

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

**Integración de Sistemas de Gestión para la
certificación B CORP: retos y estrategias en la fase
organizativa**

Alumno: Aránzazu Caballero Botica

Tutor: María Elena Franco Rodríguez

Madrid, 2026

TRABAJO FIN DE MÁSTER

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN B CORP: RETOS Y ESTRATEGIAS EN LA FASE ORGANIZATIVA

Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión

Alumno: Aránzazu Caballero Botica

TUTOR: María Elena Franco Rodríguez

Madrid, 2026

ÍNDICE

1	RESUMEN / ABSTRACT	5
2	INTRODUCCIÓN	7
2.1	Contexto y justificación del trabajo	7
2.1.1	Planteamiento del problema	7
2.1.1.1	Alcance del trabajo	7
3	OBJETIVOS	9
3.1	Objetivos generales y específicos	9
3.2.	Alcance del trabajo y límites de estudio.....	9
4	ANTECEDENTES	12
4.1	Horizonte Sostenible S.L.	12
4.2	El Movimiento B y la Certificación B Corp: visión, propósito y comunidad de Empresas B	13
4.3	Estándares B CORP 2026: estructura y Temas de Impacto	14
5	METODOLOGÍA	18
5.1	Análisis de Contexto de Horizonte S.L.	18
5.1.1	Análisis PESTEL	18
5.1.2	Análisis DAFO	19
5.1.3	Análisis de las Partes Interesadas (Stakeholders).	19
5.2	Alineación de <i>Horizonte Sostenible</i> con los Temas de Impacto de B CORP	21
5.2.1	Uso de BIA como base para el análisis de brechas (<i>Gap analysis</i>)	21
5.2.2	Análisis por tema de impacto	22
5.3	Integración de los requisitos B Corp en la documentación del SIG	23
5.3.1	Políticas: marco de compromiso y alineamiento con el propósito	23
5.3.2	Procedimientos y procesos del Sistema de Gestión Integrado	24
5.3.3	Indicadores de seguimiento o KPIs.....	24
5.4	Matriz RACI o de asignación de responsabilidades	25
6	RESULTADOS	26
6.1	Análisis del contexto de <i>Horizonte Sostenible S.L.</i>	26
6.1.1	Análisis de partes interesadas (stakeholders).....	26
6.1.2	Análisis de contexto: Análisis PESTEL	27
6.1.3	Análisis de contexto: Matriz DAFO	28
6.2	Requisitos Fundamentales y perfil de riesgo	29
6.3	Gobernanza de las Partes Interesadas y Propósito (GPIP)	30
6.4	Trabajo Justo (TJ)	31
6.5	Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión (JEDI)	32

6.6	Derechos Humanos (DH).....	33
6.7	Acción climática (AC).....	34
6.8	Circularidad y Gestión Ambiental (CGA)	35
7	CONCLUSIONES.....	37
8	FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	41
9	BIBLIOGRAFÍA.....	42
10	ANEXOS	45
10.1	ANEXO I: Análisis de las partes interesadas.....	45
10.2	ANEXO II: Indicadores de seguimiento (KPIs) para los Temas de Impacto.....	47
10.3	ANEXO III: Matrices RACI.....	48

1 RESUMEN / ABSTRACT

Resumen

En los últimos años, se ha puesto en valor la calidad social, ambiental y ética dentro del contexto empresarial. Esa puesta en valor hace que muchas empresas no sean evaluadas únicamente en términos económicos, sino también por su capacidad de generar valor para contribuir de forma positiva al entorno de influencia generando así valor para todas las partes interesadas. En este contexto actual, la **certificación B CORP** se ha situado en el mercado como una herramienta clave que integre la sostenibilidad en la estrategia y en las operaciones diarias de las empresas.

La certificación B CORP plantea un sistema de gestión basado en estándares exigentes que evalúa el impacto de la empresa sobre diferentes ámbitos como el **medio ambiente, la gobernanza, las personas**, el impacto de la empresa sobre **la comunidad**, cambiando el modelo de negocio tradicional por uno orientado al beneficio de todas las partes interesadas dentro de su alcance.

La integración de los requisitos de la certificación B CORP dentro de una empresa ya consolidada supone un reto importante en cuestiones organizativas, ya que no consiste únicamente en introducir indicadores o evidencias documentales para conseguir el sello, sino que es necesario alinear toda la cultura, estructura y toma de decisiones en torno a estos principios de forma que sea sostenible a largo plazo con el resto de las partes interesadas.

En este Trabajo Fin de Máster, titulado “**Integración de sistemas de gestión para la certificación B CORP: Retos y estrategias en la fase organizativa**” se pretende analizar cómo una empresa ya consolidada, como es Horizonte S.L., que cuenta con menos de 50 trabajadores, puede integrar estos estándares en su sistema integrado de gestión.

Palabras clave: Sistema Integrado de Gestión, Sostenibilidad, Certificación B Corp, Estándares ESG, PYMEs, Partes Interesadas.

Abstract

In recent years, social, environmental, and ethical quality has gained importance within the business context. This growing recognition means that many companies are no longer evaluated solely in economic terms, but also by their ability to create value and contribute positively to their sphere of influence, thus generating value for all stakeholders. In this current context, **B CORP certification** has positioned itself in the market as a key tool to integrate sustainability into companies' strategies and day-to-day operations.

B CORP certification sets out a management system based on demanding standards that assess a company's impact in different areas, such as the **environment, governance, people**, and the company's impact on the **community**, shifting the traditional business model towards one oriented to the benefit of all stakeholders within its scope.

The integration of B CORP certification requirements into an already consolidated company represents a significant challenge in organizational terms, since it is not simply a matter of introducing indicators or documentary evidence to obtain the seal, but of aligning the entire culture, structure, and decision-making processes with these principles in such a way that they remain sustainable in the long term for all stakeholders.

In this Master's Final Project, entitled ***"Integration of Management Systems for B CORP Certification: Challenges and Strategies in the Organizational Phase"***, the aim is to analyse how an already consolidated company, such as Horizonte Sostenible S.L, with fewer than 50 employees, can integrate these standards into its integrated management system.

Keywords: Integrated Management System, Sustainability, B Corp Certification, ESG standards, Small and Medium Enterprises (SMEs), Stakeholders.

2 INTRODUCCIÓN

2.1 Contexto y justificación del trabajo

Las últimas décadas han sido contexto de un gran cambio en el contexto empresarial impulsado por la creciente preocupación sobre la sostenibilidad y su influencia en la sociedad teniendo en cuenta los criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y el impacto que las empresas tienen sobre su entorno. Se ha pasado de valorar una empresa casi exclusivamente en términos económicos, a ser analizadas para generar valor en sus partes interesadas, como trabajadores, proveedores, clientes, medio ambiente y su impacto en la sociedad en general.

Uno de los estándares que ha surgido a partir de esta nueva tendencia empresarial es la certificación B CORP, consolidándose como un referente internacional que orienta y mide el impacto de una organización proponiendo un modelo de empresa que busca generar un impacto positivo en la sociedad en general a largo plazo. Estar certificado en B CORP supone un paso adicional a la cumplimentación de requisitos legales básicos, incorporando propósitos de carácter social y ambiental a la base del negocio.

La certificación B CORP supone una oportunidad y un reto para una empresa pequeña como Horizonte Sostenible S.L, con menos de 50 trabajadores en plantilla, pero con un sistema de gestión ya consolidado. En este tipo de PYMES, se ha de tener en cuenta que los recursos son limitados y que muchas de las prácticas positivas que existen ya se realizan de forma informal, sin documentación ni trazabilidad que pueda servir como evidencias para un proceso de certificación.

Para sintetizar, este trabajo sirve para mostrar como una empresa pequeña ya consolidada, puede asumir compromisos a largo plazo para mejorar su sostenibilidad, y los retos organizativos que puede conllevar el proceso de certificación de este tipo.

2.1.1 Planteamiento del problema

La fase organizativa de una certificación como B CORP puede conllevar enfrentarse a barreras recurrentes en cualquier otra certificación, tales como dispersión de datos, falta de documentación, ausencia de recogida de datos, no haber establecido roles concretos, ausencia de indicadores que establezcan si se están cumpliendo los objetivos y otros muchos factores.

Por ello, en este trabajo se propone diseñar e implementar un modelo de integración entre un Sistema Integrado de Gestión y los requisitos B CORP que facilite la fase organizativa reduciendo futuros esfuerzos, tiempo y riesgos

2.1.1.1 Alcance del trabajo

Este trabajo se va a centrar en la fase organizativa, considerando esta como el momento previo a la obtención de la certificación, con el proceso de diagnóstico, diseño de evidencias, procesos,

indicadores, cambios y plan de implementación de una empresa pequeña dedicada a la consultoría como es Horizonte Sostenible S.L.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivos generales y específicos

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo general analizar cómo una empresa pequeña pero ya consolidada, Horizonte Sostenible S.L, puede integrar los requisitos de la certificación B CORP en su sistema integrado de gestión, poniendo el foco en los retos y en las estrategias asociadas a la fase organizativa del proceso de certificación.

A partir de este objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos

- 1) Dar **contexto** a los sistemas integrados de gestión y la certificación B CORP en el contexto de las tendencias actuales dentro de la gestión empresarial y de sostenibilidad en un momento en que se adquiere más preocupación por el impacto a largo plazo sobre las partes interesadas.
- 2) Describir la **situación del sistema integrado de gestión** de Horizonte Sostenible y comprobar qué normas o políticas pueden servir como base para alcanzar los requisitos de B CORP
- 3) Cotejar el grado de **alineación** entre los requisitos que establece la certificación B CORP y el sistema de gestión actual de Horizontes Sostenible, identificando similitudes y vacíos dentro del mismo con relación a las necesidades de B CORP.
- 4) Identificar los **puntos críticos, riesgos y oportunidades** de Horizonte Sostenible en relación con los requisitos establecidos por la certificación B CORP
- 5) Diseño de propuestas para **integrar** los requisitos de B CORP en el sistema de gestión de Horizonte Sostenible y cómo llevar a cabo esas acciones dentro de la organización
- 6) Generar un **documento de consulta** que sirva de referencia para otras PYMEs interesadas en la certificación B CORP para su organización.

3.2. Alcance del trabajo y límites de estudio

Este trabajo se centra en el proceso de organización e integración de los requisitos de la certificación de B CORP en el sistema integrado de gestión de una pequeña empresa ya consolidada como es *Horizonte Sostenible S.L.*

En cuanto al **alcance** de este trabajo, se engloba:

- Revisión del marco normativo y conceptual relacionado con la certificación B CORP, y en concreto, con los aspectos que implican a *Horizonte Sostenible* con relación a los requisitos de cumplimiento para conseguir esa certificación.

- Revisión del sistema de gestión implantado actualmente en la empresa, incluyendo políticas, protocolos e indicadores y viendo su integración dentro del sistema de B CORP
- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa frente a los requisitos puestos para B CORP para la certificación, identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Diseño de propuestas de integración de esos requisitos en el sistema de gestión ya existente y definición de líneas de acción prioritarias.

Se ha de tener en cuenta que este trabajo presenta una serie de límites, que son:

- Estudio referenciado a un único caso, el de **Horizonte Sostenible S.L.**, con lo cual no es extrapolable a todas las organizaciones o empresas, sino que puede servir de orientación.
- La información empleada para la realización de este trabajo procede fundamentalmente de la información de la gestión interna de *Horizonte Sostenible* y de los resultados personalizados que la evaluación B Corp ha empleado para esta empresa.

