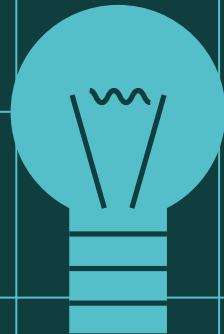
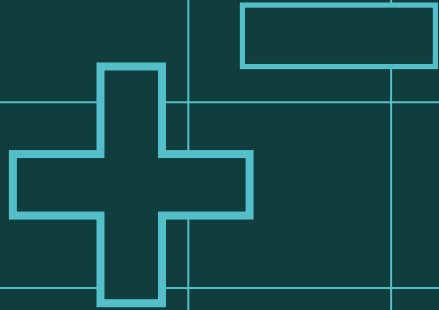


# 6 PASOS PARA INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE UNA PYME



Financiado:



Elaborado:



## Índice

---

Introducción.

---

Paso 1: Identificación y priorización de los grupos de interés

---

Paso 2: Análisis de la situación

---

Paso 3: DAFO

---

Paso 4: Definición de la hoja de ruta

---

Paso 5: Definición del plan de acción

---

Paso 6: Plan de Comunicación y transparencia interno y externo

---

Conclusiones

---

Guía elaborada en el marco de la resolución del presidente del IVACE de concesión directa de subvención al Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de la Comunitat Valenciana, para la realización de acciones de impulso de la competitividad de las empresas de la Comunitat Valenciana a través del fomento de la innovación en materia de sostenibilidad y la reactivación de la economía basada en la sostenibilidad y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Año 2023

# INTRODUCCIÓN

6 pasos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de una pyme

Las exigencias del contexto social, político-regulatorio y económico actual hacen que las empresas tengan que trabajar en ser más sostenibles en el sentido más amplio de este concepto: incluyendo la dimensión económica, social, medioambiental y de buen gobierno. Entre las palancas que están acelerando este cambio destacan:

<b>Regulación ambiental</b>	Las <b>regulaciones más estrictas</b> sobre emisiones, residuos y uso de recursos obligan a las empresas a reducir su impacto ambiental para cumplir con la ley y evitar sanciones.
<b>Compromiso de los trabajadores</b>	La <b>innovación tecnológica</b> ofrece <b>soluciones más sostenibles y eficientes</b> , incentivando a las empresas a adoptar nuevas tecnologías para reducir su huella ambiental.
<b>Competencia sostenible</b>	La presión competitiva lleva a las empresas a adoptar <b>prácticas sostenibles para mantenerse relevantes</b> .
<b>Avances tecnológicos</b>	<b>Las personas buscan empleadores con valores y prácticas sostenibles</b> , lo que obliga a las empresas a mejorar sus condiciones laborales y su responsabilidad social para atraer y retener talento.
<b>Consumidores conscientes</b>	La <b>sociedad civil</b> , a través de diversas ONG y movimientos activistas, <b>presiona a las empresas</b> para que adopten prácticas sostenibles, exponiendo públicamente a las que no lo hacen.
<b>Presión de la Sociedad Civil</b>	Los <b>consumidores cada vez más preocupados</b> por el medio ambiente y la ética premian a las empresas sostenibles con su lealtad y poder de compra, forzando a otras a adaptarse o perder clientes.

Ilustración 1: Palancas que aceleran la implantación de la sostenibilidad empresarial.  
(Co-enable Advisors).

La **sostenibilidad empresarial es un aspecto amplio** que abarca multitud de conceptos diferentes. Para **integrarla en la estrategia de una empresa de manera efectiva** es esencial **seguir una metodología estructurada**. En esta guía se detalla **cómo integrar la sostenibilidad empresarial en la estrategia de una organización en 6 pasos**, a través de una metodología con la que las pymes puedan iniciarse en cuestiones de sostenibilidad **de una forma ágil y ordenada**.

<b>Paso 1:</b>	<b>Identificación y priorización de los grupos de interés</b>
<b>Paso 2:</b>	<b>Análisis de la situación</b>
<b>Paso 3:</b>	<b>DAFO</b>
<b>Paso 4:</b>	<b>Definición de la hoja de ruta</b>
<b>Paso 5:</b>	<b>Definición del plan de acción</b>
<b>Paso 6:</b>	<b>Plan de comunicación</b>

Ilustración 2: 6 pasos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de una pyme  
(Co-enable Advisors).



# PASO 1: IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

## 1

6 pasos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de una pyme

Este primer paso se compone de 2 actividades:

## 1.1 Identificación de los grupos de interés internos y externos

Para la integración de la sostenibilidad en la estrategia de una empresa es imprescindible construir un árbol de grupos de interés. En el que se identificarán todos aquellos agentes que impactan a la empresa o se ven impactados por la actividad de esta. Se diferencian dos categorías principales:

- **Grupos de interés internos**, incluyendo, entre otros, a los trabajadores o la propiedad de la compañía.
- **Grupos de interés externos**, como los clientes, proveedores, instituciones, etc.

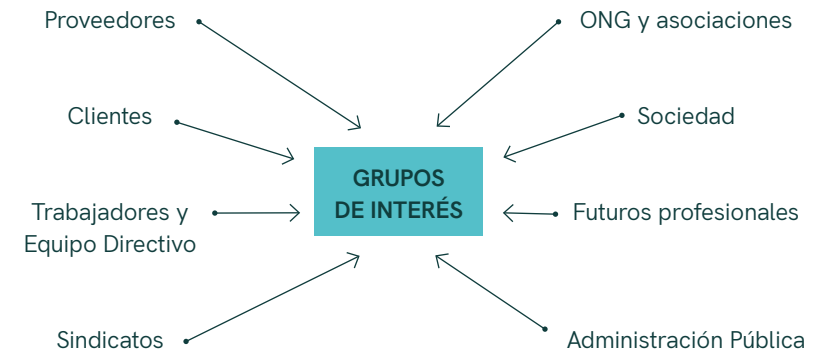


Ilustración 3: Grupos de interés. (Co-enable Advisors).

