



THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE

IO1-A4: ITINERARIO DE CUALIFICACIÓN THINK SOCIAL

MÓDULO 4. PLANIFICACIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS. MÁS ALLÁ QUE PLANIFICAR



Co-funded by
the European Union



THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE





Itinerario de cualificación Think Social

Material formativo

Módulo 4. Planificación sostenible de los recursos. Más allá que planificar



**Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union**

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente la opinión del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.



Índice

Objetivos y metas	2
Plan de estudio	3
Unidad 1. Los recursos en una empresa social	8
1.1. Concepto y diferentes tipos de recursos en una empresa social	8
1.2. Recursos materiales – Definición, tipos de recursos y cómo obtenerlos	10
1.3. Recursos no materiales. Definición, tipos de recursos y cómo obtenerlos	11
Actividad 1. Crear de valor	14
Recursos adicionales	16
Estudio de caso 1. Fabricación y comercialización sostenibles mediante la integración social y laboral.	19
Unidad 2. Uso sostenible de los recursos en una empresa social	24
2.1. Entender la sostenibilidad en la gestión de recursos	24
2.2. Formas de garantizar la gestión sostenible de recursos	25
2.3. Medir el uso sostenible de los recursos en una empresa: Marco de indicadores	29
2.4. Beneficios de la gestión sostenible de los recursos	40
Actividad 2. Elabora tu plan de negocio (social)	44
Recursos adicionales	46
Estudio de caso 2. Mercado agrícola on-line y el uso sostenible de recursos	50
Unidad 3: Evaluar la gestión de los recursos para mejorar el entorno empresarial	54
3.1. ¿Cómo evaluar los diferentes modelos de utilización de recursos en una empresa social?	54
Referencias	61



Objetivos y metas

Objetivo principal

Este módulo tiene como objetivo presentar los conocimientos básicos que garantizan la planificación sostenible de los recursos. El módulo se centrará en la identificación de los diferentes recursos necesarios para desarrollar la idea de negocio y cómo gestionarlos de forma sostenible y social. Incluirá los recursos tangibles e intangibles y cómo utilizarlos para mejorar la gestión de la empresa.

Objetivos de aprendizaje

- Explicar cómo disponer de forma sostenible de algún tipo de recursos tangibles;
- Introducir el concepto de sostenibilidad en la gestión de los recursos;
- Explicar algunas técnicas que pueden apoyar la gestión eficaz y sostenible de los recursos;
- Introducir cómo se pueden utilizar diferentes tipos de recursos para convertir la idea en acción;
- Explicar cómo analizar el uso de sus recursos y cómo utilizar esta información para mejorar la gestión de la empresa social

de aprendizaje

Después de completar este módulo, el alumno (tu) conocerás:

- Los diferentes tipos de recursos para gestionar una empresa social;
- Cómo gestionar los recursos de una forma sostenible;
- Los beneficios de la gestión sostenible de los recursos;
- Como evaluar los diferentes tipos de recursos;
- Utilizar la información sobre cómo gestionar los recursos para mejorar el entorno empresarial;

Estructura del módulo

El módulo está estructurado en tres unidades:

Unidad 1: Los recursos en una empresa social

Unidad 2: Uso sostenible de los recursos en una empresa social

Unidad 3: Evaluar la gestión de los recursos para mejorar el entorno profesional

Duración del módulo: 4 horas y 30 minutos (más detalles en “plan de estudios”)



Plan de estudio

Título de módulo:	Módulo 4. Planificación sostenible de los recursos. Más allá que planificar	
Título de la unidad:	Unidad 1: Los recurso en una empresa social.	
Descripción de las actividades formativas	Duración (minutos)	Materiales / Equipo necesario
Inicio de la sesión Leer y debatir el párrafo introductorio de Certo & Miller, 2008, p.267.	10'	Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. <i>Business Horizons</i> , 51(4), 267–271. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009
Actividad 1 Entender las diferencias entre capital humano, social y político (Day & Jean-Denis, 2016, p.63); debatir los ejemplos.	30'	Day, S. W., & Jean-Denis, H. (2016). Resource-Based View of Social Entrepreneurship: Putting the Pieces Together. <i>Journal of Strategic Innovation and Sustainability</i> , 11(2), 59–69. http://t.www.na-businesspress.com/JSIS/Jean-DenisH_Web11_2_.pdf
Actividad 2 Comprender lo que constituye un ecosistema integral (OECD, 2015, p.3).	20'	OECD. (2015). Capacity building Seminar: Building ENABLING ecosystems for social enterprises - 22-23 April 2015 (Summary Report), 1-18. OECD. Retrieved September 27, 2021, from https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec-cbs.htm .
Cierre de la sesión Aprender a identificar recursos en línea; utilizar el ejemplo de <i>EPALE- plataforma electrónica para el aprendizaje de adultos en Europa</i> .	30'	https://epale.ec.europa.eu/en https://epale.ec.europa.eu/en/content/mooc?page=0



		https://epale.ec.europa.eu/en/blog/oeer-adult-learning-and-sustainability https://epale.ec.europa.eu/en/resource-centre
Duración total de la unidad	1 hora, 30 minutos	

Título de la unidad:		Unidad 2: Usos sostenible de los recursos en una empresa social	
Descripción de las actividades formativas		Duración (minutos)	Materiales / Equipo necesario
Inicio de la sesión ¿Qué significa para tí el término sostenibilidad? Pide a los participantes que busquen imágenes en Internet que representen el término "sostenibilidad" para ellos. Luego compartirán estas imágenes con el grupo y explicarán por qué las han elegido.		10'	Mobile & internet access
Actividad 1 Recap: ¿Que significa el término sostenibilidad? El formador enseñará el vídeo.		5,	"What is sustainable development?": https://www.youtube.com/watch?v=7V8oFI4GYMY
Actividad 2 ¿Qué significa la gestión de recursos? El formador plantea l siguiente situación: Imagina que te encuentras varado en una isla solitaria. ¿Qué tres objetos quieres te gustaría tener contigo? Cada participante elige 3 objetos y los presenta con sus razones en el grupo Acabas de practicar la gestión de recursos.		10'	-



<p>Tienes un objetivo (sobrevivir, no aburrirte...) y debes decidir cómo lograr ese objetivo con una cantidad limitada de recursos.</p>		
<p>Actividad 3</p> <p>Que es la gestión sostenible de recursos</p> <ol style="list-style-type: none">1) Aportación del formador sobre cómo gestionar los recursos para fomentar la sostenibilidad medioambiental, social y económica.2) Tormenta de idea con el grupo:<ol style="list-style-type: none">a) Recursos naturales: Ya has oído hablar de algunos ejemplos: ¿Qué otros recursos naturales renovables y no renovables se te ocurren?b) Al ver los ejemplos de cómo aumentar la sostenibilidad social: ¿Cuál de ellos podría desempeñar un papel en la realización de tu idea / cuál te interesa especialmente?	<p>30'</p>	<p>Presentación PowerPoint</p> <p>Vídeo „What is sustainable resource management?": https://www.youtube.com/watch?v=kC3VTg-8f0s</p> <p>Rotafolio o pizarra para visualizar los recursos nombrados por los participantes y clasificarlos</p>
<p>Actividad 4</p> <p>Estudio de caso</p> <p>Los participantes leerán el estudio de caso "Marktschwärmer".</p> <p>Divide a los participantes en grupos de 4-5 personas y deja que hablen entre ellos de las siguientes cuestiones:</p> <ol style="list-style-type: none">1) Adopta el punto de vista del cliente: ¿Estarías interesado en comprar tu comida en una comunidad local de alimentos? ¿Por qué / por qué no?2) ¿Qué prácticas utiliza la red "Marktschwärmer" para aumentar un uso sostenible de los recursos? <p>Los grupos resumirán las conclusiones obtenidas y las presentarán al grupo.</p>	<p>30'</p>	<p>Estudio de caso Marktschwärmer</p>



<p>Actividad 5</p> <p>¿Qué es la gestión de recursos sostenible?</p> <p>Piensa en los recursos que necesitarás para llevar a cabo tus actividades:</p> <p>¿Cuáles son tus ideas sobre el uso de los recursos para que tu empresa aumente la sostenibilidad medioambiental, económica y social?</p> <ol style="list-style-type: none">1) Primero, piénsalo tú mismo.2) Intercambia con un compañero y obtén/da tu opinión.	30'	
<p>Actividad 6</p> <p>Medir del uso sostenible de los recursos</p> <p>Utilizando la lista de recursos e indicadores de la tabla:</p> <p>¿Qué recursos de su empresa no se utilizan (todavía) de forma sostenible?</p> <p>¿Cómo puede compensar los impactos negativos o cambiar el uso a una forma más sostenible?</p>	20'	Lista de indicadores: Ver el contenido teórico
<p>Actividad 7</p> <p>Beneficios del la gestión sostenible de recursos</p> <p>Aportación del formador y ejemplos adicionales del "material de aprendizaje"</p> <p>En grupos de 2: Asesoren a su compañero emprendedor sobre las dos preguntas siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">a) ¿Cómo contribuye la sostenibilidad al éxito de tu idea de negocio?b) ¿Cómo pueden hacerse visibles los aspectos sostenibles de tu empresa y comunicarse de forma adecuada?	30'	Presentación PowerPoint Recurso de aprendizaje 2: "The Comprehensive Business Case for Sustainability"
<p>Cierre de la sesión</p> <p>Resumen</p>	15'	



Itinerario de cualificación Think Social

Preguntas		
Duración total de la unidad	3 horas	

Duración total del módulo	4 horas y 30 minutos
----------------------------------	-----------------------------



Unidad 1. Los recursos en una empresa social

Un negocio social es un modelo de negocio centrado en generar un impacto positivo. Como tal, su objetivo principal es aportar un cambio social abordando los retos sociales, económicos y medioambientales mediante prácticas inclusivas y éticas. Para que un negocio social sea viable, su estructura debe mantener la forma sin ánimo de lucro y, al mismo tiempo, establecer y alcanzar objetivos financieros específicos. Esto es posible utilizando una variedad mixta de recursos.

1.1. Concepto y diferentes tipos de recursos en una empresa social

En el emprendimiento social se aplican varios conceptos que ayudan a explicar su forma de gestión y los recursos que deben utilizarse. La investigación y los datos empíricos han demostrado que, para que una empresa social sea autosostenible, hay que garantizar unas características de tipo empresarial (Yunus et al., 2010, p.310). Esto significa que, aunque una empresa social determine un determinado objetivo social y se esfuerce por alcanzarlo, no puede descuidar la búsqueda de medios para cubrir todos sus costes. El empresario social/inversor/accionista no puede beneficiarse de ningún beneficio aparte de la cantidad inicialmente invertida, ya que su objetivo es el beneficio colectivo. Sin embargo, para que una empresa social pueda hacer frente a los retos de la sociedad, debe gestionar sus recursos de forma sostenible.

Auto-sostenibilidad en una empresa social

Los propietarios o accionistas de una empresa social no pueden obtener más rendimiento financiero que el que han invertido inicialmente. Mientras que una empresa social no distribuye sus beneficios (dividendos) a sus accionistas, está obligada a reinvertir estos beneficios (excedentes) en su tema social objetivo y en el grupo de beneficiarios al que se dirige; de esta manera, mantiene su compromiso con la sociedad y el bien común, ya que utiliza los beneficios para "ampliar su alcance, mejorar la calidad del producto o servicio que proporciona y diseñar métodos para reducir el coste del producto o servicio" (Yunus et al., 2012, p.455). Una empresa social tiene características similares a una tradicional: opera en un mercado concreto, ofrece productos y/o servicios específicos a los clientes, paga gastos y obtiene ingresos. Al redirigir estos ingresos a su propósito social, el negocio social se sostiene a sí mismo: "Es una empresa sin pérdidas ni dividendos, autosuficiente, que vende bienes o servicios y devuelve las inversiones a sus propietarios, pero cuyo objetivo principal es servir a la sociedad y mejorar la suerte de los desfavorecidos" (Yunus et al., 2010, p.311). En este contexto, las empresas sociales deben operar en un marco de valor compartido.



Fuente: <https://businessjargons.com/social-entrepreneurship.html>

Valor compartido en una empresa social

Al responder a los desafíos sociales y mejorar la vida de los grupos sociales, un negocio social busca crear valor: esto significa que, cuando alcanza el punto en el que puede contabilizar todos los recursos utilizados durante su desarrollo, puede aumentar su utilidad para la sociedad (Day & Jean-Denis, 2016, p.64). Cuando una empresa obtiene beneficios, logra capturar valor económico. Si se elige la generación de valor en lugar de la captación de valor, una empresa carecerá, en última instancia, de una captación de valor sostenible y no podrá reinvertir en sus esfuerzos; del mismo modo, si se elige la captación de valor en lugar de la creación de valor, una empresa social no podrá atender a sus beneficiarios (Day & Jean-Denis, 2016, p.64). Para que una empresa sea autosuficiente, los emprendedores sociales deben aplicar el concepto de valor compartido en sus actividades y combinar o intercambiar la creación de valor con la captura de valor (Day & Jean-Denis, 2016, p.65). De este modo, garantizarán la satisfacción de las necesidades sociales y la respuesta a los retos sociales reorientando sus beneficios a la ampliación de la empresa.



