta, Veritas decidió cambiar su enfoque. En lugar de enfatizar los productos ecológicos o ecológicos, el énfasis cambió a «una alimentación saludable para todos». A partir de este momento, la filosofía y política de expansión de la empresa se basó en el concepto de alimento real y los valores subyacentes: salud; gusto; cercanía; biodiversidad; ambiente; y consumo consciente y responsable.

7 Ídem.

8 Ídem.

Ser empresa B Corp en España

La reorientación hacia el concepto de comida real le dio a Veritas un público objetivo más amplio, más en línea con los objetivos de la empresa de «normalizar» el sector y hacerlo más accesible. El logo del supermercado cambió a «Veritas: alimentos de verdad».

El crecimiento anual de la empresa desde 2005 fue entre 15% y 25%. A partir de 2009 se produjeron beneficios y se aceleró el ritmo de apertura de tiendas a tres al año, con una inversión media por apertura de tienda de entre 300.000 y 500.000.

«Varios factores convergieron hasta que Veritas se volvió rentable», recordó Xavier Pont⁹. Uno de estos factores fue la reducción del diferencial de precios, que inicialmente estaba entre el 50% y el 100% y bajó al 20%, lo que generó un mayor interés de los consumidores por los productos ecológicos.

Otro factor fundamental fue el desarrollo de un rol formador. Se implementó una estrategia de *marketing* y comunicación para normalizar la demanda, que incluyó cambiar la imagen de las tiendas, convertir al personal de tienda en educadores, comunicarse con los clientes a través de canales tradicionales como el buzón de sugerencias en las tiendas, talleres de consumo, la revista Veritas y a través de Internet, estrategias con redes sociales, correos electrónicos de clientes o el boletín semanal (el primero del año incluía una lista de objetivos de Veritas para ese año).

Veritas cerró el ejercicio 2020 con una facturación total del grupo de 106€ millones, tras un crecimiento del 8% más que el año anterior, consolidando una posición de liderazgo en el sector de la distribución especializada en productos ecológicos, alcanzando un 9,5% de cuota de mercado. Esta cuota era significativamente mayor en Cataluña, lugar de origen de la compañía, teniendo un 24,8%. Veritas contaba con 77 tiendas, además de un canal *online*, cuyo crecimiento se había acelerado de manera muy significativa, cerrando el año 2020 con un crecimiento superior al 200% respecto al año 2019, alcanzando los 770 trabajadores¹⁰. Para entonces, ya tenían más de 6.000 referencias de productos ecológicos certificados, de las cuales más de 550 eran de marca Veritas¹¹. El propósito de Veritas en ese momento era: «Incrementar la esperanza y calidad de vida de las personas y el planeta a través de la alimentación ecológica y un estilo de vida sostenible».

La evolución del mercado de los productos ecológicos

Para el año 2020, el consumo de productos ecológicos en España seguía siendo muy bajo respecto a otros países de la Unión Europea. Mientras que en Dinamarca representaba el 12,1%, en Austria era el 11,3%, o en Suiza el 10,8%. En países como

⁹ Entrevista a Xavier Pont, Consejero de Veritas.

¹⁰ Memoria integrada Veritas 2020.

¹¹ Ídem.

Francia era del 6,5% y en Alemania el 6,4%. En Italia era del 3,5%, y en Irlanda y España de un solo 2,5%¹² (Tabla 9.1). Y, concretamente, comparado con otros países del entorno, el mercado español minorista de productos ecológicos era aún relativamente pequeño. Por ello, para Veritas y otras empresas minoristas que vendían productos ecológicos, el potencial de crecimiento del mercado era muy grande.

Tabla 9.1. Valor de las ventas orgánicas en minorista en los 4 países más grandes de la UE (2020).

País	Valor (millones de €)	Población (millones de habitantes)	Consumo <i>per cápita</i> (€/habitante)
Alemania	14.990	83,7	0,18€
Francia	12.699	65,2	0,19€
Italia	3.872	60,4	0,06€
España	2.528	46,7	0,05€

Fuente: Statista 2020. <https://es.statista.com>

En el 2021, preguntaron a los consumidores/as europeos/as si estaban dispuestos a pagar más por la comida orgánica: un 29% dijeron que no, un 35% dijo que estaba dispuesto a pagar un 35% más, un 22% un 10% más, y un significativo 14% que estaban dispuestos a pagar más del 10%.¹³

Los principales motivos para consumir alimentación orgánica en España están asociados a motivos de salud, evitar el consumo de productos que habían crecido con pesticidas y fertilizantes, proteger el medio ambiente, el bienestar animal y, por último, que el gusto y la textura de los productos alimenticios ecológicos era mejor.¹⁴

Para dar respuesta a este mercado, las cadenas de supermercado en España avanzaron en el desarrollo de esta categoría. Alcampo, El Corte Inglés, Carrefour y Eroski son las cuatro grandes cadenas de distribución que han introducido productos ecológicos¹⁵. Carrefour declaraba contar con más de 2000 productos BIO¹⁶, además de contar con tiendas online de productos BIO. En 2017, Carrefour inauguró su primera tienda BIO y se preveía la apertura de nuevas tiendas de este tipo en

12 Statista, 2020.

13 Ídem.

14 Ídem.

15 <https://www.europapress.es/economia/noticia-alcampo-corte-ingles-carrefour-eroski-grandes-cadenas-mas-productos-eco-ocu-20221108104714.html>

16 Los productos BIO o ecológicos son aquellos que se obtienen de forma respetuosa con el entorno y teniendo en cuenta el bienestar de los animales. Su elaboración se basa en métodos tradicionales, garantizando que no se añade ningún aditivo incluido en la lista restringida de sustancias autorizadas. (https://www.carrefour.es/supermercado-tienda-bio.e?gclid=Cj0KCCQjwvZCZBhCiARIsA-PXbajtNvhMLc3EgGvF9aHltjtD_2KrRuc_1bU_-JG3jcdg7etr-pa5oNLMaAq_HEALw_wcB)

Ser empresa B Corp en España

el territorio nacional¹⁷. Eroski, por su parte, lanzó en 2020 «Eroski Bio» y «Eroski Natur Bio» para productos de alimentación envasados y frescos. La compañía ha aumentado las referencias ecológicas totales hasta llegar a las 1.600 a cierre de 2022, correspondiendo tan solo un 6% a sus marcas propias¹⁸.

Otras cadenas de alimentación nacionales, como Gadis, Condis, Consum, Aldi, Caprabo o BM ofrecen un 25% o más de productos de la cesta básica con estos certificados¹⁹. Caprabo, además de incorporar productos con el sello, creó una línea BIO, señalando que se trataba de alimentos y productos que se obtenían de manera respetuosa con el entorno y sin aditivos en la lista restringida de sustancias autorizadas. Estos productos apelaban a una alimentación natural y responsable²⁰. Aldi, por su parte, analizan que, según datos propios, un 21% de los tickets de compra incluyen, como mínimo, un producto ecológico, con una media de entre tres o cuatro, con su marca «Gutbio»²¹. MAS, Lidl y Dia, por su parte, suman al menos un 15% de este tipo de productos²².

A su vez, se han multiplicado cadenas especializadas en productos ecológicos, tales como Espacio Orgánico, Naturitas, Herbolario Navarro, Planeta Huerto o Biosano, además de Veritas. En el caso de Ametller Origen, este contaba con una selección de productos ecológicos. No obstante, esta compañía estuvo en el centro de la polémica a principios de 2022 a raíz de su supuesto posicionamiento como supermercado ecológico, aun cuando el porcentaje de estos productos era muy acotado. La Unió de Pagesos de Catalunya denunció que esto generaba competencia desleal con los operadores ecológicos que certifican su actividad comercial, lo que además repercutía en una presión para reducir el precio en origen de estos productos²³.

Para Sophie Pagnon, Directora de Comunicación, Marketing e Impacto en Veritas, este es uno de los principales problemas que enfrentan hoy:

«Hace 15 años nos costaba explicar lo que significaba un producto ecológico y que sea atractivo. Algunos pensaban que eran productos dietéticos, para adelgazar o sin sabor o simplemente para gente "rara". Eso

17 <https://www.distribucionactualidad.com/carrefour-madrid-retail-congress-anuncia-nuevas-tiendas-bio/>

18 <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/359147/informe-2022-del-sector-de-retail-bio-en-espana/informe-completo>

19 <https://www.europapress.es/economia/noticia-alcampo-corte-ingles-carrefour-eroski-grandes-cadenas-mas-productos-eco-ocu-20221108104714.html>

20 <https://www.caprabo.com/es/nuestras-marcas/bio/>

21 <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/359147/informe-2022-del-sector-de-retail-bio-en-espana/informe-completo>

22 <https://www.europapress.es/economia/noticia-alcampo-corte-ingles-carrefour-eroski-grandes-cadenas-mas-productos-eco-ocu-20221108104714.html>

23 https://www.elnacional.cat/es/consumo/denuncian-ametller-origen-por-anunciarse-como-supermercado-ecologico-sin-serlo_718902_102.html

ya pasó. Hemos conseguido entre todos que lo ecológico “mole”... Y eso está muy bien. Al menos hemos conseguido que el titular sea atractivo. Pero lo que aún no hemos conseguido como sociedad, evidentemente en general, es que el cliente tenga la madurez suficiente como para querer rascar detrás del mensaje y discernir que si [otra empresa] pone “bio” en sus bolsas, no piense que todo lo que se vende ahí es lo mismo, sino que solo son 100 referencias de las 10.000 que tiene».

Sin duda este era uno de los temas que preocupaba a Veritas. Ellos pensaban que el/la consumidor/a entendería a largo plazo la diferencia entre un producto realmente ecológico y el que «solo» era producto del *marketing*. Distinguir los productos ecológicos era importante no solo por los beneficios para la salud que significaba consumirlos —la comunidad científica venía insistiendo en que los productos ecológicos tienen más nutrientes—, sino por los beneficios que tiene para el suelo, la biodiversidad, el agua y, en definitiva, para el planeta. El no utilizar agentes químicos, como pesticidas, permitía proteger la biodiversidad y los procesos naturales del ecosistema, tanto en la superficie como bajo la superficie, donde habitan millones de microorganismos esenciales para la fertilidad de la tierra. Esta aproximación, sensible y cuidadosa con el medio ambiente, facilitaba a su vez la conciencia y prácticas acordes en relación con otros elementos del ecosistema, como el agua. La disponibilidad del recurso hídrico se encontraba en una situación crítica, y las proyecciones del cambio climático sobre este recurso esencial no eran nada prometedoras. Veritas consideraba que los consumidores se preocupaban cada vez más por este tema. A su vez, este tipo de producción también se podía asociar a generar un impacto social positivo. Por ejemplo, en muchas ocasiones los productores ecológicos trabajaban en fincas pequeñas, y se preocupaban por las comunidades donde estaban establecidos.

La medición y gestión del impacto en Veritas²⁴

Para Veritas, generar impacto positivo era tan importante que se encontraba como uno de los cinco valores que declaraba la compañía, junto con liderazgo, pasión, honestidad y amabilidad. En su página web se podía leer cómo Veritas definía impacto como un valor:

²⁴ La medición y gestión del impacto es un proceso que incluye establecer los objetivos de impacto, seleccionar a los *stakeholders* relevantes, definir unos indicadores, verificar los resultados y comunicarlos. La medición o evaluación del impacto se refiere al seguimiento de un conjunto de indicadores que permiten traquear la consecución de los diferentes resultados; la gestión del impacto se refiere al uso de la información obtenida del seguimiento de los indicadores. Estos nos permitirán entender, mejorar o modificar aspectos del producto o servicio realizados por la empresa. <https://www.ship2b.org/actualidad/medicion-y-gestion-de-impacto/>

Ser empresa B Corp en España

«Tenemos vocación transformadora. Queremos dejar el mundo mejor de lo que estaba antes de nosotros. Nuestros clientes deben mejorar su salud a través de nuestra alimentación y del conocimiento que les trasladamos. Nuestros proveedores deben estar mejor después de colaborar con nosotros. El planeta y el ecosistema deben respirar mejor después de nuestra actividad»²⁵.

La medición y gestión del impacto para una empresa certificada B estaba basada en su herramienta de evaluación de impacto B. Esta herramienta implicaba, en primer lugar, que la empresa definiera cuál era su modelo de negocio de impacto, es decir, las formas en que una empresa estaba diseñada para crear un beneficio/ resultado positivo específico para uno de sus grupos de interés. Podía basarse en su producto, un proceso o actividad en particular, o la estructura del negocio²⁶.

El modelo de negocio de impacto de Veritas se encontraba en el área de medioambiente y consistía en la reducción de toxinas (véase Anexo 9.1), en la medida que la compañía solo comercializaba productos ecológicos. Existía una alineación del propósito con el negocio desde el origen. Aun así, con esta alineación, en el año 2016 Veritas consiguió en su primera certificación 80,3 puntos²⁷, solo tres décimas por encima del umbral necesario para certificarse.