Para cada categoría presente en la ilustración anterior la empresa tendrá que identificar a los miembros concretos que la componen.





## 1.2 Elaboración del mapa de grupos de interés

Partiendo del árbol anterior, se elaborará un **mapa de grupos de interés** con el objetivo de poder realizar una **gestión más eficiente de los diferentes grupos** detectados durante el proceso de definición de la estrategia.

La **confección de este mapa** ayudará a entender mejor el **nivel de influencia, impacto e interés** y en etapas posteriores se tendrá en cuenta la visión de los grupos de interés en función de su categoría. Por ejemplo, aquellos con mayor influencia e interés pueden ser consultados a la hora de definir proyectos conjuntos que mejoren la cadena de valor.

### ¿Cómo los clasificamos?

Inicialmente tenemos que clasificar a los grupos de interés en función de su nivel de influencia e interés, obteniendo cuatro grupos:

INFLUENCIA	INTERÉS	CARACTERÍSTICAS
		Es un grupo muy importante ya que tiene capacidad de impactar en la compañía. Debemos considerar su visión y conocer sus prioridades. Además, al tener interés en el desempeño de la organización pueden estudiarse proyectos conjuntos que impacten positivamente en ambos. Hacer partícipes durante todo el proceso a los grupos de interés de esta categoría permite conseguir una estrategia compartida por todos, haciendo que sea más fácil convertirla en una realidad.
		Cómo tienen la capacidad de influir en la compañía, debemos involucrarlos durante el proceso para conocer su visión y prioridades. Al tener poco <b>interés en el desempeño se plantearán menos proyectos conjuntos con ellos.</b>





INFLUENCIA	INTERÉS	CARACTERÍSTICAS
		Este es un grupo que, a pesar de que <b>no cuenta con recursos que aportar al proyecto</b> , cuenta con un gran interés por el desempeño de la compañía, por ello, es un grupo al que <b>se debe mantener informado de los resultados obtenidos y decisiones tomadas.</b>
		Es un grupo con el que mantener una relación cordial y monitorizar de forma periódica por si cambia de categoría.

Tabla 1: Clasificación de los grupos de interés. (Co-enable Advisors).

Definida en qué categoría encaja cada uno de los grupos, se distribuyen en la siguiente matriz:

- Grupos de interés con altos niveles de influencia e interés, que son los que se deberá implicar activamente durante el proceso y considerar sus prioridades, en el cuadrante superior derecho.
- Los grupos de interés con alto nivel de influencia, pero bajo interés tendremos que considerar su visión durante el proyecto se sitúan en el cuadrante superior izquierdo.
- Los grupos con bajo nivel de influencia, pero con un nivel de interés alto se les deberá mantener informados y se ubican en el cuadrante inferior derecho de la matriz.
- Los grupos con bajo poder y poco interés en el cuadrante inferior izquierdo.

## PASO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

# 2

6 pasos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de una pyme

Una vez identificados y clasificados los grupos de interés, es el momento de realizar un **análisis de la situación de la empresa** en cuestiones sobre sostenibilidad empresarial a través de los **criterios ESG** (Ambientales, Sociales y de Gobernanza, por sus siglas en inglés), con el objetivo de **obtener información lo más ajustada posible del contexto de la empresa**.

Para ello se deberán tener en cuenta:

- Los impactos de la empresa en su entorno, a través del Mapeo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Cadena de Valor.
- Las prioridades y preocupaciones de los grupos de interés, especialmente de aquellos más relevantes, a través de la matriz de materialidad



Ilustración 4: ODS. (ONU)

### 2.1 Mapeo de los ODS en la Cadena de Valor

En el año 2015, las Naciones Unidas y la Unión Europea presentaban los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible** enmarcados dentro de la Agenda 2030, con el propósito de dar una **respuesta eficaz** a la evidente necesidad de **introducir acciones de cambio en los modelos económicos** actuales basados en el consumo feroz, la producción masiva y la sobreexplotación de los recursos naturales.

Los **17 ODS** llevan **169 metas asociadas y 231 indicadores** y son una **herramienta fundamental para las pymes**, ya que ofrecen un marco global que facilita la identificación de impactos negativos y oportunidades para contribuir positivamente al desarrollo sostenible del entorno en el que operan. Además de ser una **herramienta muy potente de comunicación externa**.

Para ello, se propone un mapeo de los **ODS en la cadena de valor** siguiendo la metodología **SDG Compass**, desarrollada por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, el Pacto Mundial de Naciones Unidas y el *Global Reporting Initiative* (GRI). Esta metodología propone un proceso

sencillo que ayuda a las empresas, independientemente de su tamaño o sector, a identificar los ODS en los que impacta, ya sea de forma positiva o negativa. La identificación de estos ODS permitirá plantear acciones para potenciar los impactos positivos y mitigar los negativos.

Para su desarrollo debe realizarse el siguiente proceso:

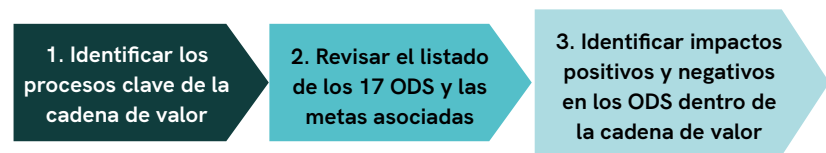


Ilustración 5: Proceso de elaboración del mapeo de los ODS en la Cadena de Valor. (Revisión de Co-enable Advisors).