Ilustración 1. Valor compartido en una empresa social

Fuente: <https://www.ecomena.org/corporate-shared-value/>

Tipos de recursos en una empresa social

Teniendo en cuenta el concepto de valor compartido, una empresa social necesita encontrar, combinar y gestionar adecuadamente diferentes tipos de recursos para lograr la autosostenibilidad. Se trata de un proceso que debe diseñarse cuidadosamente, ya que debe combinar los recursos tangibles (materiales) y las capacidades organizativas necesarias para el éxito de la empresa. Más concretamente, una empresa social necesita reunir capital social, humano, político y financiero, así como encontrar la forma de desarrollarlos y gestionarlos adecuadamente (Day & Jean-Denis, 2016, p.62). La acumulación de diferentes formas de capital aumentará la capacidad de la empresa para lograr el resultado deseado

1.2. Recursos materiales – Definición, tipos de recursos y cómo obtenerlos

Los recursos materiales son recursos financieros públicos o privados que pueden utilizarse en cada etapa operativa de una empresa social. Las formas de obtener recursos materiales varían en función del proceso de ampliación de la empresa:

- a) los recursos pueden **acumularse durante la fase de desarrollo** de una empresa social y ayudar a establecerla en el mercado que le corresponde;
- b) pueden generarse a partir de **determinadas actividades que aportan ingresos**
- c) pueden ser el resultado de **inversiones**
- d) pueden ser el resultado de **políticas públicas** diseñadas para motivar y facilitar el emprendimiento social.



En Europa, se conoce una variedad de **instituciones** que proporcionan recursos financieros a las empresas sociales: dependiendo del país y de las políticas implementadas relacionadas con el emprendimiento social, estas instituciones pueden ser públicas o privadas, gubernamentales o locales, así como fundaciones y redes dedicadas a las empresas sociales o a la economía social (Borzaga et al., 2020, p.72). La variedad en las instituciones equivale a una variedad en las formas de recursos y en las maneras en que se pueden obtener: el apoyo puede ser en forma de ayudas, subvenciones, premios de concursos, o incluso servicios de consultoría ofrecidos para poner en marcha y sostener una empresa social; el apoyo también puede venir en forma de ventajas fiscales y otras políticas de motivación. Ya sean privados o públicos, todos estos tipos de recursos no son reembolsables.

El apoyo material también puede venir en forma de centros e incubadoras que ofrecen espacios de trabajo compartidos, oportunidades de creación de redes y tutoría para poner en marcha o acelerar un proyecto empresarial. Este apoyo puede pagarse con una cuota mensual o con una acción (participación en el capital) de la empresa (McKinney, 2019). Mediante el uso de hubs e incubadoras/aceleradoras, las empresas pequeñas y sin experiencia reciben la infraestructura y los conocimientos necesarios para su crecimiento. También ahorran costes y aprenden a maximizar sus recursos.

Otra forma de recursos proviene de las actividades generadoras de ingresos: la empresa social produce bienes o servicios que pueden generar beneficios para su autosostenimiento y crecimiento (Borzaga et al., 2020, p.77). Cuando este tipo de ingresos comerciales son insuficientes para garantizar el resultado deseado, las empresas sociales también pueden buscar donaciones o establecer cuotas de afiliación. A menudo, las empresas sociales también pueden beneficiarse del crowdfunding, el llamamiento (normalmente) en línea a la financiación en el que cualquiera puede aportar pequeñas cantidades de dinero. En general, la forma más adecuada de acumular y gestionar los recursos materiales en el emprendimiento social es combinar diferentes tipos de ayuda financiera y adquisición.

1.3. Recursos no materiales. Definición, tipos de recursos y cómo obtenerlos

Los recursos no materiales pueden referirse al **capital social** (Day & Jean-Denis, 2016, p.63): pueden ser recursos que se derivan de la imagen pública y las estrategias de comunicación de una empresa social, así como por sus interacciones y sus capacidades de trabajo en red. La imagen social de una empresa es la forma en que la empresa es percibida por el público. A través de su imagen social, las empresas pueden ganarse la confianza y el apoyo de diversos actores, incluidos los donantes, los consumidores o incluso los voluntarios, y crecer en proporción a sus capacidades de trabajo en red (Day y Jean-Denis, 2016, p. 63). Una forma de mejorar las capacidades de trabajo en red al tiempo que se abordan los problemas de



imagen social es participar en conferencias (McKinney, 2019). En el contexto de una conferencia, es más fácil conectar con la gente y obtener o compartir conocimientos.

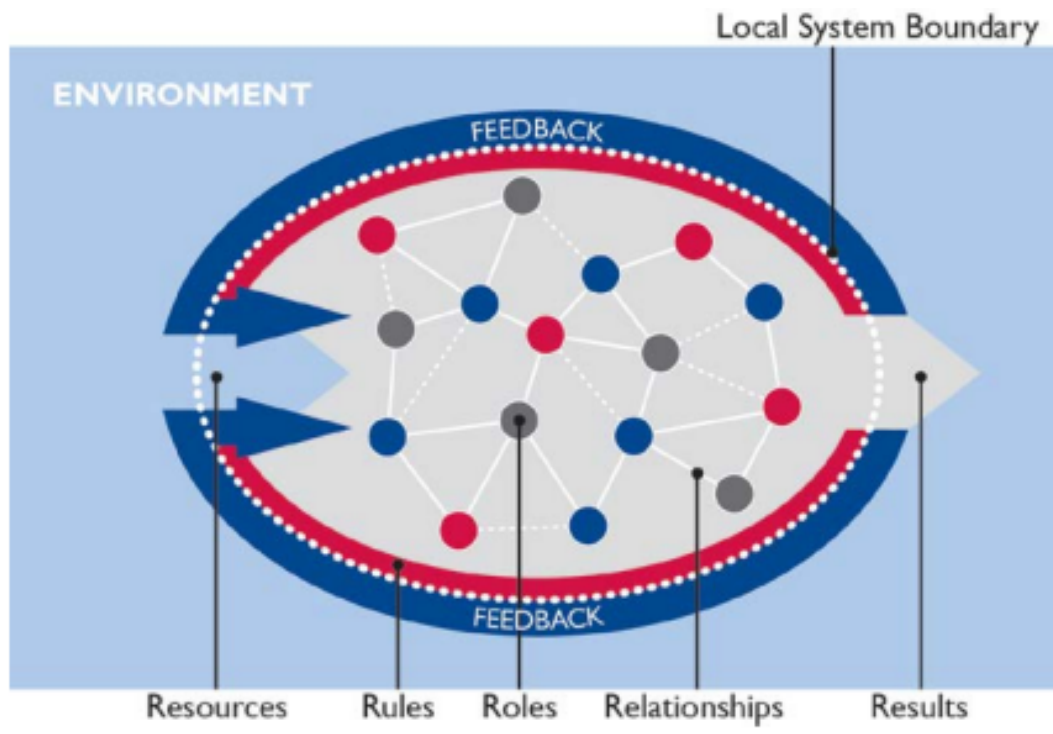
Los recursos no materiales también se refieren al **capital humano**: el personal cualificado contratado y formado para dirigir eficazmente las actividades de la empresa y ayudar a alcanzar sus objetivos. Las investigaciones sobre las formas de ampliar una empresa han demostrado que las técnicas eficaces de gestión de los recursos humanos no solo garantizan un buen funcionamiento, sino que también aumentan el impacto social de la organización (Day y Jean-Denis, 2016, p. 63).

Otra forma de recursos no materiales es el **capital político** o, en términos más sencillos, la capacidad de la empresa para navegar por el escenario político de su localidad: mediante la creación de alianzas y el establecimiento de grupos de interés, una empresa puede participar activamente en los procesos políticos y obtener una ventaja competitiva sostenible (Day & Jean-Denis, 2016, p.63).



¡Imagina el capital humano, social y político como elementos básicos de un sistema de interacciones!

En este sistema, los recursos disponibles y el resultado de su utilización dependen de todas las interacciones que se producen en el conjunto del proceso, como se ve en la figura siguiente:



Fuente de la imagen: USAID, 2016.



También se pueden encontrar recursos no materiales en Internet (McKinney, 2019). Múltiples plataformas ofrecen conocimientos sobre el emprendimiento social. A través de la experiencia y la investigación exhaustiva, estos recursos ofrecen información valiosa sobre el emprendimiento y la innovación social. A menudo, proporcionan acceso a lecturas y/o herramientas relativas que pueden facilitar las operaciones o la gestión (véase, por ejemplo, Virtue Ventures, 2021). Y lo que es más importante, los recursos en línea suelen presentar historias de éxito que pueden utilizarse como ejemplo de saber hacer y de planificación eficaz.



¡Busca en Google!

- ¿Existe ya la idea que tienes?
- ¿Cómo han tenido éxito otros en el mismo tipo de empresa?

Conclusiones

La gestión de todos estos diferentes tipos de capital requiere unas capacidades organizativas que permitan una evaluación adecuada y promuevan el éxito del funcionamiento. Para que un proyecto empresarial tenga éxito, las capacidades organizativas deben combinar todos los recursos disponibles en un plan sostenible para el éxito y el crecimiento de la empresa. Al combinar la creación de valor y la captación de valor, las capacidades organizativas establecerán un producto o servicio competitivo en el mercado que genere ingresos, asegurarán el apoyo externo y la ayuda financiera y, en última instancia, podrán reinvertir los excedentes en el proyecto empresarial.



Actividad 1. Crear de valor

Título del módulo	Módulo 4. Planificación sostenible de los recursos. Mas allá que planificar
Título de unidad	Unidad 1: Los recursos en una empresa social
Título de la actividad	Crear de valor
Tipo de recursos	Ficha de la actividad
Código de actividad	A4.1
Tipo de aprendizaje	Blended learning
Duración de la actividad	70'
Resultados de aprendizaje	Cómo crear valor en tu plan de negocio.
Objetivo de la actividad	Esta actividad tiene como objetivo diseñar un plan realista en el que la capacidad de la empresas se adapte a la demanda, en el que se puedan establecer las previsiones adecuadas y en el que se puedan destinar los recursos correctos, en el plazo adecuado para ser sostenibles.
Materiales para la actividad	<p>https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual_Sustainable_Business_Canvas_EN.pdf</p> <p>http://www.4lenses.org/part2/performance_criteria_applied</p> <p>https://www.site.virtueventures.com/resources</p> <p>Vídeos:</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=wwShFsSFb-Y</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=7O36YBn9x_4</p>
Instrucciones	<p>Paso 1: Pide al grupo que lea el material necesario para hacer la actividad y que visualice los vídeos recomendados (20').</p> <p>Paso 2: Plantea las siguientes preguntas que los alumnos deberán contestar anotando sus respuestas en una hoja de papel (30'):</p> <p>Describe tu propuesta de valor (tu producto, el servicio que deseas prestar, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es tu grupo de clientes objetivo?



	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué problema intentas resolver/abordar?• ¿Qué recursos y habilidades necesitas para llevar a cabo tu proyecto?• ¿Tu plan de negocio se ajusta a los principios de sostenibilidad? ¿Cómo?• Describe el impacto positivo de tu plan en la sociedad y el medio ambiente.• ¿Qué organizaciones podrían ayudar a ampliar y aumentar su impacto?• ¿Cómo puedes minimizar los costes en tu operación empresarial? <p>Paso 3: Debatir las áreas problemáticas reveladas a través de esta actividad (20').</p>
Handout	<p>Propuesta de valor (producto/servicio):</p> <p>Público objetivo (clientes):</p> <p>Problema a resolver/abordar:</p> <p>Recursos necesarios:</p> <p>Habilidades necesarias:</p> <p>Recursos disponibles:</p> <p>Recursos que deben obtenerse:</p> <p>Concordancia entre el plan de negocio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):</p> <p>Impacto positivo en la sociedad:</p> <p>Impacto positivo en el medio ambiente:</p> <p>Alianzas necesarias para el desarrollo:</p> <p>Formas de minimizar tus costes:</p>



Recursos adicionales

Título del módulo:	Módulo 4. Planificación sostenible de los recursos. Mas allá que planificar
Título de la unidad:	Unidad 1: Los recursos en una empresa social
Material de lectura/vídeo :	“Social Business Model Canvas: Resources” (Strategy Made Simple. (2020). <i>Social business model canvas: Resources</i> - youtube. https://www.youtube.com/ . Ultimo acceso el 24/09/2021 en https://www.youtube.com/watch?v=k3C_iPdBxxw .)



Fuente de la imagen: <https://ied.eu/blog/sustainable-development-goals-and-the-2030-agenda-how-ied-supports-sdgs/>

Presentación del recurso	Se trata de un vídeo que puede utilizarse como herramienta para entender cómo funcionan los negocios y qué tipo de recursos se necesitan para que un plan de negocios con impacto social tenga éxito. De forma breve y clara, los creadores de este vídeo presentan primero las diferentes categorías de recursos -humanos, intelectuales, físicos y financieros (00:15'). A continuación, el vídeo analiza el caso de una empresa cervecera, Toast Ale, que se compromete a reducir el desperdicio de alimentos mediante la recogida de los restos de pan de las industrias alimentarias y su ampliación gracias a una receta personalizada y un equipo de elaboración de cerveza específico (3:53'). Mediante este proceso,
---------------------------------	---



	<p>Toast Ale reduce el impacto medioambiental de la elaboración de cerveza y produce un producto de calidad, al tiempo que se adhiere a los principios de sostenibilidad. Gracias a sus prácticas responsables, Toast Ale se asegura la fidelidad de sus clientes y una ventaja competitiva en el mercado, a la vez que utiliza recursos sostenibles para la comercialización, el envasado y la distribución que también mejoran las comunidades locales. Por estas razones, Toast Ale se beneficia de asociaciones estratégicas que garantizan su viabilidad y evolución mediante un modelo que minimiza los gastos y asegura los ingresos.</p>
¿Que puedes obtener de este recurso?	<p>Este vídeo ofrece una forma sencilla de apreciar los modelos sostenibles en la planificación empresarial. A través de una historia de éxito que sirve de ejemplo, el vídeo muestra cómo se pueden gestionar los recursos de forma responsable y producir un producto de calidad al mismo tiempo. En la descripción del vídeo, los creadores también proporcionan una amplia gama de recursos disponibles en línea.</p>
¿Cómo puedes utilizar este recurso para desarrollar tu proyecto de empresa social?	<p>Lecciones clave</p> <ul style="list-style-type: none">• Hay diferentes tipos de recursos que se pueden utilizar en un plan de negocios. Si te informas sobre todos ellos, podrás utilizarlos adecuadamente para tener éxito en el mundo de los negocios sociales.• Puedes maximizar el valor de los recursos adhiriéndote a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): la economía circular reduce los residuos y añade valor a los recursos reutilizados.• Las prácticas responsables y éticas mejoran la imagen de su empresa y aseguran la fidelidad de los clientes: los clientes con conciencia social y medioambiental prestan atención a los principios y prácticas de una empresa.• Las asociaciones estratégicas garantizan su ventaja competitiva en el mercado: las asociaciones pueden abrir el camino a transacciones ventajosas.• Las asociaciones estratégicas garantizan la viabilidad de su empresa: las asociaciones reducen los riesgos de la empresa.
Cuestiones para el debate	<p>Después de haber visto este recurso adicional, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Puedes utilizar/reutilizar/mejorar el producto de una industria diferente?2. ¿Qué Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) puede alcanzar tu empresa?