3.3. Metodología del trabajo

La metodología empleada en este Trabajo Fin de Máster es una **metodología real** empleada en una empresa real aplicada a la empresa ficticia *Horizonte Sostenible* para la creación de un sistema integrado de gestión que esté alineado con la visión de la certificación B Corp, por lo que este trabajo no está centrado únicamente en un análisis teórico, sino que se apoya en la experiencia práctica de la organización durante la recopilación de las evidencias y construcción de la documentación necesaria para enfrentarse a un proceso de certificación.

Para ello, en primer lugar, se realiza una **revisión de la documentación** actual de la empresa relacionada con los procesos y protocolos relacionados con los temas enfocados en B Corp, junto con las personas implicadas en este proceso de certificación y apoyadas por la **alta dirección** de la empresa.

Para ello se han realizado **reuniones periódicas** entre los socios de la empresa y los empleados involucrados en este proceso de certificación para poner en común la información obtenida, los pasos a seguir, tomar decisiones, definir prioridades y resolver dudas, tanto a la alta dirección como a los propios empleados involucrados para determinar cómo puede encajar la visión de *Horizonte Sostenible* con la de B CORP. Esas reuniones se graban y además se levanta acta de reunión al finalizar.

En esas reuniones, además, se procede a realizar el **reparto de trabajo** entre los compañeros involucrados de las acciones necesarias para seguir trabajando en esta certificación, asignando responsabilidades y tiempos, dependiendo del conocimiento y las capacidades de cada persona, reduciendo así la sobrecarga individual y apoyando una **implicación colectiva** en el proyecto.

Estas tareas consisten en la mayoría de las ocasiones en realizar búsquedas sistemáticas de la documentación necesaria para llevar a cabo la certificación, tanto interna como externa. Se procede a la identificación de la documentación interna necesaria y se revisan políticas, procedimientos, organigramas, estadísticas e indicadores referidas a los sistemas integrados de gestión de *Horizonte Sostenible* y que están relacionados con los requisitos de B Corp. La documentación externa revisada normalmente corresponde a documentos y guías facilitadas por B Corp para cada uno de los requisitos y que sirven como marco y lista de verificación para averiguar qué es necesario cumplir en cada uno de los requerimientos.

Este procedimiento ha tenido un carácter muy iterativo, ya que a medida que se avanzaba en la revisión de los requisitos de B Corp, se han ido identificando vacíos de información o de evidencias documentadas dentro de *Horizonte Sostenible*, por lo que se han tenido que ir realizando diferentes protocolos, documentos internos y recopilación de evidencias que reflejaran el cumplimiento de los requisitos solicitados por B Corp para conseguir la certificación.

4 ANTECEDENTES

4.1 Horizonte Sostenible S.L.



Horizonte Sostenible S.L. es una pequeña y mediana empresa (PYME) con menos de 50 personas en plantilla, consolidada en el mercado y con una trayectoria de crecimiento estable. Se trata de una organización de carácter fundamentalmente intensivo en conocimiento, orientada a la prestación de servicios de alto valor añadido a sus clientes, en la que el capital humano, la especialización técnica y la calidad del servicio constituyen sus principales activos competitivos.

A nivel organizativo, *Horizonte Sostenible S.L.* presenta una estructura relativamente ligera, en la que la **proximidad entre la dirección y el resto del equipo** facilita la comunicación, la agilidad en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a las necesidades de clientes y proyectos. La empresa se articula en torno a varias **áreas funcionales** (dirección, gestión administrativa y económica, operaciones/servicio entre otras), con una organización matricial en la que las personas participan simultáneamente en varios proyectos, lo que exige una coordinación interna fluida y un marco de trabajo común.

En cuanto a su cultura corporativa, *Horizonte Sostenible* se caracteriza por un fuerte énfasis en la **profesionalidad, la cercanía y la confianza con el cliente**, acompañado de una preocupación creciente por integrar **criterios de calidad, sostenibilidad y bienestar laboral** en su día a día. La dirección apuesta por un estilo de liderazgo accesible y por la implicación del equipo en la mejora continua, lo que se refleja en la participación de las personas trabajadoras en reuniones internas, grupos de trabajo y propuestas de mejora de procesos.

Con el paso del tiempo, la organización ha ido desarrollando un sistema de gestión estructurado que permite ordenar procesos, definir responsabilidades, establecer indicadores de seguimiento y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, constituyendo una base sólida sobre la que avanzar hacia modelos de gestión más avanzados, como el que propone la certificación B Corp.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad y el impacto, *Horizonte Sostenible* se encuentra en un momento de **evolución**: parte de prácticas ya existentes relacionadas con el cuidado de las personas, la gestión responsable de recursos y la atención a las necesidades de sus clientes y otras partes interesadas, pero desea dar un paso más y formalizar y reforzar su compromiso mediante la integración de los estándares B Corp en su sistema de gestión. La participación de la empresa en este proceso, y el aprovechamiento de las prácticas y documentación generadas para la elaboración del presente TFM, convierten a *Horizonte Sostenible* en un caso de estudio idóneo para analizar cómo una PYME ya consolidada puede abordar la integración de la certificación B Corp desde la perspectiva de los sistemas integrados de gestión y, en particular, de la fase organizativa del proceso de certificación.

4.2 El Movimiento B y la Certificación B Corp: visión, propósito y comunidad de Empresas B



El **Movimiento B** surge como respuesta a la necesidad de un cambio en el modelo empresarial tradicional basado en la importancia primordial de la obtención de rendimiento económico. Frente a esto, B Corp lo que propone es que la empresa debe generar un **impacto positivo** para el **bien común**, reforzando los valores **sociales, ambientales y económicos** de forma simultánea, abarcando con este impacto positivo a todas las **partes interesadas**: trabajadores, clientes, proveedores, sociedad en general, administraciones públicas y medio ambiente.

Por lo tanto, se considera una Empresa B aquella que integra esta visión en su modelo de negocio. Para ello, esta organización pasa por un proceso de evaluación, llamada **Evaluación de Impacto B (B Impact Assessment)**, bastante riguroso que pone la propia certificación B Corp, tras lo cual, tiene que demostrar el cumplimiento de los estándares que se les propone adecuados a las características de la propia empresa. Estos estándares tratan temas de desempeño social, ambiental, de transparencia y de responsabilidad.

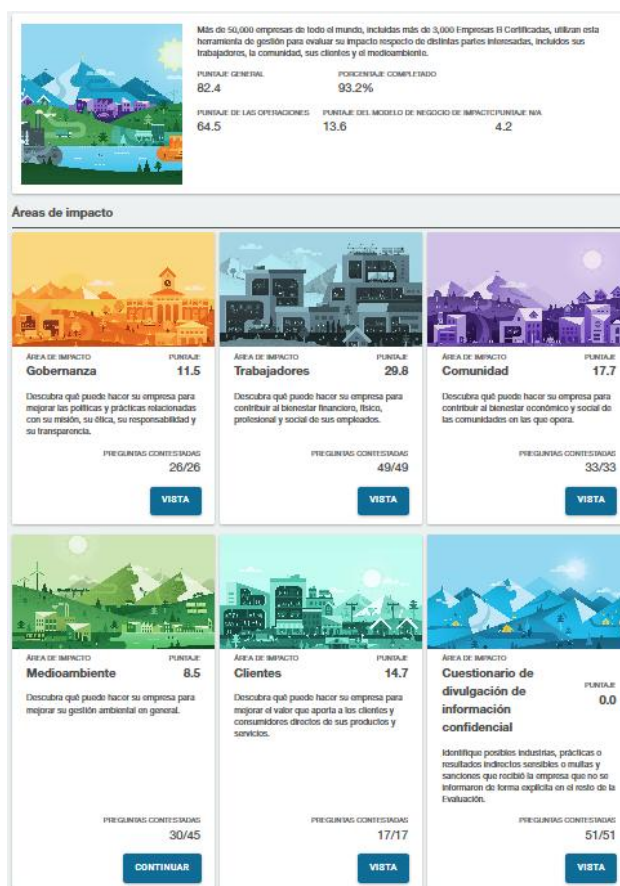


Fig 1. Scorecard de la Evaluación de Impacto B de *Horizonte Sostenible*

Para empresas pequeñas como *Horizonte Sostenible*, esta certificación representa no sólo un reconocimiento externo, sino también una hoja de ruta para la **mejora interna**. Esta certificación implica la **revisión** de manera crítica de todos sus **procesos y prácticas de gestión**, su **relación con las partes interesadas** y su **contribución a la sociedad**.

Para sintetizar, los estándares del Movimiento B están orientados a la transformación de los modelos empresariales tradicionales en modelos más justos, sostenibles y orientados a generar un bien común en la sociedad.

4.3 Estándares B CORP 2026: estructura y Temas de Impacto

Adquirir el compromiso de integrar los **estándares de B Corp** en una organización supone una reforma integral del enfoque de una organización. Para conseguir la certificación, es necesario cumplir unos requisitos mínimos obligatorios ajustados a las características de la empresa que se establecen a partir de la información obtenida a través de la **Evaluación de Impacto B**. Estos requisitos mínimos se organizan en dos grandes bloques:

a) **Requisitos Fundamentales (RF)**: Recogen los **criterios de elegibilidad básica** como:

- Estar legalmente constituido como organización
- Haber estado operativa al menos 12 meses
- Cumplir la legislación
- Aportar información veraz y fiable durante la Evaluación
- No estar implicados en actividades contrarias a la teoría del cambio propuesta por B Corp.

Este primer bloque de criterios actúa como **filtro previo**, ya que si no se cumple cada uno de ellos la empresa no podrá proseguir con el proceso de certificación.

b) **Requisitos por Temas de Impacto (Impact Topic Requirements)**: la organización debe demostrar que está alineada con los estándares de los **siete Temas de Impacto** que marcan las áreas de acción de B Corp.

Cada Tema de Impacto genera una serie de **subrequisitos** adaptados al **tamaño, sector y nivel de riesgo** de la organización que se distribuyen a lo largo del ciclo de certificación (**año 0, año 3 y año 5**) que asegura la mejora continua y evita que la certificación sea un logro puntual sin seguimiento. Es decir, una PYME como *Horizonte Sostenible* no tendrá los mismos requerimientos ni esfuerzo que una multinacional.

La división de los estándares de B Corp por Temas de Impacto facilita la integración de los requisitos en el sistema integrado de gestión, permitiendo asociar cada tema a procesos, políticas e indicadores ya existentes o en desarrollo, evitando crear sistemas paralelos desconectados de las actividades diarias.

A continuación, se describe brevemente cuáles son los siete Temas de Impacto en los que gira la acción de B CORP:

1. Gobernanza de las Partes Interesadas y Propósito (Purpose & Stakeholder Governance)

El tema de Gobernanza de las Partes Interesadas y Propósito es uno de los pilares centrales de los nuevos Estándares B Corp. Su objetivo es que las organizaciones funcionen con un objetivo claro que vaya más allá del rendimiento económico y que cuenten con una gobernanza que tenga en cuenta a todas las **partes interesadas** en la toma de decisiones: trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente y accionistas.