Para conseguir el resultado esperado, durante la realización de este ejercicio es importante que se asocien únicamente aquellos ODS en los que la compañía o la cadena de valor impacta directamente por su actividad, ya sea de forma positiva o negativa. En la mayor parte de los casos, es aconsejable no seleccionar más de 5 o 6 ODS. Adicionalmente, es recomendable **profundizar hasta seleccionar las metas concretas**.

Se presenta a continuación un ejemplo ilustrativo del resultado obtenido por una compañía de producción a nivel industrial:



Ilustración 6: Impacto en los ODS de la cadena de valor. (Fuente SDG Compass).

Partiendo de los ODS identificados y las metas concretas, se obtendrán temas relevantes a incorporar durante el desarrollo de la matriz de materialidad.

## 2.2 Matriz de materialidad

La **matriz de materialidad** permitirá **identificar aquellos temas prioritarios para los grupos de interés**. Para su desarrollo se siguen **5 etapas**:

### 1. Identificación de los grupos de interés

Ejercicio realizado en el **paso 1 Árbol de grupos de interés**

### 2. Identificación de temas materiales

Identificación por parte de la dirección de la empresa de los temas materiales sobre los que preguntar a los grupos de interés. Para identificarlos se puede partir de los resultados del mapeo de los ODS.

Algunos ejemplos pueden ser: inclusión y diversidad, salud y bienestar de los trabajadores, emisiones y CO2, igualdad de género, etc.

### 3. Preparación del formulario

Preparación del formulario en el que los grupos de interés calificarán los temas identificados en el paso 2 del 1 al 5 en función de la importancia que les otorguen.

### 4. La evaluación

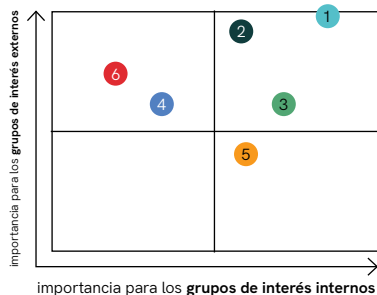
Los grupos de interés evalúan los temas identificados en el paso 2. Este formulario se puede sustituir por llamadas telefónicas en aquellos con mayor nivel de influencia e interés.

Por favor, indica la importancia que tiene para usted cada uno de los siguientes aspectos (1 poca importancia; 5 mucha importancia)

Inclusión y div.    1 2 3 4 5  
 ○ ○ ○ ○ ○  
 Salud y bienes...    ○ ○ ○ ○ ○  
 Emisiones y CO2    ○ ○ ○ ○ ○

### 5. Construcción de la Matriz

Para cada tema material se habrán obtenido **2 puntuaciones**, uno de los grupos de interés externos y otra de los internos. Con ellas, **se ubicarán los temas en la matriz**, siendo **más relevantes** aquellos situados en el **cuadrante superior derecho** por ser los que mayor importancia tienen para **ambos grupos**



Tema Material	Puntuación Interna	Puntuación Externa
1. Emisiones de CO2	4,5	5
2. Salud y seguridad en el trabajo	3	4,5
3. Buen Gobierno, transparencia y ética	4	3
4. Impacto en la sociedad	2	3
5. Gestión de residuos	3	2
6. Inclusión y diversidad	1,5	3,5

Por tanto, después de realizar este ejercicio, se habrán identificado aquellos temas materiales más relevantes para los grupos de interés internos y externos. Información que utilizaremos a la hora de establecer el plan de acción, ya que cada tema material deberá tener, como mínimo, un objetivo y un proyecto asociado.

Cabe mencionar que el modelo de matriz de materialidad propuesto para esta guía continuará vigente hasta la entrada en vigor de la nueva Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), que se espera en el año 2025. Esta es una nueva ley impulsada por la Unión Europea que tiene como objetivo determinar requisitos más rígidos para la realización de informes de sostenibilidad por parte de las empresas. En ese momento, la matriz de materialidad **pasará a ser una matriz de doble materialidad**. Este nuevo enfoque propone que la empresa no solamente analice cómo impacta en el entorno, sino también cómo el entorno impacta en la empresa.

#### EXPERIENCIA REAL

“Desde la Autoridad Portuaria de Castellón, tenemos clara la necesidad de una transición sostenible de los puertos, y para ello es imprescindible que nuestra comunidad portuaria conozca y trace una hoja de ruta con un plan de acciones claro y a favor de las personas, el planeta y el crecimiento económico. Esto se logra a través de la promoción de prácticas sostenibles, la creación de incentivos y bonificaciones para la adopción de tecnologías verdes y la colaboración en proyectos conjuntos de reducción de emisiones y conservación ambiental. El compromiso por la preservación del medio ambiente es fundamental para contribuir al objetivo compartido de ser un puerto más sostenible.”





## PASO 3: DAFO

Una vez completado el análisis de la situación, se realizará un análisis DAFO en el que agrupar todas las conclusiones y obtener una imagen global de la situación de la compañía. Este análisis se compone de dos partes:

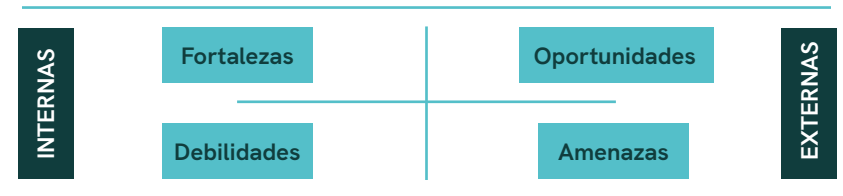


Ilustración 8: Dimensiones de un Análisis DAFO.

- **Análisis interno (fortalezas y debilidades)**, en el que adicionalmente a los aspectos identificados en el análisis previo (impactos en los ODS y los temas materiales) se incluirán las capacidades de la compañía, incluyendo aspectos como la experiencia, el equipo, las instalaciones, situación financiera, etc.
- **Análisis externo (oportunidades y amenazas)**, incluyendo las conclusiones de la fase 2 y considerando el contexto económico, financiero, político y legal.