	<p>3. ¿Cuál es su propuesta de valor?</p> <p>4. ¿Qué puede hacer para ampliar el impacto social de su negocio (por ejemplo, compartir abiertamente sus ideas/recetas/herramientas con otros)?</p> <p>5. ¿Hay alguna forma de minimizar el uso de recursos no renovables y, por tanto, su impacto medioambiental?</p> <p>6. ¿Cómo puede su marketing reflejar los objetivos y principios sostenibles de su empresa?</p> <p>7. ¿Cuál es su propuesta de valor social?</p> <p>8. ¿Qué socios serían ideales para ampliar y aumentar su impacto?</p>
Enlace al recurso	https://www.youtube.com/watch?v=k3C_iPdBxxw



Estudio de caso 1. Fabricación y comercialización sostenibles mediante la integración social y laboral.

Módulo	Módulo 4. Planificación sostenible de los recursos. Mas allá que planificar
Unidad	Unidad 1: Los recursos en una empresa social
Estudio de caso	Fabricación y comercialización sostenibles mediante la integración social y laboral



Nombre de la organización / empresa social / orientaciones de buenas prácticas:	A Puntadas E.S.
¿Cuál es la historia detrás de este estudio de caso?	<p><i>A Puntadas</i> nació con la ayuda de un programa ya existente que fue concebido para ayudar a las mujeres en riesgo de exclusión social: PRM-Programa de Reinserción de la Mujer (A Puntadas, 2021a). PRM es una asociación sin ánimo de lucro que organiza talleres de fabricación, diseño y comercialización de textiles sostenibles, con el objetivo de ayudar a las mujeres a encontrar trabajo en este sector.</p> <p><i>A Puntadas</i> utilizó este recurso para establecerse como empresa</p>



	<p>textil en Elche, España: produce productos de calidad mediante prácticas éticas y respetuosas con el medio ambiente.</p> <p>A Puntadas se creó en 2011 para formar a personas desfavorecidas y marginadas, ayudarlas a desarrollar sus habilidades profesionales y personales y garantizar su inclusión en la sociedad y en la fuerza de trabajo (A Puntadas, 2021a). La visión de la empresa no era sólo proporcionar inclusión social y laboral; también quería crear sus productos mediante prácticas socialmente responsables y económicamente sostenibles y, a largo plazo, contribuir a la mejora de la sociedad y el medio ambiente.</p> <p>Tras diez años de funcionamiento exitoso y contribuciones significativas a la sociedad, la empresa es conocida por funcionar bajo estándares responsables, éticos e inclusivos, y constituye un sólido ejemplo de prácticas sostenibles con impacto social. A Puntadas también apoya a cooperativas y grupos de riesgo en países en desarrollo (véase, por ejemplo, un producto vendido para apoyar a la comunidad Massai en Kenia: ADCAM, 2021: https://bit.ly/3CWPznN). Además, promueve la igualdad, los derechos sociales y las políticas inclusivas apoyando a colectivos como Elx LGTBI-Ajuntament d'Elx, o donando a iniciativas que luchan contra la pobreza, como Alicante Gastronómica. Gracias a su impacto social y a su constante compromiso por mejorar el mundo, A Puntadas se financia con ayudas y subvenciones tanto públicas como privadas.</p>
Enlace(S)	<p>https://www.apuntadas.es/</p> <p>https://www.facebook.com/apuntadas.social</p> <p>https://www.programadereinsercion.es/en/</p> <p>https://www.fundacionjuanperanpikolinos.org/</p>
¿Por qué es un buen ejemplo a seguir?	<p>A Puntadas es un buen ejemplo de cómo utilizar mejor los recursos disponibles para crear una empresa de éxito con un fin social. Como suele ocurrir con las empresas sociales, A Puntadas partió de una organización sin ánimo de lucro preexistente que ya ofrecía la formación y la infraestructura adecuadas para la fabricación y comercialización de textiles a mujeres desfavorecidas y marginadas.</p>



	<p>Para asegurar su viabilidad, la empresa también formó una asociación estratégica con la Fundación Juan Perán - Pikolinos, una fundación comprometida con el intercambio de conocimientos empresariales y la financiación (A Puntadas, 2021a). Al asegurar el apoyo continuo de profesionales experimentados, A Puntadas mejoró su estructura organizativa y todas las operaciones relativas que conducen al éxito empresarial (Futurpreneur, 2021a). En otras palabras, A Puntadas consiguió utilizar tanto los recursos materiales como los inmateriales con la ayuda de una tutoría adecuada.</p> <p>Al centrarse en la innovación social y las prácticas de sostenibilidad, A Puntadas se estableció como una empresa responsable y ética que fabrica productos competitivos -tanto en calidad como en diseño- al tiempo que mejora la sociedad y el medio ambiente. El éxito de A Puntadas se debe a que combina las prácticas responsables con la aportación de valor a sus clientes, al tiempo que se adapta a los cambios del entorno empresarial (Villeneuve-Smith, 2004, pp.27-29). Sus beneficios se reinvierten en maximizar sus servicios y sistemas de apoyo a los grupos sociales en riesgo de exclusión. De este modo, A Puntadas se asegura de que las personas desfavorecidas y anteriormente marginadas tengan la oportunidad de un futuro mejor, al tiempo que desempeña su papel en la mejora del mundo.</p>
<p>¿Cómo utilizar este estudio de caso en tu beneficio?</p>	<p>Si quieres desarrollar tu propia empresa social, A Puntadas te ofrece las siguientes lecciones que te pueden resultar útiles:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Las organizaciones sin ánimo de lucro existentes pueden proporcionar la infraestructura para poner en marcha tu negocio.2. Tu empresa social puede promover la inclusión social formando a grupos sociales desfavorecidos y marginados y ofreciéndoles la oportunidad de adquirir conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.3. Las prácticas socialmente responsables y económicamente sostenibles pueden crear productos competitivos.4. Puedes hacer realidad la visión de tu empresa combinando recursos públicos y privados.



	<p>5. Puedes asegurar la viabilidad de tu empresa formando asociaciones estratégicas; esto garantizará una financiación y una tutoría continuas (Para la importancia de la tutoría, véase, por ejemplo, Futurpreneur, 2021b).</p>
¿Qué impacto ha tenido este estudio de caso?	<ul style="list-style-type: none">• El compromiso de la empresa con la contratación y la formación de personas en riesgo de exclusión social les ha valido el reconocimiento oficial de A Puntadas como Centro de Formación homologado por LABORA (Servicio de Empleo de la Comunidad Valenciana); como tal, ha conseguido ayudas y subvenciones anuales de Labora y del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) (A Puntadas, 2021b).• A Puntadas aplica voluntariamente el Global Recycled Standard (GRS), un estándar internacional de producto que sigue una amplia gama de requisitos en materia de reciclaje, cadena de custodia, prácticas sociales y medioambientales y restricciones químicas (NSF, 2021). De este modo, garantiza una total transparencia sobre la calidad de sus productos y su compromiso con la fabricación responsable.
Preguntas para reflexionar	<p>Después de haber realizado este estudio de caso, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Hay alguna organización sin ánimo de lucro que pueda relacionarse con su idea/producto/plan de negocio?2. ¿Cómo podría beneficiarse de las asociaciones estratégicas?3. ¿Has investigado todas tus opciones de financiación?4. ¿Tienes acceso a información sobre políticas y fondos públicos?5. ¿Cómo puedes ofrecer valor a tus clientes y tener un impacto social?6. ¿Has conseguido el apoyo continuo de un mentor que te ayude a sortear los posibles retos?
Referencias	<p>A Puntadas. (2021a). <i>A puntadas empresa social confección textil</i>. A Puntadas Empresa social. Retrieved from https://www.apuntadas.es/.</p>



	<p>A Puntadas. (2021b). <i>Quienes Somos</i>. A Puntadas Empresa social. Retrieved September 30, 2021, from https://www.apuntadas.es/quienes-somos/#global-compact-ods.</p> <p>ADCAM. (2021). <i>CAMISETA unisex edición Limitada by Jonathan & Angela Scott</i>. ADCAM. Retrieved September 30, 2021, from https://adcam.es/artesantias-maasai/camiseta-adcam-edicion-limitada-by-jonathan-angela-scott/?fbclid=IwAR2Y99-usVtMo6BZtK1Atk8X6n9BLpgX6zjOleNQO9P1UXue5A3a4od8qKc.</p> <p>Futurpreneur. (2021a). <i>How to start a social purpose business</i>. Futurpreneur Canada. Retrieved September 25, 2021, from https://www.futurpreneur.ca/en/resources/social-purpose-business/how-to-and-guides/how-to-start-a-social-purpose-business/.</p> <p>Futurpreneur. (2021b). <i>The value of mentorship</i>. Futurpreneur Canada. Retrieved September 30, 2021, from https://www.futurpreneur.ca/en/resources/social-purpose-business/articles/the-value-of-mentorship/.</p> <p>NSF. (2021). <i>Global recycled Standard</i>. NSF International. Retrieved September 25, 2021, from https://www.nsf.org/knowledge-library/global-recycled-standard.</p> <p>Villeneuve-Smith, F. (2004). The Seven Pillars of Social-Enterprise Success. <i>Nonprofit World</i>, 22(1), 27–29. https://www.snpo.org/members/Articles/Volume22/Issue1/V220127.pdf.</p>
--	---



Unidad 2. Uso sostenible de los recursos en una empresa social

2.1. Entender la sostenibilidad en la gestión de recursos

Al hablar de la gestión sostenible de los recursos, es importante recordar el concepto de sostenibilidad, presentado en detalle en el módulo 1 "Espíritu empresarial social y sostenible".

Los siguientes vídeos resumen el concepto de desarrollo sostenible:

*"¿Qué es el desarrollo sostenible?": <https://www.youtube.com/watch?v=7V8oFI4GYMY>
(En inglés – subtítulos automáticos generados en español)*



*"Dos minutos para entender el desarrollo sostenible":
<https://www.youtube.com/watch?v=jfsWI8XgQyo> (En inglés – subtítulos automáticos generados en español)*

A partir de la evaluación de que el desarrollo económico a costa de la salud ecológica y la equidad social no conduce a una prosperidad duradera, la ONU decidió en los años 80 buscar una forma de armonizar la ecología con la prosperidad y asignó la "Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo". La comisión definió el **desarrollo sostenible** como "un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Naciones Unidas, 1987). El desarrollo sostenible busca un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección de los aspectos sociales y medioambientales (Universidad McGill, s.f.).

Solo una gestión sostenible de los recursos puede ayudar a afrontar los retos económicos, sociales y medioambientales de nuestro planeta. Por lo tanto, el proceso de **gestión de los recursos** es crucial. Incluye la adquisición, la asignación y el uso de diversos insumos, ya sean materiales o inmateriales (Bird, K., 2018).

Los recursos pueden considerarse como los insumos para producir cosas o prestar un servicio, a menudo son limitados. Una fuerte explotación -por ejemplo, de los recursos naturales- alterará el equilibrio de los tres pilares. Una **gestión sostenible de los recursos** no sólo tiene en cuenta la interdependencia de los aspectos económicos, sociales y medioambientales del uso y la gestión de los recursos. También busca el apoyo mutuo del crecimiento económico, la cohesión social y la protección del medio ambiente (EUR-Lex, s.f.).

Por lo tanto, la gestión sostenible de los recursos es importante para abordar los actuales retos económicos, sociales y medioambientales de forma equilibrada y puede ser un medio esencial para que un empresario social contribuya a promover el cambio.



*Imagina que te encuentras en una isla desierta.
¿Qué tres cosas te gustaría tener contigo?*

→ *¿Has elegido que tres cosas vas a tener contigo? ¡Bien hecho! – Acabas de hacer un ejercicio práctico de gestión de recursos*

Tienes unos objetivos (sobrevivir, no aburrirte, ...) y tienes que decidir cómo conseguir esos objetivos con un número limitado de recursos. (Hansen, B., 2018)

2.2. Formas de garantizar la gestión sostenible de recursos

Echemos un vistazo a cada uno de los tres pilares y veamos qué significa la sostenibilidad en detalle y qué métodos pueden contribuir a un uso sostenible de los recursos.

1) Medio ambiente: ¿Cómo gestionar los recursos naturales de una forma sostenible?

Los recursos naturales son recursos o materiales que provienen del planeta. Por ejemplo, agua, aire, tierra, minerales, energía, biodiversidad.

Para que los recursos naturales sean sostenibles, deben ser 1) renovables y 2) gestionados de forma responsable. (Hester, C. 2021 & Circular Ecology, s.f.)

Un ejemplo de recurso recuperable es la madera: Aunque cortemos árboles y utilicemos madera, crecerán más árboles. Sin embargo, la madera no es un recurso inherentemente renovable. Si cortamos los árboles más rápido de lo que crecen, significa que este recurso no se utiliza de forma responsable y, por tanto, no se gestiona de forma sostenible.