Algunas de las cuestiones que se tratan en este tema de (GPIP) son:

- Propósitos de la empresa de ir más allá del lucro económico
- Toma en cuenta de las partes interesadas
- Supervisión y responsabilidad sobre el impacto
- Participación y canales de diálogo o transparencia y comunicación.

2. Trabajo Justo (Fair Work)

El Tema de Impacto de Trabajo Justo (TJ) se centra en cómo las empresas se comportan con las personas que trabajan en ellas, siendo la idea principal que no es sostenible una empresa con empleos precarios, mal remunerados o sin voz. B Corp establece en este caso una serie de requisitos para asegurar un **empleo de calidad, condiciones laborales dignas y una cultura interna saludable**.

Por lo tanto, podemos decir que este tema abarca tres grandes cuestiones:

- Condiciones laborales y calidad del empleo
- Retribución y salario justos
- Participación, voz y cultura de trabajo

3. Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión (JEDI)

El tema de Impacto llamado Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión (JEDI) aborda cómo las empresas contribuyen **dentro y fuera** de su organización a crear **entornos más justos, diversos e inclusivos**. Parte de la base de que en la sociedad existen desigualdades estructurales y que como organización tienen la responsabilidad de no reproducir esas desigualdades y, en la medida de lo posible, colaborar de forma activa para reducirlas.

Por tanto, los estándares B Corp en este apartado plantea requisitos orientados a:

- Reconocer y analizar desigualdades dentro de la organización
- Integrar la diversidad y la inclusión en sus políticas

- Crear cultura organizativa respetuosa y segura
- Fomentar la equidad.

4. Derechos Humanos (Human Rights)

En este tema denominado Derechos Humanos se pone de manifiesto en los estándares B Corp la relevancia de que la organización, independientemente de su tamaño o sector, respete los **derechos humanos** en todas sus **actividades y a lo largo de su cadena de valor**. Cobra especial importancia en este apartado señalar cómo la organización mitiga los impactos negativos reales o potenciales que la actividad de la organización puede generar sobre las personas.

Algunos elementos clave en torno a este capítulo son:

- Compromiso y política de cumplimiento de los derechos humanos
- Identificación y evaluación de riesgos
- Integración en procesos y controles de evitación de discriminación, mecanismos de queja y reparación
- Seguimiento, transparencia y mejora continua.

5. Acción Climática (Climate Action)

El Tema de Impacto de Acción Climática (AC) reconoce que la **crisis climática** es uno de los grandes problemas de esta época y que las empresas tienen responsabilidad directa en la reducción de **gases de efecto invernadero (GEI)**. Este capítulo exige a la empresa una planificación y enfoque sostenible de gestión climática alineado con los objetivos científicos internacionales, como el **límite de 1,5°C** de aumento de la temperatura media global.

Este capítulo se articula en varios ejes:

- Medición de la huella de carbono para identificar la emisión de GEI de la organización
- Establecer objetivos y planes de reducción, gestión de riesgos y resiliencia climática
- Integración en la toma de decisiones de cuestiones ambientales
- Transparencia y comunicación.

6. Circularidad y Gestión Ambiental (Environmental Stewardship & Circularity)

El Tema de Impacto Circularidad y Gestión Ambiental (CGA), pone el foco en cómo las empresas gestionan sus impactos sobre el entorno natural y en el avance de sus modelos a **enfoques más circulares y regenerativos** en el que se reduzcan al mínimo los **residuos** generados y el consumo de los **recursos**. Los estándares de B Corp exigen a las organizaciones la gestión activa de sus impactos ambientales con prácticas que contribuyan a **preservar y restaurar los ecosistemas**.

Algunos de los requisitos en que se centra este tema son:

- La evaluación de impactos ambientales significativos dentro de la empresa
- Establecer objetivos y planes de mejora ambiental
- Implantar medidas de prevención y mitigación
- Incorporar los principios de economía circular
- Formación y sensibilización del personal
- Comunicación y transparencia con las partes interesadas.

7. Asuntos Gubernamentales y de Acción Colectiva (Government Affairs & Collective Action)

Este Tema de Impacto busca que la empresa contribuya de forma justa y transparente dentro de los países donde opera, apoyando **soluciones colectivas** a retos sociales y ambientales, actuando más allá de su propio interés, es decir, que la empresa asuma un rol de **liderazgo** en el avance hacia una **economía equitativa, inclusiva y regenerativa**.

Algunos de los puntos en los que se apoya este Tema de Impacto son:

- Política pública de cabildero responsable
- Contribuciones públicas en políticas
- Participación en acciones colectivas
- Colaboraciones con varias partes interesadas
- Integrar estas acciones en el sistema integrado de gestión y demostrarlas con acciones e indicadores medibles, comunicación y transparencia.

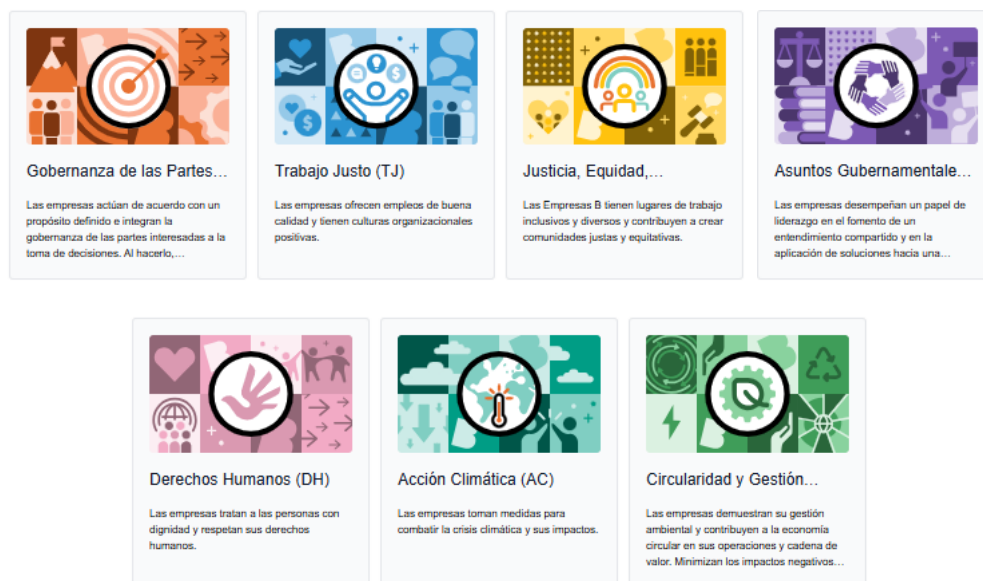


Fig 2. Temas de Impacto en BCorporation

5 METODOLOGÍA

5.1 Análisis de Contexto de Horizonte S.L.

El caso de estudio se basa en una empresa ficticia (*Horizonte Sostenible S.L.*), que es una PYME de consultoría intensiva en conocimiento, con un Sistema Integrado de Gestión consolidado y una cultura de mejora continua.

Para poder orientar de forma efectiva la fase organizativa para la certificación B CORP se ha incorporado un **análisis del entorno** (PESTEL) y un **análisis de la situación actual** de la organización que permite identificar áreas de mejora y oportunidades (DAFO).

Para terminar este análisis del contexto de la organización, se ha procedido a hacer una identificación de las **partes interesadas** para determinar su influencia e importancia dentro de *Horizonte Sostenible*.

Estos tres análisis son fundamentales para cualquier certificación, por lo que, manteniéndose actualizados, pueden agilizar mucho el proceso de otras certificaciones, como las normas ISO.

5.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite a las empresas evaluar los factores de su **macroentorno** que pueden influir en su desempeño y en la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a anticipar cambios e identificar oportunidades y amenazas.

Este análisis se basa en seis pilares fundamentales que son:

1. **Política:** incluyen decisiones gubernamentales, políticas, estabilidad política que puede afectar al mercado, etc.
2. **Económica:** están incluidos valores como el crecimiento económico, la inflación, los intereses o el estado económico general de la población
3. **Social:** tendencias demográficas, culturales o estilo de vida de consumidores
4. **Tecnología:** innovaciones, avances tecnológicos o digitalización
5. **Ecología:** todos los factores ambientales que pueden afectar a la organización, sostenibilidad, cambio climático, recursos naturales o residuos
6. **Legales:** normativas laborales o comerciales, protección de datos, propiedad intelectual o cualquier otra ley que pueda afectar a la empresa

Teniendo en cuenta estos factores correspondientes al macroentorno de la empresa, se pueden tomar algunas decisiones estratégicas de funcionamiento, como por ejemplo la instalación de placas solares para todos aquellos temas ambientales, establecer canales de comunicación con las diferentes partes interesadas, etc.

Establecer este contexto, ayudará a identificar aquellos aspectos internos que deben ser tenidos en cuenta para mitigar riesgos o aprovechar oportunidades.

5.1.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica que sirve para evaluar la **situación interna (Fortalezas y Debilidades)** y externa (**Amenazas y Oportunidades**) de una empresa o proyecto identificando factores dentro de cuatro categorías:

1. **Debilidades:** aspectos limitantes que pueden afectar al desarrollo de un negocio o un proyecto debido a sus características internas.
2. **Amenazas:** factores externos que pueden limitar o impedir la ejecución de una estrategia dentro de una empresa o poner en peligro un proyecto.
3. **Fortalezas:** recursos internos que pueden otorgar ventaja competitiva a un negocio o proyecto
4. **Oportunidades:** factores ajenos a un negocio o proyecto que puede otorgar algún tipo de ventaja competitiva dentro del negocio o de un proyecto

Una vez realizado este análisis, se pueden definir estrategias que potencien las fortalezas de la empresa, superen las debilidades, controlen las amenazas y se aprovechen las oportunidades que se presenten.

A partir de esta matriz se pueden establecer:

- **Estrategias ofensivas:** son estrategias de crecimiento que buscan relacionar las fortalezas con las oportunidades para mejorar la situación de un negocio o aumentar la viabilidad y rendimiento de un proyecto
- **Estrategias defensivas:** relacionan los puntos fuertes internos usándolos para contrarrestar los efectos negativos de las amenazas externas.
- **Estrategias adaptativas:** permite hacer variaciones en alguna de las debilidades detectadas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias de supervivencia:** relaciona las debilidades internas y externas para reconocer la situación de la empresa en ese momento con respecto a la competencia y averiguar cómo revertir la situación.

5.1.3 Análisis de las Partes Interesadas (Stakeholders).

Como empresa de servicios profesionales y consultoría, *Horizonte Sostenible* desarrolla su actividad en un contexto en el que las relaciones con las partes interesadas son esenciales para su sostenibilidad y para la calidad de los proyectos que realiza. En coherencia con los principios de los sistemas integrados de gestión y con el enfoque B Corp de gobernanza de las partes interesadas, la organización ha ido avanzando en la identificación sistemática, comprensión y priorización de los grupos que se ven afectados por su actividad o que influyen de manera significativa en su desempeño.

En una primera fase, *Horizonte Sostenible* ha llevado a cabo un ejercicio de identificación de partes interesadas a partir del análisis de su contexto interno y externo y de la revisión de sus

procesos clave. De este trabajo se deriva un mapa inicial que incluye, entre otros, los siguientes grupos y de forma muy breve alguna de sus funciones:

Partes interesadas internas	Socios: definen la estrategia, priorizan servicios, controlan riesgos Responsables de Proyecto: coordinación de proyectos, conocimiento técnico, atención al cliente, comprobación de calidad del servicio Administración y finanzas: gestión de contratos, facturación, cobros, pagos, control de costes Comercial/Marketing: identificar oportunidades, propuestas, visibilidad de la marca Trabajadores: ejecución de proyectos, conocimiento técnico, atención al cliente Personal en prácticas: tareas de apoyo a proyectos en un entorno de aprendizaje
Partes interesadas externas	Clientes: consumidores del servicio Proveedores de software: proveen a la empresa de material tecnológico o software y mantenimiento del mismo Entorno institucional: administraciones públicas u organismos que puedan verse afectados por la actividad de la empresa Universidades y Centros de formación: pueden aprovechar para hacer prácticas o colaboraciones en investigación Comunidad local: ambiente social que rodea a la empresa y cómo se puede ver afectada por su actividad Empresas certificadoras: en contacto directo para asegurar que los servicios de consultoría se realizan con calidad Medio ambiente: cómo repercute la actividad de la empresa en el medio ambiente

Fig 3. Tabla resumen de partes interesadas (stakeholders)

En el ANEXO I se presenta una matriz donde se ha realizado un análisis más exhaustivo de las partes interesadas, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, el grado de influencia que tiene sobre la empresa y el impacto que recibe de la empresa.

Una vez analizadas las expectativas, *Horizonte Sostenible* ha comenzado a aplicar criterios de **priorización de partes interesadas**, basados fundamentalmente en dos dimensiones:

- **Grado de influencia** de cada parte interesada sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos

- **Grado de impacto** que la actividad de *Horizonte Sostenible* puede generar sobre cada grupo

Este análisis permite distinguir entre **partes interesadas críticas o prioritarias** (equipo interno, socios, clientes, proveedores clave, administraciones) y otras de carácter más indirecto o contextual (comunidad amplia, redes profesionales), sin perder de vista que las prioridades pueden cambiar en función de la evolución del negocio, de los riesgos identificados o de nuevas exigencias regulatorias y de mercado.

De cara al proceso B Corp, esta labor de identificación, análisis de expectativas y priorización constituye un punto de partida esencial para fortalecer la gobernanza de las partes interesadas y el propósito de la empresa.

Integrar de manera sistemática este mapa de partes interesadas en el sistema de gestión — por ejemplo, incorporándolo a la planificación estratégica, a la definición de objetivos, a la gestión de riesgos y a los canales de comunicación y participación— permitirá a *Horizonte Sostenible* avanzar hacia un modelo de gestión en el que las decisiones se tomen de forma cada vez más informada, transparente y alineada con las necesidades y expectativas de quienes se ven afectados por su actividad.

5.2 Alineación de *Horizonte Sostenible* con los Temas de Impacto de B CORP

Para la realización del diagnóstico inicial B Corp de *Horizonte Sostenible* Management se ha utilizado como herramienta central la **Evaluación de Impacto B** (B Impact Assessment, **BIA**), cuestionario en línea desarrollado por B Lab donde, a partir de ciertos valores y parámetros de una organización, permite analizar el desempeño de la empresa en diferentes ámbitos de impacto y obtener una primera estimación de su grado de alineamiento con los estándares B Corp.

La BIA se ha empleado como guía estructurada de análisis cualitativo, ayudando a identificar prácticas existentes, vacíos, riesgos y oportunidades de mejora en los distintos temas de impacto.

5.2.1 Uso de BIA como base para el análisis de brechas (*Gap analysis*)

La Evaluación de Impacto B ha funcionado como eje estructurador del análisis de brechas:

- En primer lugar, se han identificado aquellas áreas en las que **no existe ninguna práctica o evidencia** que permita dar respuesta afirmativa a las preguntas de la BIA; estos casos se consideran **brechas completas**, que requieren el diseño e implantación de nuevas políticas, procesos o medidas.
- En segundo lugar, se han detectado situaciones en las que *Horizonte Sostenible* realiza determinadas prácticas, pero estas **no están suficientemente formalizadas o documentadas** como para ser reconocidas plenamente en la evaluación; aquí se habla

de **brechas de formalización**, en las que la prioridad es ordenar, documentar y medir lo que ya se hace.

- En tercer lugar, se han señalado aquellas preguntas en las que la empresa obtiene puntuación, pero en las que el estándar B Corp sugiere **niveles más avanzados de desempeño**. Estas se consideran **áreas de mejora progresiva**, que pueden integrarse en la planificación a medio plazo.

El resultado de este proceso es un mapa de brechas y oportunidades que se recoge y desarrolla en los apartados siguientes del capítulo 5, y que servirá de insumo directo para el diseño de las propuestas de integración en el sistema de gestión.

5.2.2 Análisis por tema de impacto

A partir de los resultados obtenidos en la **Evaluación de Impacto B (BIA)** y de la revisión del sistema integrado de gestión de *Horizonte Sostenible*, se ha realizado un análisis detallado por Tema de Impacto, siguiendo la estructura propuesta por los Estándares B Corp 2026. El objetivo de este análisis no es únicamente comprobar el grado de cumplimiento actual, sino **identificar fortalezas, brechas y líneas de acción prioritarias** en cada uno de los ámbitos clave de impacto.

Dado que el nuevo modelo B Corp se articula en torno a Requisitos Fundamentales (RF) y a una serie de Temas de Impacto comunes para todas las empresas, el análisis se ha reorganizado en los bloques mencionados anteriormente en el apartado 4.3 donde se describen los diferentes apartados en que divide el análisis B CORP:

Para cada uno de estos Temas de Impacto, el análisis se ha desarrollado siguiendo una estructura homogénea:

1. **Situación de partida:** descripción sintética de las prácticas, políticas y evidencias disponibles en *Horizonte Sostenible* relacionadas con el tema.
2. **Fortalezas:** identificación de aquellos elementos que ya están razonablemente alineados con los principios B Corp, aunque no siempre se encuentren plenamente formalizados.
3. **Brechas y áreas de mejora:** detección de carencias en términos de políticas, procesos, indicadores o evidencias, así como de diferencias entre la práctica real y lo exigido por los Estándares B Corp 2026.
4. **Implicaciones para el sistema de gestión:** primeras orientaciones sobre qué ajustes serían necesarios en el sistema integrado de gestión de *Horizonte Sostenible* (nuevos procedimientos, indicadores, responsabilidades, documentación, etc.) para integrar de forma efectiva cada Tema de Impacto.

Este enfoque permite pasar de una visión global de la BIA a un análisis más operativo, orientado directamente a la fase organizativa del proyecto B Corp.

5.3 Integración de los requisitos B Corp en la documentación del SIG

La integración de los requisitos B Corp en *Horizonte Sostenible* no será efectiva si no se ve reflejada de manera clara y coherente en la documentación del Sistema Integrado de Gestión (SIG). La documentación es el soporte que permite formalizar compromisos, estandarizar prácticas, generar evidencias y facilitar la mejora continua, por lo que se convierte en un elemento clave para pasar de una cultura alineada con el Movimiento B a un sistema capaz de demostrar dicho alineamiento ante un proceso de certificación.

Esta integración se plantea en tres niveles principales: políticas, procedimientos o procesos e indicadores y registros.

5.3.1 Políticas: marco de compromiso y alineamiento con el propósito

La integración de los valores de B Corp debe verse reflejada en las políticas de la organización y en la creación de las **políticas** específicas referidas a los Temas de Impacto. Este sería el primer nivel y priorización en la documentación para el proceso de certificación

Algunas de las políticas que se propone desarrollar para poder integrar en el sistema de gestión y que sirvan para verificar el cumplimiento y el compromiso con los requisitos de B Corp son:

- **Política de Trabajo Justo y condiciones laborales:** con los compromisos concretos en materia de formación, bienestar del equipo, estabilidad, conciliación y participación
- **Política de Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión (JEDI):** con los principios de no discriminación, prevención de acoso, promoción de una cultura inclusiva y con igualdad de oportunidades
- **Política de Derechos Humanos:** donde se demuestre la implicación de *Horizonte Sostenible* en sus operaciones y su cadena de valor con los marcos internacionales de referencia sobre Derechos Humanos
- **Política Ambiental y de Acción Climática:** debe incluir los compromisos con relación a la reducción de emisiones y de recursos y la gestión responsable de residuos
- **Política de Ética y Cumplimiento:** donde se definan los principios de integridad, transparencia y respeto a las partes interesadas

Estas políticas deben estar alineadas y ser coherentes entre sí y además que se tomen como referencia para la definición de los objetivos, tomas de decisiones y evaluación de desempeño de la empresa.

5.3.2 Procedimientos y procesos del Sistema de Gestión Integrado

El segundo nivel sería incorporar en los procedimientos y procesos establecidos en el Sistema de Gestión Integrado de *Horizonte Sostenible* los requisitos de B Corp y crear, si es necesario, nuevos procedimientos específicos para adaptarse a los requerimientos de los Temas de Impacto.

Algunos ajustes que podrían llevarse a cabo dentro de *Horizonte Sostenible* son:

- **Proceso de gestión de recursos humanos:** inclusión de criterios de los **Temas de Impacto de Trabajo Justo y JEDI** dentro de los procesos de selección, formación u otros relacionados e incorporar referencias a la **Política de Derechos Humanos** y a los protocolos de prevención de acoso y discriminación.
- **Proceso de planificación y revisión de la alta dirección:** deberá integrarse la revisión periódica de las **partes interesadas** en la planificación habitual de la alta dirección y el análisis periódico de los **indicadores** asociados a los requerimientos de B Corp.
- **Procesos ambientales:** incluir procedimientos específicos y periodicidad de medida de **consumos y emisiones** e incorporar criterios de **circularidad y sostenibilidad** en todas las actividades de la empresa (compras, uso de materiales, gestión de residuos, etc.)
- **Procesos con clientes y proveedores:** añadir criterios de medición de **satisfacción** de clientes y protocolos para la **selección y evaluación de proveedores** teniendo en cuenta los valores de B Corp
- **Proceso de gestión de quejas y canales:** que garanticen **confidencialidad** si el usuario desea mantener el anonimato y relacionados con los diferentes Temas de Impacto de B Corp como Trabajo Justo, JEDI y Derechos Humanos

5.3.3 Indicadores de seguimiento o KPIs

La integración de los valores de B Corp dentro de *Horizonte Sostenible* implica una revisión y actualización de los indicadores actuales de la empresa para incorporar los diferentes requisitos de B Corp, como indicadores de impacto social, ambiental y de gobernanza.

La buena elección y el seguimiento y actualización de los indicadores puede ayudarnos a agilizar futuros procesos de certificación, por lo que es importante llevar la monitorización de estos KPIs y su adaptación si es necesario.

Algunos de los tipos de indicadores que se van a proponer son:

- **Indicadores sociales**, basados sobre todo en los requerimientos de los Temas de Impacto Trabajo Justo y JEDI
- **Indicadores de derechos humanos**

- **Indicadores ambientales**, basados en los Temas de Impacto Acción Climática y Circularidad y Gestión Ambiental
- **Indicadores de Gobernanza de las Partes Interesadas**

En el **ANEXO II** se proponen una serie de indicadores relacionados con estos temas que pueden ser de utilidad para esta certificación y para la mayoría de las empresas. Permitirán evidenciar ante los auditores de las diferentes certificaciones la veracidad de la información que se aporte en la documentación y de cómo se usan para la toma de decisiones.