El objetivo del DAFO es **clarificar toda la información recopilada en el paso 2 y añadir aquella necesaria para realizar una contextualización de la empresa lo más cercana posible a la realidad**. Si este paso se realiza de forma correcta, identificar los objetivos y las acciones será un proceso más ágil.

Para la construcción del DAFO se recomienda reunir al equipo directivo de la organización y aquellas personas más importantes para la compañía y plantearse cuestiones **que ayuden a la reflexión**, incorporando a las preguntas tradicionales la perspectiva de la sostenibilidad empresarial (teniendo en cuenta la sociedad, el medioambiente, la economía y el buen gobierno):

# 3

6 pasos para integrar la sostenibilidad  
en la estrategia de una pyme

### Preguntas tradicionales para elaborar un Análisis DAFO

- 1 ¿Cómo está **evolucionando nuestro mercado**?
- 2 ¿Qué **oportunidades y amenazas** se detectan en el entorno?
- 3 ¿Qué están haciendo nuestros **competidores**?
- 4 ¿Cuáles son nuestros **recursos y capacidades**?
- 5 ¿Cuáles son nuestras principales **fortalezas y debilidades**?

### Preguntas adicionales para incorporar la sostenibilidad empresarial

- 6 ¿Qué supone la **sostenibilidad empresarial** en el **contexto actual**?
- 7 ¿Qué **oportunidades y amenazas** giran en torno a la **implantación de criterios ESG** en la empresa?
- 8 ¿La empresa cuenta con **capacidades y recursos suficientes para llevar a cabo las inversiones necesarias para adaptarse a la nueva regulación**?
- 9 ¿Cuáles son nuestras principales **fortalezas y debilidades** teniendo en cuenta los **criterios ESG**?
- 10 ¿Cuál es la tendencia en la **regulación sobre sostenibilidad empresarial**?

Una vez construido el DAFO, se **priorizarán los aspectos identificados en función de su relevancia** y se estimará la evolución esperada en los próximos años (si aumentará, se mantendrá igual o disminuirá).

“El principal reto en materia de sostenibilidad al que se enfrenta el sector cerámico es la transición energética, con el objetivo de cumplir con la regulación y reducir la dependencia del gas. Para afrontarlo, estamos trabajando en un cambio tecnológico que permita la introducción y adecuación de nuevos combustibles. A nivel de sostenibilidad ambiental estamos centrando los esfuerzos en optimizar la cadena de suministro estudiando acciones para la reducción del uso de los plásticos presentes en los envases y en la búsqueda y utilización de materias primas más sostenibles para nuestros productos. Anteriormente hemos logrado reaprovechar la totalidad de residuos no peligrosos y la completa depuración y reutilización del agua. En el apartado logístico, el Corredor Mediterráneo es una oportunidad clave para reducir costes, así como impacto ambiental producido por el tráfico rodado. También se trabaja activamente en sostenibilidad social consiguiendo mejoras en la conciliación familiar mediante fórmulas de ajustes y flexibilidad de horarios laborales.”

**Fernando Fabra,**  
presidente de Anfec



# PASO 4: DEFINICIÓN DE LA HOJA DE RUTA

## 4

6 pasos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de una pyme

Con toda la información analizada y priorizada en los pasos anteriores, es momento de **definir la hoja de ruta a seguir durante los próximos años**. Para ello, es necesario establecer los **objetivos a alcanzar**, así como los **indicadores y las metas** para medir su estado de consecución.

Para la realización de este paso, se recomienda realizar los siguientes 4 ejercicios:

### 4.1 Aspiraciones, Misión y Visión

Inicialmente, el equipo directivo deberá reflexionar hacia dónde quieren que vaya la compañía, respondiendo a las preguntas:

- 
- “¿Qué empresa queremos ser?”

---

  - “¿Dónde queremos estar dentro de 3 años?”\*

---

*\*Se recomienda definir estrategias con un horizonte temporal entre los 3 y los 5 años.*

---

Alcanzada una respuesta compartida a ambas preguntas, estaremos en posición de definir la Misión y la Visión de la compañía. Se detallan a continuación algunos aspectos a considerar a la hora de definirlos:

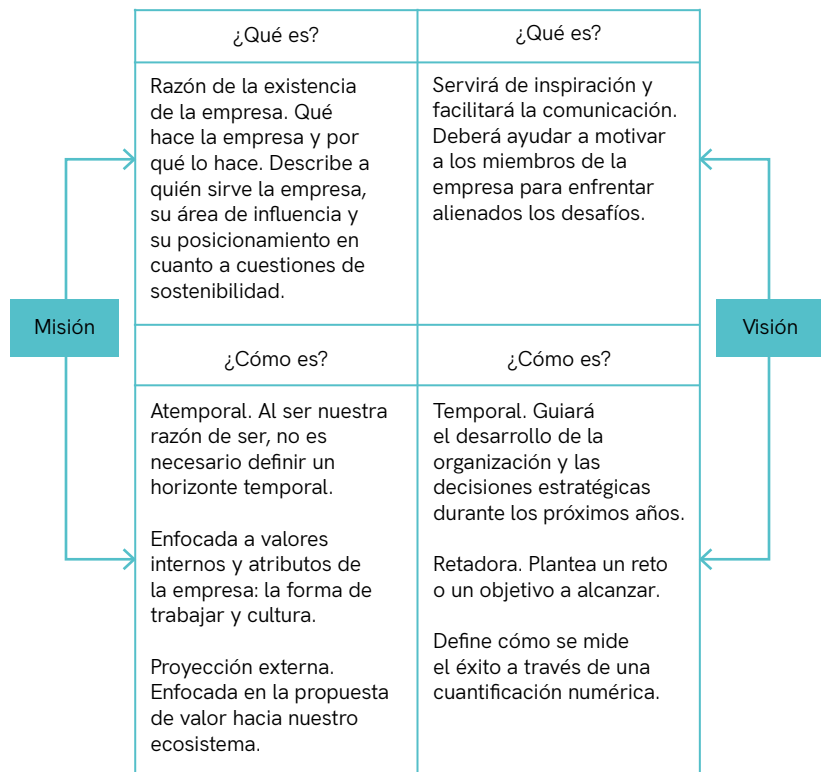


Ilustración 9: Misión y Visión. (Revisión Co-enable Advisors).