La certificación B implicaba la evaluación de 5 «áreas de impacto»: gobernanza, trabajadores, comunidad, medioambiente y clientes, como muestra la Figura 9. 1. Cada área de impacto estaba organizada por «temas de impacto», las que describían los aspectos específicos de impacto relevantes para la medición. Toda empresa debía mostrar sus impactos, por ende, en aquellas áreas y temas. En la Figura 9.1, el color blanco representa temas operacionales, y aquellos de color representan temas relacionados con el modelo de negocios.

En 2018, Veritas alcanzó 96,8 puntos, lo que significaba que tenía intención no solo de mantener la certificación, sino también de mejorar en su impacto positivo, alcanzando 16,5 puntos adicionales respecto de la primera medición. En 2020, Veritas alcanzó los 97,6 puntos, mostrando un ligero crecimiento en relación con la última medición. Este crecimiento no se debía considerar de forma lineal, ya que la herramienta utilizada para la certificación (Evaluación de impacto B) era revisada de forma regular para ajustar y mejorar los estándares. En 2023, la versión de la herramienta de impacto B se encontraba en su sexta versión.

La evaluación de impacto B se podía considerar una hoja de ruta para comprender cómo la compañía podía seguir mejorando y, por tanto, la base que permitía gestionar

²⁵ <https://www.veritas.es/filosofia/>

²⁶ <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574685-what-are-impact-business-models->

²⁷ El máximo son 200 puntos.

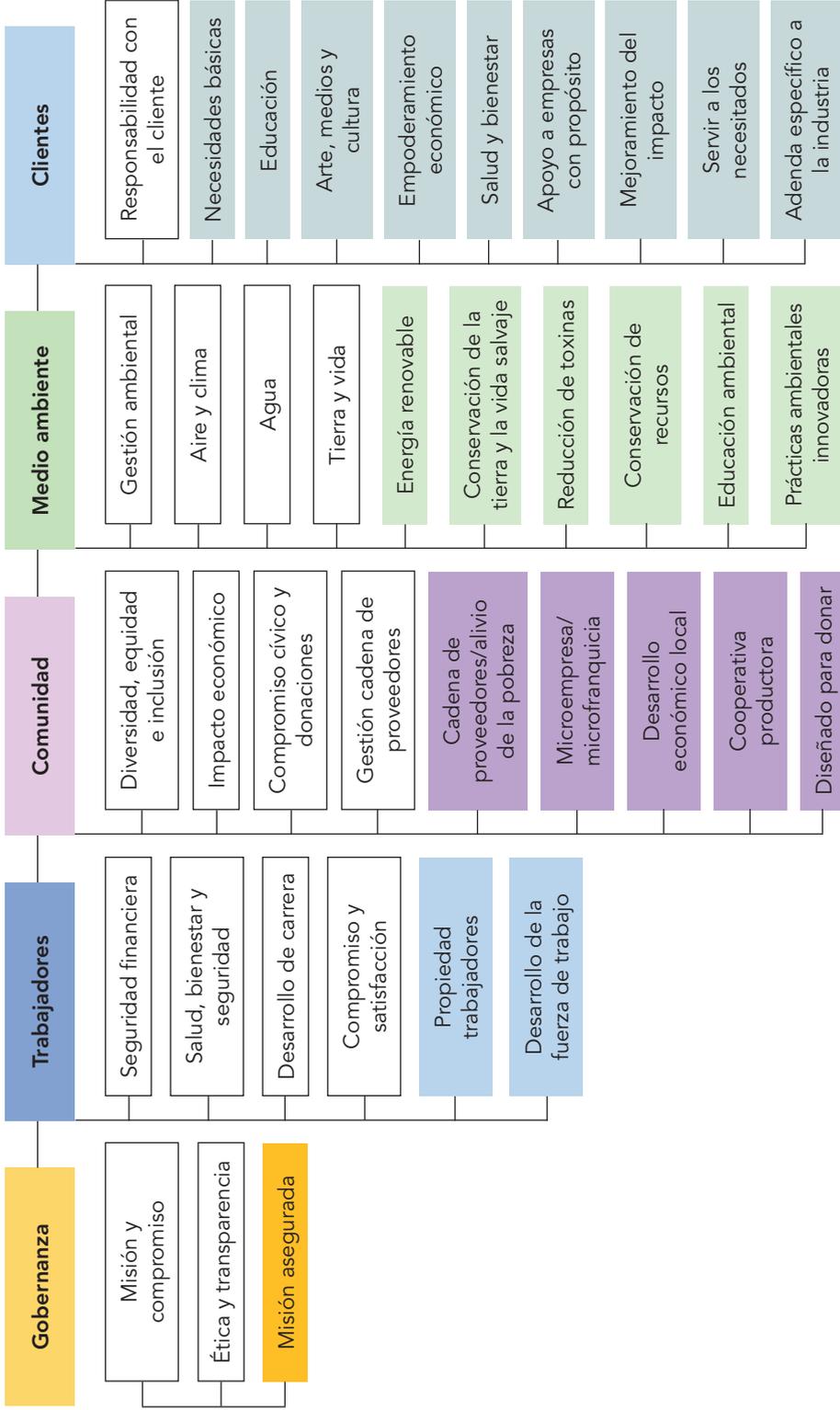


Figura 9.1. Áreas y temas de impacto B. En color blanco, los temas relacionados con la operación del negocio. En color, los temas relacionados con el modelo de negocio.
 Fuente: Traducida por los autores y elaboración propia a partir de datos de B Lab. <https://kb.bimimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574682-b-impact-assessment-structure>.

Ser empresa B Corp en España

el impacto. A partir de los puntajes obtenidos, se podía valorar qué camino seguir para mejorar y prepararse para un próximo proceso de recertificación, el que había pasado de realizarse cada dos años a cada tres años. No obstante, la forma de gestionar el impacto no parecía ser algo tan simple, como señalaba Sophie Pagnon: «intentamos llevar a cabo por convencimiento el impacto que pueda tener, pero por el camino tienes muchos problemas que resolver, muchas barreras, además de sensibilizar al cliente»²⁸. Por otro lado, la evaluación de impacto B podía ser una guía, pero según Pagnon era un proceso paralelo a las metas propias que iban teniendo sentido en la organización. Para conocer la última evaluación de impacto B de Veritas, véase Anexo 9.2.

Ser una empresa de retail B

Certificarse B para un supermercado era un gran desafío. A diferencia de, por ejemplo, una empresa de servicio, la propia actividad del negocio generaba un impacto importante, era intrínseco a su actividad. «Las empresas que comercializan bienes de consumo mueven productos con implicaciones medioambientales intrínsecas al modelo de distribución», señalaba Pagnon y, por ende, esto implicaba un esfuerzo adicional en las áreas operacionales de la evaluación. Algunos ejemplos de ello era la gestión de la energía y, por lo tanto, el impacto de los gases efecto invernadero; la gestión de los residuos; y la gestión de los proveedores. Otras iniciativas podían encontrarse disponibles en la página web de Veritas²⁹.

Gestión de proveedores

Veritas gestionaba 530 proveedores nacionales (88%)³⁰, con una gran diversidad de tipo y tamaño, por ejemplo, agricultores y distribuidores, entre otros. La condición *sine qua non* para ellos era que sus productos sean ecológicos. No obstante, existía un amplio margen de mejora. Uno de los proyectos que la compañía estaba llevando a cabo era la elaboración de un manual de buenas prácticas:

«La idea del manual viene cuanto tu proveedor que cultiva el tomate no aplica prácticas regenerativas³¹, por ejemplo. Evidentemente el tomate es ecológico, pero a lo mejor podemos invitarle a que su impacto medioambiental o social sean aún más positivo.»³²

28 Entrevista Sophie Pagnon, Directora de Comunicación, Marketing e Impacto.

29 <https://www.veritas.es/en-veritas-tenemos-un-claro-compromiso-con-la-sostenibilidad/>

30 Memoria integrada Veritas 2020.

31 «Regenerativo» se refiere a prácticas agrícolas que no solo evitan hacer daño al ecosistema, como el caso de lo ecológico al no aplicar productos químicos como pesticidas, sino que además buscan recuperar y mejorar la salud del suelo y del ecosistema

32 Entrevista Sophie Pagnon, directora de Comunicación, Marketing e Impacto.

Para identificar estas oportunidades de mejora era necesario un trabajo de proximidad con los proveedores, por ejemplo, a través de visitas o contacto directo con ellos.

Estas acciones representaban una labor de divulgación, sensibilizando de forma muy concreta a cada proveedor lo que realmente que podía hacer. El proyecto implicaba compartir buenas prácticas de manera muy aplicada y concreta, según si eran agricultores o si eran productores. Con esto, los 530 proveedores nacionales podrían contribuir a seguir mejorando su impacto positivo, lo que significaba una gran amplificación del impacto de la compañía.

Otro ejemplo de la importancia que tenía el conocimiento del proveedor en materia de sostenibilidad estaba relacionado con la aplicación de la ley sobre envases con bisfenol. El desafío consistía en que los proveedores pudieran entregar información veraz sobre los materiales que utilizaban a la hora de envasar:

«Nuestros proveedores son de diferentes tamaños y nivel de madurez. Al exigir ciertas condiciones, ayudamos a que tengan más control y conocimiento de su propia gestión. Por ejemplo, exigimos que los envases estén libres de BPA. Algunos han descubierto la presencia de esta sustancia tóxica gracias a nuestro requisito.»³³

Gestión de residuos

Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta Veritas era la separación de residuos en los centros de producción y en tienda. Esto implicaba la minimización de residuos y mejorar su separación. En centros de producción, el residuo principal es orgánico, y en tienda, lo habitual era la separación del cartón, plástico y el film. No obstante, Veritas busca la forma de hacer que la gestión de los residuos sea rentable:

«nuestro residuo es orgánico de primera categoría genera un compost de alta calidad. Actualmente pagamos porque nos gestionen este residuo, cuando nos deberían pagar por la mina de oro que tenemos. Son proyectos que estamos construyendo y la trazabilidad y el volumen son claves en el proceso»³⁴.

Un ejemplo de oportunidades que Veritas había desarrollado, desde una perspectiva de economía circular, era la de la cerveza Segunda Vida (véase Figura 9.2). Se

33 Ídem.

34 Entrevista Sophie Pagnon, directora de Comunicación, Marketing e Impacto en Veritas.

Ser empresa B Corp en España

recogía la merma de pan de 20 tiendas Veritas. Con 100 kilos de pan se fabricaba 900 litros de cerveza. En 2021, convirtieron 150 kilos de pan en cerveza. Sumando los años 2020 y 2021, Veritas vendió 477.172 unidades³⁵.



Figura 9.2. Cerveza Segunda Vida.

Fuente: Cortesía de Veritas, Memoria Integrada, 2020.³⁶

Desde el punto de vista de desperdicio de alimento, Veritas donaba parte de los alimentos que estaba próximos a caducar (véase Figura 9.3), aunque tampoco era tan fácil de resolver:

«Estamos trabajando para no llegar a tirar nada en nuestras tiendas, porque nuestro modelo de donaciones de entidades funciona bien, pero dependemos de la dimensión de cada una de las asociaciones, que tiene una capacidad X. A lo mejor un día determinado nos sobran 20 tofus a punto de caducar y la asociación no sabe cómo aprovecharlo. En otros casos, la entidad local solo pasa los martes y hay que buscar más combinaciones de diferentes entidades cercanas a las tiendas»³⁷.

35 Impacto Veritas 2021. Impacto Medio Ambiental.

36 <https://www.veritas.es/informes-corporativos/>

37 Entrevista Sophie Pagnon, directora de Comunicación, Marketing e Impacto en Veritas.



Figura 9.3. Alimentos donados en 2021. Impacto Social Veritas.

Fuente: Imagen cortesía de Veritas. <https://www.veritas.es/donacion-ecos-solidarios/>

Estos procesos se realizaban a partir de pruebas, que después permitían ir expandiéndose en la práctica, en la medida que se veía un resultado positivo:

«Empiezas a probar con unas cuantas tiendas y luego ya cuando el modelo funciona, se extrapola a otras tiendas»³⁸.

Por otro lado, también se buscaba generar aprovechamiento interno:

«El tomate, que está un poco chafado, pero en buen estado, lo devolvemos a nuestra cocina central y hacemos productos de aprovechamiento, como harías tú en casa, como una compota de fruta o tomate frito»³⁹. Estos productos señalaban en la etiqueta el porcentaje de materia prima de aprovechamiento con el que estaba compuesto el producto, con un mínimo del 70% garantizado. Este producto no estaba a la venta de manera regular porque los volúmenes de producción no eran tan elevados, pero sí era un producto que se recuperaba para darle una segunda vida»⁴⁰.

38 Ídem.

39 Ídem.

40 Ídem.