*Hemos visto el ejemplo de la madera.
¿Qué otros recursos renovables se te ocurren?*

→ *Otros recursos renovables son (por ejemplo). El agua, todos los organismos vivos (plantas, animales).*

→ *La energía que generamos a través del sol, el viento, las olas, la biomasa o la energía geotérmica son también recursos energéticos renovables,*

Los recursos naturales no renovables fueron producidos por los procesos naturales de la Tierra. Sin embargo, una vez que se han utilizado todos, no podemos reponer el suministro y las generaciones futuras ya no tendrán acceso a ellos, por ejemplo, el carbón.



*¿Qué otros recursos naturales no-renovables se te ocurren?
¿Para qué se utilizan?*



→ *Los recursos naturales no renovables son (por ejemplo): recursos minerales y minerales metálicos; los combustibles fósiles (carbón, petróleo, gas natural) o aguas subterráneas.*

→ *Actualmente muchas de nuestras fuentes primarias de energía son renovables, como el aceite, el gas natural o el carbón.*

Un efecto negativo adicional de esos recursos energéticos es que liberan dióxido de carbono a la atmósfera, lo que provoca el calentamiento global y contradice la idea de sostenibilidad.

Gestión sostenible de los recursos frente a la gestión no sostenible de los recursos

En muchos casos, los seres humanos gestionan los recursos naturales sostenibles de forma deficiente. Además del ejemplo de la madera, se puede pensar, por ejemplo, en la fauna salvaje, como los peces. Es un recurso natural y sostenible ya que se reproduce. Sin embargo, cuando los pescadores pescan más rápido de lo que los peces pueden reproducirse, esto sería un ejemplo de uso no sostenible de los recursos y puede llevar eventualmente a la extinción de una determinada especie. Por lo tanto, el uso de los recursos naturales incluye un pensamiento a largo plazo y a menudo una perspectiva transgeneracional.

Ejemplos para el uso sostenible de los recursos medioambientales

Para muchas empresas, los recursos naturales desempeñan un papel importante.

Consejo general:

- Reducir la demanda de recursos naturales
- Conservación de recursos naturales como el agua o la energía
- Sustitución de fuentes de energía no renovables por otras renovables
- Compra de materiales/recursos con certificación medioambiental
- Reducción de las emisiones (por ejemplo, de CO₂)
- Gestión sostenible de la cadena de suministro
- Reutilización y reciclaje de recursos (residuos, agua, calor)

Consejos para utilizar en nuestro día a día:

- Utilizar instalaciones de trabajo/producciones compartidas, como espacios de coworking
- Utilizar la e-movilidad
- Comprar equipos usados
- Reparar los equipos rotos
- Adquirir sólo productos energéticamente eficientes
- Utilizar formatos digitales en lugar de impresos



Pregunta a tus amigos, conocidos y a tus clientes sobre otros consejos para tomar decisiones más sostenibles e incorporarlas a tu gestión. Esto hará que las medidas que pongas en marcha tengan más aceptación.



*Piensa de nuevo en los recursos que necesitarás para llevar a cabo tus actividades:
¿Cuáles son los recursos naturales renovables y cuáles los no renovables?*

→ *Renovables: por ejemplo, el agua, el suelo, el aire, la tierra, la biodiversidad, los distintos tipos de organismos vivos (plantas, animales y sus productos: alimentos, fibras...)*

→ *No renovables: combustibles fósiles (petróleo, gas natural, carbón)..*

Los siguientes videos resumen el concepto de Desarrollo Sostenible.

*"Eficiencia de los recursos y desarrollo sostenible":
<https://www.youtube.com/watch?v=kC3VTg-8f0s>*



*"¿Por qué los recursos naturales importan?"
<https://www.youtube.com/watch?v=7pPa0mRCKy4>*

*"Gestionar los recursos naturales: Conseguir más con menos":
<https://www.youtube.com/watch?v=ZERrpFwETgs>*

Nota: los vídeos están en inglés. Para acceder en español selecciona la opción automática de subtítulos.

2) Economía: ¿Cómo gestionar los recursos de forma sostenible?

Los recursos económicos son los factores que se utilizan para producir bienes o prestar servicios. Pueden dividirse en recursos humanos (habilidades, energía, competencias, destrezas o conocimientos) y recursos no humanos (medios financieros, instalaciones, automóviles, equipos y material). (USAID, 2016 y Social Reporting Standard, s.f.)

El uso sostenible de los recursos económicos exige que una empresa (o un país) los utilice de forma eficiente y responsable para mantener sus actividades a largo plazo. (Ecología circular, s.f.)



*Piensa de nuevo en los recursos que necesitarás para llevar a cabo tus actividades:
¿Qué recursos económicos concretos necesitas?*

- Recursos humanos: capacidades, energía, competencias, habilidades o conocimientos

- Recursos no humanos: medios financieros, instalaciones, coches, equipos, material



3) Social: ¿Cómo gestionar los recursos para fomentar la sostenibilidad social?

La sostenibilidad social es la capacidad de una sociedad o de un sistema social de alcanzar de forma persistente un buen bienestar social. Esto incluye varios factores como comunidades equitativas, saludables, diversas, habitables, conectadas y democráticas para las generaciones actuales y futuras. (ADEC Innovations, s.f.)

Pensando en la gestión de recursos, las formas de mejorar la sostenibilidad social incluyen un enfoque en las personas dentro de la empresa, así como en las comunidades y la sociedad que la rodea.

Ejemplos para promover la sostenibilidad social:

Los ejemplos incluyen la gestión de las personas, sus habilidades, capacidades, sus relaciones y valores (Lafferty, S. & Place, C., 2019).

- Personal/dirección: Mantener un equilibrio de género y edad; considerar la representación de diferentes nacionalidades, etnias o grupos minoritarios.
- Ofrecer regularmente oportunidades de formación y cualificación.
- Preste atención a una proporción salarial igualitaria entre hombres y mujeres.
- Comprobar la posibilidad de obtener beneficios sociales.
- Ofrecer vías de participación, representación y accesibilidad a la información



Piensa en los recursos que necesitarás para llevar a cabo tus actividades:

¿Cuáles son tus ideas sobre el uso de los recursos para aumentar la sostenibilidad medioambiental, económica y social?

Resumen- Gestión sostenible de los recursos:

Sólo una gestión sostenible de los recursos puede ayudar a afrontar los actuales retos económicos, sociales y medioambientales de nuestro planeta.

Los **recursos son limitados**.

El uso de los recursos naturales es sostenible cuando los recursos son renovables y se utilizan de forma responsable (no se utiliza más de lo que se puede reponer).

Gestiona los **recursos económicos de forma eficiente y responsable** para mantener tus actividades empresariales a largo plazo.

No te olvides de los **recursos vinculados a la sostenibilidad social**, como la composición, la cualificación, la remuneración y la participación del personal.



2.3. Medir el uso sostenible de los recursos en una empresa: Marco de indicadores

Si una empresa decide tener la sostenibilidad como factor principal de su modelo de negocio, existen casi innumerables formas de medir el uso sostenible de los recursos, principalmente en función de los recursos específicos de la empresa y de factores como el marco legal.

El siguiente cuadro ofrece una visión detallada de la evaluación del uso sostenible de diversos recursos, como los materiales (agua, energía) y los no materiales (recursos humanos).

La evaluación del uso sostenible de los recursos incluye la recopilación y el seguimiento de diferentes datos (tanto cuantitativos como cualitativos) dentro de la empresa, tanto en lo que respecta a los aspectos medioambientales como a los sociales. Dado que el tipo de empresas sociales y los recursos utilizados pueden variar mucho, no se ofrecen cifras específicas para los indicadores individuales.

La medición del uso sostenible de los recursos permite, por un lado, evaluar el statu quo y, por otro, comparar la evolución a lo largo de un período más largo y comparar diferentes años.

El marco de indicadores se basa en una lista proporcionada para la evaluación de las universidades y se adaptó ligeramente para las empresas sociales (Université de Montpellier, s.f.).

El marco podría ser demasiado complejo para una organización que aún no se haya fundado o que lo haya hecho recientemente. Sin embargo, repasar la lista de indicadores puede sensibilizar y ayudar a pensar en ejemplos concretos sobre el uso sostenible de los recursos y la medición de estos en la propia empresa.



Utilizando la lista de recursos e indicadores de la tabla siguiente

- *¿Qué recursos de tu empresa no se utilizan (todavía) de forma sostenible?*
- *¿Cómo puede compensar los impactos negativos o cambiar el uso a una forma más sostenible?*

(Tiemann, I. & Fichter, K., 2016, p. 10)



Marco de indicadores: Medición del uso sostenible de los recursos

(basado en el Marco de Evaluación de la Sostenibilidad Universitaria - UniSAF (Université de Montpellier, s.f.)

1.) Indicadores medioambientales

Sección	No.	Nombre	Indicadores	Comentarios
Energía	E-1	Combinación de la energía	Informar de la combinación energética, incluyendo al menos un desglose de las fuentes de electricidad y gas, así como de la energía autogenerada.	
	E-2	Uso de la electricidad	Describa el consumo total y per cápita de electricidad de la institución en kWh.	El uso de electricidad de la institución incluye todo el uso de electricidad dentro de sus instalaciones.
	E-3	Uso del Gas Natural	Indique el consumo total y per cápita de gas natural por institución en metros cúbicos.	El uso de gas natural de la institución incluye todo el uso de gas natural dentro de sus instalaciones.
	E-4	Energía para la calefacción	Indique el valor total y per cápita de la energía de calefacción dividido por los grados-día de calefacción.	Los grados-día de calefacción incluyen los días reales en los que la temperatura fue inferior a 16 o 18 grados Celsius. Para más información sobre cómo determinar los grados-día de calefacción: https://en.wikipedia.org/wiki/Heating_degree_day Si su institución o municipio lleva un registro de esto y puede encontrar la información, debería intentar obtener los grados-día de calefacción para su ubicación específica. Si no, puede utilizar los de su país, disponibles aquí: http://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data Para un análisis más detallado, puedes desglosar la energía de calefacción por habitante, departamento o edificio.



Sección	No.	Nombre	Indicadores	Comentarios
Agua	E-5	Uso del agua	Indique el consumo de agua total y per cápita de la institución en metros cúbicos o litros.	El consumo de agua de la institución incluye todo el uso directo de agua dentro de sus instalaciones.
	E-6	Huella hídrica virtual	Describa la huella hídrica virtual total de la institución.	En el informe, explique el alcance y la metodología. Calcular la huella hídrica de su institución puede ser todo un reto. Si quiere hacerlo, le sugerimos que investigue las metodologías usted mismo o que vea si puede hacerlo con apoyo profesional.
	E-7	Agua reciclada o reutilizada	Indique la proporción de agua reciclada o reutilizada de toda la institución.	
Residuos	E-8	Eliminación de residuos	Indique los kilogramos totales y per cápita de residuos eliminados en la institución.	El número total se divide por categorías, incluyendo los residuos residuales, los residuos de papel y cartón, los residuos de plástico, los residuos orgánicos y los residuos peligrosos. Los residuos que no se separan se consideran residuos residuales. Los residuos peligrosos son cualquier residuo incluido en O2 - 4.
	E-9	Residuos reciclados	Indique los kilogramos totales y per cápita de residuos eliminados en la institución.	Los residuos se consideran reciclados cuando los residuos o sus materiales se reutilizan de alguna manera. Cuando proceda, también se indicarán las tasas de reciclado de las distintas categorías. Para un análisis más detallado, también podría describir lo que ocurre con los residuos que no se reciclan.
	E-10	Residuos peligrosos	Indique los kilogramos totales y per cápita de residuos peligrosos eliminados por la institución.	Hazardous waste, for the purposes of this framework, is any waste falling under the definition of art. 3 (2) of Directive 2008/98/EC. View the link to this directive:



Sección	No.	Nombre	Indicadores	Comentarios
				content/EN/TXT/?qid=1486122637080&uri=CELEX:32008L0098 As this is the European standard definition, it will in most cases be fulfilled if you directly get the data of how much hazardous waste has been disposed at your institution.
	E-11	Residuos electrónicos	Indique los residuos electrónicos totales y per cápita eliminados por la institución en kilogramos y cómo se eliminan los residuos electrónicos.	A los efectos de este marco, se entiende por residuo peligroso cualquier residuo que entre en la definición del art. 3 (2) de la Directiva 2008/98/CE. Ver el enlace a esta directiva: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1486122637080&uri=CELEX:32008L0098 Dado que esta es la definición estándar europea, en la mayoría de los casos se cumplirá si se obtienen directamente los datos de la cantidad de residuos peligrosos que se han eliminado en su institución.
	E-12	Huella de residuos radiactivos	Indique en gramos los residuos radiactivos producidos en la cadena de suministro eléctrico de la institución.	A menos que se disponga de un método igual o más preciso, se calcula multiplicando la producción media de residuos nucleares por kWh específica del proveedor de electricidad por los kWh comprados a dicho proveedor. Cuando se utilizan varios proveedores, se suman los resultados. Referencia al proveedor o proveedores de electricidad y a la fuente del factor o factores de conversión.
Huella climática	E-13	Emisiones de gases de efecto invernadero	Indique las emisiones de gases de efecto invernadero de alcance 1, 2 y 3 de la institución en kg de equivalentes de CO2 como suma, por separado y per cápita.	Las emisiones de alcance 1 son las emitidas directamente por la institución. En la mayoría de los casos, esto incluye la quema de gas natural. A menos que se disponga de un factor de conversión más preciso y específico para la institución, se supone que un m3 de gas natural provoca 1,9 kg de equivalentes de CO2. El alcance 1 incluye además cualquier emisión de electricidad producida por la propia institución.