## 4.2 Definición de objetivos

La **definición de los objetivos estratégicos de la compañía es un ejercicio clave** del que dependerá que se **integre de forma correcta y eficaz la sostenibilidad empresarial en la estrategia** de la empresa.

En esta actividad, se procesan todas las conclusiones extraídas de los pasos anteriores, **especialmente del DAFO y la matriz de materialidad**, teniendo en cuenta que cada tema material identificado deberá tener, al menos, un objetivo asociado.

Al finalizar este ejercicio se habrán identificado los **objetivos estratégicos** que marcarán el rumbo de la empresa durante los próximos años. Además, al

considerar los ejercicios anteriores, estarán alineados con el **concepto de la sostenibilidad empresarial**.

Inicialmente se definirán los objetivos estratégicos que posteriormente se vincularán a unos indicadores de seguimiento con metas asociadas. Es importante no confundir los conceptos de objetivo y meta:

- Los **OBJETIVOS** son las **aspiraciones a largo plazo** que espera la organización en diferentes ámbitos (económico, sostenibilidad, posicionamiento, mercado, etc.) y deben cumplir con la regla de los objetivos SMART:

S	M	A	R	T
<b>ESPECÍFICO</b>	<b>MEDIBLE</b>	<b>ALCANZABLE</b>	<b>REALISTA</b>	<b>TEMPORAL</b>
Los objetivos deben ser precisos y estar vinculados a una meta concreta para saber cuándo lo hemos alcanzado.	Es esencial asociar los objetivos a indicadores con metas que nos permitan conocer si las acciones desarrolladas están consiguiendo el resultado esperado	Se deben asociar a metas retadoras para motivar al equipo, pero alcanzables para no generar frustración.	Deben enmarcarse dentro de las posibilidades y recursos con los que cuente la empresa	Se deben programar, estableciendo un momento en el que deberíamos haber alcanzado la meta asociada al objetivo. Para crear cierta urgencia y trabajar en ellos de forma activa

Ilustración 10: Características objetivos SMART. (Revisión Co-enable Advisors).

- Las **METAS** **cuantifican los objetivos** a través de los indicadores, **marcan hasta dónde se quiere llegar**. Son los valores concretos que se espera alcanzar.

Para definir dichos objetivos el **equipo directivo se reunirá para reflexionar** en torno a cuatro perspectivas:

- **Dos perspectivas externas:** el valor y el entorno,
- **Dos perspectivas internas:** las actividades clave o los recursos.

Para identificar los objetivos de cada una de las perspectivas, se propone un **ejemplo ilustrativo de posibles preguntas a formularse durante el proceso:**

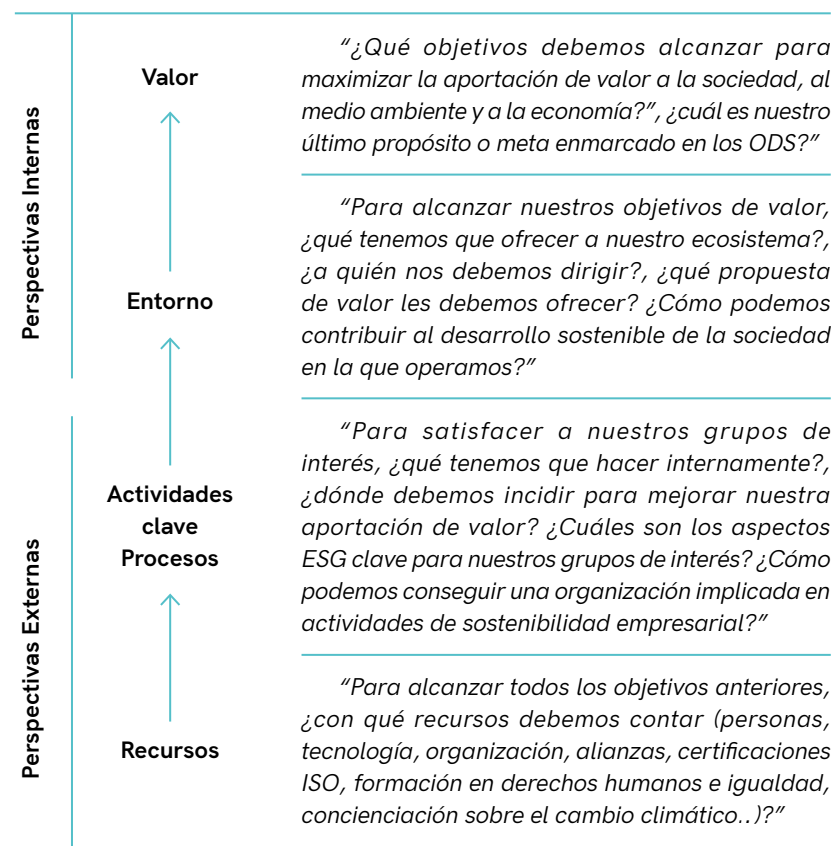


Ilustración 11: Perspectivas para la definición de objetivos. (Co-enable Advisors).