Ser empresa B Corp en España

Otro ejemplo, que esta vez tenía un impacto en la reducción de márgenes para Veritas, era aplicar modelos de envases retornables:

«Llevamos un par de años proponiendo al cliente un sistema de aguas en cristal retornable. [...]. Para educar al cliente en el hábito de retornar un envase de cristal de cierto peso, le tienes que compensar económicamente, y además el producto debe ser más barato comparativamente con la alternativa no retornable. Hemos obtenido unos datos de un 80% de retorno, lo que nos parece un fantástico resultado y nos anima a seguir yendo hacia proyectos de circularidad, aunque sabemos que tienen un impacto de coste logístico tremendo»⁴¹.

Pero los esfuerzos no siempre tenían resultados positivos. La gestión del impacto muchas veces se podía convertir en un proceso de ensayo y error, hasta encontrar la fórmula adecuada:

«Llevamos bastantes proyectos intentando apostar por modelos de envases retornables y no siempre han sido exitosos. Hicimos un proyecto que consistía en premiar al cliente para que retornase su botella de vino. Esto fue hace unos cinco años. La única empresa que encontramos que fueran capaces de lavar y esterilizar unas botellas de vino estaba en Alicante. Entonces recogían las botellas en la tienda, que a nivel de consumidor no funcionó mal. Pero claro, tenías que ponerle un collarín para comunicar al cliente que esa botella iba a retornarse, y que eso iba a tener un premio económico para que lo devuelvas. Más o menos conseguimos un 15% de retorno. Lo que pasa es que económicamente esto no era sostenible porque se tenía que recoger punto a punto las botellas, llevarlas al centro de lavado en Alicante y de ahí devolverlo a cada uno de los fabricantes. Evidentemente, la botella lavada era mucho más cara que la virgen. Entonces teníamos un problema global. No era sostenible económicamente»⁴².

Gestión energética

«Para un supermercado tener productos frescos es esencial. Esto era algo que tenía impacto medioambiental», señalaba Sophie Pagnon como ejemplo del impacto de gases de efecto invernadero. No obstante, este impacto se veía reducido al utilizar el 100% de la energía de fuentes renovables en las instalacio-

41 Ídem.

42 Ídem.

nes del grupo Veritas, y de reducir la huella de carbono a pesar del incremento del número de tiendas. La memoria integrada de Veritas de 2020 señalaba que, en comparación con el año 2015, se había reducido un 46% de las emisiones, a pesar de contar con 42 tiendas más⁴³. Los principales proyectos que desarrolla Veritas en esta línea eran⁴⁴:

- ▶ Reorganizar las rutas de los vehículos utilizando medios de transporte más responsables con el medioambiente.
- ▶ Pasar a ser una cadena de supermercados en la que el 100% de su energía proviene de fuentes renovables.
- ▶ Iniciar un proceso de cambio de los gases refrigerantes de las neveras de los supermercados. A la fecha de este trabajo se había conseguido reducir las emisiones en un 60%.

Los desafíos del mercado ecológico

Sophie Pagnon explicaba que, cuando se fundó Veritas, costaba trabajo explicar lo que era ser un producto ecológico. Esto se asociaba a la dieta y era difícil hacerlo interesante. Pero esto cambió, lo ecológico pasó a ser reconocido como tal y se comenzó a considerar como un producto atractivo: «Entre todos hemos logrado que lo ecológico mole»⁴⁵. Esto, que por un lado representaba una buena noticia para Veritas, implicaba a su vez un desafío, explicar en qué era diferente de verdad Veritas, más allá de lo ecológico.

«Nuestra propuesta es 100% ecológica, pero ahora tenemos la necesidad de explicar en qué somos diferentes de verdad. Sabemos que si nuestra estrategia se basa en un producto y un precio, que son ecológicos y no ofrecemos nada más, esto mañana lo podrá hacer Carrefour, o quien sea»⁴⁶.

Por otro lado, Veritas debía comenzar a prepararse para su próximo proceso de certificación, el de 2023. Esto implicaba reforzar el compromiso con la creación de impacto positivo, estableciendo una hoja de ruta para alcanzar el impacto esperado. Veritas ya tenía un modelo de negocio de impacto claro cubierto por el hecho de ser 100% ecológicos. ¿En qué áreas y temas de impacto podía seguir avanzando, que a su vez permitieran a la compañía diferenciarse de su competencia? ¿Qué tensiones podían emerger entre ambos procesos?

43 Memoria integrada Veritas 2020.

44 <https://www.veritas.es/en-veritas-tenemos-un-claro-compromiso-con-la-sostenibilidad/>

45 Ídem.

46 Ídem.

Ser empresa B Corp en España

En definitiva, Veritas no solo quería obtener una mejor puntuación en la certificación, sino aprovechar y aprender al máximo para poder mejorar en diferentes áreas de trabajo. Y, al mismo tiempo, poder explicar a sus clientes/es cómo estaba mejorando, y que significaba para todos/as y para el planeta ser un supermercado ecológico, frente a la ola de *greenwashing* que se estaba produciendo en el sector de la alimentación. ¿Las personas consumidoras entenderían el esfuerzo de Veritas? ¿Podría realmente una certificación como B Corp ayudar a Veritas delante de otras empresas que puedan estar haciendo *greenwashing*?

Anexos del Capítulo 9. VERITAS

Anexo 9.1

Modelos de impacto

Anexo 9.2

Evaluación de impacto B Veritas

Anexo 9.1

Modelos de impacto

Modelo de impacto	Descripción
Gobernanza	
Misión asegurada	Reconoce a las empresas que protegen su misión y capacidad para formalmente considerar a las partes interesadas en la toma de decisiones a través de su empresa estructura o documentos de gobierno corporativo
Trabajadores	
Propiedad de los trabajadores	Reconoce los modelos de propiedad distributiva que empoderan a los empleados, incluyendo cooperativas y distribución de acciones entre los trabajadores (Employee stock ownership)
Desarrollo de la fuerza laboral	Reconoce brindar empleos de calidad y capacitación laboral a personas que pertenecen a poblaciones crónicamente subempleadas
Comunidad	
Alivio de la pobreza en la cadena de suministro	Reconoce las estrategias de la cadena de suministro que reducen la pobreza a través de los términos comerciales, condiciones laborales positivas, y apoyo a los proveedores desatendidos
Alivio pobreza de microempresas	Reconoce las oportunidades de microemprendimiento para los desatendidos individuos a través de franquicias o distribución de productos
Desarrollo económico local (solo para Mercados desarrollados)	Reconoce estrategias para fortalecer las economías locales a través de adquisiciones, propiedad, financiamiento, clientes y donaciones benéficas
Económico Nacional Desarrollo (solo para Mercados emergentes)	Reconoce estrategias para fortalecer el desarrollo económico nacional a través de privatización o sustitución de importaciones en mercados subdesarrollados
Cooperativa de productores	Reconoce las estructuras de propiedad del proveedor que empoderan a los proveedores al organizar la producción, la toma de decisiones y la distribución de beneficios
Diseñado para dar (donación caritativa)	Reconoce compromisos permanentes para proporcionar porciones significativas de ganancias, ingresos, capital o tiempo de la empresa para causas benéficas
Medio Ambiente	
Energía más renovable/ limpia	Reconoce productos/servicios que reducen las emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero) a través del suministro de energía renovable o de combustión más limpia

(Continúa en la página siguiente)

Anexo 9.1 (Cont.)

Modelos de impacto

Modelo de impacto	Descripción
Medio Ambiente	
Conservación de Recursos (Reducción de Residuos y Eficiencia en Energía/Agua)	Reconoce productos/servicios que reducen el uso de recursos y/o limitan residuos al vertedero
Conservación de la Tierra/ Vida Silvestre	Reconoce productos/servicios que preservan o restauran ambientes y/o protege a los animales
Reducción de toxinas/ Remediación	Reconoce productos/servicios que reducen o remedian toxinas o contaminación
Información Ambiental y Educación	Reconoce productos/servicios que promueven la conciencia sobre importantes temas ambientales y conservación de instalaciones
Proceso Innovador Ambiental (Fabricación, Venta al por mayor, Agricultura)	Reconoce prácticas ambientales integrales que rediseñan procesos tradicionales para conservar los recursos naturales
Clientes	
Servicios básicos para los desatendidos	Reconoce productos/servicios que brindan o ayudan en la provisión de servicios básicos fundamentales a personas sin acceso previo
Empoderamiento económico para los desatendidos	Reconoce productos/servicios que brindan o ayudan en la provisión de actividades generadoras de ingresos para personas marginadas
Salud y Bienestar	Reconoce productos/servicios que promueven la salud y el bienestar de individuos
Educación	Reconoce productos/servicios que mejoran las habilidades y el conocimiento de individuos
Apoyo para desatendidos/ empresas impulsadas por Propósito	Reconoce productos/servicios que permiten el desarrollo financiero u operativo, el éxito de las empresas impulsadas por un propósito o desatendidas
Mejora del impacto	Reconoce productos/servicios que impulsan cambios positivos en organizaciones para mejorar su impacto social o ambiental
Arte, Medios y Cultura	Reconoce productos/servicios que promueven o preservan las artes, la cultura, o compromiso cívico
Acceso Infraestructura/ mercado	Reconoce productos/servicios que proporcionan la infraestructura necesaria para comunidades que antes eran inaccesibles
Sirviendo a las poblaciones necesitadas	Reconoce modelos de productos sociales que están dirigidos o benefician poblaciones tradicionalmente necesitadas y desatendidas

Fuente: Traducida por los autores y elaboración propia a partir de datos de B Lab. <https://kb.bimpac-tassessment.net/support/solutions/articles/43000574685-what-are-impact-business-models>

Anexo 9.2

Evaluación de impacto B Veritas⁴⁷

El puntaje global alcanzado por Veritas es de **97,6**, que se puede comparar con el promedio que logran las empresas convencionales al realizar la evaluación de impacto B: 50,9 puntos.

Ser empresa B Corp en España



Fuente: Cortesía de B Lab. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/veritas/>

47 Traducido por autores. Fuente: B Lab. <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/veritas/>

Dimensión Gobernanza: Evalúa la misión general de una empresa, el compromiso en torno a su impacto social/ambiental, la ética y la transparencia. Esta sección también 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 (por ejemplo, una Sociedad de Beneficio de Interés Común) o documentos de gobierno corporativo.

Puntaje total dimensión: 16.1

Misión y Compromiso: 0.9

Ética y Transparencia: 5.2

+ Misión asegurada: 10

¿Qué es esto? Una compañía con un Modelo de Negocios de Impacto está diseñado intencionalmente para crear un cambio positivo específico para uno de sus grupos de interés, tales como trabajadores, comunidad, medio ambiente o clientes.

Dimensión Trabajadores: Evalúa las contribuciones de una empresa a la seguridad financiera, la salud y la seguridad, el bienestar, el desarrollo profesional y el compromiso y la satisfacción de sus empleados. Además, esta sección reconoce los modelos comerciales diseñados para beneficiar a los trabajadores, como las empresas en las que al menos el 40% pertenecen a empleados no ejecutivos, y aquellas que tienen programas de desarrollo de la fuerza laboral para apoyar a las personas con barreras para el empleo.

Puntaje total dimensión: 19.2

Seguridad financiera: 1.9

Salud, bienestar y seguridad: 8.4

Desarrollo de carrera: 2.0

Compromiso y satisfacción: 3.2

Ser empresa B Corp en España

Dimensión Comunidad: Evalúa el compromiso y el impacto de una empresa en las comunidades en las que opera, de las que contrata y de las que se abastece. Los temas incluyen diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, compromiso cívico, donaciones benéficas y gestión de la cadena de suministro. Además, esta sección reconoce modelos comerciales que están diseñados para abordar problemas específicos orientados a la comunidad, como el alivio de la pobreza mediante el abastecimiento de comercio justo o la distribución a través de microempresas, modelos de cooperativas de productores, desarrollo económico enfocado localmente y compromisos formales de donaciones benéficas.

Puntaje total dimensión: 20.2

Diversidad, equidad e inclusión: 2.9

Impacto económico: 6.6

Compromiso cívico y donaciones: 3.2

Gestión de la cadena de suministros: 5.3

Dimensión Medioambiente: Evalúa 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. En este apartado también se reconocen empresas con procesos productivos ambientalmente innovadores y aquellas que comercializan productos o servicios que tienen un impacto ambiental positivo. Algunos ejemplos pueden incluir productos y servicios que crean energía renovable, reducen el consumo o el desperdicio, conservan la tierra o la vida silvestre, brindan alternativas menos tóxicas al mercado o educan a las personas sobre los problemas ambientales.

Puntaje total dimensión: 39.0

Gestión ambiental: 6.6

Aire y clima: 10.7

Agua: 1.0

Tierra y vida: 6.6

+ Reducción de toxinas/ remediación: 13.5

¿Qué es esto? Una compañía con un modelo de negocios de impacto está diseñado intencionalmente para crear un cambio positivo específico para uno de sus grupos de interés, tales como trabajadores, comunidad, medio ambiente o clientes.

Dimensión Clientes evalúa la administración de una empresa de sus clientes a través de la calidad de sus productos y servicios, *marketing* ético, privacidad y seguridad de datos y canales de retroalimentación. Además, esta sección reconoce los productos o servicios que están diseñados para abordar un problema social particular de sus clientes o a través de ellos, como productos de salud o educativos, productos de arte y medios, que atienden a clientes desatendidos y servicios que mejoran el impacto social de otras empresas u organizaciones.

Puntaje total dimensión: 2.8

Gestión de clientes: 2.8

10.

Visualfy: Empoderando a las personas sordas

Arturo Ortigosa-Blanch¹

Introducción

Manel Alcaide siempre ha tenido claro que las personas sordas o con una discapacidad auditiva viven en un mundo muy poco preparado para integrar a aquellos que no pueden oír los sonidos de su entorno. Cuando Manel echa la vista atrás es consciente de todo lo conseguido desde que, junto a Ángel Albiach, empezaron a dar forma a la idea de Visualfy a finales del año 2013, pero también sabe que aún queda mucho trabajo por hacer.

Desde un inicio Visualfy ha defendido la necesidad de incorporar y sensibilizar a la sociedad con el concepto de «accesibilidad acústica». La accesibilidad acústica se refiere a la traducción en alertas visuales o sensoriales de aquellos sonidos ante los que una persona debería reaccionar. De esta manera, si se transmite la misma información que el sonido en otro formato y/o canal, la persona que no puede percibir el sonido sí que puede, sin embargo, actuar en tiempo real y de manera autónoma.

Tras ocho años de mucho esfuerzo y con Visualfy Home en el mercado, un producto pensado para que las personas sordas o con una discapacidad auditiva disfruten de un entorno mejor adaptado en su hogar, Manel está más ilusionado que nunca. Han levantado una nueva ronda de financiación y podrán destinarla a consolidar la expansión nacional de la compañía con su nuevo producto para empresas: Visualfy Places.

¹ ESIC University. El autor quiere agradecer al CEO de Visualfy, Manel Alcaide, todo el tiempo dedicado y todo el material proporcionado para poder escribir este caso.

¿Qué nuevos objetivos estratégicos debería plantear Visualfy para afrontar esta nueva etapa? ¿A qué desafíos se enfrentará Manel para seguir cumpliendo su misión para con la sociedad y la sostenibilidad?

Los inicios de Visualfy

Manel Alcaide siempre ha tenido claro que las personas sordas o con una discapacidad auditiva viven en un mundo muy poco preparado para integrar a aquellos que no pueden oír los sonidos de su entorno. Y esto no es un problema menor: según el primer Informe Mundial sobre la Audición publicado en marzo de 2021 por la Organización Mundial de la Salud, una de cada cuatro personas en el mundo vivirá con algún nivel de pérdida auditiva para 2050.

Cuando Manel echa la vista atrás es consciente de todo lo conseguido desde que, junto a Ángel Albiach, fundó Visualfy a finales del año 2013, pero también sabe que aún queda mucho trabajo por hacer. Desde un inicio Visualfy ha defendido la necesidad de incorporar y sensibilizar a la sociedad con el concepto de «accesibilidad acústica». La accesibilidad acústica se refiere a la traducción en alertas visuales o sensoriales de aquellos sonidos ante los que una persona debería reaccionar. De esta manera, si se transmite la misma información que el sonido en otro formato y/o canal, la persona que no puede percibir el sonido sí que puede, sin embargo, actuar en tiempo real y de manera autónoma.

La existencia, por ejemplo, de un panel en una estación de tren que alerte de que hay que retirarse a una zona segura porque se acerca un tren no convierte la situación en segura, ni la alerta en accesible, aunque esta sea visual y se escuche por los altavoces, puesto que obliga a la persona sorda a estar pendiente del panel informativo por si en algún momento hay una emergencia, con el riesgo que eso comporta. En el año 2016 dos personas sordas resultaron heridas de gravedad en la estación de trenes de Cambrils al no haber escuchado la advertencia de megafonía del paso de un Euromed (El Periódico, 2016). En otro claro ejemplo, una persona sorda de Málaga volvió a casa sin ser atendida después de esperar más de 8 horas en la sala de urgencias de un hospital, debido a que, aun habiendo avisado de su sordera, se limitaban a avisarla por megafonía (El Mundo, 2017). Otro ejemplo lo encontramos con las alarmas de incendio. Si bien es cierto que, por ejemplo, el Código Técnico de edificación alerta de que en cualquier edificio con alarma de incendios esta también debe de ser visual, no especifica que debería serlo en todo el edificio.

Es por ello por lo que Visualfy nació como una aplicación que avisaba a sus usuarios de manera visual y sensorial cuando recibían una notificación. En función de la procedencia de la notificación, se avisaba al usuario de una forma u otra. Por ejemplo, cuando se trataba de un mensaje de Whatsapp la pantalla se iluminaba de

color verde y emitía tres vibraciones cortas, y si lo que llegaba era una notificación de Facebook se iluminaba de color azul y producía una única vibración de larga duración. Como cuenta Manel:

«A raíz de la realización de unos talleres de integración entre niños sordos y oyentes, empezamos a tener contacto con personas sordas, aprendimos lengua de signos y el día a día de trabajo con ellos fue lo que hizo que, en una reunión en la que eran todos sordos menos yo, mi móvil estaba encima de la mesa, vibró y una persona sorda me dijo que me estaban llamando. Cuando le dije que no, que era un mensaje, y me preguntó que cómo lo sabía, le explicamos que los oyentes solemos tener un sonido para cada notificación: el Facebook suena de una forma, el Twitter de otra, etc., y entonces hicimos la aplicación».

En tan solo cinco meses la aplicación consiguió más de 5.000 descargas en 122 países. Es en ese momento cuando Manel, junto con Ángel Albiach, CTO y cofundador de Visualfy, con el que trabajaba desde 2012 en su negocio de servicios informáticos para empresas, se dieron cuenta de que debían centrarse en el desarrollo de productos tecnológicos que ayudaran a eliminar las barreras con las que las personas sordas y con pérdida auditiva se enfrentaban en su día a día. Tras realizar una exhaustiva investigación de mercado llegaron a la conclusión de que el mayor problema o *pain* de sus usuarios se centraba en la mejora de la calidad de vida y de la seguridad dentro del hogar. De ahí surgió «Deaf Smart Space», un sistema para recoger la información acústica del entorno y que lo enviaba al dispositivo seleccionado (*smartphone* o *wearable*) mediante señales visuales y sensoriales: «Nos dimos cuenta de que la aplicación que habíamos hecho era muy sencilla y les venía muy bien y les parecía muy cómoda, pero que lo que realmente les preocupaba era saber si sonaba el timbre de la puerta, si sonaba la alarma de incendios o si lloraba el bebé». Tanto Manel como Ángel se dieron cuenta de que para ello debían dar el salto al mundo del *hardware* y crear un algoritmo que fuese capaz de interpretar todos estos sonidos. Durante los siguientes años Visualfy participó en diversas iniciativas del ecosistema emprendedor, lo cual le ayudó en gran medida a perfilar y mejorar su modelo de negocio, así como a conseguir la financiación necesaria para sacar adelante su producto.

En el año 2014 participaron en el Weekend Emprende y, meses después, en la Startups Mansion New York. Ese mismo año también fueron elegidos finalistas para Business Plan Competition de la Chamber of Commerce SPAIN-U.S. Además, poco antes de volver de Nueva York llegó la notificación de que la Unión Europea les había concedido la Fase 1 del Horizonte 2020 con una puntuación de 14,23 sobre 15,00. Todo esto seguían compaginándolo con su negocio de servicios informáticos para empresas.

En el año 2015 participaron en el Venture Out New York, un programa especializado en la búsqueda de inversión privada para startups tecnológicas de todo

Ser empresa B Corp en España

el mundo y ganaron los Premios G5 Innova con una dotación de 7.000 €. En abril de ese año participaron en el programa de aceleración de Plug and Play en Valencia tras ser seleccionados en Startup Next de Google for Entrepreneurs y también ganaron los Premios Vodafone Innovación en la categoría M2M (Machine to Machine).

Ese mismo año el Enviado Especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre Discapacidad y Accesibilidad envió una carta de apoyo a Visualfy por su trabajo por integrar a las personas sordas y con pérdida auditiva en la sociedad creando herramientas que favorezcan su accesibilidad (Anexo 10.1). Este apoyo explícito desde Naciones Unidas fue muy importante. En su carta, Lenín Moreno destacó el interés y dedicación que Visualfy estaba poniendo en formar a las nuevas generaciones de sordos en un mundo inclusivo felicitándoles «por tan valiosa herramienta para las personas con discapacidad auditiva y visual». Del mismo modo incidió en que, como Enviado Especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre Discapacidad y Accesibilidad, «he venido insistiendo en que las TIC tienen que dedicarse a atender a las personas con discapacidad porque han sido los olvidados de entre los olvidados y han esperado demasiado tiempo ya para ser tomados en cuenta en todo: las políticas públicas, los servicios básicos, las organizaciones sociales, etcétera».

Más tarde, el proyecto entró en el programa Startup Scaleup de Startup Europe, en noviembre ganaron la categoría de Internet of Things en los premios Big Smart Cities de Vodafone en Lisboa y finalizaron 2015 alzándose con el premio en la categoría AVANZA en la IX Edición de los Premios del Instituto IDEAS UPV.

2016 fue un año de desarrollo y de búsqueda de alianzas con otras empresas. Así, y de la mano de Vodafone, tuvieron la oportunidad de presentar la primera demo del Deaf Smart Space en el Mobile World Congress y de participar en la delegación española de una misión comercial organizada por ICEX, Red.es y Asociación ADigital a Israel.

El crecimiento de Visualfy

El año 2017 supuso para Visualfy nuevos reconocimientos no solo hacia el desarrollo de su primer producto en el mercado, sino también a su cultura como empresa comprometida con la sociedad. De hecho, decidieron abandonar otras actividades complementarias que venían desarrollando desde el inicio y centrar todos sus esfuerzos en el desarrollo de la tecnología de Visualfy. El Instituto de la Excelencia Profesional (IEP) le concedió la «Estrella de Oro» como empresa referente en tecnología por mejorar la calidad de vida y la autonomía personal de las personas con pérdida auditiva, The Chivas Venture la seleccionó como una de las cinco empresas finalistas para presentar su proyecto.

Certificación B Corp

En noviembre de ese mismo año, Visualfy recibió la certificación B Corp, reconociendo así sus buenas prácticas en transparencia, gestión del capital humano o el impacto de la empresa en el medioambiente. Tal y como explicaba Manel: «Para nosotros ser B Corp en realidad significa ser quienes somos. Nosotros somos una empresa de impacto social, nacimos con impacto social en nuestro ADN. Yo pienso que hay dos tipos de empresas: las empresas que crean necesidades y las empresas que cubren necesidades. Nosotros tenemos muy claro que somos una empresa que cubre una necesidad existente y que nuestro objetivo no es única y exclusivamente ganar dinero, sino generar un impacto en la sociedad, generar un impacto en el medio ambiente. Y al final que todo esto vaya de la mano y sea uno. Yo pienso que es bueno para el usuario final, es bueno para la empresa, es bueno para los trabajadores y, sobre todo, es bueno para el planeta».

Visualfy obtuvo una puntuación de 115.5 puntos, lo que la situó durante mucho tiempo como la B Corp española con mayor puntuación. A nivel organizativo, Visualfy ofrece la posibilidad de flexibilizar la jornada laboral, forma a sus trabajadores en la lengua de signos (LSE), ejecuta un plan de bonus económico en función de la facturación de la compañía, cuenta con un comité de gestión de diversidad que garantiza la igualdad entre todos los compañeros y compañeras en la empresa y se marcó el objetivo de que el 50% de los empleados fueran personas con pérdida auditiva.

Desde el punto de vista económico, 2017 es también un año clave para Visualfy: en enero consiguió cerrar una ronda de inversión de 1,2 millones de euros que fue complementada con 1,35 millones de euros del Programa Europeo de Innovación Horizon 2020. Este hito hizo que Ángel y Manel decidieran dejar su actividad anterior y centrarse únicamente en Visualfy.

Lanzamiento de Visualfy Home

Así, finalmente el año 2018 fue el del lanzamiento de Visualfy Home. Tras participar por segundo año consecutivo en el Mobile World Congress en Barcelona y presentar su última versión del Deaf Smart Space (DSS) ante los profesionales del sector tecnológico, salió a la venta en España el Visualfy Home.

Visualfy Home es un sistema de detección inteligente que escucha permanentemente los sonidos de su entorno y los convierte en señales visuales y sensoriales más accesibles para las personas sordas. El dispositivo lo componen tres detectores y un DSS Hub que el usuario distribuye por su casa, cerca de las fuentes de sonido. El DSS Hub aloja el algoritmo de inteligencia artificial responsable de la detección e identificación de los sonidos. Los detectores actúan como satélites de

este y, conectados en las diferentes estancias de la casa, son los responsables de escuchar cada sonido y enviarlo al DSS Hub para que este lo analice e identifique. Los detectores han de conectarse en las habitaciones donde se generan los sonidos que se pretende convertir en alertas visuales.

Una vez configurado y entrenado, todos los dispositivos del sistema (DSS y detectores) se iluminarán cuando se detecte alguno de los sonidos que el usuario haya activado.

Visualfy Home es capaz de detectar diferentes sonidos como el timbre de puerta, la alarma de incendios, el teléfono, un interfono, el llanto de un bebé o el sonido del despertador. El sistema se actualiza periódicamente para incluir mejoras y nuevos sonidos. Visualfy Home es compatible con la mayoría de Smart Devices y salió al mercado con un precio de 499€ más una cuota de mantenimiento del servicio anual de 24€ que incluía teleasistencia, mantenimiento y ampliación de servicios a través de actualizaciones periódicas.

Lanzamiento de Visualfy Places

Pero Visualfy Home no funcionó según lo esperado (principalmente porque el mercado no estaba aún maduro para la tecnología) y en el año 2019 Manel y su equipo decidieron sacar al mercado Visualfy Places. En diciembre de 2019 realizaron la primera instalación en un edificio.

Visualfy Places es un sistema que, a través de unos dispositivos instalados en el edificio, es capaz de reconocer sonidos relevantes del entorno (como una alarma de incendios, un pitido de turno sanitario o una oficina de atención al ciudadano, avisos de cierres de puertas o de servicios o notificaciones personalizadas) y traducirlos en alertas visuales y sensoriales en cualquier dispositivo, tanto común al espacio (iluminación inteligente que instalan en el edificio) como personal (móvil, *smartwatch* o *smartband*). La privacidad es muy importante y por ello el sistema trabaja en local, garantizando que ningún audio sale del edificio, ni puede ser escuchado por nadie. No se reconocen voces sino sonidos, y es el propio sistema el responsable de una vez ha reconocido el sonido, eliminarlo para que nadie tenga acceso al mismo. Es por ello por lo que el sistema ha obtenido el visto bueno de la Agencia Española de Protección de Datos y ha sido elegido en la Guía de casos de éxito de uso ético de la Inteligencia Artificial (IA) en el sector turismo de la Generalitat Valenciana.

Asimismo, y mediante la instalación de bucles magnéticos, se mejora la comunicación con usuarios de audífonos e implantes cocleares, y a través de una funcionalidad de reconocimiento de voz incorporada en la aplicación móvil, se eliminan las barreras de comunicación creadas por el uso de mascarillas que imposibilitan

la lectura labial. Cualquier usuario puede leer en tiempo real la información que el personal del edificio le quiera transmitir. El micrófono del *smartphone* capta la voz del personal y lo transcribe en la pantalla del usuario. En aras de respetar el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y proteger a todos los trabajadores del edificio, los usuarios no tienen posibilidad de guardar estas conversaciones. Está disponible en más de 100 idiomas, entre ellos el castellano, catalán, euskera y gallego. El precio de Visualfy Places varía en función del espacio donde se debe instalar: no es lo mismo un edificio de planta abierta a otro con multitud de habitáculos o particiones. Cada caja de IA lleva una licencia asociada con un precio de 300€/año que permite recibir mejoras continuas sin costes adicionales. Visualfy ha calculado que el 80% de edificios de una planta llevará una única caja de IA.

El reto de Visualfy

Sin embargo, poco más de un año después, 2021 presenta un escenario que ha cambiado radicalmente y la sociedad y la economía están marcadas por la incertidumbre que la pandemia mundial de COVID-19 ha impuesto. Visualfy logró la instalación de su producto en tres edificios antes de la declaración del estado de alarma en marzo de 2020, pero el cierre total de los edificios públicos o de pública concurrencia propició el cese de toda su actividad comercial.

En febrero de 2021 Visualfy consiguió levantar una nueva ronda de inversión. En esta ocasión de 520.000 euros que Visualfy destinará a consolidar la expansión nacional de la compañía con su nuevo producto una vez que las restricciones derivadas por la COVID-19 empiezan a relajarse.

Este nuevo reto al que se enfrenta Visualfy tiene a Manel, Ángel y su equipo más ilusionado que nunca. Desde un punto de vista de negocio el riesgo de pivotar de un modelo exclusivamente B2C a un modelo mixto que ahora incluya B2B puede consumir muchos de los recursos de la empresa, pero, a la vez, expande el alcance de mercado de manera considerable. Además, desde el punto de vista del impacto que Visualfy puede tener en la sociedad, este nuevo producto le permite alcanzar a muchas más personas con sus sistemas, a la vez que contribuye a que tanto entidades privadas como públicas cumplan con las normas de accesibilidad que, en la mayoría de los casos, se ciñen únicamente a aspectos relacionados con la movilidad.

Anexos del Capítulo 10. VISUALFY

Anexo 10.1

Carta de apoyo de la ONU

Anexo 10.2

Obligaciones normativas relacionadas con la accesibilidad acústica

Anexo 10.3

Información económica-financiera de Visualfy

Anexo 10.1

Carta de apoyo de la ONU. Fuente: Visualfy



Oficina del Enviado Especial del
Secretario General de las Naciones Unidas
sobre Discapacidad y Accesibilidad

Ginebra, julio 10, 2015

Señores
Visualfy
info@visualfy.com

De mis consideraciones:

Acabo de conocer la aplicación *visualfy* y quiero felicitarles por tan valiosa herramienta para las personas con discapacidad auditiva y visual.

En mi calidad de Enviado Especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre Discapacidad y Accesibilidad he venido insistiendo en que las TIC tienen que dedicarse a atender a las personas con discapacidad porque han sido los olvidados de entre los olvidados y han esperado demasiado tiempo ya para ser tomados en cuenta en todo: las políticas públicas, los servicios básicos, las organizaciones sociales, etcétera.

Visualfy incorpora un aspecto más en este llamado a una ciencia y tecnología solidarias, que es el de involucrar a las mismas personas con discapacidad en todo el proceso, desde la investigación hasta el lanzamiento y mercadeo.

Coincido absolutamente con ustedes en aquello de convertir “las barreras en canchales para construir un futuro mejor para los jóvenes” y me emociona el interés y dedicación que están poniendo en formar a las nuevas generaciones de sordos en un mundo inclusivo.

Espero que pronto *visualfy* pueda bajarse desde cualquier plataforma y me gustaría tener mayor contacto con ustedes para conocer de cerca los alcances no solo de la aplicación sino de Fusió d'Arts, la casa madre de *visualfy*.

Vaya mi solidario abrazo a todo el hermoso equipo que está cristalizando el sueño de la inclusión



Lenín Moreno Garoés
Enviado Especial de las NNUU
sobre Discapacidad y Accesibilidad
lmoreno@disabilityenvoy.org

45 Quai Wilson, 1201 Genève

se.disability@unog.ch

+41229000729

Anexo 10.2

Obligaciones normativas relacionadas con la accesibilidad acústica (fuente: Visualfy)

Durante los últimos años, diferentes conceptos referentes a la autonomía de las personas se han desarrollado en Leyes y normativas y se han establecido calendarios de cumplimiento de hitos. En un primer momento se hablaba de entornos más practicables mediante la eliminación de barreras, para evolucionar posteriormente a demandar «diseño para todos» para finalmente reivindicar la «accesibilidad universal» como condición que deben cumplir los entornos, productos y servicios para que sean comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas.

Las cuestiones esenciales que deben realizarse:

- ▶ Accesibilidad universal: la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible.
- ▶ Diseño para todos: la actividad por la que se concibe o proyecta, desde el origen, y siempre que ello sea posible, entornos, procesos, bienes, productos, servicios, objetos, instrumentos, dispositivos o herramientas, de tal forma que puedan ser utilizados por todas las personas, en la mayor extensión posible.
- ▶ Ámbito de aplicación:
 - (1) Telecomunicaciones y sociedad de la información.
 - (2) Espacios públicos urbanizados, infraestructuras y edificación.
 - (3) Transportes.
 - (4) Bienes y servicios a disposición del público.
 - (5) Relaciones con las Administraciones públicas.

Mediante las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación, el gobierno regula las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación que garanticen unos mismos niveles de igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos con discapacidad.

Las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación establecerán, para cada ámbito o área, medidas concretas para prevenir o suprimir discriminaciones, y para compensar desventajas o dificultades. Se incluirán disposiciones sobre, al menos, los siguientes aspectos:

Ser empresa B Corp en España

- ▶ Exigencias de accesibilidad de los edificios y entornos, de los instrumentos, equipos y tecnologías, y de los bienes y productos utilizados en el sector o área. En particular, la supresión de barreras a las instalaciones y la adaptación de equipos e instrumentos.
- ▶ Condiciones más favorables en el acceso, participación y utilización de los recursos de cada ámbito o área y condiciones de no discriminación en normas, criterios y prácticas.
- ▶ Apoyos complementarios, tales como ayudas económicas, tecnológicas de apoyo, servicios o tratamientos especializados y otros servicios personales. En particular, ayudas y servicios auxiliares para la comunicación, como sistemas aumentativos y alternativos, sistemas de apoyos a la comunicación oral y lengua de signos u otros dispositivos que permitan la comunicación.
- ▶ La adopción de normas internas en las empresas o centros que promuevan y estimulen la eliminación de desventajas o situaciones generales de discriminación a las personas con discapacidad.
- ▶ Planes y calendario para la implantación de las exigencias de accesibilidad y para el establecimiento de las condiciones más favorables y de no discriminación.
- ▶ Medios y recursos humanos y materiales para la promoción de la accesibilidad y la no discriminación en el ámbito de que se trate.

Legislación española más relevante:

- ▶ Ley 51/2003, de 2 de diciembre 2003 de Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (<https://www.boe.es/eli/es/l/2003/12/02/51/con>)
- ▶ Real Decreto 314/2006 de 17 de marzo 2006. Código Técnico de Edificación. (<https://www.boe.es/eli/es/rd/2006/03/17/314/con>)
- ▶ Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre. Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social (<https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2013/11/29/1/con>)
- ▶ Real Decreto 513/2017 de 22 de mayo 2017. Reglamento de Instalaciones de Protección contra Incendios (<https://www.boe.es/eli/es/rd/2017/05/22/513/con>)

Anexo 10.3

Información económica-financiera de Visualfy

Tabla 10.1. Principales indicadores y ratios de la empresa entre los años 2017 y 2020.

	2020	2019	2018	2017
Ingresos de explotación	166.498,00 €	350.035,40 €	593.232,21 €	123.869,91 €
Result. ordinarios antes Impuestos	-382.630,13 €	-415.734,86 €	-234.721,79 €	-253.530,03 €
Resultado del Ejercicio	-274.553,18 €	-299.335,65 €	-167.778,00 €	-169.974,28 €
Total Activo	1.226.913,51 €	1.339.136,35 €	1.843.949,93 €	2.323.843,00 €
Fondos propios	622.091,50 €	959.479,65 €	1.394.475,82 €	1.925.916,32 €
Rentabilidad económica (%)	-31,19	-31,04	-12,73	-10,91
Rentabilidad financiera (%)	-61,51	-43,33	-16,83	-13,16
Liquidez general	0,54	1,34	3,63	20,71
Endeudamiento (%)	49,30	28,35	24,38	17,12
Número empleados	13	17	18	7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

Tabla 10.2. Balance de situación de la empresa entre los años 2017 y 2020.

Balance de situación	2020	2019	2018	2017
Inmovilizado	1.035.179,59 €	1.000.902,36 €	921.856,62 €	705.517,79 €
Inmovilizado inmaterial	595.728,82 €	647.230,20 €	632.252,66 €	466.297,00 €
Inmovilizado material	49.171,22 €	69.044,44 €	89.031,71 €	103.351,13 €
Otros activos fijos	390.279,55 €	284.627,72 €	200.572,25 €	135.869,66 €
Activo circulante	191.733,92 €	338.233,99 €	922.093,31 €	1.618.325,21 €
Existencias	123.665,31 €	121.912,15 €	197.221,32 €	168.446,12 €
Deudores	60.549,03 €	154.388,39 €	389.020,67 €	920.782,45 €
Otros activos líquidos	7.519,58 €	61.933,45 €	335.851,32 €	529.096,64 €
Tesorería	4.834,97 €	124,26 €	307.077,92 €	522.203,09 €
Total activo	1.226.913,51 €	1.339.136,35 €	1.843.949,93 €	2.323.843,00 €
Fondos propios	622.091,50 €	959.479,65 €	1.394.475,82 €	1.925.916,32 €
Capital suscrito	32.484,00 €	32.484,00 €	32.484,00 €	32.484,00 €
Otros fondos propios	589.607,50 €	926.995,65 €	1.361.991,82 €	1.893.432,32 €
Pasivo fijo	251.804,82 €	126.530,29 €	195.127,18 €	319.795,88 €
Acreedores a L. P.	167.314,81 €	7.212,00 €	9.555,74 €	11.796,94 €
Otros pasivos fijos	84.490,01 €	119.318,29 €	185.571,44 €	307.998,94 €
Pasivo líquido	353.017,19 €	253.126,41 €	254.346,93 €	78.130,80 €
Deudas financieras	129.126,54 €	38.054,91 €	5.658,16 €	3.789,60 €
Acreedores comerciales	99.391,16 €	96.454,05 €	209.090,52 €	n.d.
Otros pasivos líquidos	124.499,49 €	118.617,45 €	39.598,25 €	74.341,20 €
Total pasivo y capital propio	1.226.913,51 €	1.339.136,35 €	1.843.949,93 €	2.323.843,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

Tabla 10.3. Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa entre los años 2017 y 2020.

Cuentas de pérdidas y ganancias	2020	2019	2018	2017
Ingresos de explotación	166.498,00 €	350.035,40 €	593.232,21 €	123.869,91 €
Importe neto Cifra de Ventas	38.952,89 €	31.170,45 €	12.188,70 €	11.965,24 €
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-373.560,86 €	-414.034,66 €	-234.330,70 €	-253.340,98 €
Ingresos financieros	-€	-€	25,78 €	17,07 €
Gastos financieros	9.069,27 €	1.700,20 €	416,87 €	206,12 €
Resultado financiero	-9.069,27 €	-1.700,20 €	-391,09 €	-189,05 €
Result. ordinarios antes Impuestos	-382.630,13 €	-415.734,86 €	-234.721,79 €	-253.530,03 €
Impuestos sobre sociedades	-108.076,95 €	-116.399,21 €	-66.943,79 €	-83.555,75 €
Resultado Actividades Ordinarias	-274.553,18 €	-299.335,65 €	-167.778,00 €	-169.974,28 €
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	-274.553,18 €	-299.335,65 €	-167.778,00 €	-169.974,28 €
Materiales	10.673,84 €	74.928,19 €	48.278,86 €	2.673,27 €
Gastos de personal	315.779,57 €	444.193,21 €	476.074,07 €	172.838,25 €
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	197.295,00 €	166.420,27 €	125.029,83 €	7.165,57 €
Otros Conceptos de Explotación	-16.310,45 €	-78.528,39 €	-178.180,15 €	-194.533,80 €
Gastos financieros y gastos asimilados	9.069,27 €	1.700,20 €	230,95 €	206,12 €
Cash flow	-77.258,18 €	-132.915,38 €	-42.748,17 €	-162.808,71 €
Valor agregado	139.513,71 €	196.578,82 €	366.613,06 €	-73.320,09 €
EBIT	-373.560,86 €	-414.034,66 €	-234.330,70 €	-253.340,98 €
EBITDA	-176.265,86 €	-247.614,39 €	-109.300,87 €	-246.175,41 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).

11. Worldcoo: una *startup* tecnológica con impacto

Alfred Vernis¹ y Alessandro Cipolla¹

Resumen

Era un viernes de finales de julio en el supermercado Bonpreu de Sant Gervasi. La abuela Blanca va acompañada de su nieta Sofía para que le ayude a subir la compra a casa. El importe total de la compra son 64,28€; sin embargo, Blanca redondea su compra hasta los 64,50€, y dona 22 céntimos a Fundesplai para becas de comedor destinadas a niños/as sin recursos.²

En un momento en el que el número de personas que donan en España seguía estancado³, era necesario prestarles atención a iniciativas como el redondeo solidario. Al final de 2022, Sergi Figueres y Aureli Bou, fundadores y directores de Worldcoo, una de las primeras B Corp españolas, habían digitalizado y mejorado su modelo de negocio. Contribuyendo a más de 695 proyectos con 2.5 millones de € en donaciones céntimo a céntimo fruto del redondeo solidario. Su aspiración era ofrecer una solución sencilla para la falta de fondos de las organizaciones no lucrativas.⁴

1 Esade Business School.

2 Fundesplai recaudó gracias a esta iniciativa 52.396€ <https://fundesplai.org/informa-t/actualitat/els-clients-de-bonpreu-i-esclat-col-laboren-amb-mes-de-50-000-amb-la-campanya-de-beques-de-fundesplai-amb-l-arrodoniment-solidari-de-worldcoo/>

3 Según la CAF (2019, 2021, 2022) el % de personas que donan a las ONG en España había descendido del 30% en 2018 a un 26% en el 2020, y con un repunte en el 2022 al 31%. El descenso, seguramente por la pandemia, y el posterior repunte también se dio en Holanda, Irlanda o Austria. Aunque en estos países europeos el porcentaje de personas que donan a ONG continúa estando por encima del 50%. *Charities Aid Foundation: CAF World Giving Index, 10th Edition*. London: October 2019 y 2022.

4 Utilizaremos indistintamente organizaciones no lucrativas (ONL) y/o organizaciones no gubernamentales (ONG) para referirnos a las organizaciones del Tercer Sector.

Ser empresa B Corp en España

El dilema al que se enfrentaban los fundadores no era sencillo. Por un lado, Sergi y Aureli veían el potencial del crecimiento del redondeo solidario en España. No tenían ni el 5% del mercado español, de las 20 empresas de venta minorista (*retailing*) más grandes del país solo tenían una, Eroski⁵, y si conseguían incorporar dos más de estas grandes empresas las donaciones aumentarían muchísimo. Ahora bien, tampoco querían saturar el mercado. Por otro lado, las ONG se quejaban de que el redondeo solidario era un modelo utilitarista (cortoplacista) cuando las ONG trabajaban a largo plazo, en modelos de cambio social. La masificación de la donación no ayudaba a las ONG, porque el mensaje de estas no llegaba al gran público. Para Worldcoo el potencial de crecimiento era muy grande, pero querían hacerlo acompañados de las empresas, las ONG y de sus donantes. ¿Cómo encontrar la fórmula para que todos salgan ganando?

Los inicios de Worldcoo

La historia de Worldcoo empieza con tres amigos: Sergi Figueres, Aureli Bou y Bernat Mir. Después de seguir estudios diferentes, Sergi empezó como consultor internacional, Aureli como ingeniero técnico, y Bernat como ingeniero químico, y en 2011, cansados de sus respectivos trabajos, buscaron un nuevo inicio:

«Queríamos construir algo conjuntamente (...) Nos sentamos un día y empezamos una lluvia de ideas que iba desde crear bancos éticos a ONG, inclusive una empresa de *marketing*, aunque no teníamos experiencia de *marketing*. Empezamos a votar y acabamos con la idea de crear una ONG llamada Asociación Catalana de Ingenieros para el Desarrollo»⁶.

El año 2011 trajo consigo los efectos de la crisis financiera global a España, empujando a los tres emprendedores a mantener sus trabajos mientras en el tiempo libre que tenían construían su ONG. Sin tener en cuenta la presión financiera, optaron por crear una ONG y no una empresa, ya que encarnaba lo que realmente les entusiasmaba y cumplía con su espíritu emprendedor. El objetivo era conectar empresas y ONG para financiar proyectos en países del Tercer Mundo. Sin embargo, los tres emprendedores no tenían fondos iniciales, y las empresas no mostraban demasiado interés en apoyar estos proyectos de impacto social.

Fue un año después cuando Sergi y Aureli renunciaron a sus respectivos trabajos y comenzaron Worldcoo, mientras Bernat decidió dejar su empresa para realizar

5 Desde el inicio en noviembre de 2020 hasta febrero 2023, Eroski i Worldcoo habían colaborado en 37 campañas, consiguiendo 28.263.422 donaciones y recaudando 4.1 € millones. <https://eroski.worldcoo.com/>

6 Entrevista a Sergi Figueres, 2021.

un doctorado. Worldcoo nació como una empresa de *crowdfunding*⁷, y tras haber estudiado el modelo de las diferentes plataformas de *crowdfunding* que se habían creado en otros países, como Kickstarter o Kiva, quisieron trasladarlo a la realidad de las organizaciones no lucrativas españolas. Así, inicialmente, Worldcoo nació como una empresa social dedicada a crear una plataforma de campañas de financiación colectiva para las ONG. Al mismo tiempo, aparecieron en España varias plataformas de *crowdfunding*, entre ellas Verkami, más para proyectos culturales, Mi grano de Arena, para proyectos sociales, y Goteo, un mix para proyectos culturales, sociales y medioambientales.⁸

Tras un período de financiación inicial, consiguieron capital a través de una pequeña ronda de inversión de *business angels* de unos 50.000 €, que financió los primeros proyectos. Sin embargo, el modelo de *crowdfunding* B2C demostró ser bastante ineficiente, ya que para llegar a nuevos donantes significaba asignar una gran parte del presupuesto limitado de Worldcoo a redes sociales y otros canales de *marketing*. Por lo tanto, a finales de 2013, el equipo decidió apostar por el modelo B2B teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas no estaban dispuestas a financiar proyectos de impacto social de su propio bolsillo.

Es así como el aprendizaje colectivo llevó a Worldcoo a ingresar en el sector del comercio electrónico en 2014. Cerrar acuerdos con socios sin tener un historial previo resultó ser un desafío. Sin embargo, lograron firmar un acuerdo con Cottet (tiendas de óptica) ofreciendo un mecanismo solidario fijo durante la experiencia de compra para brindar a los compradores digitales la posibilidad de hacer pequeñas donaciones. En 2014, Worldcoo ganó la primera edición del premio BStartup10 del Banco de Sabadell y consiguió una financiación de 230.000 € de un pequeño grupo de inversores.

Alrededor de 2016, vaticinaron que su tecnología y modelo de negocio podría aplicarse a cualquier forma de pago, sin importar si se ejecutaba en línea o en persona, en efectivo o con tarjeta de crédito. Después de lograr resultados prometedores con el *widget* en línea y comentarios positivos de comerciantes y ONG, Worldcoo decidió seguir apostando por el concepto de «pequeña donación en momentos recurrentes de nuestro día a día, de una manera fácil y transparente», pero en el mercado minorista.

Ese mismo año, los fundadores recaudaron más de 2,3 millones de euros en una tercera ronda de financiación respaldada por un grupo liderado por Caixa Capital Risc (la firma de *venture capital* de Criteria Caixa), Meridia Capital y Horizon 2020 SME Instrument (programa para pymes creado por la Unión Europea). Para obtener

7 *Crowdfunding* es un término comúnmente aceptado en castellano, la traducción sería «campaña de financiación colectiva».

8 Las tres plataformas siguen existiendo: Verkami <https://www.verkami.com/>; Mi grano de Arena: <https://www.migranodearena.org/>; y Goteo: <https://www.goteo.org/>

Ser empresa B Corp en España

una descripción general del historial de financiamiento de Worldcoo, consulte el Anexo 11.1.⁹

En marzo de 2018 firmaron acuerdos con Cottet (tiendas ópticas), Viena (restaurantes), Condis (supermercados) y Bonpreu (supermercados) para llevar a sus tiendas presenciales el modelo de negocio de redondeo, que inicialmente se ejecutaba a través del cajero en lugar de la terminal de pago. El punto de inflexión fue el acuerdo lanzado en 2020 con Eroski, grupo español de supermercados, que incluía a Caprabo en Cataluña y Vegalsa en Galicia. En este esquema, diferentes proyectos sociales se financian mediante un sistema de redondeo en los supermercados Eroski, con la particularidad de seleccionar proyectos que aporten soluciones a problemas sociales y/o ambientales locales.

Después de diez años, Worldcoo era por fin una realidad consolidada. Aureli Bou explicaba en una entrevista cómo lo habían conseguido:

«Worldcoo se ha formado en base a un espíritu emprendedor, donde la base es tener mucha iniciativa, y entrar en un proceso de mejora continua, esto es lo que te lleva a no dejar de emprender...».

Redondeo solidario: un nuevo camino de oportunidades para Worldcoo

«Redondeo: solicitud de donación realizada en el punto de venta a los consumidores durante el proceso de pago»¹⁰.

En palabras de Worldcoo: «con nuestra tecnología, invitamos a los compradores a donar pequeñas cantidades cuando pagan bienes y servicios de una manera fácil y transparente».

Como muchas técnicas de *marketing* con causa, el redondeo solidario nació en EE. UU. a principios de siglo y se ha vuelto muy popular entre varias empresas estadounidenses como eBay, Walmart, Panda Express, etc.¹¹

¿Cómo funciona el redondeo solidario de Worldcoo? Ofrece a las empresas la tecnología para preguntar a los clientes, en el momento de la compra a través

⁹ Es importante no olvidar que Worldcoo no es una organización no lucrativa, es una empresa social (además certificada como B Corp), y como tal tienen unos inversores.

¹⁰ Vernis, Alfred et al. (2023). Donaciones en el punto de venta: el redondeo solidario. *Harvard Deusto Business Review*, Núm. 330.

¹¹ Si se quiere entender los orígenes y desarrollo del sistema ver Engage for Good (2022): 2021 America's Charity Checkout Champions. O, Vernis et al. (2023).

de la terminal de pago, si desean donar una pequeña cantidad con una simple pregunta: «¿Quieres redondear con fines solidarios?». Los compradores simplemente presionan el botón verde para donar y redondean sus gastos a una cantidad predeterminada, o el botón rojo si no desean donar (ver Anexo 11.2). Cuando se acepta la donación, el recibo de la transacción incluye algunas líneas adicionales que contienen el monto de la donación, el código de donación para fines de deducción de impuestos y el sitio web para obtener más información. Una vez en el sitio web de Worldcoo, se puede acceder fácilmente a la información sobre la cantidad donada y la organización benéfica apoyada¹².

Naturalmente, para que la donación sea lo más sencilla posible, Worldcoo, junto con empresas, ONG, bancos y PSP¹³, han trabajado de manera coherente y colectiva para garantizar esto y evitar cualquier problema técnico cuando el cliente está en posición de decidir si donar o no. Naturalmente, como se puede ver en el Anexo 11.3, los ingenieros de Worldcoo habían trabajado continuamente con los socios mencionados anteriormente para integrar su tecnología.

Otro elemento crítico del proceso era definir claramente el proyecto y la ONG que los clientes estaban apoyando a través de sus donaciones. Por esta razón, Worldcoo trabajaba en estrecha colaboración con empresas y ONG para asegurarse de que el proyecto y el impacto estaban claramente definidos, y que todas las partes recibían información correcta y transparente sobre este aspecto. La información sobre el proyecto financiado se compartía de formas diferentes y creativas, desde folletos y carteles en las tiendas físicas hasta información en línea que se mostraba en los muros de video de las tiendas o en las redes sociales. Ana Moragas, directora de comunicación de Worldcoo, explicaba esta relación entre empresa y ONG:

«Nuestros clientes al final son las ONG, la gente a veces piensa que son las empresas, es cierto que gracias a las empresas podemos llegar a la persona solidaria. Pero, en definitiva, son las entidades sociales las que contactan con nosotros para ayudarles a través de nuestros servicios a acercarnos a las personas solidarias».

Finalmente, para que el modelo de negocio de la empresa social Worldcoo pueda funcionar se necesitaba, por un lado, que el comercio minorista asumiera los costos del material que se instalaba en su tienda para comunicar proyectos y aumentar los volúmenes de donaciones (cartelería, folletos, videos, etc.) Y, por otro lado, que la ONG pagara a Worldcoo una tarifa variable del 6-12% del objetivo de financiación total alcanzado. La donación iba íntegramente a la ONG, que luego recibía la factura de Worldcoo.

12 Una persona ordenada y que consuma siempre en los mismos comercios podría acumular donaciones de 5-10-20-30 euros al año, céntimo a céntimo.

13 PSP es un proveedor de servicios de pago, una empresa que se encarga de la integración de los métodos de pago en línea en las tiendas minoristas o de comercio electrónico.

La experiencia de redondeo de Fundación Pasqual Maragall y Save the Children

La Fundación Pasqual Maragall¹⁴ (FPM) se fundó en 2008, y trabajaba para ayudar a la investigación de la enfermedad de Alzheimer y trataba de conseguir que en un futuro el envejecimiento estuviera asociado a experiencias positivas.

En 2018, Worldcoo contactó con la fundación ya que Viena¹⁵, una cadena de restauración catalana, había seleccionado a FPM para su primera campaña de redondeo. El proyecto sirvió para financiar la unidad de investigación clínica para la prevención de la demencia, apoyando un estudio en el que participaron más de 500 voluntarios que corrían riesgo de sufrir demencia en el futuro: La campaña recaudó alrededor de 240.000€ en 6 meses, gracias a 622.000 micro donaciones con una media de 0,38 céntimos por donación. Al reflexionar sobre los elementos clave del éxito, Ana Borell, *fundraiser manager* de la FPM, identificó varias razones. El primero sería la excepcional alineación con Viena, que compartía los valores, compromiso y filosofía de FPM, además del increíble trabajo que hizo comunicando la campaña a los clientes. El segundo aspecto es la naturaleza de la actividad comercial en Viena. Ana recordaba:

«La gente suele ir a un restaurante Viena en un momento de ocio o para pasar un rato agradable en familia. Los clientes de Viena tienen más tiempo para ver las comunicaciones y pensar un poco en el objetivo social».

La iniciativa «cèntim a cèntim» («céntimo a céntimo») de Viena abrió canales de financiación para otras fundaciones, como la Fundación Gasol y la Fundación Ampans. Las campañas de la cadena española de restauración han ayudado a recaudar casi 600.000€ en menos de dos años (véase Anexo 11.4). No obstante, de cara al futuro, Ana Borell en la entrevista realizada, destacó algunos factores clave de éxito, afirmando:

«Lo que nos preocupa es la masificación de la donación, que podría acabar provocando una pérdida de impacto. Es posible que los clientes no conozcan la causa, los proyectos y eventualmente se cansen de esto. Las campañas deben estar bien hechas desde todas las perspectivas».

El contexto de un proyecto de redondeo puede ser bastante diferente, pasando de las necesidades de una fundación española como FPM a las de una ONG global

14 Para conocer la figura de Pasqual Maragall, político catalán que desarrolló la enfermedad de Alzheimer: https://es.wikipedia.org/wiki/Pasqual_Maragall

15 Restaurantes Viena es una compañía catalana de 58 restaurantes y que en el año 2021 facturó 65€ millones. https://www.viena.es/fitxers/Memoria_Viena_2021_web.pdf

como Save the Children (StC), y su urgencia por lograr resultados a escala. StC ha realizado tres exitosas campañas de redondeo con supermercados, en las que recaudó 120.000€ con Eroski, 20.000€ con Condis y 62.000€ con Bonpreu. Cuando le preguntamos a Claudia Bogdanov, responsable de Alianzas Estratégicas de StC, cuáles son los aspectos positivos del redondeo en comparación con otras fuentes estándar de financiamiento para las ONG, destacó algunas características clave. Primero, reduce el presupuesto que los comerciantes deben sacar de su bolsillo.

En segundo lugar, gracias a Worldcoo, las empresas se convierten en plataformas para las ONG donde pueden acceder a millones de donantes, aumentando así el volumen, la audiencia y la visibilidad de las ONG. Finalmente, el punto de inflexión clave en esta colaboración es si existe coincidencia y química entre la ONG y el comercio minorista, lo que en última instancia mejora la calidad del modelo.

Desde la perspectiva de Claudia, la principal deficiencia del modelo actual es la baja flexibilidad de los fondos. Bajo estos contratos, los comercios minoristas piden un impacto muy local e «hiper-tangible». Sin embargo, sería mejor que la ONG usara los fondos para un propósito común en lugar de dividirlos en áreas y proyectos más pequeños, especialmente para una organización global como StC, que tiene un alcance local relativamente pequeño. Esto hace que la ONG sea menos atractiva a los ojos de los comerciantes que buscan generar un impacto lo más cercano posible a sus clientes. Asociarse con empresas que estén interesadas en una sola ONG podría ayudar a construir una relación sostenible, lo que permitiría una mayor flexibilidad en lo que respecta al uso de los fondos y una asociación que va más allá de la financiación única.

Pensando en sus clientes, las ONG, Worldcoo era consciente de que el sistema no era perfecto. Quizás el redondeo podría verse como muy utilitario y cortoplacista para algunas ONG. Pero en el contexto actual de crisis económica en toda Europa, con una inflación galopante por los altos precios de la energía, los proyectos solidarios de las ONG serán más necesarios que nunca. Anna Moragas, la directora de comunicación, se mostraba muy partidaria de seguir creciendo en España, y en la entrevista realizada ponía un ejemplo reciente:

«Este verano muchos niños/as en situación de riesgo han podido irse unas semanas de vacaciones con Fundesplai. Esto ha sido en parte posible gracias a los más de 50.000€ de las 298.751 donaciones realizadas en el supermercado Bon Preu».

El futuro camino de Worldcoo

Para Worldcoo hacer de puente entre empresas y ONG no es una tarea fácil. En momentos de crisis el flujo de ONG interesadas en el modelo de redondeo solida-

rio no para de crecer. Pero encontrar empresas dispuestas a participar del modelo, y que estas empresas estén interesadas en los proyectos de las ONG no es nada sencillo. Y que las personas consumidoras cada vez confíen más en el modelo y aprieten la tecla verde es crucial. Empresas, ONG y personas consumidoras, un triángulo de confianza que Worldcoo trata de cultivar.

La reciente historia de éxito de Worldcoo se remonta a su rápido crecimiento de ingresos, su capacidad constante para recaudar fondos y también en su participación en el movimiento B Corp. El sitio web de B Corp describía a Worldcoo¹⁶ como una empresa que: «invierte y reinvierte en el desarrollo de tecnología optimizada y fácilmente implementable y en las relaciones necesarias con las partes interesadas para unir un nuevo sistema de recaudación de fondos, el *crowdfunding*, con el sector con fines de lucro».

La puntuación general como B Corp de Worldcoo fue de 109,3 puntos. Obteniendo una puntuación altísima en la parte de consumidores: 43,7 (donde se puntuaba el apoyo de la empresa a poblaciones con necesidades, o el que fuera una empresa con propósito). En la parte de gobernanza (18,9), trabajadores (21,1), comunidad (15,8) y medioambiente (9,7) las puntuaciones estaban más en línea con otras B Corp españolas. También en los dos últimos años (2021 y 2022) había obtenido el reconocimiento del movimiento B Corp como *Best for the World: Customers*. Sin duda un reconocimiento al trabajo que hacía con todas las organizaciones no lucrativas.

Ser una Empresa B no solo indica estándares excelentes y efectos positivos en los ingresos (las Empresas B españolas registraron una tasa de crecimiento interanual promedio del 30 %) ¹⁷, sino que también conlleva los beneficios de atraer talento impulsado por un propósito, acceder a *benchmarking* de la industria, a las mejores prácticas, mejorar los costos operativos y construir una cultura empresarial ¹⁸. Sin duda ser una empresa B había ayudado a Worldcoo a llegar hasta su posición actual. Pero si quería seguir ayudando a las ONG necesitaba hacer llegar el modelo a más negocios minoristas, para que más personas puedan tocar la tecla verde.

De cara al futuro, Worldcoo se enfrentaba a algunos desafíos clave en la priorización de los próximos pasos hacia su plan de escalamiento. Era una *startup* que casi había duplicado los ingresos de 1,2 a 2 millones de euros en 2021, con 20 y 40 millones de donaciones respectivamente, y esperaba triplicar las ventas en 2022, alcanzando los 5-5,5 millones de euros, y volver a duplicarlas de nuevo en 2023. ¿Cómo podría lograr Worldcoo estos objetivos al mismo tiempo que racionaliza su modelo de negocio y preserva la reputación de su marca?

¹⁶ <https://www.bcorporation.net/en-us/find-a-b-corp/company/worldcoo/>

¹⁷ https://bcorporation.eu/country_partner/spain/

¹⁸ Stammer, R. (2016): It pays to become a B Corporation. *Harvard Business Review*, Corporate Social Responsibility. <https://hbr.org/2016/12/it-pays-to-become-a-b-corporation>

Es verdad que gran parte de las actividades y operaciones de Worldcoo tienen lugar del lado de las empresas de *retailing* (véase Anexo 11.5). Y cada vez más las empresas estaban en este tipo de mecanismos de *marketing* con causa. No en vano el último informe de Edelman (2023) recogía que el 63% de las personas consumidoras compraban en tiendas/marcas que compartían sus valores. El redondeo solidario era una forma sencilla que tenían las empresas de expresar a las personas consumidoras que compartían sus valores.¹⁹

En la conversación con Sergi Figueres sobre el mercado de redondeo en España, y el potencial de encontrar más empresas con las que colaborar, reconocía:

«Quizás estemos entre el 3-5% del mercado español, y todavía tenemos mucho potencial para crecer. Hay que pensar que del top 20 de empresas de *retail* en España solo trabajamos con Eroski (que por sí sola consiguió más de 1,5 millones de euros en donaciones). Si conseguimos empezar a trabajar con dos o tres más de las grandes empresas, el salto será sustancial. Eso sí, asegurándonos de que no estamos saturando el mercado».

Por otro lado, las ONG estaban preocupadas por saber si el modelo de redondeo solidario era la mejor forma para captar dinero de las personas interesadas en donar a sus organizaciones en España, y si no mermaba otras formas de donación a sus organizaciones. Sin duda el modelo tenía ventajas e inconvenientes. Para las pequeñas ONG²⁰ era una fuente nueva de recibir dinero, a la que hasta entonces no habían tenido acceso. Y no solo era el dinero de las donaciones, sino el conocimiento de su marca. Para las grandes ONG que no solo necesitaban captar dinero, sino que también querían hacer llegar su mensaje de justicia social y cambio a la sociedad, les preocupaba que con este modelo tan rápido el mensaje no llegaría a los donantes, y el redondeo se convirtiera en una operación meramente mecánica. La mayoría de las organizaciones no lucrativas participantes reconocían que aprendían del acompañamiento de las empresas en estas campañas de *marketing* con causa.

Al mismo tiempo, entre las organizaciones no lucrativas existía la preocupación de que la media de edad de las personas que hacían donaciones recurrentes (mensuales, bimensuales, anuales) era de casi 50 años.²¹ Los jóvenes no se hacían socios/as de las ONG con una cuota periódica, preferían donar esporádicamente. Precisamente, el redondeo solidario estaba permitiendo llegar a un perfil de donante al

19 Edelman's 2023 Trust Barometer. Navigating a Polarized World. <https://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer>

20 Hay que pensar que las organizaciones no lucrativas españolas son, en su gran mayoría, pequeñas entidades que cuentan con pocos empleados, y no superan el 1€ de presupuesto. <https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2022/06/Barometro-Entidades-No-Lucrativas.pdf>

21 <https://www.aefundraising.org/resultados-del-perfil-del-donante-2020/>

Ser empresa B Corp en España

que normalmente no llegaban las organizaciones no lucrativas. En uno de los pocos estudios existentes hasta la fecha realizado con *millennials* mexicanos²², estos se mostraban predispuestos a utilizar el método del redondeo solidario para hacer donaciones a organizaciones no lucrativas.

Sergi Figueres y su equipo no tenían una decisión clara y fácil a su alcance. No tenían fondos ilimitados para crecer, y tenía que pensar cómo invertir sus recursos, para en el futuro poder seguir ayudando y colaborando con ONG y empresas.

22 Rey Castillo-Villar et al. (2020): Social Representations of «Rounding Up» as a Cause-Related Marketing Practice: A Study of Mexican Millennials Sustainability. *Sustainability*, 12(13).

Anexos del Capítulo 11. WORLDCOO

Anexo 11.1

Worldcoo, historia de financiación

Anexo 11.2

Ejemplo de pantalla de PSP

Anexo 11.3

Relaciones básicas (Flow) del modelo de Worldcoo

Anexo 11.4

Worldcoo: 20 empresas más grandes

Anexo 11.5

Ejemplo de marketing en el retailer (Wala & Red Cross)

Anexo 11.1

Worldcoo, historia de financiación

Año	Capital	Tipo de financiación
2011-2012	-	Familia, Amigos y Ahorros
2013	€40,000-50,000	<i>Business Angels</i>
2014	€230,000	Grupo Inversores, 1ª edición premio BStartup10 del Banco Sabadell
2016	€2,300,000	Ronda de financiación liderada por Caixa Bank, un 1,3€ millón del programa Horizon 2020 SME
2019	-	Planificación un instrumento para SME
2020	€ 200,000	Inversión de Ship2B
2022	-	Planificando una nueva ronda para empresas de Venture Capital

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Worldcoo, noviembre 2021.

Anexo 11.2

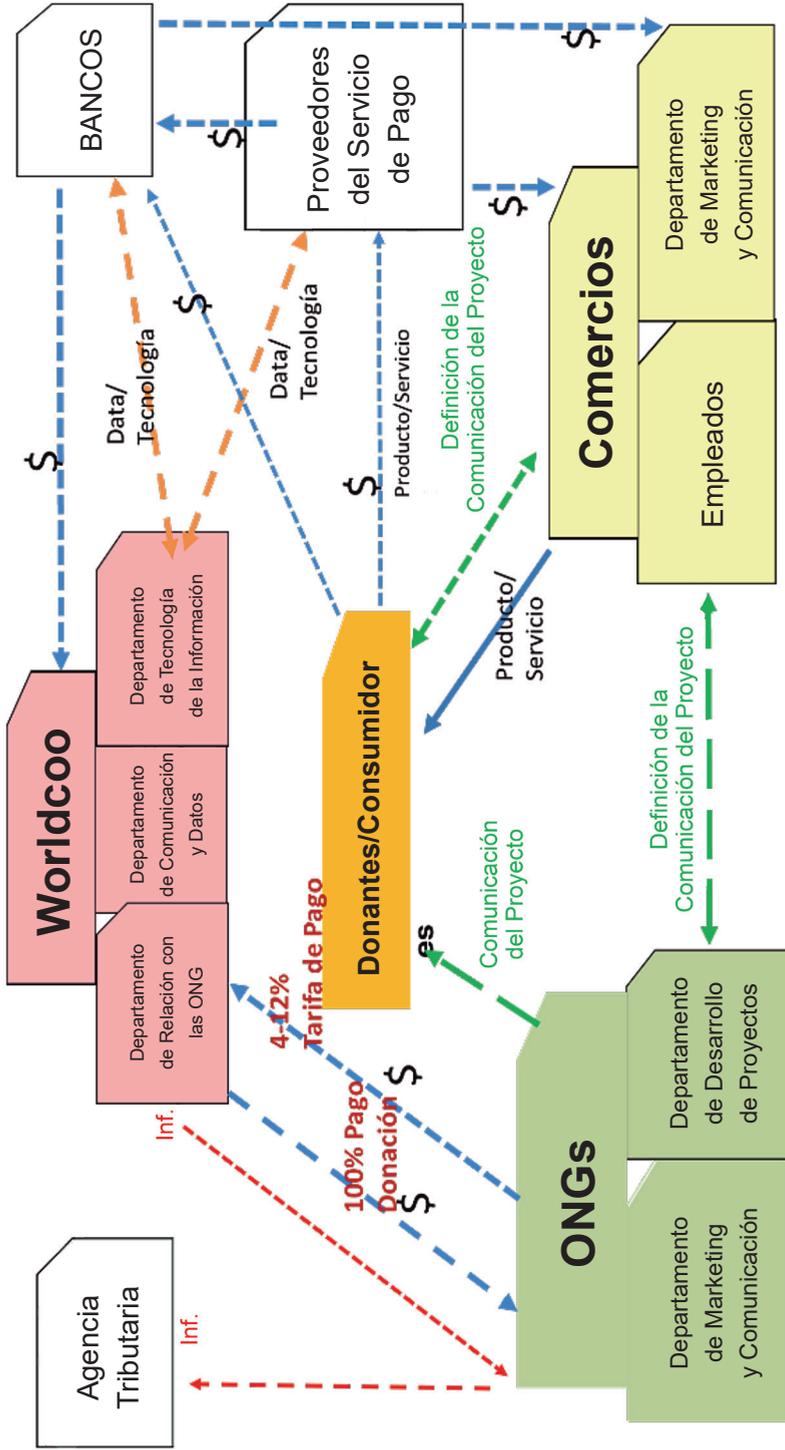
Ejemplo de pantalla de PSP



Fuente: Cortesía de Worldcoo. Imagen tomada por Marc Estivill.

Anexo 11.3

Relaciones básicas (Flow) del modelo de Worldcoo



Fuente: Elaboración propia a partir de Worldcoo 2022.

Anexo 11.4

Worldcoo: 20 empresas más grandes

Nombre empresa	Canal	Fecha Inicio Colaboración	€ donados	Donaciones realizadas	Media Donación
Eroski	POS	Nov-20	€2,240,062.16	15,125,911	€0.15
Bonpreu i Esclat	POS	Feb-19	€1,985,929.08	11,144,664	€0.17
Patagonia	Corporate	Dec-19	€614,878.84	3,658	
Viena	POS	Dec-18	€577,980.33	1,486,970	€0.39
Nicequest	Charity widget	2016	€365,436.97	344,931	€0.74
Caprabo	POS	Nov-20	€354,367.10	2,464,534	€0.14
Correos	POS	Feb-20	€335,290.60	1,287,018	€0.26
Telefónica	Corporate	2016	€296,543.63	6,850	€46.36
Banco Sabadell	Corporate	Oct-16	€288,928.21	22,434	€12.41
Ticketmaster	Charity widget	2017	€220,302.87	127,718	€1.73
Condis	POS	Nov-18	€186,353.22	538,987	€0.23
Iberdrola	Corporate	Jun-18	€184,694.00	2,304	€29.13
PromoFarma	Charity widget	2016	€113,873.00	113,730	€1
Hawkers	Charity widget	Jan-19	€80,335.00	80,335	€1
Club Valvi	POS	Oct-20	€70,844.33	299,697	€0.23
Repsol	Corporate	Mar-20	€65,553.16	1,055	€28.13
Sprinter	Charity widget	May-17	€63,465.97	57,457	€1.1
Muy Mucho	POS	Oct-20	€63,247.59	215,154	€0.29
Mastercard Chile	Corporate	May-20	€59,332.46	25	
Wala	POS	Jul-20	€56,634.37	116,092	€0.49

POS = point of sale: punto de venta.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Worldcoo, octubre 2021.

Anexo 11.5

Ejemplo de marketing en el retailer (Wala & Red Cross)



Fuente: Cortesía de Worldcoo, 2022. Imagen de Wala.

Glosario

Glosario

B Academics (Global)

B Academics es una red global que conecta a quienes enseñan, investigan, estudian y trabajan para impulsar el movimiento empresarial sostenible. Desde sus comienzos, B Academics opera como un socio estratégico pero independiente de B Lab. Si bien comparte el desafío de redefinir el éxito organizacional, sus prioridades se centran en compartir mejores prácticas e identificar oportunidades de colaboración en el ámbito de la investigación, la enseñanza y la participación académica buscando acortar la brecha entre la educación y la empresa. En 2019, B Academics se constituyó formalmente como una organización sin fines de lucro, consolidándose como una red global comprometida con el estudio de las empresas como catalizadoras del bien común y la formación de la próxima generación de líderes empresariales, emprendedores/as y trabajadores/as capaces de integrar el impacto social y ambiental en sus actividades comerciales.

B Academics Spain

En España, B Academics se ha expandido con el lanzamiento de su primer capítulo local a principios de 2021. En colaboración con B Lab Spain y representantes de reconocidas escuelas de negocios y universidades, la iniciativa busca contribuir al desarrollo y articulación de la comunidad académica y profesional en torno al movimiento empresarial sostenible en el país. La red se ha centrado en cuatro áreas de trabajo: desarrollo de material pedagógico, sinergia entre academia y empresas, encuentro e involucramiento de la comunidad académica e investigación colaborativa aplicada. Para aquellos interesados en vincularse o mantenerse conectados con este movimiento desde la academia en España, pueden unirse a la red local a través de la web de B Lab Spain.

B Lab™ y B Lab Spain™

Presente en los cinco continentes, B Lab es la organización sin ánimo de lucro que está transformando la economía global para beneficiar a todas las personas y el planeta. Para llevar a cabo esta visión, B Lab crea estándares, políticas, herramientas y programas de impacto para las compañías y verifica e impulsa a la comunidad de empresas que, conocidas como B Corps, lideran la transformación hacia un

nuevo paradigma económico. Además, B Lab también colabora con los gobiernos, el mundo académico, el tercer sector, la ciudadanía y otras instituciones. En España, B Lab Spain es la organización sin ánimo de lucro asociada a B Lab que impulsa el movimiento B Corp en este país.

Empresas B Corp™

Las Empresas B Corp son compañías que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad legal. Verificadas por B Lab, su misión no es únicamente maximizar el valor para los accionistas, sino que están orientadas hacia la creación de un beneficio social, ambiental y económico para todos sus grupos de interés: trabajadores, proveedores, clientes, comunidades en las que operan, medio ambiente y, naturalmente, accionistas. Bajo el compromiso de mejora continua, las empresas B Corp se someten a una re-evaluación cada tres años. Hoy, ya son más de 8.000 compañías provenientes de 162 industrias y distribuidas en 95 países las que forman parte de esta comunidad empresarial con propósito.

Estándares de B Lab™

Estándares internacionalmente reconocidos que miden y evalúan de forma holística el impacto positivo que las empresas generan en un total de cinco áreas: trabajadores, comunidades donde operan, medio ambiente, clientes y buena gobernanza. Estos estándares son adaptables para todo tipo de empresas que, independientemente de su tamaño y/o sector, pueden medir de forma confidencial y gratuita su desempeño a través de la herramienta *Evaluación de Impacto B*. A día de hoy, más de 280.000 empresas en todo el mundo utilizan esta herramienta para medir, gestionar y mejorar su impacto. Solo aquellas que superan el estándar con una puntuación mínima de 80 puntos verificados pueden convertirse en empresa B Corp.

Movimiento B Corp™

El Movimiento B Corp es el movimiento global de personas que trabajan, compran, invierten, aprenden, enseñan y apoyan a las empresas que están cambiando el mundo. Su misión es transformar nuestro sistema para crear una economía más justa, más inclusiva y más regenerativa. En el corazón de este movimiento, se encuentra la comunidad B Corp, integrada por las empresas B Corp.