5.4 Matriz RACI o de asignación de responsabilidades

Una forma eficaz y sencilla de organizar el trabajo del plan de integración de los requisitos de B Corp en el Sistema de Gestión Integrado, es realizar una Matriz RACI, que es una herramienta de gestión de proyectos que define cuatro roles en cada tarea, lo que permite mejorar la comunicación y optimizar la coordinación del equipo. Estos cuatro roles son:

- **Responsible** (responsable o ejecutor): es la persona que debe realizar la tarea directamente o crear el entregable.
- **Accountable** (aprobador o responsable último): es el supervisor de la tarea que tiene que comprobar que tiene la calidad y características correctas para considerarla finalizada.
- **Consulted** (consultado): son los expertos o partes interesadas de las que es necesario recabar información antes de finalizar el documento.
- **Informed** (informado): son las personas que deben estar al corriente de la evolución del proceso o de los resultados, aunque no participen de forma directa en su ejecución

En el caso de *Horizonte Sostenible*, donde hay que generar una gran cantidad de documentación que implica a varios agentes transversales de la compañía, va a ser muy importante la creación de una de estas matrices para lograr la coordinación entre áreas y evitar solapamientos o espacios vacíos dentro de la planificación que haga que alguno de los documentos necesario se olvide y no se redacte.

En el **ANEXO III** se propone una de estas matrices con las tareas propuestas anteriormente, los responsables de cada rol y los plazos de entrega divididos en trimestres del año 2026 teniendo en cuenta que se hubieran empezado a realizar las tareas en enero.

6 RESULTADOS

6.1 Análisis del contexto de *Horizonte Sostenible S.L.*

6.1.1 Análisis de partes interesadas (stakeholders)

Una vez analizadas las partes interesadas o stakeholders internos y externos, se ha realizado un **análisis de materialidad** enfrentando la influencia que tienen sobre la organización y el impacto que reciben, para determinar qué partes interesadas son las que requieren mayor prioridad.



Fig 4. Matriz de materialidad de partes interesadas

En el **análisis interno**, los **socios y los responsables** de proyecto se sitúan como las **partes interesadas críticas** por su elevada influencia e impacto dentro de *Horizonte Sostenible*. En un segundo nivel se encuentran los **trabajadores y administración y finanzas**. Se queda un poco rezagado el departamento de **comercial y marketing**, pero habría que prever que podría aumentar su relevancia si empieza a haber un crecimiento comercial. El nivel inferior en los stakeholders internos corresponde al **personal en prácticas**, cuya integración completa a la organización dependerá de las necesidades y estado en ese momento de la empresa y de las cualidades técnicas y aprendizaje de esa persona.

En cuanto al análisis de **partes interesadas externas**, los **clientes** constituyen el grupo con mayor prioridad de gestión al ser los que directamente influyen en la continuidad del servicio y la reputación de la organización. Le sigue el **entorno institucional** y las **entidades certificadoras**, ya que tienen una alta influencia por los requisitos normativos o las auditorías. Los **proveedores de software** se considera que necesitan seguimiento y gestión periódicas siendo cada vez más relevante una buena gestión de estos debido al aumento de la necesidad de herramientas digitales. Con las **universidades, centros de formación** y la **comunidad local** se recomienda su monitorización y comunicación puntual y con acuerdos claros.

6.1.2 Análisis de contexto: Análisis PESTEL

El **análisis PESTEL** ha permitido caracterizar los principales factores del **entorno externo** que pueden afectar a la actividad de *Horizonte Sostenible* desde diferentes factores.



Fig 5. Análisis PESTEL de Horizonte Sostenible

En el ámbito **político** se puede observar que en estas últimas décadas ha habido un impulso creciente de la Unión Europea hacia la **sostenibilidad**, creando marcos y normativas y haciendo disponibles fondos europeos que apoyen servicios y proyectos relacionados con este contexto.

Desde la perspectiva **económica** han aumentado los denominados fondos verdes y la valorización de activos y proyectos con criterios **ESG**. Por otro lado, el aumento de la **demand energética** y, por lo tanto, de su coste, crea tensiones sobre ciertas decisiones operativas dentro de la empresa.

Desde el punto de vista **social**, se evidencia una tendencia de los consumidores a escoger empresas y productos con mayor **sensibilidad ambiental y social**, lo que implica que las acciones que se realicen en este punto se conviertan en **factores competitivos** y de confianza hacia el cliente que puede determinar la posición en el mercado.

El factor **tecnológico** se relaciona en mayor parte con la **digitalización** del **reporting ESG**, uso de tecnología para creación y uso de **materiales sostenibles**, la nueva incorporación de la **Inteligencia Artificial** a las actividades rutinarias y a la **monitorización** de energía y

sostenibilidad. Esto requiere en el caso de *Horizonte Sostenible* inversión en herramientas y competencias, pero a su vez puede abrir oportunidades para la empresa.

En cuestiones **ambientales** el entorno global está claramente marcado por el **cambio climático** y la necesidad de **reducir emisiones, mejorar la eficiencia energética** y gestionar la **huella hídrica y de carbono** de la organización, lo cual lleva a la necesidad de fijar objetivos medibles y reales que permitan evidenciar avances en estas metas mediante indicadores.

6.1.3 Análisis de contexto: Matriz DAFO

Este análisis permite a *Horizonte Sostenible* sintetizar los condicionantes internos y externos que afectan a su sistema de gestión.

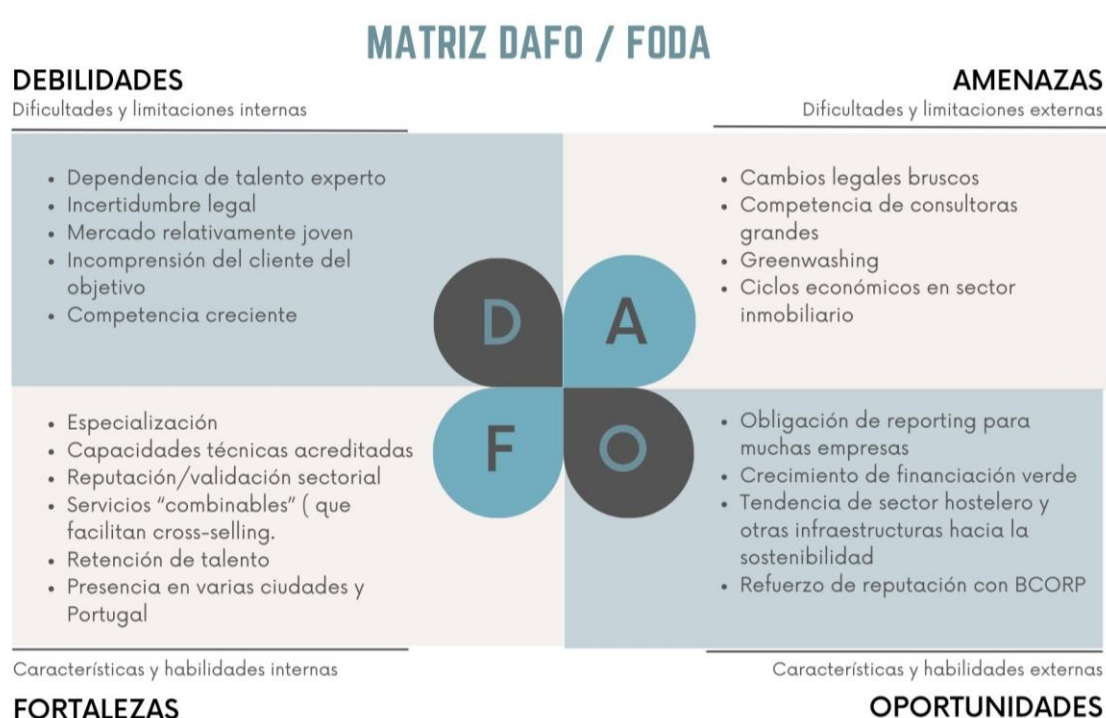


Fig 6. Matriz DAFO de Horizonte Sostenible

En el **plano interno**, destaca principalmente la dependencia de *Horizonte Sostenible* del **talento experto**, lo que incrementa su vulnerabilidad ante la rotación del personal o picos de carga de trabajo. La **incertidumbre legal** asociada a un marco normativo en constante evolución y cambio dificulta en muchas ocasiones la interpretación de estos documentos regulatorios. Que sea un **mercado relativamente joven**, todavía en consolidación, hace que en muchas ocasiones el **cliente no llegue a comprender el alcance y el fin** real de estos servicios, creándose unas expectativas que no son reales y además, al ser un sector bastante nuevo se genera un aumento de **competencia** que lleva a un ajuste de los márgenes de beneficios y a una necesidad de diferenciación de otros competidores con **labores** similares.

Como contrapunto, *Horizonte Sostenible* presenta unas **fortalezas** relevantes, como son la **especialización y las capacidades técnicas** de su personal, que le ha ido otorgando con los años un aumento de la **reputación** dentro del sector que genera confianza en clientes y resto de partes interesadas. Además, al disponer de **servicios combinables**, se pueden crear estrategias de *cross-selling* y una **oferta integral** al cliente sin tener que recurrir a servicios subcontratados para poder dar esa integridad del servicio. La presencia en Portugal y en varias ciudades del país hace que su servicio pueda extenderse por más **territorio y ampliar su mercado**.

En los **factores externos**, dentro de las **amenazas** podemos señalar los **cambios legales bruscos** y el **aumento de las exigencias regulatorias**, que pueden ocasionar incertidumbre y una necesidad de rápida adaptación a la nueva legislación, además de tener que estar en constante vigilancia sobre estos cambios. Otra amenaza relevante en este sector son las **grandes consultoras**, con mayor capacidad comercial y recursos. El riesgo asociado al **greenwashing** viene de la posibilidad de deterioro de la confianza en el servicio que se presta y a la exigencia de elevar las exigencias verificables de cada servicio, lo que conllevaría más tiempo para cada proyecto y, por lo tanto, mayor coste económico. Como *Horizonte Sostenible* es una empresa dedicada a la consultoría ESG centrada en los **activos inmobiliarios**, está íntimamente ligada a los **ciclos económicos** que se producen en este sector.

En paralelo, se pueden identificar **oportunidades** relevantes para esta organización como la obligación de **reporting** para un número creciente de empresas, el crecimiento de la **financiación verde** y la **inclusión de diversos sectores en la sostenibilidad**, como el sector hotelero.

6.2 Requisitos Fundamentales y perfil de riesgo

Se presentan los resultados sobre la situación de partida, fortalezas, brechas y áreas de mejora e implicaciones en el sistema de gestión actual de *Horizonte Sostenible* sobre los **Requisitos Fundamentales** y Perfil de riesgo en forma de tabla:

Situación de partida	Cumplimiento de los requisitos de elegibilidad básica de B Corp
Fortalezas	Ya existe un Sistema Integrado de Gestión consolidado Cultura empresarial alineada con los principios de B Corp
Brechas y áreas de mejora	Reforzar los registros y evidencias de cumplimiento Formalización de las políticas de empresa Falta de documentación
Implicaciones en sistema de gestión	Crear un procedimiento donde se recojan las acciones a incorporar en el Sistema de Gestión con las evidencias documentales necesarias y los nuevos procesos a implantar en la empresa

Desde el punto de vista de B Corp, *Horizonte Sostenible* se trata de una PYME de servicios de consultoría que no está expuesta a cadenas de suministro complejas, procesos industriales, manejo de sustancias peligrosas o contextos geográficos de alta conflictividad social o política.

Al pasar todos los filtros de este punto, se permite a Horizonte Sostenible continuar con el proceso de certificación para B Corp

6.3 Gobernanza de las Partes Interesadas y Propósito (GPIP)

Se presentan los resultados sobre la situación de partida, fortalezas, brechas y áreas de mejora e implicaciones en el sistema de gestión actual de *Horizonte Sostenible* la **Gobernanza de las Partes Interesadas y Propósito** en forma de tabla:

Situación de partida	Se ha actualizado el análisis de partes interesadas con grupos internos, externos y una matriz de materialidad Se evidencia la necesidad de integrar estas cuestiones dentro del Sistema Integrado de Gestión
Fortalezas	Debido al tipo de empresa, la relación con stakeholders ya es cercana Comunicación cercana del equipo directivo con los trabajadores, lo que facilita la toma de decisiones y la agilidad en los proyectos
Brechas y áreas de mejora	Falta de documento que evidencie el propósito público Falta de consolidación de un mecanismos de quejas Falta de evidencias de: marketing responsable o procesos de transparencia
Implicaciones en sistema de gestión	Incluir en el Sistema Integrado de Gestión: - Política o Declaración de propósito con objetivos, riesgos y KPIs - Procedimientos formales con las partes interesadas - Canal de participación y diálogo - Evidencias de revisión por la dirección de los impactos sociales, ambientales y en las partes interesadas - Modificación del marco jurídico para que aborde los requisitos legales de B Corp

Para sintetizar esta información, podemos decir que Horizonte Sostenible muestra una estrategia muy alineada con los principios de B Corp, pero es necesario realizar un esfuerzo de formalización, documentación y alineamiento jurídico para poder crear evidencias que permitan acceder a la certificación B Corp 2026.

Estas acciones necesarias para cubrir los requisitos establecidos por B Corp en este punto, pueden ser de utilidad para justificar evidencias en futuras recertificaciones si se mantienen actualizadas o como punto de partida en otro tipo de certificaciones.

6.4 Trabajo Justo (TJ)

Se presentan los resultados sobre la situación de partida, fortalezas, brechas y áreas de mejora e implicaciones en el sistema de gestión actual de *Horizonte Sostenible* sobre **el Trabajo Justo** en forma de tabla:

Situación de partida	Equipo reducido donde todos se conocen y existen relaciones cercanas Entorno de confianza, autonomía y flexibilidad Relaciones laborales de larga duración – Estabilidad
Fortalezas	Proximidad y trato directo – agilidad Prácticas informales de conciliación Gestión orientada a evitar la sobrecarga de trabajo
Brechas y áreas de mejora	Ausencia de política formal de condiciones laborales y conciliación No existen indicadores o KPIs de seguimiento, lo que dificulta evidenciar ciertos factores relacionados con el trabajo Falta de documentación de instrumentos para medir el bienestar de los trabajadores, ya que se suele hacer de forma informal No existe un protocolo de criterios de revisión salarial y de reconocimiento de desempeño
Implicaciones en sistema de gestión	Creación de políticas y procedimientos que reflejen el compromiso de la empresa con el tema de Trabajo Justo Establecer indicadores de condiciones laborales y calidad del empleo Creación de canales formales de participación y comunicación interna

El reto principal en el caso del apartado de Trabajo Justo para la certificación B Corp no es la instauración de nuevos procedimientos o acciones, ya que de por sí la empresa ofrece relaciones cercanas, flexibles y basadas en la confianza que generan un buen ambiente de trabajo.

El desafío es la formalización documentada de ese buen clima laboral que permita crear protocolos y políticas que evidencien el cumplimiento de estos requisitos, sin que a los empleados les parezca una forma de control o de cambios negativos, por lo que al aplicar este

tipo de acciones hay que tener una comunicación muy fluida con el resto de los trabajadores no tomen este punto como una amenaza a su bienestar laboral.

6.5 Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión (JEDI)

Se presentan los resultados sobre la situación de partida, fortalezas, brechas y áreas de mejora e implicaciones en el sistema de gestión actual de *Horizonte Sostenible* sobre **Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión** en forma de tabla:

Situación de partida	Empresa con mucha diversidad de culturas Cercanía, confianza y trato respetuoso con todos los integrantes
Fortalezas	Predominancia de confianza y escucha dentro del ámbito laboral Flexibilidad y adaptación individual de necesidades diversas Respeto y trato igualitario
Brechas y áreas de mejora	No se dispone de política de igualdad, diversidad y no discriminación No existen protocolos anti-acoso o discriminación No existen indicadores que evidencien la diversidad del equipo Los procesos de selección para incorporar una persona a la plantilla no incluyen un enfoque de diversidad, centrándose en los criterios de competencia para el puesto
Implicaciones en sistema de gestión	Necesidad de elaborar una política de igualdad, diversidad e inclusión alineada con los principios B Corp Procedimientos claros para evitar el acoso, discriminación o trato injusto Inclusión de indicadores de diversidad y equidad y revisión periódica Plantear los criterios de selección de personal con un enfoque basado en los principios JEDI

Horizonte Sostenible cuenta con una base cultural muy favorable para cumplir con los estándares de B Corp, pero no es suficiente. Hay que centrarse en traducir esa cultura en políticas, procesos, indicadores y mecanismos de protección enfocados a la visión de JEDI.

Incorporar estos procesos en la organización consolidarán las relaciones internas y la percepción de un entorno laboral seguro, inclusivo y coherente con los valores de B Corp.

6.6 Derechos Humanos (DH)

Se presentan los resultados sobre la situación de partida, fortalezas, brechas y áreas de mejora e implicaciones en el sistema de gestión actual de *Horizonte Sostenible* sobre **los Derechos Humanos** en forma de tabla:

Situación de partida	Cumplimiento de los Derechos Humanos Cumplimiento de normativas laborales y de prevención de riesgos
Fortalezas	Trato respetuoso, confiable y cercano Ausencia de actividades asociadas a prácticas no humanitarias como trabajo infantil, explotación animal, trabajo forzoso, etc. Cultura laboral respetuosa Cadena de suministro sencilla y localizada
Brechas y áreas de mejora	No existe política específica de Derechos Humanos No se ha hecho un análisis de riesgos en derechos humanos No existen protocolos de selección y evaluación de proveedores que incorporen referencias a aspectos laborales No existen mecanismos de comunicación formales para los trabajadores
Implicaciones en sistema de gestión	Creación de una política de Derechos Humanos e integrarla en el código ético de la empresa Análisis de riesgo interno y con los proveedores y servicios subcontratados para detectar irregularidades en Derechos Humanos Incorporar criterios de Derechos Humanos en la selección de proveedores Mecanismos de quejas y resolución accesibles

La empresa *Horizonte Sostenible* no tiene un riesgo relevante en materia de Derechos Humanos debido al pequeño tamaño de la empresa y a su mínima cadena de proveedores o servicios subcontratados, pero es necesario la documentación que verifique que estos requisitos determinados por B Corp se están cumpliendo dentro de la organización,

Esto además permitirá reforzar la coherencia de la empresa con su propósito y su rol como consultora en sistemas de gestión, demostrando que aplica todos estos principios de forma interna y lo promueve en sus proyectos con los clientes.

6.7 Acción climática (AC)

Se presentan los resultados sobre la situación de partida, fortalezas, brechas y áreas de mejora e implicaciones en el sistema de gestión actual de *Horizonte Sostenible* sobre **Acción Climática** en forma de tabla:

Situación de partida	Al ser una empresa pequeña y debido a su actividad el perfil de emisiones de <i>Horizonte Sostenible</i> es muy bajo Principales focos: consumo eléctrico de oficinas, movilidad para prestación de servicios y uso de servicios digitales Digitalización de documentación, lo que reduce el consumo en papel
Fortalezas	Modelo de negocio que requiere pocos recursos naturales Cultura orientada a la digitalización y al teletrabajo flexible, reduciendo desplazamientos
Brechas y áreas de mejora	Falta de cálculo de huella de carbono No existen objetivos climáticos formales o plan específico para reducir las emisiones No hay una evaluación de riesgos y oportunidades asociado al cambio climático
Implicaciones en sistema de gestión	Necesidad de identificar cuáles son sus fuentes de emisión principales Definir objetivos realistas de reducción de GEI Diseñar e implantar un plan de acción climática: políticas de movilidad sostenible, mejora de la eficiencia energética en oficinas y equipos Incorporar criterios ambientales para la selección de proveedores Comunicación de propósitos y avances de los objetivos climáticos a las partes interesadas

Horizonte Sostenible parte de un contexto con impactos ambientales bastante limitados, pero sin una formalización que permita evidenciarlo ante un proceso de certificación o ante las partes interesadas.

Esta circunstancia puede aprovecharse para orientar la gestión de la empresa a una gestión climática estructurada, medible y orientada a la mejora continua ajustada a las tendencias regulatorias actuales en materia de descarbonización.

6.8 Circularidad y Gestión Ambiental (CGA)

Se presentan los resultados sobre la situación de partida, fortalezas, brechas y áreas de mejora e implicaciones en el sistema de gestión actual de *Horizonte Sostenible* sobre **Circularidad y Gestión Ambiental** en forma de tabla:

Situación de partida	Los principales aspectos ambientales ligados a este punto son: el consumo de energía, el uso de material de oficina, la generación de residuos electrónicos y la movilidad. Fomento de la digitalización para evitar consumo de papel Separación de residuos dentro de la organización
Fortalezas	Modelo de negocio poco intensivo en uso de recursos naturales Cultura orientada a mejora y soluciones digitales Compromiso en el trabajo con el medio ambiente
Brechas y áreas de mejora	No existen indicadores que permitan la evaluación de los impactos ambientales de la empresa No existe una revisión periódica de consumos y residuos No existe una política ambiental o de circularidad No se incorporan criterios ambientales a la hora de seleccionar proveedores o servicios subcontratados
Implicaciones en sistema de gestión	Formalización de un Sistema de gestión ambiental adaptado a las características de <i>Horizonte Sostenible</i> Establecer indicadores ambientales básicos Política y objetivos ambientales y de circularidad que se incorpore al sistema de gestión Incluir criterios ambientales en compras, proveedores y servicios Labores de sensibilización y formación a los trabajadores

A pesar de que *Horizonte Sostenible* se dedica a consultoría mayoritariamente de carácter ambiental, no tienen incorporado dentro de sus procesos de manera formalizada los protocolos o indicadores ambientales que deben tenerse en cuenta dentro de la organización.

6.9 Asuntos Gubernamentales y de Acción Colectiva (AGAC)

Se presentan los resultados sobre la situación de partida, fortalezas, brechas y áreas de mejora e implicaciones en el sistema de gestión actual de *Horizonte Sostenible* sobre **Asuntos Gubernamentales y de Acción Colectiva** en forma de tabla:

Situación de partida	Participación activa en foros y redes del sector de la sostenibilidad y la consultoría ESG Relación habitual con entidades certificadoras, administraciones públicas y clientes institucionales en el ejercicio de su actividad
Fortalezas	Posicionamiento como empresa de referencia en consultoría de sostenibilidad Conocimiento técnico especializado que permite contribuir con aportaciones de valor en espacios de debate o para la elaboración de políticas públicas relacionadas con la sostenibilidad
Brechas y áreas de mejora	No existe una política formal de participación en asuntos públicos o de cabildeo responsable No se han establecido criterios para identificar las políticas colectivas en las que participar para que estén alineadas con los principios de la empresa No existen indicadores ni registros que permitan evidenciar la participación
Implicaciones en sistema de gestión	Definir una política de participación pública y acción colectiva alineada con los principios de B Corp Establecer criterios de selección para la adhesión a redes, asociaciones o iniciativas sectoriales con impacto social o ambiental Registrar y comunicar de forma transparente las actividades de participación colectiva e incidencia política Incluir indicadores de seguimiento que evidencien la contribución de <i>Horizonte Sostenible</i> en este tipo de iniciativas

Horizonte Sostenible dispone de un perfil de actividad con un gran potencial para este tema, dada su especialización en consultoría de sostenibilidad y su relación habitual con entidades del sector público y privado, pero, como en el resto de las ocasiones, estas actividades se realizan de forma no sistematizada y sin una política que enmarque las estrategias dentro de la empresa.

7 CONCLUSIONES

Este Trabajo Fin de Máster ha analizado la **integración de los Estándares de la certificación B Corp** en un Sistema Integrado de Gestión en una PYME, *Horizonte Sostenible*, dedicada a consultoría intensiva en conocimiento para activos inmobiliarios, poniendo el foco en la primera fase de todo proceso de certificación que es la **fase organizativa**: diagnóstico inicial y contexto, diseño documental, definición de roles e indicadores.

A continuación, se procede a extraer las conclusiones para cada uno de los objetivos propuestos en el trabajo teniendo en cuenta los resultados de los análisis realizados.

1. Contextualización de los sistemas integrados de gestión y la certificación B Corp en las tendencias actuales de gestión empresarial

El entorno empresarial está evolucionando hacia modelos de gestión en el que la sostenibilidad y el valor de las partes interesadas adquieren mayor importancia. En este contexto, la certificación B Corp implica ir un paso más allá de los sistemas tradicionales de gestión al exigir, además del cumplimiento normativo y la mejora de procesos internos, unos requisitos de impacto social, ambiental y gobernanza que se integren dentro de su estrategia empresarial.

El análisis realizado sugiere también que este modelo ha sido diseñado en gran medida pensando en organizaciones o empresas de gran tamaño y resulta de difícil aplicación cuando se trata de pequeñas empresas como es el caso de *Horizonte Sostenible*.

2. Situación actual del Sistema Integrado de Gestión de *Horizonte Sostenible* S.L.

Debido a la cultura empresarial de *Horizonte Sostenible*, orientada a la sostenibilidad y basada en trato cercano y de confianza, se ha comprobado que la organización parte de una buena base para iniciar el procedimiento de certificación en B Corp.

Tal y como evidencian los resultados del análisis de las partes interesadas, el análisis PESTEL y la matriz DAFO, *Horizonte Sostenible* opera en un entorno en el que su estrategia debe basarse en criterios de sostenibilidad, tanto por las exigencias regulatorias, como por la evolución del mercado y de las expectativas de los clientes.

Estos análisis y las posteriores reuniones que se han mantenido con el equipo también han mostrado que el Sistema Integrado de Gestión de *Horizonte Sostenible* está marcado por una fuerte componente informal. La cercanía entre la dirección y el equipo, la flexibilidad organizativa y la confianza, constituyen elementos positivos para la gestión diaria de la empresa, pero generan al mismo tiempo una dificultad estructural para cumplir con los requerimientos documentales de un estándar como B Corp. Este resultado pone de manifiesto que los modelos de gestión que funcionan de manera eficaz a nivel operativo no siempre son fácilmente traducibles a sistemas formales de certificación.

3. Grado de alineación entre el Sistema Integrado de Gestión de *Horizonte Sostenible* y los requisitos de B Corp

Gracias al Gap Analysis (Análisis de brechas) realizados a partir de la Evaluación de Impacto B, se ha podido comprobar que existe un alto grado de alineación cultural entre *Horizonte Sostenible* y los estándares de B Corp, pero con importantes déficits en términos de documentación y formalización.

En la mayoría de los Temas de Impacto analizados se ha comprobado que la organización ya desarrolla prácticas compatibles con los principios del Movimiento B.

En el tema de Trabajo Justo, la empresa ya refleja un entorno laboral caracterizado por relaciones cercanas, estabilidad en el empleo y flexibilidad y oportunidades de conciliación. En el ámbito de Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión, la organización tiene como base una cultura organizativa basada en el respeto, la confianza y la diversidad de los miembros del equipo. En el apartado de Derechos Humanos se evidencia que, debido al modelo de la empresa, basada en consultoría y con una cadena de suministro muy limitada no existe apenas riesgos de incumplir condiciones con respecto a este tema.

En cuanto al análisis de los apartados relacionados con la sostenibilidad ambiental, acción climática y circularidad y gestión ambiental, ofrece resultados similares. El impacto ambiental de la organización es reducido, asociado principalmente al consumo energético de las oficinas, la movilidad por cuestiones de negocio y al uso de herramientas digitales. De igual manera que en los casos de temas más sociales, la principal necesidad de *Horizonte Sostenible* para cumplir los requisitos establecidos por B Corp es la gestión de herramientas y la documentación que permitan verificar el impacto real de la empresa.

De nuevo, como se ha podido comprobar en otros objetivos, la brecha principal de *Horizonte Sostenible* no está relacionada con la realización de prácticas contrarias a los estándares de B Corp, sino con la ausencia de documentación formalizada como políticas formales, indicadores de seguimiento o mecanismos estructurados de gestión. Esto implica que el cambio que se debe de producir dentro de la empresa no consiste tanto en transformar su cultura organizativa, sino en convertir las prácticas informales en documentos formales de gestión que permitan generar evidencias.

4. Puntos críticos, riesgos y oportunidades

El análisis de contexto organizacional ha permitido identificar aquellos factores relevantes para establecer las estrategias del Sistema Integrado de Gestión de *Horizonte Sostenible*.

Entre los principales riesgos asociados al proceso de certificación de B Corp, el más relevante es la burocratización de los procesos internos mediante la implantación de políticas, indicadores y procedimientos adicionales que puede generar una carga administrativa en una empresa de pequeño tamaño como es la del caso de estudio. En este sentido, existe el riesgo de que la

formalización excesiva de estos procesos altere dinámicas organizativas que actualmente funcionan de manera eficaz o generen desconfianza entre los trabajadores.

No obstante, el proceso de certificación también crea oportunidades estratégicas importantes para la organización. Entre ellas, se refuerza la coherencia entre el posicionamiento de la empresa como consultora en sostenibilidad y sus propias prácticas internas, facilita estructurar la información relacionada con el impacto social y ambiental ayudando a los reporting de sostenibilidad y a la facilitación de la información de cara a futuras certificaciones, y además, puede contribuir a reforzar y fortalecer la reputación corporativa de la empresa en una sociedad cada vez más involucrada con la sostenibilidad.

5. Propuestas de integración de los requisitos de B Corp en el sistema de gestión

Todas las propuestas desarrolladas para la integración de los requisitos de B Corp en el Sistema Integrado de Gestión de Horizonte Sostenible comprenden la creación de políticas, la adaptación de procedimientos y la creación de indicadores de seguimientos para establecer el seguimiento de la incorporación de los nuevos criterios al sistema.

Para repartir el trabajo y asegurar su redacción por la gente especializada en esos proyectos y su finalización en plazos se establece una matriz RACI que establece la hoja de ruta de ese proceso de forma progresiva. De esta manera se evita la creación de estructuras paralelas que puedan incrementar la complejidad operativa o el solapamiento de tareas.

6. Documento de referencia para otras PYMEs

El Movimiento B promueve un modelo empresarial más responsable y orientado a la minimización del impacto negativo que las empresas u organizaciones pueden tener dentro de la organización, en el entorno próximo y en el medio ambiente, y a maximizar los impactos positivos aprovechando a su vez las oportunidades que les puede generar este tipo de estrategias.

La implementación práctica de sus estándares y el proceso de certificación puede resultar especialmente exigente para empresas de pequeño tamaño como Horizonte Sostenible que tiene recursos limitados. En este caso, el esfuerzo necesario para formalizar políticas, indicadores y evidencias documentales requiere un esfuerzo mucho mayor para una empresa de este tipo que para grandes empresas que tienen departamentos especializados en sostenibilidad, certificaciones, cumplimientos normativos o en sistemas integrados de gestión.

Al igual que se han analizado las dificultades de la empresa objeto de estudio a la hora de plantear una certificación de este tipo, se sugiere que uno de los retos que debe contemplar la propia certificación de B Corp es el equilibrio entre mantener unos estándares exigentes en todos los temas de impacto, pero con una adaptación real a la operativa de las pequeñas empresas.

En este sentido, el caso de *Horizonte Sostenible* sugiere que uno de los principales retos del modelo B Corp consiste en encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de estándares exigentes en materia de impacto y la adaptación de los procesos de certificación a la realidad operativa de las pequeñas empresas.

Si este equilibrio no se gestiona adecuadamente, existe el riesgo de que certificaciones orientadas a promover modelos empresariales más responsables que además ya estén teniendo en cuenta y cumpliendo requisitos como los establecidos por B Corp, acaben siendo más accesibles para organizaciones con mayores recursos organizativos.

Conclusiones globales

De forma global, el estudio permite concluir que la integración de los estándares B Corp en Horizonte Sostenible no implica necesariamente una transformación profunda de su modelo de negocio, sino un proceso de formalización y estructuración de prácticas ya existentes. Este proceso representa una oportunidad para fortalecer el sistema de gestión de la empresa, mejorar la transparencia frente a las partes interesadas y consolidar su posicionamiento como organización comprometida con la sostenibilidad.

Al mismo tiempo, el caso analizado pone de manifiesto la importancia de seguir investigando cómo adaptar los modelos de certificación de sostenibilidad a la realidad organizativa de las pequeñas y medianas empresas, que constituyen la mayor parte del tejido empresarial y desempeñan un papel clave en la transición hacia modelos económicos más sostenibles.



8 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir del estudio realizado sobre la integración de los criterios de una certificación en un sistema integrado de gestión, se proponen las siguientes líneas de investigación futura:

- **Comparativa de B Corp con otras normas:** establecer comparativas de la certificación objeto de estudio con otras certificaciones como ISO y estudiar la interoperabilidad de documentos y marco de reporte para evitar duplicidades que conllevaría a una empresa una pérdida de tiempo y en ocasiones de recursos.
- **Extrapolación del procedimiento a otras empresas:** intentar establecer una estandarización de los procesos básicos de una certificación a empresas de las mismas características, estableciendo una especie de guía sectorial que ayude en la fase organizativa de un proceso de certificación.
- **Digitalización del sistema de evidencias:** emplear el uso de tecnologías e incorporar la Inteligencia Artificial en el Sistema Integrado de Gestión de una empresa para agilizar procedimientos de mantenimiento de los sistemas, automatizar algunos KPIs y mejorar la preparación para las futuras recertificaciones
- **Revisión de los modelos de Gobernanza en PYMES:** analizar qué mecanismos de quejas y supervisión del impacto funcionan de manera más efectivas en pequeñas empresa evitando una burocracia excesiva que conllevaría mayor cantidad de recursos personales para gestionarla
- **Mejora de adaptación con B Corp:** establecer una línea de investigación con la propia entidad certificadora para comprobar que los estándares exigidos a las pequeñas empresas como *Horizonte Sostenible* no son excesivos en comparación con una gran empresa y establecer mejores canales de comunicación para gestionar dudas sobre el proceso de certificación.
- **Eficacia de la integración de los requisitos en la organización:** evaluación cómo la integración de los requisitos de B Corp ha impactado en cuestión de eficiencia dentro de la organización y en el desempeño social y ambiental estableciendo KPIs propios para este estudio.

9 BIBLIOGRAFÍA

B Corp, B Lab y Certificación

- B Lab. (2025). *B Corp Standards* (Edición 2025). B Lab.
- B Lab. (s. f.). *B Impact Assessment (BIA): Guidance and methodology*. B Lab
- B Lab. (s. f.). *B Impact: Programs and tools (B Impact™)*. B Lab
- B Lab. (s. f.). *B Corp certification: Requirements and verification process*. B Lab
- B Lab. (s. f.). *Legal framework requirement for Spain (S.A.)* [Requisito legal B Lab España (S.A.)]. B Lab

Partes interesadas, propósito y gobernanza (GPIP)

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman
- World Economic Forum. (2020). *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. World Economic Forum

Derechos humanos (DH)

- United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights. (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*. United Nations

Trabajo justo (TJ) y responsabilidad social (JEDI)

- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*. ISO
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems—Requirements with guidance for use*. ISO
- International Labour Organization. (1998). *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*. International Labour Organization

Acción climática (AC)

- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report (AR6 Synthesis Report)*. IPCC
- World Resources Institute, & World Business Council for Sustainable Development. (2011). *Corporate value chain (Scope 3) accounting and reporting standard*. Greenhouse Gas Protocol

Circularidad y gestión ambiental (CGA)

- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy—A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015 Environmental management systems—Requirements with guidance for use*. ISO
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, 221–232

Sistemas Integrados de Gestión y gestión del riesgo

- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards 2021*. Global Reporting Initiative
- Comisión Europea. (2023). *Reglamento Delegado (UE) 2023/2772 por el que se completa la Directiva 2013/34/UE del Parlamento Europeo y del Consejo en lo relativo a las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS)*. Diario Oficial de la Unión Europea.
- European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*. EFRAG
- IFRS Foundation. (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. International Sustainability Standards Board (ISSB)

10 ANEXOS

10.1 ANEXO I: Análisis de las partes interesadas

Partes interesadas internas

Partes interesadas internas				
Parte interesada	Necesidades	Expectativas	Influencia	Impacto
Socios	Información fiable, control de riesgos, cumplimiento legal y continuidad de negocio	Crecimiento sostenible, reputación, estabilidad, alineamiento con propósito, eficiencia	Alta	Alto
Responsables de proyecto	Claridad de responsabilidades, planificación realista, acceso a recursos necesarios, comunicación fluida, criterios de calidad	Autonomía, confianza, procesos ágiles, reconocimiento, formación, mejora continua	Alta	Alto
Administración y finanzas	Protocolos para contratos, facturación, control de costes, cumplimiento legal y buena documentación	Automatización, herramientas acordes al trabajo, anticipación, indicadores claros para toma de decisiones	Media	Alto
Comercial y marketing	Propuesta de valor definida, acceso a portfolio, formación, datos del cliente, buenos resultados de los trabajadores, reputación	Visibilidad de marca, material de venta de calidad, agilidad para preparar propuestas, apoyo de los socios, medición y aprendizaje	Media	Medio
Trabajadores	Buenas condiciones laborales, buen ambiente laboral, herramientas, formación, carga de trabajo razonable, seguridad y salud	Opción de desarrollo profesional, flexibilidad, participación en las decisiones que afectan a su trabajo, comunicación, reconocimiento	Media	Alto
Personal en prácticas	Plan formativo, tareas adaptadas a su proceso de aprendizaje, seguimiento, evaluación, acceso a herramientas	Integración en el equipo, objetivos claros, posibilidad de continuidad o contratación, feedback	Baja	Medio

Partes interesadas externas

Partes interesadas externas				
Parte interesada	Necesidades	Expectativas	Influencia	Impacto
Clientes	Cumplimiento de calidad y plazos, buena comunicación, confidencialidad, facturación clara	Flexibilidad, asesoramiento, mejora continua, buen trato y cercanía, continuidad del equipo y del servicio	Alta	Alto
Proveedores de software	Pagos a tiempo, requisitos claros, cumplimiento de licencias, seguridad de la información	Relación a largo plazo, colaboración para optimización de herramientas, referencias por buen trabajo	Media	Medio
Entorno institucional	Cumplimiento normativo, trazabilidad documental, respuesta a requerimientos, transparencia en contratos	Colaboración constructiva, alineación con sus propios objetivos, comunicación formal, buen comportamiento corporativo	Alta	Medio
Universidades o centros de formación	Convenios claros, condiciones de prácticas adecuadas, tutorización, cumplimiento de normativa	Proyectos atractivos para alumnos, continuidad de colaboración, charlas, participación, buena reputación	Baja	Bajo
Comunidad local	Ausencia de impactos negativos, comportamiento ético, respeto a normativa	Contribución positiva al entorno, transparencia, participación en iniciativas, cercanía	Baja	Medio
Empresas certificadoras	Evidencias y registros, cumplimiento de requisitos, disponibilidad para auditorias, gestión de no conformidades	Planificación, transparencia, mejora continua, implantación de un buen SIG, comunicación fluida con interlocutor	Alta	Medio
Medio ambiente	Minimizar impactos ambientales, cumplimiento legal, medidas preventivas de contaminación	Reducción de huella de carbono e hídrica, objetivos medibles, cadena de valor sostenible, cultura ambiental y acciones de mejora	Baja	Alto

10.2 ANEXO II: Indicadores de seguimiento (KPIs) para los Temas de Impacto

Clasificación	Indicador	Definición	Frecuencia	Valor objetivo recomendado
Social	Personal con contrato laboral o de prácticas	% Trabajadores con contrato	Anual	100%
Social	Brecha salarial de género	Salario medio mujeres / salario medio hombres	Anual	Ideal 0%
Social	Participación de trabajadores en decisiones	% Áreas con mecanismos formales de consulta (comités, encuestas, etc)	Semestral	>75%
Social	Clima laboral	Encuesta de cultura y clima laboral	Anual	>80% favorable
Social	Rotación voluntaria	% Cesos voluntarios	Trimestral	<20%
Social	Promoción sin sesgo	Ratio de promoción por grupos	Anual	0,8 – 1,2
Social	Incidentes de acoso/discriminación	% Casos estudiados y cerrados con medidas	Semestral	>90%
Derechos Humanos	Diligencia en cadena de suministros	% Proveedores evaluados en DDHH	Anual	>80%
Derechos Humanos	Canal de quejas accesible y seguro	Existencia de canal de quejas con accesibilidad y opción de anonimato	Anual	SI
Derechos Humanos	Formación en DDHH	% Plantilla formada en DDHH y canal de quejas	Anual	>90%
Derechos Humanos	Política pública de DDHH	Existencia de política de DDHH a disposición de todas las partes interesadas	Anual	SI
Ambientales	Inventario GEI	Medición de emisiones	Anual	SI
Ambientales	Objetivo climático 1,5°C	Compromiso formal con objetivo 1,5°C	Anual	SI
Ambientales	Fuentes renovables de energía	% Energía consumida procedente de renovables	Anual	>80%
Ambientales	Valorización de residuos	% Residuos valorizados	Trimestral	>90%
Ambientales	Evaluación de impactos ambientales	Identificación de impactos reales o potenciales y plan para mitigarlos	Anual	Realizado y plan con medidas
Gobernanza	Mapa y diálogo con partes interesadas	Identificación y plan de gestión de stakeholders	Anual	Actualización anual
Gobernanza	Transparencia de desempeño	Publicidad de informe con datos de impacto	Anual	Publicación anual
Gobernanza	Gestión de quejas con stakeholders	% Respuestas a quejas	Trimestral	>90%
Gobernanza	Publicidad de propósito	Propósito definido y público con metas	Anual	SI con KPIs demostrables

10.3 ANEXO III: Matrices RACI

A. Políticas a redactar

Política	R	A	C	I	Trimestre	Evidencias
Trabajo Justo y Condiciones Laborales	RRHH	AD	SIG	Equipo	1	Política firmada por AD con control de versiones y publicidad dentro de la empresa
JEDI	RRHH	AD	LEG y SIG	Equipo	2	Política firmada por AD con evidencias de reuniones y comunicación
Derechos Humanos	SIG	AD	LEG y COMP	Equipo y proveedores	2	Política firmada por AD y compromiso con cadena de valor
Ambiental y de Acción Climática	AMB	AD	SIG y COM	Equipo y proveedores	3	Política aprobada con compromisos iniciales y KPIs
Ética, Integridad y Transparencia	SIG	AD	LEG	Equipo, proveedores y clientes	1	Política, código ético, publicidad de compromisos y difusión

B. Ajuste de procedimientos dentro del SIG

Procedimiento	R	A	C	I	Trimestre	Evidencias
Inclusión de criterios TJ y JEDI en selección	RRHH	AD	SIG y LEG	Equipo	2	Plantillas, registro de procesos
Inclusión de criterios TJ y JEDI en formación	RRHH	AD	SIG	Equipo	2	Plan de formación, registro de la misma y evaluación de eficacia
Inclusión de políticas de DH y protocolos antiacoso	RRHH	AD	LEG y SIG	Equipo	1	Procedimiento, protocolo y publicidad en el equipo
Revisión periódica de stakeholders	SIG	AD	Responsables de cada área	Equipo	2	Matriz stakeholders por sección, acta de revisión y plan de acción

Revisión periódica de indicadores B Corp	SIG	AD	Todos los departamentos	Equipo	4	Cuadro de mando con las actas de reunión y decisiones tomadas
Procedimiento de medición y control de consumos y emisiones	AMB	AD	COMP, SIG y AMB	Equipo y Proveedores	4	Procedimiento, registros, metodología de cálculo y análisis de cálculo
Criterios de sostenibilidad y circularidad	AMB	AD	COMP, SIG y AMB	Equipo	4	Procedimiento, criterios y evidencias de planificación y aplicación
Satisfacción de clientes	MARK	AD	SIG	Equipo	1	Encuestas y análisis de resultados con propuestas de mejora
Protocolo para selección de proveedores con criterios B Corp	COMP	AD	SIG, AMB y LEG	Proveedores	3	Matriz de evaluación, fichas de cada proveedor con decisiones y acuerdos tomados
Canales de quejas con confidencialidad y anonimato	SIG	AD	RRHH, LEG	Equipo, Clientes y Proveedores	2	Procedimiento y canal, pruebas de funcionamiento, registros de entradas y respuestas, medidas tomadas

AD: Alta Dirección

RRHH: Recursos Humanos

SIG: Responsable de SIG

LEG: Departamento Legal

AMB: Responsable de medio ambiente

COMP: Responsable de compras

MARK: Responsable de marketing