Como resultado de dicha reflexión, se obtendrá una lista de objetivos que se deberá **PRIORIZAR** para obtener una **versión final de entre 12 y 16 objetivos** (entre 3 y 4 por perspectiva). Para ello, los **objetivos obtenidos en una primera versión se priorizarán** en función a los siguientes tres criterios:

- Valor aportado a la empresa
- Valor aportado al entorno de la empresa
- Nivel de urgencia, ya sea por demandas del mercado, avances de los competidores o la regulación

Se propone evaluar cada criterio entre 1 y 4 (siendo uno la peor puntuación). Durante este ejercicio cada una de las personas de la pyme involucradas en el proceso (equipo directivo y personas clave) calificarán los objetivos individualmente. Posteriormente, se sumarán y se calculará la media de todos los resultados para identificar aquellos objetivos más prioritarios. Cabe mencionar que es posible ponderar los criterios.

Adicionalmente, aunque todos los objetivos deben tener al menos un tema material asociado, deben considerarse con especial interés aquellos objetivos vinculados a un mayor número de temas materiales. Se seleccionarán aquellos con la mayor relación en cada una de las perspectivas.

A continuación, se expone un ejemplo ilustrativo de objetivos estratégicos junto a la matriz de priorización:



Objetivos Estratégicos	Perspectiva de Valor	Criterios de priorización			Resultado Final	Nivel de Prioridad
		Valor esperado	Valor esperado entorno	Urgencia		
Posicionar la marca en todos los sectores de actividad	VALOR	3	3	2	8	Media
Obtener la rentabilidad aumentado la cifra de negocio	VALOR	4	1	1	6	Baja
Potenciar los mercados nacionales objetivo	MERCADO	3	3	3	9	Alta
Alinear la estructura organizativa con los objetivos del mercado	MERCADO	4	3	2	9	Alta
Estabilizar los procesos internos como búsqueda de eficiencias	PROCESOS	4	2	2	8	Media
Realizar una acción comercial proactiva potenciando sinergias	PROCESOS	3	4	3	10	Muy Alta
Conseguir comunicación interna bidireccional y fluida	RECURSOS	3	3	3	9	Alta
Conseguir un equipo directivo unido y colaborativo	RECURSOS	3	1	3	7	Baja

## 4.3 Indicadores

Una vez establecidos los objetivos concretos de la empresa, es momento de definir los **indicadores y sus metas asociadas que permitan cuantificar el resultado esperado y hacer el seguimiento**, determinando el grado de consecución de los objetivos planteados. De forma ideal debería definirse **entre 1 y 3 indicadores por cada objetivo**.

Para que surja una lista de indicadores válidos, la empresa deberá tener en cuenta los siguientes criterios para su elección:

- Los Indicadores deben tener una **fuerte vinculación con los objetivos**.
- Deben **priorizarse los indicadores que ya se estén midiendo**, puedan obtenerse de forma **automática** o su cálculo no requiera mucho esfuerzo. Medir indicadores no es la parte novedosa de la metodología, sino su vinculación con los objetivos estratégicos.
- Los resultados obtenidos deben ser **fiables y robustos** para ser válidos y permitir la toma de decisiones.

Para la **identificación de los indicadores** se recomienda seleccionar aquellos propuestos por el **Global Reporting Initiative (GRI)**, que incluye indicadores y su fórmula de cálculo a nivel de:

- Rendimiento económico**
- Rendimiento medioambiental**
- Rendimiento social**



Ilustración 12: GRI.

Aunque debe considerarse que este sistema de medida también se verá absorbido por la nueva Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), se espera que los indicadores propuestos en esta nueva ley guarden grandes similitudes con el sistema GRI facilitando a las empresas su adaptación.

## 4.4 Metas

Para completar la hoja de ruta, una vez seleccionados los indicadores **se definirán las metas a alcanzar y el horizonte temporal en el que deberían obtenerse**. Se recomienda establecer metas anuales.

Para su definición, siempre que sea posible nos basaremos en **datos históricos**, o, en caso de ser indicadores nuevos, en las **aspiraciones** de la compañía.

Las metas marcarán hasta dónde se quiere llegar, y deben ser **ambiciosas y retadoras** para motivar al equipo, pero también **alcanzables**, para no generar frustración.

Los indicadores seleccionados **se medirán periódicamente durante el proceso de implantación** para controlar el grado de consecución de las metas. Permitirán evaluar si las acciones desarrolladas están consiguiendo los impactos esperados o no, pudiendo **detectar las desviaciones y proponer acciones correctivas** para alcanzarlas dentro del horizonte temporal establecido.

Las metas se revisarán anualmente, pudiendo modificarlas al alza o a la baja en función del desempeño de la compañía.



# PASO 5: DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

## 5

6 pasos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de una pyme

El plan de acción es un documento que recoge aquellas **acciones que la empresa realizará para poder cumplir con los objetivos marcados** y así, poder integrar de forma real la sostenibilidad empresarial en el día a día de la compañía.

Para ello, se propone mantener una sesión en la que, mediante una lluvia de ideas y considerando la información recopilada en el **DAFO y la matriz de materialidad**, así como **las metas establecidas**, se identifiquen aquellas **acciones potenciales a desarrollar** para cumplir los objetos.

A la hora de identificar acciones, se tendrán en cuenta tanto aquellos **proyectos a realizar de forma interna** como aquellos **a realizar de forma conjunta con los grupos de interés** para poder generar acciones de valor compartido.

En el caso de las acciones conjuntas, debe establecerse contacto con los grupos de interés que tengan un elevado nivel de interés e influencia (Paso 1) y hayan señalado como prioritario en la matriz de materialidad la temática de la acción (Paso 2). En la siguiente tabla se incluyen algunos ejemplos ilustrativos:

Acciones Internas	Acciones Externas
Implantación de una planta fotovoltaica en la empresa para mejorar la eficiencia energética	Optimizar las rutas de reparto con la empresa de transporte para reducir el gasto energético
Formaciones a los comerciales para mejorar sus rutinas de trabajo y mejorar su gestión en el proceso de venta	Activar con la Universidad un plan de formación en la empresa para universitarios
Rediseño de un producto teniendo en cuentas los estándares de ecodiseño	Establecer un calendario de actividades conjuntas con centros de formación profesional para captar estudiantes

Tabla 3: Ejemplo de Acciones internas y externas. (Co-enable Advisors).