Sección	No.	Nombre	Indicadores	Comentarios
				<p>Las emisiones de alcance 2 son las causadas directamente por las actividades de la institución, pero no por ella. Esto incluye la energía comprada. El factor de conversión utilizado en relación con el uso de la electricidad es el específico del proveedor de electricidad. Cuando hay varios proveedores, las cantidades respectivas de kWhs se multiplican con los factores de conversión respectivos y se suman.</p> <p>Los gases de efecto invernadero de alcance 3 pueden incluir cualquier otra emisión de la que la institución sea indirectamente responsable. Las categorías que pueden constituir emisiones de alcance 3 incluyen, entre otras, las emisiones de los viajes, las emisiones causadas por los residuos y las emisiones causadas por las compras. La selección realizada se indica claramente. Las emisiones se indican en gases de efecto invernadero medidos en equivalentes a kg de CO₂.</p> <p>Las emisiones se indican en gases de efecto invernadero medidos en equivalentes a kg de CO₂. Si es posible, se indican los cambios con respecto a años anteriores. Las comparaciones sólo se hacen entre las emisiones de alcance 3 calculadas sobre la base de los mismos criterios.</p> <p>Referencia al proveedor o proveedores de electricidad y gas natural y las fuentes de todos los factores de conversión utilizados.</p> <p>Enlace para más información: https://www.wri.org/sites/default/files/pdf/ghg_protocol_2001.pdf</p> <p>Para un análisis más detallado, se podrían desglosar las emisiones de gases de efecto invernadero por habitante, facultad, departamento o edificio.</p>



Sección	No.	Nombre	Indicadores	Comentarios
				Los equivalentes de CO2 se definen como emisiones de gases de efecto invernadero medidas en términos de impacto climático. El valor es el de la cantidad de emisiones de CO2 puro que tendría el mismo impacto climático que la mezcla de diferentes gases de efecto invernadero realmente emitida.
	E-14	Compensaciones	Indique el valor de las emisiones evitadas mediante la compra de certificados de origen o sistemas de compensación similares.	Las emisiones de gases de efecto invernadero evitadas a través de los certificados de origen se calculan sobre la base de los kWh para los que se adquirieron dichos certificados multiplicados por el factor de conversión específico del proveedor de electricidad de la institución. Cuando hay varios proveedores, se utiliza el factor de conversión específico de la institución, calculado a partir de los factores de los proveedores y de las cantidades de kWh compradas a éstos. Las emisiones se expresan en equivalentes de CO2. Las comparaciones sólo se realizan entre las emisiones de alcance 3 calculadas en base a los mismos criterios. Se indican y evalúan las fuentes de energía de los certificados de origen. Se da preferencia a la energía renovable nacional debido a su impacto directo en el mercado, mientras que se desaconsejan los certificados cuyo origen tiene un impacto menor en el mercado. Referencia a los detalles de los certificados de origen, incluida su fuente de energía y el país de origen.
Contratación	E-15	Licitaciones con criterios de sostenibilidad	Indique la proporción de licitaciones a las que se aplicaron criterios de sostenibilidad por parte de entidades reconocidas.	Entre las entidades reconocidas se encuentran los gobiernos o las ONG con experiencia destacada en esta materia. La cuota se calcula en función de los gastos. Si es posible, se tienen en cuenta todas las compras. Si estos datos sólo están disponibles para las



Sección	No.	Nombre	Indicadores	Comentarios
				compras realizadas a nivel central o a través de licitaciones a gran escala, esto se indica claramente como una limitación a los valores presentados.
	E-16	Cuota de restauración ecológica y sostenible	Indique el valor monetario total y el porcentaje relativo de alimentos vendidos en la institución que son ecológicos y/o sostenibles.	<p>Se considera que los productos alimenticios se venden en la institución cuando la venta tiene lugar en una instalación o en un terreno de la institución sobre la base de una relación contractual entre el proveedor de los productos alimenticios y la institución o cuando los productos alimenticios son vendidos directamente por la institución.</p> <p>Se considera que los alimentos son ecológicos cuando cumplen las normas del Reglamento CE/834/2007. El Reglamento puede consultarse aquí: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1486122953894&uri=CELEX:32007R0834</p> <p>Dentro de la UE, estos alimentos se etiquetan con el logotipo europeo de alimentos ecológicos (véase su aspecto: https://ec.europa.eu/agriculture/organic/sites/orgfarming/files/img/body/organic_farming_logo.jpg)</p> <p>La cuota se calcula sobre la base de los gastos de compra del proveedor del producto alimenticio. A efectos de este marco, los productos alimenticios incluyen las bebidas.</p> <p>En el informe, mencione por separado la proporción de productos alimenticios vendidos en la institución que se consideran "sostenibles" según criterios más débiles por una entidad reconocida, como el Estado o una ONG de renombre.</p> <p>Facilite referencias a los distintos proveedores de alimentos y a sus respectivos resultados.</p>



Sección	No.	Nombre	Indicadores	Comentarios
	E-17	Productos de restauración de producción propia	En caso de que la institución produzca sus propios alimentos, proporcione una descripción de los procesos en términos de sostenibilidad y una evaluación del nivel de sostenibilidad de dichos productos en comparación con la compra de productos equivalentes.	Se indica la cantidad de alimentos de producción propia, medida en unidades adecuadas a las circunstancias. En la medida en que pueda determinarse, la parte de los productos de producción propia se indica en términos financieros o de otro tipo. Si algún producto alimenticio se vende a otras entidades legales, se indica la cantidad de dicha venta. A efectos de este marco, los productos alimenticios incluyen las bebidas.
Movilidad	E-18	Reparto del modo de transporte	Indique los porcentajes de uso de los diferentes medios de transporte para los miembros del personal.	La fuente de información de estos datos debe ser un estudio representativo y fiable.
Eco-sistemas	E-19	Uso del suelo	Indique el porcentaje de suelo usado para diferentes propósitos.	Las categorías utilizadas incluyen, entre otras, la superficie construida, la superficie de césped, la superficie forestal y la superficie cubierta. A efectos de este marco, la superficie construida se limita a los edificios permanentes de al menos una planta. La zona cubierta incluye cualquier otra zona en la que se impida el crecimiento de la vegetación.
	E-20	Huella ecológica	Indique la huella ecológica total y per cápita de la institución en hectáreas.	En el informe, explique el alcance y la metodología utilizados. Para un análisis más detallado, podría desglosar la huella ecológica por facultad, departamento o edificio.
	E-21	Biodiversidad	Indique el tipo y el alcance de la biodiversidad en el campus	En el informe, explique el alcance y la metodología utilizados para realizar esta evaluación. Para un mayor análisis, evalúe cómo las actividades de la institución perjudican, protegen o mejoran la biodiversidad del campus y de las zonas circundantes.



2) INdicadores sociales

Sección	No.	Nombre	Indicador	Comentarios
Indicadores socioeconómicos del personal	S-1	Número de empleados	The number of staff are stated as a sum, separately and by type.	In the report, the number of staff could be stated according to the following types: Gender, nationality (at least domestic and other), age group, ethnicity or minority group. A balanced gender ratio and age ratio is considered desirable. The number of staff members is calculated based on full-time positions of anyone in an employer-employee relationship with the institution. Half-time positions are weighed according to the number of hours for which the employee works. The number of staff members is considered at the end of the calendar year.
	S-2	Formación	Possibilities for staff to receive training enabling them to thrive within the institution, but also in their further career that may be elsewhere	Si es posible, indique también el número y el porcentaje global de personal que recibe formación. Referencia a las formaciones o sistemas que ofrecen posibilidades de formación..
	S-3	Composición de la dirección	Se indica la composición de la dirección en términos de género.	La composición del equipo directivo también puede indicarse sobre la base de otras categorías indicadas en el S-1, cuando proceda.
	S-4	Tipos de contrato	Se indica el número de empleados con contratos permanentes y temporales.	Se proporciona el contexto de estas cifras. Los contratos temporales sólo deben utilizarse cuando reflejen la naturaleza del puesto, nunca como medio para evitar conceder mayores derechos a los empleados.
	S-5	Salario	Se indica el salario medio pagado por la institución en comparación con la media nacional.	En su caso, esto se indica para los diferentes grupos de empleados. .



Sección	No.	Nombre	Indicador	Comentarios
	S-6	Relación salarial equitativa	Describa la relación salarial entre hombres y mujeres	Si es posible, se incluyen otras ratios de igualdad salarial, como por ejemplo entre nacionalidades.
	S-7	Beneficios salariales	Indique las prestaciones sociales económicas por encima del mínimo legal que se conceden a los distintos grupos de trabajadores.	Referencia a las prestaciones financieras concretas de que se trate o un informe financiero que indique la suma de las prestaciones.
	S-8	Seguridad y salud	Indica las medidas adoptadas para garantizar la salud y la seguridad del personal.	Referencias to medidas específicas
	S-9	Ayuda social no financiera	Indique las ayudas sociales no financieras de que disponen los funcionarios.	Esto puede incluir, entre otras cosas, apoyo fisiológico, instalaciones médicas, instalaciones deportivas y de salud y asesoramiento sobre cuestiones relacionadas con el trabajo. Referencias a la asistencia específica.
	S-10	Union de derechos	Describa los derechos sindicales otorgados al personal y cualquier violación de estos derechos sindicales que se haya producido.	Referencias a todos los sindicatos activos en la institución y sus actividades.
Democracia participación	S-11	Derechos de los consejos	Indique los derechos otorgados a los consejos elegidos que van más allá de los requisitos legales mínimos.	En el caso de las instituciones en las que la ley no exige la existencia de consejos elegidos, se evalúa su existencia o inexistencia. En los casos en los que la ley no lo establece, se indica y evalúa la proporción de personal, personal de apoyo, etc. en estos consejos, partiendo de la base de que se considera deseable que cada grupo esté adecuadamente representado. Además, se indican y evalúan las posibles violaciones del Estado de Derecho relativas a los derechos de los consejos. Se hace referencia a los derechos específicos o a las violaciones, si procede.



Sección	No.	Nombre	Indicador	Comentarios
	S-12	Más participación	Indique la participación democrática dada a los miembros del personal fuera de los consejos considerados en S-12	Referencias a la participación específica
	S-13	Accesibilidad a la participación específica	Describa el nivel de accesibilidad de la información relativa al gobierno de la institución.	Dicha evaluación se refiere a la transparencia, donde un nivel excesivo de confidencialidad aplicado a las cuestiones de gobernanza o a los documentos relativos a la gobernanza se considera una carga para la transparencia; la comunicación, donde la falta de comunicación relativa a la accesibilidad de la información se considera insuficiente; y la exactitud, donde las declaraciones oficiales o toleradas que incluyen información inexacta se consideran insuficientes. Referencias a casos o prácticas.
Gobernanza financiera	S-14	Decisiones de inversión	Evaluar si las consideraciones de sostenibilidad se integran en las decisiones de inversión financiera y cómo lo hacen.	A efectos de este marco, las decisiones de inversión incluyen todas las inversiones financieras importantes del fondo de la empresa en relación con el mercado de valores, bonos, obligaciones, etc. Para un análisis más detallado, indique si las inversiones en combustibles fósiles forman parte del fondo o de la cartera de la institución y en qué medida.
	S-15	Endeudamiento	Indique el endeudamiento de la institución	Estas cifras se evalúan teniendo en cuenta el déficit o superávit actual, el volumen de negocio total y el potencial de crecimiento.



2.4. Beneficios de la gestión sostenible de los recursos

Los empresarios pueden ser reacios a situar la sostenibilidad en el centro de la estrategia comercial de su empresa por creer que los costes son mayores que los beneficios. Sin embargo, una gestión sostenible de los recursos puede ser rentable a diferentes niveles: para la empresa individual, para la comunidad (local) y para el medio ambiente, ya que puede convertir el valor medioambiental y social en valor empresarial (Whelan, T. & Fink, C., 2016 & UnternehmensGrün e.V., s.f. & Lafferty, S. & Place, C., 2019, p. 7).

Beneficios concretos son los siguientes:

1) Mejora de los resultados financieros

Aunque pueda suponer una inversión inicial, a largo plazo, el uso sostenible de los recursos puede ayudar a ahorrar costes. En el caso de la energía solar, la inversión se amortiza al cabo de 5-7 años. Sin embargo, hay formas de que su empresa se beneficie más rápidamente, por ejemplo, reutilizando los materiales existentes, reparando los rotos o invirtiendo en dispositivos electrónicos o de iluminación más eficientes energéticamente, como los LED (Maryville University, s.f.).

La idea principal es: cuanto más sostenible sea su empresa, menos gastará en energía y materiales y garantizará la longevidad de su empresa. La mejora de la eficiencia operativa a través de una mejor gestión de los recursos naturales como el agua y la energía, así como la minimización de los residuos, puede suponer una importante reducción de costes.

Además, una investigación sobre las políticas gubernamentales (locales) podría dar resultados: Un ejemplo para premiar las prácticas respetuosas con el medio ambiente es la exención del impuesto sobre los vehículos (impuesto KFZ) por parte del gobierno alemán hasta 2023, que puede ahorrar una media de 100-300 euros al año (KFZ-Steuer.wiki, 2021).

Sin embargo, hay más beneficios que "solo" el ahorro de recursos ambientales y el ahorro de costes:

2) Fomentar la innovación

Dirigir su empresa de forma sostenible también puede impulsar la innovación y diferenciar su negocio de la competencia (SDG Knowledge Hub, 2019):

Cumplir con las normas medioambientales, así como con las necesidades sociales, ofrece nuevas oportunidades y a veces exige encontrar formas innovadoras: El rediseño de productos o equipos, la modificación de procesos o el reciclaje de residuos pueden ser campos de innovación (para ejemplos concretos, véase: Whelan, T. & Fink, C., 2016).



3) Fidelización de clientes

Los empresarios pueden mostrarse escépticos ante el interés de los consumidores por los productos sostenibles, sobre todo cuando esto puede suponer un aumento de los precios. Sin embargo, los estudios muestran un cambio en la mente de los consumidores: Una mejora de la imagen de la organización puede traducirse directamente en intención de compra (Choi, S. & Ng A., 2011).

Por un lado, los consumidores de hoy en día suelen esperar más transparencia, honestidad y un impacto global tangible de las empresas. Por otro lado, también pueden elegir entre una gran cantidad de productos sostenibles, con precios competitivos y de alta calidad. Una encuesta a través de seis mercados internacionales muestra que casi dos tercios de los consumidores creen que "tienen la responsabilidad de comprar productos que son buenos para el medio ambiente y la sociedad" (Whelan, T. & Fink, C., 2016) - el 82% en los mercados emergentes y el 42% en los mercados desarrollados. Además, los valores más allá del precio y el sabor, como la seguridad, el impacto social y la transparencia, se consideran un factor importante en la industria de la alimentación y las bebidas (Deloitte, 2016).

4) Atraer y comprometer a los empleados

La sostenibilidad también puede ayudar a atraer y comprometer a los empleados, ya que da un mayor propósito a su trabajo. Las investigaciones demuestran que la misión, el propósito y el equilibrio entre trabajo y vida son más importantes para los empleados del siglo XXI. Una estrategia empresarial que incluya la sostenibilidad se centra más en el propósito y en proporcionar valor a la sociedad. De este modo, puede ayudar a crear una cultura deseada y a aumentar la lealtad, la eficiencia y la productividad del personal, así como a mejorar las estadísticas de RRHH relacionadas con la contratación, la retención y la moral (SDG Knowledge Hub, 2019 & Whelan, T. & Fink, C., 2016).

Cuando la sostenibilidad forma parte de la cultura de la empresa, esta tiende a tratar a los empleados como partes interesadas fundamentales: los empleados están orgullosos de trabajar allí y se sienten parte de un esfuerzo más amplio (Whelan, T. & Fink, C., 2016).

Los resultados de un estudio muestran cifras interesantes: La moral es un 55% mejor en las empresas con programas de sostenibilidad fuertes, en comparación con las que tienen programas pobres, y la lealtad de los empleados es un 38% mejor. Ambos conducen a una reducción del absentismo y a una mejora de la productividad. La productividad de las empresas que se adhieren a las normas medioambientales es un 16% mayor que la de las empresas que no adoptan prácticas de sostenibilidad. (Whelan, T. & Fink, C., 2016).



Describe los impactos positivos de tus productos y servicios en el medio ambiente y en la sociedad

→ *Ejemplos de impactos positivos en el medio ambiente: por ejemplo, ahorrar recursos, reducir las emisiones de CO2 o contribuir a preservar la biodiversidad.*

→ *Ejemplos de impactos positivos en la sociedad: condiciones de trabajo justas, proporcionar educación/formación o apoyar a grupos desfavorecidos*

(Tiemann, I. & Fichter, K., 2016, p. 10)



¿Cómo se beneficia su modelo de negocio/su empresa si intensifica la integración de los principios de sostenibilidad?

¿Cómo contribuye la sostenibilidad al éxito de su idea de negocio?

(Tiemann, I. & Fichter, K., 2016, p. 9)

- **Reducir costes:**

ahorro de costes para usted o sus clientes, socios clave, partes interesadas adicionales, por ejemplo, a través de procesos de producción más sostenibles con bajo consumo de energía, una mayor vida útil de los productos, o a través de conceptos holísticos como "usar en lugar de poseer" o "de la cuna a la cuna".

- **Reducir riesgos:**

Tratar y controlar activamente los riesgos, por ejemplo, los riesgos medioambientales, los riesgos normativos, evitar pérdidas de reputación.

- **Aumentar la facturación y el margen de beneficio:**

Por ejemplo, acercándose a nuevos grupos de consumidores, conseguir mayores márgenes mediante productos más sostenibles.

- **Aumentar la eficiencia:**

Por ejemplo: mejoras obtenidas a través de sistemas eficientes de gestión de residuos o reducir el consumo de recursos.

- **Reputación y marca**

Por ejemplo: aumentar la fidelidad de tus clientes y su disposición a pagar por productos sostenibles.

- **Crear un entorno atractivo para tus empleados:**

Generar un entorno atractivo para los empleado, por ejemplo mediante actividades de impacto y una mejor identificación de la empresa con la sostenibilidad.



- **Ventaja de la innovación:**

La sostenibilidad como Fuente de innovación y ventaja competitiva, por ejemplo, a través de comercialización de tecnologías verdes.

- **Ventaja del trabajo en cooperación:**

Ventajas de cooperar con otros actores y agentes importantes sobre la base de la economía compartida y los valores sociales (valores compartidos) para conseguir el éxito.

- **Justicia distributiva:**

Distribución justa de los recursos y los ingresos entre una generación; justicia generaciones en las generaciones venideras.



¿Cómo se pueden comunicar ventajosamente los aspectos sostenibles de su empresa?

(Tiemann, I. & Fichter, K., 2016, p. 11)

Resumen Beneficios de la gestión sostenible de los recursos

Los modelos de empresa sostenible pretenden crear valor para todas las partes interesadas, incluidos los empleados, los accionistas, las cadenas de suministro, la sociedad civil y el planeta.

Las empresas que se deciden por la sostenibilidad como parte importante de su estrategia empresarial se beneficiarán de un mejor rendimiento financiero, impulsarán la innovación, se beneficiarán de clientes leales y empleados motivados (Whelan, T. & Fink, C., 2016).



Actividad 2. Elabora tu plan de negocio (social)

Título del módulo	Módulo 4. Planificación sostenible de los recursos. Mas allá que planificar
Título de unidad	Unidad 2: Uso sostenible de los recursos en una empresa social
Título de la actividad	Beneficios de la gestión sostenible de los recursos
Tipo de recursos	Ficha de actividad
Código de actividad	A4.7
Tipo de aprendizaje	Blended learning
Duración de la actividad	30 minutes
Resultados de aprendizaje	Conocer los beneficios de el uso sostenible de los recursos
Objetivo de la actividad	El objetivo de esta actividad es conocer ejemplos de los posibles beneficios de la gestión sostenible de los recursos para una empresa y pensar en ejemplos sobre cómo podría beneficiarse la propia empresa.
Materiales para la actividad	Presentación Power Point Recurso de aprendizaje 2 "The Comprehensive Business Case for Sustainability"
Instrucciones	<p>Para llevar a cabo esta actividad, el facilitador debe introducir los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Paso 1: El formador explicará los posibles beneficios de la gestión sostenible de los recursos• Paso 2: Los alumnos buscan ejemplos concretos dentro del Recurso de Aprendizaje 2: ¿Qué ejemplo del artículo les parece más impresionante/ sorprendente?• Paso 3: Divide el grupo en parejas de dos.• Paso 4: Los alumnos se turnarán para ser el asesor y recibir consejos: <p>Da/recibe consejo a tu compañero empresario sobre las dos preguntas siguientes:</p> <p>a) ¿Cómo contribuye la sostenibilidad al éxito de su idea de negocio?</p>



	<p>b) ¿Cómo pueden hacerse visibles los aspectos sostenibles de su empresa y comunicarse de forma ventajosa?</p> <ul style="list-style-type: none">• Paso 5: Cada alumno compartirá la idea que le haya parecido más interesante en el paso anterior• Paso 6: Resumen sobre los beneficios del formador
Handout	<p>1) Lee el artículo "The Comprehensive Business Case for Sustainability":</p> <p>¿Qué ejemplo de beneficios de la gestión sostenible de los recursos de una empresa del artículo te parece más impresionante/sorprendente?</p> <p>2) Trabaja con un compañero:</p> <p>Enhorabuena: Después de haber aprendido sobre los posibles beneficios del uso sostenible de los recursos, ¡eres un experto! Imagina que ahora eres un consultor sobre los beneficios de la gestión sostenible de los recursos y asesoras a un cliente que quiere hacer realidad una idea de negocio:</p> <p>a) ¿Cómo contribuye la sostenibilidad al éxito de su idea de negocio?</p> <p>b) ¿Cómo pueden hacerse visibles los aspectos sostenibles de su empresa y comunicarse de forma ventajosa?</p> <p>Puedes hacer preguntas sobre la idea para entenderla mejor antes de asesorar.</p> <p>Turnaros para ser el asesor y el cliente.</p>



Recursos adicionales

Título del módulo:	Module 4 – Planificación sostenible de los recursos. Más allá que planificar
Título de la unidad:	Unidad 2: Uso sostenible de los recursos en una empresa social
Material de lectura/video:	¡Sigue al escarabajo en su viaje hacia el cambio!



Presentación del recurso:	<p>El sitio web presenta una guía para emprendedores sociales y explica cómo podemos cambiar los sistemas existentes y lograr un impacto más profundo en el mundo que nos rodea. Muestra diferentes aspectos de forma muy breve, sencilla y bien diseñada.</p> <p>"Changemaking.net" pretende mostrar que tanto encontrar formas de abordar los problemas existentes como comprender las raíces de un problema y crear un cambio de sistema ayudan a encontrar soluciones a largo plazo.</p> <p>Con ello se hace referencia a un significado central de la sostenibilidad: no sólo ver las necesidades y satisfacerlas, sino pensar a largo plazo y abordar la causa de fondo de un problema social.</p>
----------------------------------	--



¿Que puedes obtener de este recurso?	<p>El sitio web ofrece una guía paso a paso, que incluye breves vídeos explicativos y fichas.</p> <p>El sitio web en su conjunto muestra muy bien cómo puede funcionar el cambio sostenible y lo que necesita: partir de un problema individual, tratar de entender, de dónde viene, prestar atención al medio ambiente, escuchar a las personas involucradas y entender los diferentes roles dentro de un sistema social, así como la importancia de dirigir un negocio de una manera económicamente sostenible.</p>
¿Cómo puedes utilizar este recurso para desarrollar tu proyecto de empresa social?	<p>El sitio web que incluye un modelo de autoaprendizaje que hace que el usuario tome conciencia de un aspecto interdependiente dentro de un sistema: Para lograr un cambio sostenible a largo plazo, el empresario debe</p> <ul style="list-style-type: none">- identificar un problema que quiere resolver- comprender qué sistemas afectan a este problema- examinar detenidamente las áreas de cambio: recursos, roles, relaciones, normas.
Cuestiones para el debate	<p>Después de haber visto este recurso, responde a las preguntas siguientes:</p> <p>El sitio web quiere ayudarte a crear el cambio:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué cambio positivo quieres conseguir con tu idea?2. Cuando pienses en el problema que quieres resolver como empresario: ¿Cuáles pueden ser las raíces del mismo?3. ¿En qué medida el problema que quieres resolver y tu visión están relacionados con la sostenibilidad?
Enlace al recurso	Sitio web Changemaking < https://www.changemaking.net/ >

Título del módulo:	Module 4 – Planificación sostenible de los recursos. Más allá que planificar
Título de la unidad:	Unidad 2: Uso sostenible de los recursos en una empresa social
Material de lectura/video:	“The Comprehensive Business Case for Sustainability” (el modelo integral de negocio para la sostenibilidad) Cómo los esfuerzos hacia un modelo sostenible pueden tener un impacto positivo en los resultados de la empresa



Presentación del recurso	<p>Los emprendedores pueden ser reacios a incluir la sostenibilidad en el núcleo de la estrategia empresarial de su compañía, creyendo que los costes son mayores que los beneficios. Sin embargo, una gestión sostenible de los recursos puede resultar rentable a diferentes niveles: para la empresa individual, para la comunidad (local) y para el medio ambiente, ya que puede convertir el valor medioambiental y social en valor empresarial.</p> <p>El artículo ofrece varios ejemplos sobre cómo las grandes empresas se benefician de su enfoque en la sostenibilidad.</p>
¿Que puedes obtener de este recurso?	<p>Conocer ejemplos de buenas prácticas puede mostrar especialmente a los futuros emprendedores/as cómo beneficiarse de un uso sostenible de los recursos, además de servir como motivación para emprender.</p> <p>El artículo incluye datos y ejemplos de buenas prácticas de (grandes) empresas, por ejemplo, en los ámbitos de la mejora de la gestión de riesgos, el fomento de la innovación, la fidelización de los clientes, la atracción de talento y el compromiso de los empleados mediante un enfoque de sostenibilidad.</p>
¿Cómo puedes utilizar este recurso para desarrollar tu proyecto de empresa social?	<p>Diferentes informes y ejemplos de buenas prácticas proporcionan a los futuros emprendedores/as con información donde queda demostrada los efectos positivos de la gestión empresarial sostenible. El/la alumno/a puede obtener nuevos conocimientos, aumentar su propia motivación para pensar en cómo y por qué utilizar los recursos de forma sostenible y adaptar los ejemplos a su proyecto.</p>
Cuestiones para el debate	<p>Después de haber leído este recurso adicional, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué ejemplo de los que aparecen en el texto es el que más te impresionó ¿Por qué?



	<ol style="list-style-type: none">2. Describe los impactos positivos de tus productos y servicios para el medio ambiente y la sociedad3. ¿Cómo puede contribuir la sostenibilidad al éxito de tu idea de negocio?4. ¿Cómo pueden hacerse visibles los aspectos sostenibles de tu empresa y aprovechar estos para tu promoción?
Enlace al recurso	Whelan, Tensie & Fink, Carly (2016, October 21), Harvard Business Review, The Comprehensive Business Case for Sustainability, Retrieved September 29, 2021, obtenido en: https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability



Estudio de caso 2. Mercado agrícola on-line y el uso sostenible de recursos

Módulo	Módulo 4. Planificación sostenible de los recursos. Mas allá que planificar
Unidad	Unidad 2: Uso sostenible de los recursos en una empresa social
Estudio de caso	Mercado agrícola on-line y el uso sostenible de recursos



Nombre de la organización / empresa social / orientaciones de buenas prácticas:	Marktschwärmer
¿Cuál es la historia detrás de este estudio de caso?	<p>"Marktschwärmer" es un sitio web que pone en contacto a los consumidores y los agricultores para distribuir los productos regionales.</p> <p>La idea en la que se basa esta empresa social se conoce internacionalmente como "red de alimentos".</p> <p>El proyecto se originó en Francia y ahora funciona en siete países: Francia, Alemania, España, Italia, Países Bajos, Bélgica y Suiza.</p> <p>En Europa, la red consta de aproximadamente 1.364 red de alimentos; en Alemania, hay actualmente unas 120 "Schwärmereien", redes locales de productores y consumidores.</p> <p>Los consumidores piden a través de la plataforma online diferentes tipos de alimentos producidos por los agricultores locales. La entrega tiene lugar una vez a la semana en un mercado regional,</p>



	<p>edificio comunitario, etc. del barrio, lo que se denomina asamblea alimentaria.</p> <p>La red implica diferentes funciones</p> <ul style="list-style-type: none">- coordinación nacional que ayuda a crear y dirigir las iniciativas locales (en el caso de Alemania, con sede en Berlín)- los productores de alimentos que venden sus productos- anfitriones locales que organizan asambleas alimentarias locales, la plataforma en línea y la comercialización local- consumidores = clientes locales <p>En Alemania, 2.000 productores entregan ya sus productos regionales y de comercio justo en los centros de Marktschwärmer, donde más de 150.000 usuarios registrados pueden recoger sus pedidos.</p>
Enlace(S)	<p>The Conscientious Consumer: Marktschwärmer; <https://www.deutschland.de/en/topic/environment/sustainable-companies-in-germany-sustainability></p> <p>Página web (en alemán): Marktschwärmer <http://marktschwaermer.de/></p> <p>Facebook Marktschwärmer <https://www.facebook.com/marktschwaermer/></p> <p>instagram Marktschwärmer <https://www.instagram.com/marktschwaermer/></p> <p>Video explicatorio Marktschwärmer (German, with engl. subtitles) https://www.youtube.com/watch?v=x1P2L67hnWo</p> <p>Plataformas en otros países: La Ruche qui dit Oui ! (laruchequiditoui.fr) ¡La Colmena que dice Sí! (lacolmenaquedicesi.es) L'Alveare che dice Si! (alvearechedicesi.it) Boeren & Buren (boerenenburen.nl)</p>
¿Por qué es un buen ejemplo a seguir?	<p>Al hablar de la gestión de los recursos y de cómo hacer frente a los escasos recursos (naturales), esta iniciativa ofrece algunos ejemplos de cómo afrontar estos retos:</p> <p>En términos de sostenibilidad medioambiental, el estudio de caso muestra cómo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Evitar las emisiones de CO₂ y el consumo de energía (por ejemplo, para el funcionamiento de los invernaderos) centrándose en la producción regional y el consumo de alimentos de temporada. Por término medio, la distancia entre productores y consumidores es de sólo 40 km.- Reducir el desperdicio de alimentos coordinando la demanda y la oferta a través de una plataforma/app online



	<ul style="list-style-type: none">- Reducir los envases y los residuos por las cortas distancias: evitar costes innecesarios de refrigeración o transporte- Ahorrar recursos materiales mediante la digitalización: coordinación y comunicación a través de la web y la app <p>En cuanto a la sostenibilidad social, el estudio de caso muestra cómo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Garantizar un precio justo para los productos. Los productores especifican ellos mismos los precios de venta, sin distribuidores adicionales. Esto garantiza un pago justo por los productos: Más del 80% del precio es para los productores (frente al 40% de media cuando se vende con distribuidores o cadenas de supermercados).- Aumenta la transparencia en cuanto al origen de los productos, así como lo que ocurre con el dinero.- Los productores pueden obtener más independencia y un acceso justo al mercado.  <p>http:// marktschwaermer.de/</p>
<p>¿Cómo puede utilizar este estudio de caso en tu beneficio?</p>	<p>El estudio de caso muestra diferentes aspectos de relevancia para los futuros empresarios, especialmente en el tema del uso sostenible de los recursos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cómo centrarse en las redes locales de productores y consumidores y utilizarlas- Cómo el enfoque a nivel local puede ayudar a mejorar la sostenibilidad medioambiental y social (ahorrar recursos escasos y fomentar la fijación de precios justos, así como la transparencia para los clientes)- La importancia de establecer redes y comunidad para el éxito de una idea de negocio (asambleas locales)- Ejemplo de uso de herramientas digitales para gestionar la demanda y la oferta <p>Beneficios de compartir conocimientos como recursos: una organización similar de las asambleas alimentarias en 7 países</p>



	Europeos y las distintas asambleas locales dentro de un país bajo la coordinación de un equipo nacional
¿Qué impacto ha tenido este estudio de caso?	<p>En Europa, la red consta de unos 1.364 conjuntos alimentarios; en Alemania, hay actualmente unos 120 "Schwärmereien", redes locales de productores y consumidores.</p> <p>En Alemania, 2.000 productores entregan ya sus productos regionales y de comercio justo en los centros Marktschwärmer, donde más de 150.000 usuarios registrados pueden recoger sus pedidos.</p>
Preguntas para reflexionar	<p>Después de haber realizado este estudio de caso, responda a las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Estarías interesado/a en comprar tu comida en una asamblea local de alimentos? ¿Por qué / por qué no? (los futuros empresarios adoptan el punto de vista del cliente: qué aspectos son importantes para los clientes)2. ¿Qué prácticas utiliza la red "Marktschwärmer" para aumentar un uso sostenible de los recursos?3. ¿Qué opinas sobre el uso de los recursos como medida de una empresa para comprometerse con la sostenibilidad medioambiental, económica y social?
Referencias	<p>The Conscientious Consumer: Marktschwärmer; <https://www.deutschland.de/en/topic/environment/sustainable-companies-in-germany-sustainability></p> <p>Página web (en alemán): Marktschwärmer <http://marktschwaermer.de/></p> <p>Facebook Marktschwärmer <https://www.facebook.com/marktschwaermer/></p> <p>instagram Marktschwärmer <https://www.instagram.com/marktschwaermer/></p> <p>Video explicativo Marktschwärmer (German, with engl. subtitles) https://www.youtube.com/watch?v=x1P2L67hnWo</p> <p>Plataformas en otros países: La Ruche qui dit Oui ! (laruchequiditoui.fr) ¡La Colmena que dice Sí! (lacolmenaquedicesi.es) L'Alveare che dice Sì! (alvearechedicesi.it) Boeren & Buren (boerenenburen.nl)</p>



Unidad 3: Evaluar la gestión de los recursos para mejorar el entorno empresarial

Movilizar diferentes tipos de recursos y combinarlos en un marco y un modelo operativo exitosos puede ser un proceso difícil y abrumador. Tanto la variedad como el número de recursos utilizados para hacer realidad un plan de negocio hacen que la gestión sostenible sea difícil y arriesgada. Para hacer frente a los retos resultantes, una empresa social necesita supervisar de cerca sus recursos y su rendimiento con el fin de optimizar la productividad y asignar eficazmente la carga de trabajo.

3.1. ¿Cómo evaluar los diferentes modelos de utilización de recursos en una empresa social?

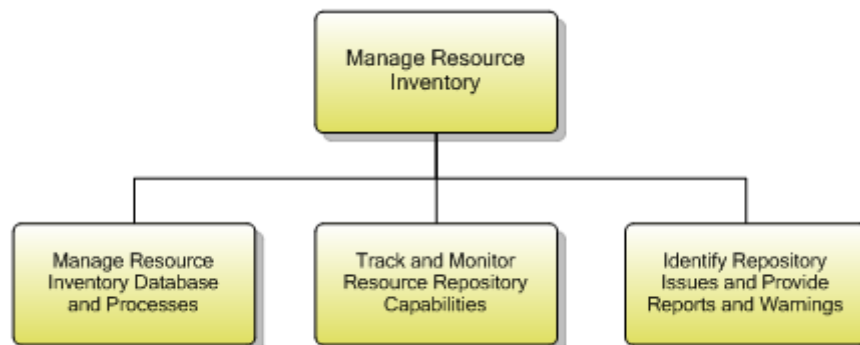
El primer paso para construir una estrategia empresarial sólida es encontrar la forma de evaluar los diferentes usos de los recursos. Esto es posible mediante un inventario de recursos (Sirmon & Hitt, 2003, p.339). Un **inventario de recursos** es una lista detallada de todos los recursos disponibles; registra toda la información relativa, incluidas las razones por las que determinados recursos son importantes en un momento determinado. En otras palabras, un inventario de recursos contiene detalles que explican la importancia de cada recurso en la empresa, así como su fluctuación en las distintas etapas de la evolución de la empresa. Como se observa en los inventarios de materias primas, un inventario de recursos presentará cambios en el tiempo, ya que los factores externos impondrán la adición o la eliminación de determinados elementos (Sirmon & Hitt, 2003, p.344). La evaluación frecuente del inventario permite calcular posibles ventajas o contratiempos en la forma de obtener y asignar los recursos.

Un inventario supervisado con frecuencia puede proporcionar una imagen clara por la utilidad agregada de los diferentes tipos de capital: humano, social, político y financiero. Si se sopesan regularmente los elementos positivos y negativos de cada acumulación, el plan estratégico de la empresa se beneficiará de los reajustes.

Para gestionar eficazmente el inventario de recursos, pregúntate:



- ¿Has calculado todos los recursos disponibles?
- ¿Puedes seguir y controlar los cambios?
- ¿Puedes prevenir los riesgos futuros?



Fuente: <http://ilsa.kz/etom/main/diagramf4d75ec1760a11e1a8e8002564cb911c.htm>

El cálculo constante de los recursos puede conducir a una gestión eficiente de los mismos en forma de *bundling* -es decir, combinando recursos- y *leveraging* -es decir, utilizando los recursos disponibles al máximo- (Sirmon & Hitt, 2003, p.344).



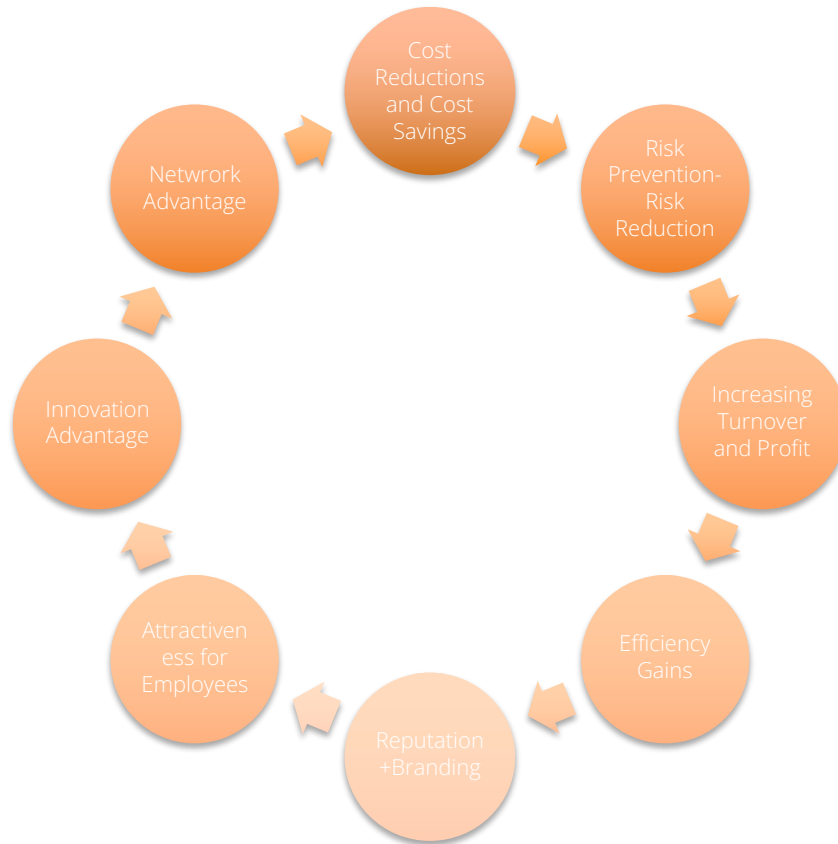
Preguntaté:

- ¿Puedo combinar algún recurso para lograr un mejor resultado?
- ¿Cómo puedo aprovechar al máximo mis recursos?

Evaluar los recursos

Al registrar, supervisar y analizar constantemente sus recursos, los empresarios adquieren valiosos conocimientos sobre las capacidades de la empresa. De este modo, pueden calcular el rendimiento de los recursos en plazos precisos y evaluar el rendimiento en un contexto más amplio; en consecuencia, también pueden hacer estimaciones precisas para el futuro próximo y descubrir posibles riesgos (Sirmon & Hitt, 2003, p.346). La clave aquí es mantener la ventaja competitiva de la empresa garantizando la sostenibilidad, incluso cuando los componentes de ciertos recursos cambian.

Para evaluar sus recursos, una empresa debe ser capaz de analizar cómo los principios de sostenibilidad benefician al plan de negocio y a su éxito financiero.



Como se ve en la figura anterior, la adhesión a los principios de sostenibilidad puede traer consigo la reducción y el ahorro de costes, así como la posible prevención de riesgos; también pueden ayudar a aumentar el volumen de negocios y los beneficios, y a garantizar el aumento de la eficiencia; los principios de sostenibilidad pueden mejorar la reputación de la empresa y ayudar a diseñar su marca, así como mejorar su atractivo para los empleados; el respectivo enfoque innovador y sostenible ofrecerá una ventaja competitiva en el mercado; por último, pero no menos importante, el compromiso de la empresa con las prácticas socialmente responsables y éticas mejorará su capacidad de creación de redes a través del reconocimiento de sus impactos sociales (UOL, 2016, p. 9).



Título de la imagen: Red Checklist/ Fuente: www.pixabay.com



Preguntaté:



- ¿Qué recursos y qué habilidades son necesarios para tu plan de negocio?
- ¿Qué recursos están disponibles, cuáles hay que obtener y qué tipo de asociaciones son necesarias para ello?
- Si los factores externos (por ejemplo, los medioambientales) amenazan tu acumulación de recursos, ¿cómo puedes minimizar o eliminar su impacto?
- ¿Existen recursos que puedan reducir los costes o suponer un ahorro para su empresa? (por ejemplo, la gestión de residuos)
- ¿Qué asociaciones mejorarán la imagen de tu empresa?

Deshacerse de los recursos

Evaluar adecuadamente los recursos significa que, en algún momento, una empresa podrá detectar los elementos no valiosos. Los elementos no valiosos son los que perjudican a la empresa de diversas maneras:

- Los elementos no valiosos pueden causar costes y pérdidas materiales.
- Los elementos no valorables pueden causar daños materiales de forma indirecta. Por ejemplo, pueden dañar la imagen de la empresa (Sirmon & Hitt, 2003, p.347).

Cuando se detectan elementos no valiosos, la acción adecuada es la eliminación. La eliminación de los recursos innecesarios garantiza **la acumulación de valor, el desarrollo y un mejor rendimiento.**



Título de la imagen: Trashcan/ Fuente: www.pixabay.com

Preguntaté:



- ¿Realmente necesitas todos los recursos que puedas encontrar?
- ¿Suprimir alguno de ellos mejoraría el rendimiento de tu empresa?



Añadir recursos, agrupar y potenciar

La supervisión periódica de los recursos puede revelar la necesidad de añadir recursos, ya sea para cubrir las carencias existentes o para protegerse de los próximos desafíos (Sirmon & Hitt, 2003, p.348). Al añadir recursos, una empresa puede evitar pérdidas o costes inasumibles. Además, puede crear valiosos paquetes de recursos que garanticen la sostenibilidad y el crecimiento. Por último, puede optimizar la forma en que explota, asigna y se beneficia de los paquetes de recursos. Este tipo de táctica de apalancamiento es lo que ayuda a una empresa a conseguir una ventaja competitiva mediante estrategias renovadas (Sirmon & Hitt, 2003, p.350).



Título de la imagen: Balanza/ Fuente: www.pixabay.com

Preguntaté:



- Si tuvieras que pesar sus recursos en una balanza, ¿cuál sería el resultado?
- ¿Sugiere Tu balanza imaginaria algún cambio estratégico?
- ¿Te ayudará a prevenir futuros riesgos y pérdidas?
- ¿Puedes maximizar los recursos valiosos para la sostenibilidad y el crecimiento?

3.2. Evaluar y aprender

Cómo utilizar el informe de seguimiento para mejorar el entorno empresarial.

El inventario de recursos o cualquier otra forma de informe de seguimiento requiere "la recopilación y el análisis periódicos de información para seguir la ejecución y medir el rendimiento de un proyecto con respecto a sus resultados previstos" (UICN, 2004, p.5). Esto significa que se crea para proporcionar conocimientos sobre las prácticas más o menos eficientes y puede utilizarse para reajustar la estrategia de una empresa. Los informes de seguimiento, si se evalúan cuidadosamente, pueden mejorar el entorno empresarial.



Al evaluar los recursos y el rendimiento, una empresa puede optimizar su gestión y funcionamiento. Detectar y supervisar constantemente lo que funciona en un entorno empresarial y lo que no, permite a una empresa aprovechar sus recursos humanos y mejorar su gestión de personal (Soliman & Spooner, 2000, p.337). Este tipo de optimización se produce con una dotación de personal adecuada y una asignación eficaz de la carga de trabajo, así como mediante la priorización en la toma de decisiones.

La gestión sostenible de los recursos humanos requiere captar el valor de los empleados asegurando que sigan siendo valiosos cuando se les reasigna. En este contexto, la transmisión de conocimientos entre los empleados mejora el rendimiento y ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos operativos. En otras palabras, el conocimiento colectivo funciona como una ventaja competitiva (Soliman & Spooner, 2000, p.338). Para conservar esta ventaja competitiva, la empresa tiene que cultivar un entorno de prioridades sensatas y directivas claras en el que el personal y los directivos comprometidos puedan prosperar y aprovechar al máximo sus capacidades colectivas.

Los informes de seguimiento pueden mejorar aún más el entorno de la empresa gracias a las tecnologías que mejoran la gestión del conocimiento (Soliman y Spooner, 2000, p.341). Las herramientas de investigación, reunión y colaboración, los sistemas de navegación y muchos más avances basados en la tecnología pueden proporcionar la infraestructura necesaria para acumular, asimilar y utilizar el conocimiento. Acceso a herramientas y recursos en Internet ofrece una valiosa visión para analizar los informes de seguimiento de forma responsable. Por lo tanto, puede influir en el proceso de toma de decisiones y mejorar el plan estratégico mediante una sólida apreciación de los componentes de la acción, los presupuestos, los objetivos y los riesgos



Título de la imagen: Web Domain Service/ Fuente: www.pixabay.com



Preguntaté:



- ¿Has contratado personal cualificado?
- ¿Tus empleados ocupan los puestos adecuados a su cualificación?
- ¿Podría ser un empleado más valioso en otro puesto?
- ¿Está el volumen de trabajo distribuido de forma adecuada?
- ¿Mejoraría el rendimiento de tu empresa otra distribución del tiempo de trabajo?
- ¿Son tus prioridades las adecuadas para tu plan de negocio?

Conclusión

Una empresa de éxito funciona con recursos variables que aprovecha para obtener la máxima ventaja. Gestionar todos estos recursos de forma sostenible requiere una planificación cuidadosa y reajustes constantes. Para ello, la empresa debe supervisar constantemente sus recursos con el fin de optimizar el rendimiento, aumentar la productividad y establecer objetivos realistas. La variedad y el volumen de los recursos exigen evaluaciones informadas mediante informes de seguimiento. Las reevaluaciones periódicas pueden conducir a la maximización de los recursos y a la mejora del entorno empresarial, en el que la carga de trabajo y la experiencia se asignan de forma eficiente y sostenible.



Título de la imagen: Ask/Fuente: www.pixabay.com



Referencias

Unidad 1. Los recursos en una empresa social

Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R. & Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative Synthesis report*. Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4985a489-73ed-11ea-a07e-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-123378057>.

Day, S. W., & Jean-Denis, H. (2016). Resource-Based View of Social Entrepreneurship: Putting the Pieces Together. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 11(2), 59–69. http://t.www.na-businesspress.com/JSIS/Jean-DenisH_Web11_2_.pdf

McKinney, S. (2019). *Emerging resources for social Entrepreneurs: A handy guide*. GOOD. Retrieved from <https://www.good.is/articles/emerging-resources-for-social-entrepreneurs-a-handy-guide>.

USAID. (2016). *The 5rs framework in the program cycle*. <https://usaidlearninglab.org/>. Retrieved September 29, 2021, from https://prod.usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/5rs_techncial_note_ver_2_1_final.pdf.

Virtue Ventures. (2021). *Resources*. Virtue Ventures: Enterprising Social Change. Retrieved September 16, 2021, from <https://www.site.virtueventures.com/resources>.

Yunus, M., Kickul, J., Terjesen, S., Bacq, S., & Griffiths, M. (2012). Social business Education: An Interview with Nobel Laureate Muhammad Yunus. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 453–462. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0500>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

Unidad 2. Utilización sostenible de recursos en una empresa social

“What is sustainable development?": <https://www.youtube.com/watch?v=7V8oFI4GYMY>

“Two minutes to understand sustainable development": <https://www.youtube.com/watch?v=jfsWI8XgQyo>

“Resource Efficiency & Sustainable Development": <https://www.youtube.com/watch?v=kC3VTg-8f0s>



“Why natural resource use matters?”: <https://www.youtube.com/watch?v=7pPa0mRCky4>

“Managing natural resources: Achieving more with less”:
<https://www.youtube.com/watch?v=ZERrpFwETgs>

Artículos:

ADEC Innovations (n.d.), What is Social Sustainability?, Retrieved September 28, 2021, from: <https://www.adecesg.com/resources/faq/what-is-social-sustainability/>

Bird, Kirsten (2018, July 18), What is resource management?, Association for Project Management, Retrieved September 16, 2021, from: <https://www.apm.org.uk/blog/what-is-resource-management/>.

Choi, Sungchul & Ng Alex, (2011, May 26), Journal of Business Ethics, Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses, , Retrieved September 29, 2021, from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0908-8>

Circular Ecology, Sustainability and Sustainable Development – What is Sustainability and What is Sustainable Development?, Retrieved September 20, 2021, from: <https://circularecology.com/sustainability-and-sustainable-development.html>

Deloitte (2016), Capitalizing on the shifting consumer food value equation, Retrieved September 29, 2021, from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-fmi-gma-report.pdf>

EUR-Lex (n.d.), Sustainable Development, Retrieved September 17, 2021, from: https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/sustainable_development.html

Hansen, Brianna (2018, September 27), What is Resource Management & Why Is It Important, Retrieved September 17, 2021, from: <https://www.wrike.com/blog/what-is-resource-management/>

Hester, Caitlan (2021, January 21), What Are Sustainable Natural Resources?, Citizen Sustainable, Retrieved September 20, 2021, from: <https://citizensustainable.com/natural-resources/>

KFZ-Steuer.wiki (2021), German Electric Car Tax 2021, Retrieved September 29, 2021, from: <https://kfz-steuer.wiki/en/electric-vehicle-tax-germany/>

Lafferty, Seonaid & Place, Christophe (2019, June), Pathways to Sustainability in Social and Solidarity Economy Organisations – Lessons Learned from Local Change Processes towards the Sustainable Development Goals, UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, Retrieved September 28, 2021, from: https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2019/06/131_Lafferty_Pathways-to-Sustainability_En.pdf



Maryville University (n.d.), The Importance of Environmental Awareness When Running a Business, Retrieved September 29, 2021, from: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-environmental-awareness-when-running-a-business/>

McGill University (n.d.), What is sustainability?, Retrieved September 16, 2021, from: <https://www.mcgill.ca/sustainability/files/sustainability/what-is-sustainability.pdf>.

SDG Knowledge Hub (2019, April 30), Why All Businesses Should Make a Commitment to Sustainability in 2019, Retrieved September 29, 2021, from: <http://sdg.iisd.org/commentary/guest-articles/why-all-businesses-should-make-a-commitment-to-sustainability-in-2019/>

Social Reporting Standard (n.d.), Guide to result-based reporting, Retrieved September 28, 2021, from: https://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/Presentation_SRS_en.pdf

Tiemann, Irina & Fichter, Klaus (2016), Carl von Ossietzky University of Oldenburg, Developing business models with the Sustainable Business Canvas – Manual for conducting workshops, Retrieved September 28, 2021, from: https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual_Sustainable_Business_Canvas_EN.pdf

United Nations (1987), Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development, Retrieved September 27, 2021, from: <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>

Université de Montpellier (n.d.), Database Template & Indicator List – University Sustainability Assessment Framework (UNISAF), Retrieved September 28, 2021, from: https://uni-eco.umontpellier.fr/toolbox_resource/database-template-indicator-list-university-sustainability-assessment-framework-unisaf/

UnternehmensGrün e.V. (n.d.), Greening Europe's Economy – European Network for Sustainable Consulting, Retrieved September 29, 2021, from: https://www.bnw-bundesverband.de/wp-content/uploads/2015/06/P140291_Greening_Europes_Economy_Handout_WEB.pdf

USAID (2016). The 5Rs framework in the program cycle, Retrieved September 20, 2021, from: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/5rs_techncial_note_ver_2_1_final.pdf

Whelan, Tensie & Fink, Carly (2016, October 21), Harvard Business Review, The Comprehensive Business Case for Sustainability, Retrieved September 29, 2021, from: <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>



Unidad 3. Evaluar la gestión de los recursos para mejorar el entorno empresarial

IUCN. (2004). *Module 4: Monitoring and reporting*. IUCN. Retrieved from https://www.iucn.org/sites/dev/files/import/downloads/module4_monitoring_reporting_04.pdf.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: LINKING Unique Resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345. <https://doi.org/10.1108/13673270010379894>

UOL. (2016). *Manual sustainable business canvas*. Retrieved September 24, 2021, from https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/innovation/en/download/Manual_Sustainable_Business_Canvas_EN.pdf.

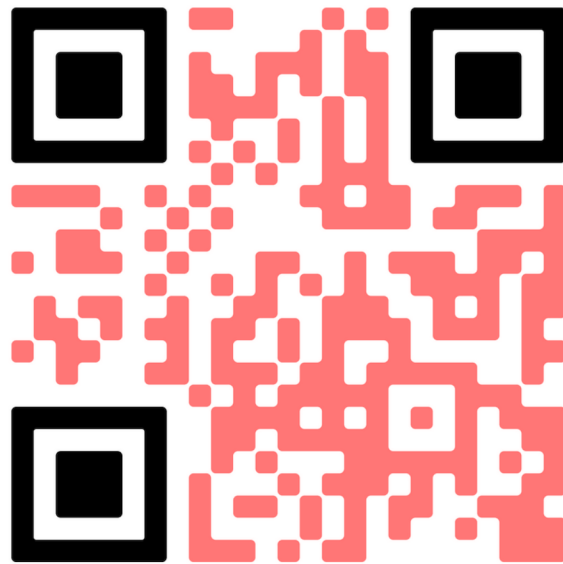


THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE



Download the app!



Co-funded by
the European Union





THINK SOCIAL

PROMOTING SOCIAL ENTREPRENEURIAL
MINDSETS FOR A SUSTAINABLE FUTURE



Erasmus+

THE EUROPEAN COMMISSION'S SUPPORT FOR THE PRODUCTION OF THIS PUBLICATION DOES NOT CONSTITUTE AN ENDORSEMENT OF THE CONTENTS, WHICH REFLECT THE VIEWS ONLY OF THE AUTHORS, AND THE COMMISSION CANNOT BE HELD RESPONSIBLE FOR ANY USE WHICH MAY BE MADE OF THE INFORMATION CONTAINED THEREIN.



This document may be copied, reproduced or modified according to the above rules.

In addition, an acknowledgement of the authors of the document and all applicable portions of the copyright notice must be clearly referenced.

All rights reserved. © Copyright 2023 THINK SOCIAL