Tras la lluvia de ideas, las **acciones identificadas se priorizarán** en función de los mismos criterios contemplados para la priorización de los objetivos.

Para finalizar este paso, se establecerá un **cronograma** determinando el momento para la realización de cada acción considerando su nivel de prioridad, dependencias con otras acciones y la disponibilidad de recursos. Obteniendo un **plan de acción detallado de las acciones a realizar para la consecución de los objetivos planteados** en el Paso 4.

En el caso de que la compañía no disponga de un **Código Ético y de Conducta**, se recomienda que entre su redacción se encuentre entre las **acciones seleccionadas como prioritarias**. Este documento, debe que recoger el compromiso de la empresa sobre cuestiones de género, gobernanza, medioambientales y sociales, respeto a los derechos humanos, entre otros aspectos. Es un buen **primer paso** a realizar por parte de las pequeñas y medianas empresas, pues sienta las **bases de un compromiso** que en el corto plazo será exigido por la regulación europea.

Es importante **involucrar al equipo de la empresa** en la realización de las acciones, para hacer de la **estrategia un trabajo compartido**. Para ello, además de que participen durante el proceso de definición de la estrategia, se recomienda **establecer un equipo específico** para su desarrollo y un **responsable encargado de coordinar el desarrollo de cada acción** definida para asegurar que se cumplan los plazos establecidos y la calidad en su ejecución.

Adicionalmente, en el momento que se estipulen las **acciones externas de realización conjunta con los grupos de interés** (proveedores, entidades, etc.), es necesario **articular un sistema de reporte y colaboración mediante reuniones** en las que poder determinar el punto de situación de la acción y detectar las posibles desviaciones. Así mismo, es igual de importante definir directores del proyecto conjunto, así como las responsabilidades que se ostentarán desde cada una de las partes.

Por tanto, **al finalizar estos 5 pasos** que hasta el momento se han expuesto, la empresa debería **alcanzar un documento como el siguiente** que aglutine toda la información:



Criterios EGS	Tema Material asociado (Paso 2)	Objetivo estratégico (Paso 4)	ODS asociado (Paso 4)	Meta	Indicador GRI (Paso 4)	Acción (Paso 5)	Coordinación del proyecto (Paso 5)
<b>E</b>	Gestión de Residuos	Mitigar los impactos negativos en el ecosistema	Objetivo 13: Acción por el clima Meta: 13.3	Aumentar la vida útil del producto en un 20%	306-3 Residuos Generados	Cambiar el diseño de 2 productos teniendo en cuenta el ecodiseño.	Responsable: Dir. de mantenimiento Seguimiento: reunión mensual con la ejecutiva de la empresa
<b>S</b>	Salud y seguridad de los trabajadores	Adecuar las condiciones laborales para mejorar el bienestar de los trabajadores	Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico Meta: 8.5	Aumentar la satisfacción de los trabajadores un 30% respecto a los resultados del año anterior.	403-7 Prevención y mitigación de los impactos para la salud y la seguridad en el trabajo directamente vinculados a través de las relaciones comerciales	Plan para el nuevo horario de jornada intensiva de verano	Responsable: Dir. de personas Seguimiento: reunión mensual con la ejecutiva de la empresa
<b>G</b>	Buen gobierno, transparencia y ética	Generar un ambiente de trabajo que mantenga al equipo motivado	Objetivo 4: educación de Calidad y el emprendimiento Meta: 4.4	Conseguir que el 15% de los cargos intermedios promocione a cargos superiores	102-2 Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Elaborar un plan de formación técnica para los empleados que genere profesionales de calidad que puedan tener oportunidades laborales de ascenso dentro de la compañía	Responsable: Dir. de producción Seguimiento: reunión mensual con la ejecutiva de la empresa

Tabla 4: Ejemplo de tabla resumen de los 5 pasos. (Co-enable Advisors).

“En Artesanos Gil la sostenibilidad empresarial es parte de nuestra identidad y trabajamos para impactar de forma positiva en nuestro entorno mejorando la rentabilidad de nuestra organización. Estamos comprometidos con el cuidado del medioambiente y de las personas y desde ese compromiso trabajamos por construir una planta de producción más eficiente a través de acciones como la instalación de placas fotovoltaicas para generar energía limpia y baterías para su almacenamiento. Además, cuidamos de nuestro capital humano mediante la implantación de maquinaria de última generación, manteniendo los procesos de elaboración artesana, para garantizar el bienestar laboral del equipo”.

**Miguel Gil,**  
director general de Artesanos Gil



# PASO 6: PLAN DE COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA INTERNO Y EXTERNO

## 6

6 pasos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de una pyme

La comunicación es un **paso fundamental en la integración de la sostenibilidad empresarial en la estrategia de la empresa**. Es el mecanismo desde el que se va a reportar tanto a las instituciones reguladoras, como a los trabajadores, otros grupos de interés y a la sociedad.

Sin embargo, se debe tener en cuenta aquello **qué se quiere comunicar y de qué forma**, pues **dependiendo del público objetivo se deberá adaptar el mensaje y el canal**.

Para la definición de un plan de comunicación de la estrategia debemos **discernir entre el público objetivo interno** (trabajadores, propiedad, etc.) y el **externo** (sociedad, clientes, instituciones, etc.)

También es posible **adaptar los mensajes** en función de las **prioridades señaladas** por los grupos de interés **en la matriz de materialidad**, haciendo que sean más relevantes para ellos.

Para poder realizar un plan de comunicación sencillo se recomienda ajustar cada punto expuesto a continuación a cada público objetivo identificado:

Audiencia objetivo	Canal	Audiencia objetivo	Canal
¿A quién queremos que llegue el mensaje?	¿Cómo se comunica el mensaje? ¿Qué material se necesita?	Inversores y Alta Dirección	Reunión informativa
Contenido del mensaje	Impacto esperado	Contenido del mensaje	Impacto esperado
¿Qué debería incluir el mensaje?	¿Qué queremos provocar en la audiencia?	Presentación del plan completo	Aprobación y alineación con el plan
Emisor	Cronograma	Emisor	Cronograma
¿Quién debe comunicar a cada colectivo?	¿Cuándo? ¿en qué momento enviamos el mensaje? ¿con qué frecuencia?	CEO	La semana siguiente de cerrar el proyecto

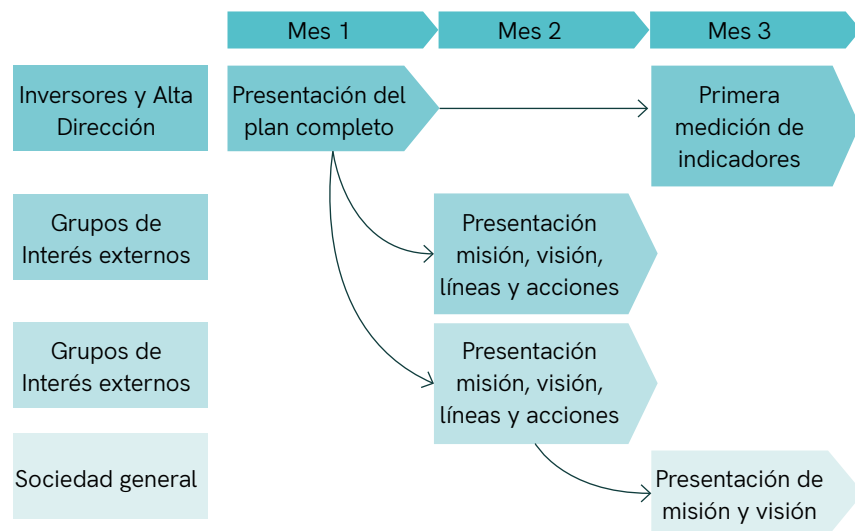


Ilustración 14: Ejemplo de cronograma de la comunicación estratégica. (Co-enable Advisors).

Una vez definido, la empresa deberá **determinar un cronograma de comunicación**. De este modo, se garantiza que el **personal trabajador de la empresa y los grupos de interés tengan una información anticipada al resto de los medios de comunicación o sociedad**.

Además del plan de comunicación, **la empresa también comunica con las acciones que realiza** y por ello, deben **guardar coherencia con los objetivos establecidos** y la comunicación realizada.

Ejemplificando esta afirmación, si la empresa redacta un Código Ético y de Buenas Prácticas que incluye objetivos como "mitigar el impacto en el ecosistema", la empresa debe tener acciones que refuercen ese objetivo que, a su vez, comunican de forma implícita y aportan coherencia al discurso de la empresa.

Continuando con el ejemplo, la empresa debería reforzar el mensaje implantando un proceso de reciclado de los residuos producidos en las oficinas en el que los propios empleados sean los que se comprometan con el reciclado de los residuos.

**La coherencia entre la comunicación de la empresa y sus acciones** es determinante para **fortalecer el alineamiento de los trabajadores con la sostenibilidad empresarial**, pues caer en **incongruencias producirá una ruptura en el compromiso de los trabajadores**.

## CONCLUSIONES

6 pasos para integrar la sostenibilidad en la estrategia de una pyme

Las empresas deben **entender cuáles son los impactos que provocan en su entorno y deben trabajar para mejorarlos de forma integrada en el ecosistema**. Completar los 6 pasos propuestos en la presente Guía permiten a las pequeñas y medianas empresas comenzar a integrar de forma progresiva la sostenibilidad empresarial en el negocio.

Ciertamente, es aconsejable que las organizaciones empiecen a realizar este proceso de integración lo antes posible, pues el escenario regulatorio, así como la presión de la sociedad, consumidores y clientes augura un inminente impacto en las pymes.

“En Co-enable hemos podido ver como en los últimos años se ha producido una evolución del concepto de sostenibilidad en la empresa y de su conexión con el día a día del negocio. La cada vez mayor presión social, regulatoria y la aparición de nuevos nichos de mercado, hacen que la integración de las distintas dimensiones de la sostenibilidad en la estrategia del negocio sean una necesidad. Entender y tratar los aspectos relacionados con la sostenibilidad como algo separado al negocio supone un coste de oportunidad y un riesgo de imagen y reputación. Solo con una concienciación por parte de la propiedad y la dirección y una integración en las diferentes dimensiones de la empresa se conseguirá un desarrollo sostenible y sostenido en el tiempo gracias a la generación de ventajas competitivas.”

**Enrique Vicedo,**  
socio director de Co-enable Advisors



[camaracastellon.com](http://camaracastellon.com)

Guía elaborada en el marco de la resolución del presidente del IVACE de concesión directa de subvención al Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de la Comunitat Valenciana, para la realización de acciones de impulso de la competitividad de las empresas de la Comunitat Valenciana a través del fomento de la innovación en materia de sostenibilidad y la reactivación de la economía basada en la sostenibilidad y la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.  
Año 2023

# 6 PASOS PARA INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA DE UNA PYME



Cámara de Comercio de Castellón.  
Av. dels Germans Bou, 79, 12003 Castelló de la Plana, Castelló  
[camaracastellon.com](http://camaracastellon.com)

Financiado:



Elaborado:

