



# Consejos para asesores

*Responsabilidad social para las pequeñas y medianas empresas*

# Sobre nosotros

**Aviso legal:** Esta publicación, escrita por adelphi con el apoyo de IFOK, fue financiada por la Dirección General de Empresa e Industria de la Comisión Europea. No refleja necesariamente la opinión de la Comisión Europea. Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en nombre de la Comisión podrá ser considerada responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en esta publicación.

---

**Contacto:**

CSR Team, DG Empresa e Industria, Comisión Europea  
entr-csr@ec.europa.eu

adelphi

Caspar-Theyss-Strasse 14a

14193 Berlin, Alemania

T +49 (30) 89 00068-0

F +49 (30) 89 00068-10

office@adelphi.de

[www.adelphi.de](http://www.adelphi.de)



---

**Autoras** Jutta Knopf, Barbara Mayer-Scholl

**Diseño** Sabine Zentek

---

**ISBN:** 978-92-79-28297-3

**DOI:** 10.2769/79873

---

---

Esta guía se basa en la comprensión de la responsabilidad social de las empresas (RSE) de 2011, elaborada por la Comisión Europea, en la que se define como «la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad». Además, afirma que «el respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de:





- » maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio;
- » identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

La complejidad de este proceso dependerá de factores como el tamaño de la empresa y la naturaleza de sus operaciones. Para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente las microempresas, es probable que el proceso de RSE siga siendo informal e intuitivo». Para leer el texto completo, aquí ▼.

# Contenido

<b>Prólogo</b>	<b>5</b>
<b>1 Herramienta para asesores de pymes sobre RSE</b>	<b>6</b>
<b>2 Plan de trabajo de RSE</b>	<b>11</b>
2.1 Desarrollo de un plan de trabajo de RSE para pymes	12
2.2 Implementación de un plan de RSE	13
<b>3 Áreas de enfoque</b>	<b>17</b>
3.1 Cadenas de valor globales sostenibles	18
3.2 Nuevos modelos de negocio	19
3.3 Comunicación, transparencia e interacción	20
<b>Anexo</b>	<b>21</b>

## Leyenda

-  Información
-  Ideas generales
-  Proyectos
-  Herramientas
- ▼ Más información disponible en el anexo (si no se indica lo contrario, la información está en inglés)

# Prólogo

*Existe una conciencia cada vez mayor entre las pequeñas y medianas empresas (pymes) en materia de responsabilidad social de las empresas (RSE). Sabemos que existe una vasta experiencia a escala local sobre esta cuestión en toda la Unión Europea.*

*Por esta razón, en junio de 2012, reunimos aproximadamente a 100 asesores de pymes que acumulan una larga y sólida experiencia en asesoramiento social y ambiental. Podrá encontrar documentación detallada del acontecimiento [aquí](#) ▼ (01). Esta guía es el resultado de la inteligencia y experiencia colectivas de este grupo de personas. Les estamos enormemente agradecidos por que nos hayan prestado su tiempo e inspiración.*



*Daniel Calleja*



El objetivo de esta guía es mejorar la calidad y cantidad de consejos de RSE a disposición de las pymes europeas. A medida que el mercado evoluciona y las expectativas de los clientes, socios comerciales y sociedad cambian, la RSE forma cada vez más parte de la fórmula de una empresa fuerte y competitiva.

No existe una fórmula exclusiva de RSE en las empresas. Está claro que no existe una única medida. Todas y cada una de las empresas tienen que abordar los retos que se les plantean, de acuerdo con su cultura y circunstancias particulares. La política de la Comisión Europea de RSE respeta la diversidad y evita cuidadosamente que la RSE se convierta en fuente de prescripción o cargas administrativas innecesarias para las empresas.

Esta guía debería permitir a los asesores de las pymes aprovechar las prácticas vanguardistas y ayudar a las empresas europeas a que mejoren aún más su reputación como líderes mundiales en el campo de la responsabilidad social de las empresas.

Daniel Calleja

*Daniel Calleja, director general de Empresa e Industria, Comisión Europea*



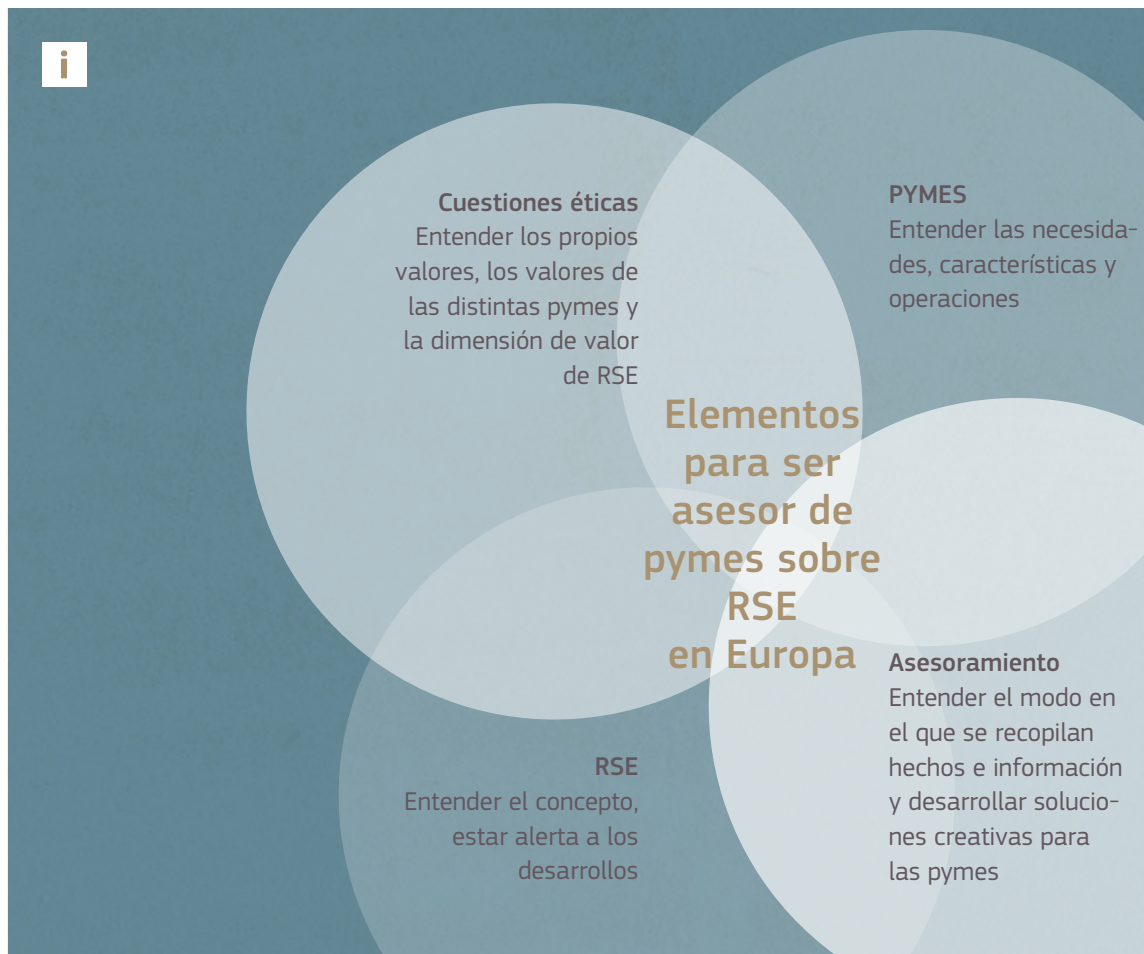
# 1. Herramienta para asesores de pymes sobre RSE

*Cada pyme es exclusiva, al igual que cada asesor. Un desarrollo y asesoramiento sobre RSE bueno y apropiado requiere un cierto conjunto de habilidades, algunas de las cuales hemos descrito a continuación. Podrá encontrar más información sobre el apoyo para desarrollar estas habilidades [aquí](#) ▼ (02).*



Para obtener respeto, sea auténtico, ético y usted mismo; defienda sus opiniones.

*Profesional dedicado a cómo ser un buen asesor de pymes sobre RSE*



**1. Creatividad** ▼ – traducir y ajustar los conceptos, métodos e idiomas de RSE para cada una de las distintas pymes, independientemente de su tamaño.



*La iniciativa MENT* ▼ (solo disponible en alemán) reúne a emprendedores sociales y pymes tradicionales para intercambiar experiencias y aprender mutuamente.

**2. Aprendizaje** ▼ (03) – reconocer la RSE como un concepto fluido y estar pendiente de nuevas oportunidades, tales como las creadas por el auge de las cuestiones de derechos humanos en el sector empresarial.



*La Comisión Europea ha desarrollado una guía sobre los derechos humanos para pymes* ▼ con el fin de prestar asesoramiento práctico a las pymes sobre cómo cumplir las expectativas de los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas.

*El blog de las pymes de la Red para la sostenibilidad de las empresas* ▼ convierte estudios académicos de todo el mundo en recursos prácticos para las empresas.

**3. Escucha activa** – escuchar y entender los retos, necesidades e intereses exclusivos de cada pyme.

## 1. Herramienta para asesores de pymes sobre RSE

**4. Construcción de redes** – facilitar y diseñar redes orientadas al destino o utilizar redes existentes, organizar un modelo de financiación sostenible, facilitar oportunidades de aprendizaje y apoyar la cooperación entre posibles competidores y partes interesadas.



*La red de aprendizaje cuadrante* ▼ permite a los cerca de 100 directivos de las pymes belgas que se reúnan una vez al mes en grupos reducidos para conocer y trabajar con la RSE.

*La Cámara de comercio* ▼ (solo disponible en alemán) de la región alemana de Rin-Neckar ha creado un desayuno mensual sobre RSE, al que asiste una comunidad regular.

**5. Identificación y comunicación de los beneficios** – recabar la información que transmite un enfoque general, identificar oportunidades para las distintas pymes y llevar a cabo un análisis de costes-beneficios para las distintas actividades de RSE, resaltar la parte comercial de la ecuación y aclarar el modo en el que la RSE se inscribe en el modelo comercial de una forma más amplia.



*Ecotoolkit* ▼ – ofrece un conjunto de herramientas prácticas que resultan útiles para los consultores para dirigir las pymes en el modo en que pueden controlar y reducir el impacto ambiental y ahorrar costes.

*Una guía de retorno social de la inversión* ▼ – establece las múltiples ventajas intangibles que crea la RSE, además de las captadas mediante la medición financiera tradicional.

**6. Carácter práctico** – desarrollar un asesoramiento que:

- » e adapte a las necesidades del cliente;
- » sea práctico;
- » genere valores comerciales, así como valores ambientales y sociales, positivos;
- » se pueda integrar con facilidad en las actividades diarias;
- » frezca soluciones a problemas.

**7. Flexibilidad** ▼ (o4) – saber cómo hacer frente a situaciones complejas y dilemas éticos y cómo hacer frente a las compensaciones entre los beneficios empresariales y la responsabilidad social.

### i

*Una lista de lo que deben y no deben hacer los asesores de pymes, elaborada por los profesionales*

### Se debe:

- » Reír, escuchar y comprender
- » Desempeñar un papel activo
- » Ir más allá de la teoría
- » Ser convincente, auténtico, entusiasta y tener empatía
- » Ser muy práctico
- » Ser visible y accesible
- » Mantener una ética y unos valores claros
- » Compartir los conocimientos
- » Comunicarse con éxito
- » Manejar las expectativas

### No se debe:

- » Tratar a los clientes con condescendencia
- » Actuar como el único experto sobre el tema
- » Hacer las cosas demasiado complicadas
- » Fingir poseer soluciones que no tiene
- » Olvidarse de la misión especial de las partes interesadas o las pymes
- » Hablar solo en términos teóricos
- » Hablar sobre algo que no entiende
- » Ignorar la opinión de sus clientes
- » Usar un único enfoque para todos



## 1. Herramienta para asesores de pymes sobre RSE

### 8. Ser un embajador

- » Iniciativas de apoyo que recompensan el buen comportamiento (por ejemplo, la contratación pública o la concienciación de los consumidores).
- » Comunicar las ventajas de la RSE a escala local o regional, por ejemplo, trabajando con cifras públicas para iniciar subvenciones u otro tipo de participación cívica para ayudar a las pymes a implicarse en la responsabilidad social.



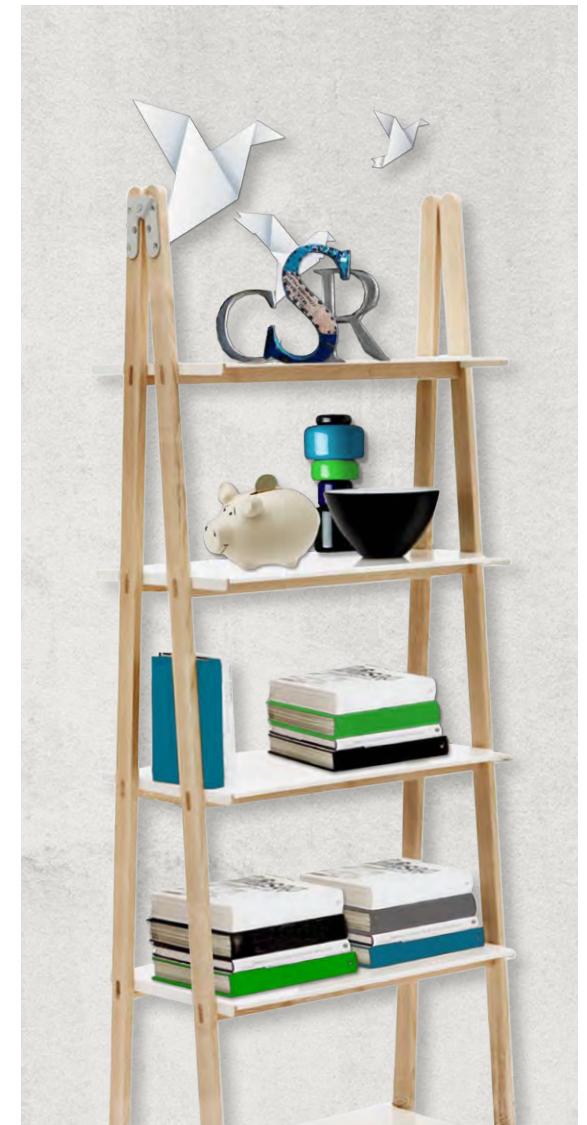
*En 2011, se organizó un rally RSE en 10 ciudades de Macedonia, al que se presentaron los campeones locales de RSE de las pymes.*

*En la Toscana, el gobierno regional concede subvenciones y baja los impuestos regionales a las pymes que utilizan los servicios de asesoramiento para implementar estrategias de RSE.*



*Un asesor de pymes describe su manera de acercarse a las pymes de la siguiente manera:*

**RSE es solo trabajo cotidiano, nada exótico, nada difícil, nada costoso y nada sexy. La sociedad actual y las partes interesadas solo exigen más transparencia, más información de las empresas, por lo que las pymes tienen que empezar a hacer algo que no hayan hecho antes, empezar a utilizar algunas herramientas nuevas y algunos indicadores de resultados nuevos. Este es un trabajo cotidiano en el mundo actual y del futuro. Esto se puede manejar, le ahorrará dinero y puede representar un caso de negocio real.**



## 1. Herramienta para asesores de pymes sobre RSE

### 9. Generación de motivación

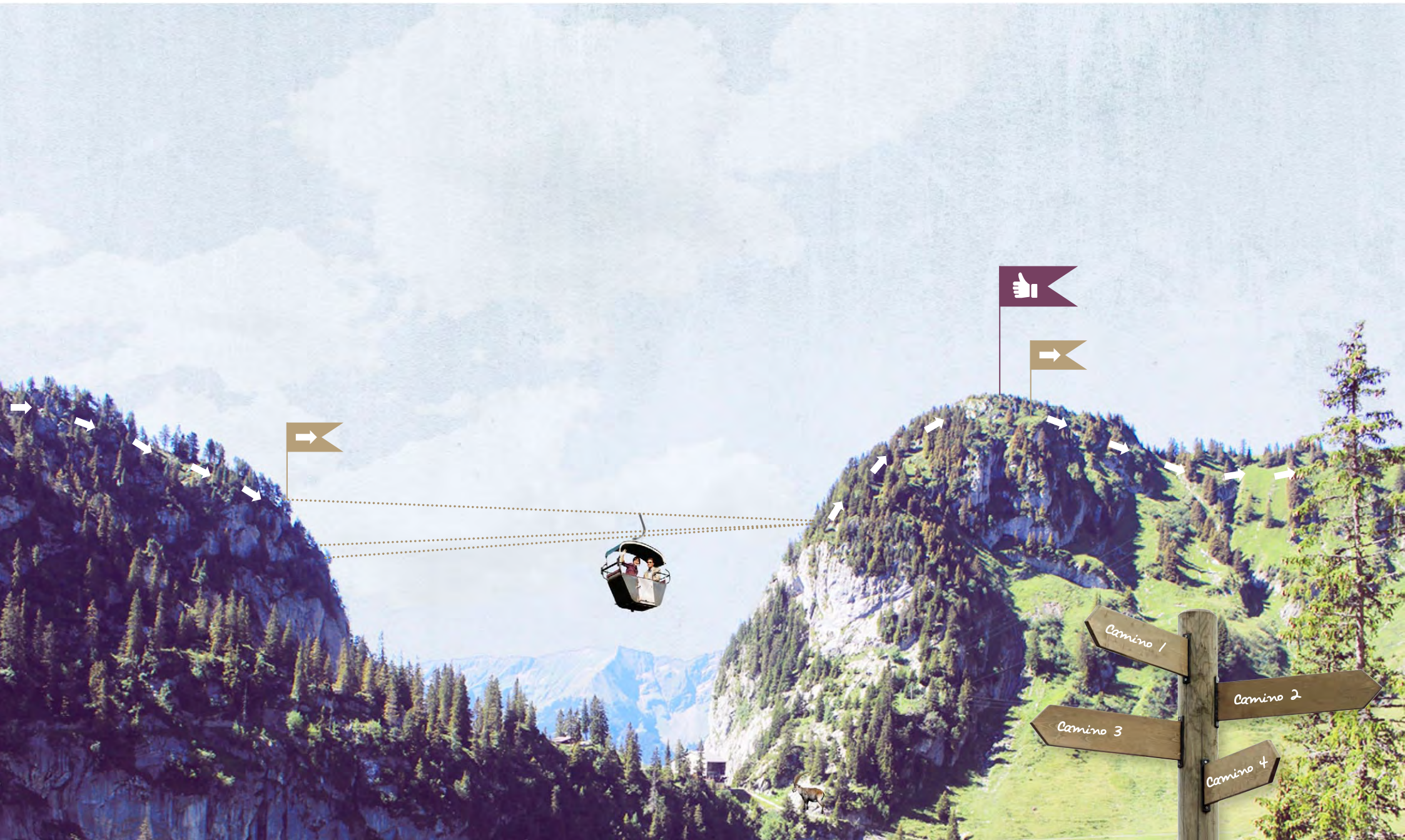
- » Basarse en los conjuntos de habilidades particulares de los empleados.
  - » Ser concreto y directo cuando se habla de RSE, por ejemplo, mediante el intercambio de memorias de sostenibilidad o dando ejemplos a través del uso de **casos prácticos** ▼ (05)
  - » Desarrollar la técnica de narrar historias, incluso hacer referencia a los valores sociales puede ser eficaz.
- » Ofrecer ejemplos de emprendedores sociales y cómo aplican sus valores personales en los negocios.
  - » Mostrar el modo en que la RSE puede ayudar a hacer frente a los retos actuales mientras crea un negocio orientado al futuro.
  - » Demostrar el modo en que involucrarse en la RSE puede ayudar a lograr un cambio positivo en el mundo.
- » Lograr un equilibrio entre hacer hincapié en la necesidad de cumplir con la responsabilidad social y destacar las ventajas comerciales.
  - » Ser sensible a las diferentes dimensiones de motivación de las pymes y, por tanto, adaptar cada enfoque.



*Se fundamenta en  
Understanding and  
Responding to Societal  
Demands on Corporate  
Responsibility ▼*

### *Motivación de la pymes a comprometerse con la RSE*

Ventajas comerciales	Desear obtener beneficios tangibles y/o intangibles
Valores personales	Desear aplicar los distintos valores
Factores institucionales	Desear cumplir con las expectativas sociales, legislativas e industriales
Impulsado por la parte interesada	Desear cumplir las expectativas de la parte interesada



# 2 Plan de trabajo de RSE

## 2.1 Desarrollo de un plan de trabajo de RSE para pymes ▼ (o6)

Las estrategias de RSE pueden presentarse de tantas formas distintas como existen empresas. Piense en los pasos que se indican a continuación como un punto de partida para la acción, listos para adaptarse y ampliarse para adecuarse a las circunstancias específicas de una determinada pyme.

1. Aumento de la concienciación sobre la forma en que la empresa ya está cumpliendo con su responsabilidad social.

2. Identificación de las acciones pequeñas en áreas tales como recursos humanos, cadena de suministro, la comunidad o el medio ambiente que pueden generar «victorias rápidas» y fomentar la motivación y el compromiso de los empleados.

3. Alineación de las medidas de RSE con los objetivos y competencias básicas de la empresa. Incorporarlas en todas las áreas de las operaciones comerciales, integrarlas en la cultura empresarial diaria y usar la **sestrategia de RSE para aumentar la competitividad**. ▼ (o7)



El proyecto **Responsible MED** ▼ está desarrollando una herramienta que ayuda a las pymes a optar por la mejor estrategia desde un punto de vista competitivo.

4. Establecimiento de objetivos más ambiciosos, como tomar un enfoque de ciclo de vida.



La decisión sobre el enfoque correcto depende de varios factores, como la motivación, el impulso externo, las oportunidades de mercado, etcétera. Un factor es el nivel actual de la aplicación de la RSE en la empresa. El gráfico presenta un **modelo de categorización** ▼ para facilitar la identificación del nivel de aplicación de RSE.

### Desarrollo de la RSE en la empresa

La RSE no existe	La RSE existe, pero se esconde tras diversas funciones	La RSE existe como una función independiente	La RSE existe como una función de coordinación
------------------	--	--	--

Aumento de la madurez de la empresa

Se fundamenta en: **Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility?** ▼



Cada empresa está acostumbrada a llevar a cabo las cosas a su manera. Como un profesional señaló, «en primer lugar, debe descubrir dicho modo de funcionamiento y, solo entonces, podrá proporcionar métodos o herramientas. No obstante, es importante que no tengamos una multitud de métodos, sino que sepamos cómo implicar a las pymes en el centro de la actividad comercial y, a partir de ahí, elaborar la estrategia de RSE».



A escala nacional, regional y local, numerosas organizaciones ofrecen ayuda, herramientas y directrices personalizadas por un coste reducido o nulo. Por ejemplo, Agenda21Barcelona proporciona directrices, información, mejores prácticas y **herramientas** ▼ (o8) efectivas en las pymes.

## 2.2 Implementación de un plan de RSE

1. La creación de un equipo RSE multifuncional e interno ayuda a fijar la RSE a largo plazo. Asegúrese de tener en cuenta la diversidad de la plantilla al equilibrar el género, la edad y otros posibles factores.

2. La mayoría de las pymes ya están tomando algunas medidas para cumplir con su responsabilidad social, a menudo sin tener conscientemente una estrategia de RSE. El proceso de **herramientas de autoevaluación de RSE para pyme ▼ (09)** eleva la conciencia interna de los logros de una pyme y ofrece información valiosa para desarrollar el enfoque adecuado para ampliar el compromiso de RSE.

3. La comparación del nivel de actividad de RSE con los competidores puede ser útil. Examinar las reglas actuales y futuras y las normativas, las expectativas del sector y su evolución, así como las **directrices internacionales de RSE ▼ (10)**, puede ayudar a poner en perspectiva el desempeño de RSE. Estas estrategias también facilitan la identificación de los puntos de venta distintivos y las áreas prioritarias.



Es importante identificar los temas prioritarios que deben tratarse de acuerdo con las circunstancias de cada pyme. Las directrices internacionales, como la ISO 26000, la Global Reporting Initiative (GRI) o los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas ofrecen conceptos que sirven como guías para alinear la comprensión de una pyme de su responsabilidad y expectativas sociales.



Una característica importante de las pymes es su práctica intuitiva e informal de la RSE. No obstante, la implementación de una estrategia de RSE puede ayudar a centrarse en ciertos procedimientos y prácticas, que a menudo producen ventajas inesperadas. Por ejemplo, redactar las políticas, visiones y casos empresariales facilita una mejor comunicación dentro de la empresa y con los clientes y las partes interesadas al aumentar la confianza y la previsibilidad.

## 2.2 Implementación de un plan de RSE

4. La creación del modelo comercial consiste en la formulación y documentación de los argumentos o razones que se encuentran detrás del compromiso de una empresa con la RSE. Para las pymes, puede ser útil crear un modelo comercial integral que no solo busca ventajas comerciales, sino que tiene en cuenta las diversas dimensiones motivacionales.

5. Preguntar sobre los valores personales y la historia o misión fundadora de una pyme es una buena manera de desarrollar una visión de la empresa que pone de relieve los ideales más importantes para los propietarios, responsables y empleados. A su vez, la visión ayuda a identificar las prioridades y los objetivos a largo plazo.

6. La identificación y la comprensión de las **partes interesadas** ▼ es lo más valioso para una pyme, ya que pueden ofrecer información importante sobre temas prioritarios, las expectativas, los desarrollos futuros, etcétera, mientras que también sirven como consejo para los enfoques de RSE ya desarrollados.

“

**La integración de los empleados ▼ (12) en el proceso es vital para una exitosa integración de la RSE. Esto se puede hacer preguntándoles, aprovechando sus conocimientos y experiencias y proporcionándoles formación y talleres de capacitación.**

“

**Mirar los planes y operaciones comerciales con una lente de sostenibilidad ▼ (11) trae nuevas perspectivas. Ayuda a crear a partir de los puntos fuertes existentes, solucionar los puntos débiles y brindar oportunidades que no se han considerado lo suficientemente en el pasado.**

## 2.2 Implementación de un plan de RSE

*7. Identificación de las áreas prioritarias, fijación de objetivos, elaboración de planes de acción para alinear los objetivos y competencias básicas para ayudar a administrar los recursos. Cuando se trazan las metas, se centran tanto en los objetivos a corto como a largo plazo. A veces, las ventajas solo se verán claras con el tiempo, por lo que es siempre una buena idea ofrecer un calendario previsto.*

“

La implementación de una estrategia de RSE no debe separarse de los procedimientos normales, sino que debe integrarse en los procesos internos. Por ejemplo, la incorporación de la RSE en el sistema ISO 9001 o en el modelo EFQM ▼ puede hacer que resulte más fácil para las empresas conocer las mejores estrategias y establecer los procedimientos internos.

“

Con el fin de mantener la motivación a largo plazo, hay que establecer objetivos que no los sobrepasen ni los pongan en tela de juicio. Celebrar los logros en el camino también supone una gran estrategia para establecer un equipo unido y mantener unos altos niveles de compromiso.

## 2.2 Implementación de un plan de RSE

*8. Los asesores de pymes pueden apoyar a las pymes en la aplicación de la RSE al proporcionar herramientas, como formatos, listas de proveedores pertinentes o lo que deben o no hacer al responder a preguntas importantes.*

“

Sin embargo, la revisión periódica y la evaluación de las actividades de RSE ayudan a las empresas a estar al día, mientras se crean oportunidades para la mejora continua. La autoevaluación evita la repetición de prácticas problemáticas, ayuda a identificar las áreas de competencia y apoya a las pymes para que se conviertan en organizaciones de aprendizaje.

*9. Comunicar las actividades de RSE puede tanto mostrar la voluntad de las pymes de ser responsables como ayudarles a cosechar los beneficios de participación en la RSE (si desea más información al respecto, consulte e **capítulo 3.3** ▼).*

*10. La medición y evaluación del progreso incluye el establecimiento de un sistema de planificación y control. **Los contables de pymes** ▼ tienen un conocimiento profundo de sus clientes y actúan a menudo como asesores en la empresa. Pueden aportar su experiencia en el diseño de los sistemas de registro e información y el desarrollo de la estructura y el funcionamiento de un ciclo de planificación y control.*

“

El pensamiento estratégico no tiene por qué implicar una carga adicional. Las metodologías pueden adaptarse a las circunstancias dadas. Por ejemplo, **Una guía para la RSE para las empresas unipersonales** ▼ muestra cómo pueden adaptarse para cumplir las necesidades de las microempresas.





# 3. Áreas de enfoque

## 3.1 Cadenas de valor globales sostenibles ▼ (13)

Actualmente, las cuestiones sociales y ambientales son cada vez más importantes en las cadenas de valor globales y locales. Como consecuencia de ello, cada vez más pymes europeas se enfrentan a las expectativas de sus compradores para demostrar que, por una parte, respetan las cuestiones sociales y ambientales y que, por otra, aseguran que se cumplen los estándares sociales y ambientales dentro de la propia cadena de suministro.

Al mismo tiempo, para las pymes europeas es cada vez más importante participar en actividades internacionales con el fin de ser más competitivas y aumentar sus niveles de innovación.

### Consejos y trucos comerciales ▼ (14)

1. Como proveedores, las pymes se enfrentan a la elección de ser proactivas o simplemente aplicar los requisitos mínimos para cumplir con la demanda del comprador. La toma de iniciativa para aumentar la actividad de la RSE puede ayudar a las empresas a cumplir con los requisitos de múltiples compradores, evitando así costes adicionales de cumplimiento para cada nuevo comprador.

2. Al participar en un diálogo abierto y constructivo con los proveedores, las pymes pueden garantizar que los riesgos en áreas tales como las normas laborales o ambientales se traten claramente y de forma cooperativa.

3. En la creación de una cadena de valor sostenible, la colaboración entre los participantes puede ser de gran ayuda. La norma ISO 26000 anima a las grandes empresas a apoyar a las pymes en el cumplimiento de objetivos socialmente responsables.



El proyecto **SUSBIZ Kenya** ▼ une pymes danesas y kenianas. Se ayuda a las empresas kenianas a que apliquen prácticas de negocios sostenibles y las empresas danesas se benefician de la mejorada gestión global de la cadena de valor.

4. Las pymes deben ser capaces de comunicar su compromiso con la RSE a los compradores con el fin de crear una ventaja competitiva.



El proyecto **Transparencia** ▼ en España (solo disponible en catalán), apoyado tanto por el gobierno catalán como por el GRI, reúne a empresas multinacionales para ayudar a las pymes (generalmente, sus proveedores) en el camino del desarrollo de una estrategia de RSE para que publiquen su primer informe de RSE.

5. La gestión sostenible de la cadena de suministro ofrece ideas sobre cómo resolver los problemas de fiabilidad, aumentar la eficacia de los recursos a lo largo de la cadena de suministro, desarrollar productos sostenibles e innovar procesos.



**CSR Compass** ▼ es una herramienta gratuita en línea que puede ayudar a las empresas a implementar una gestión responsable de la cadena de suministro.

**La Iniciativa de comercio ético** ▼ de Noruega desarrolló una guía práctica sobre cómo integrar las cuestiones de RSE en las cadenas de suministro y ofrecer información sobre las herramientas y los recursos.



**Tendencias actuales:** Agua y residuos, emisiones de carbono, derechos humanos, normas laborales, estricto cumplimiento en la cadena de suministro, transparencia y trazabilidad, sistemas de gestión de RSE

### 3.2 Nuevos modelos de negocio ▼ (15)

*Tendencias como la globalización, los cambios tecnológicos, la intensificación de la competencia, las crisis recurrentes, las necesidades fluctuantes de los clientes y la creciente concienciación de los límites de los recursos naturales presentan una gran presión sobre las empresas para ampliar su ámbito de aplicación, acelerar su ritmo de innovación y la búsqueda de modelos comerciales sostenibles. Como resultado, la capacidad de innovación se está convirtiendo en uno de los factores decisivos para el éxito o el fracaso comercial de una empresa.*

*Tradicionalmente, las innovaciones se tratan en forma de nuevos productos, servicios o procesos. El concepto de innovación del modelo comercial explora una nueva área, la base de cómo una empresa crea, imparte y capta el valor.*

*La participación en la innovación del modelo de negocio es una oportunidad para las pymes, ya que su pequeño tamaño ofrece ventajas para lograr una rápida adaptación de las estructuras y los procesos. **Un estudio de cinco años ▼ (16)** (solo disponible en alemán) ha demostrado que las pymes que adaptaron dinámicamente su modelo comercial a los estímulos externos tuvieron más éxito que aquellas que no lo hicieron. Por otra parte, las innovaciones del modelo comercial ofrecen la oportunidad de cerrar la brecha entre el momento en que se efectúan innovaciones tecnológicas y el momento en que están al alcance de un mayor número de empresas. Por ejemplo, dado que la tecnología solar aún no es viable para todas las empresas, las especializadas pueden instalar las células solares en los techos de los clientes y venderles la electricidad que se genera.*

#### Consejos y trucos comerciales ▼ (17)

1. El modelo comercial Canvas es una herramienta que ayuda a las empresas a aclarar y comunicar el modo en que crean un valor. Esto ayuda a ilustrar posibles compensaciones y resumir la proposición de valor de una empresa. Esta herramienta facilita la búsqueda de cómo cambiar y crear algo nuevo en una empresa determinada.

2. La innovación puede ser aterradora para las empresas, especialmente cuando conlleva una cierta incertidumbre. La confianza es esencial y puede desarrollarse con transparencia e, incluso, mediante la integración de los empleados en el proceso de innovación.



***Play it Forward ▼** es un juego comercial que ofrece la oportunidad de desarrollar una empresa sostenible.*

***Ideas Compass ▼** es una herramienta web creada con el fin de inspirar a las pymes para que innoven y evolucionen.*

3. Al igual que en cualquier proceso de remodelación, los ajustes en un modelo comercial requieren planificación e investigación. La inspiración se puede obtener consultando otros modelos comerciales o por medio de conceptos abstractos de sostenibilidad. Deberá tenerse en cuenta el modo en que estas perspectivas cambiarían el modelo actual de la empresa. Ejemplos de conceptos de sostenibilidad son los siguientes:

- » Servicios en lugar de productos, que satisfacen las necesidades con servicios en lugar de bienes físicos. Esto incluye pensar en cómo reducir al mínimo el «tiempo de inactividad» que se genera cuando los productos no se utilizan, por ejemplo, a través de una práctica como compartir coche.
- » Enfoque de ciclo cerrado, también llamado «de la cuna a la cuna». Esto implica aceptar la devolución de productos al final de su vida útil y la utilización de estos para crear ya una versión superior o inferior. Por ejemplo, ofrecer un servicio para recuperar las cajas de mudanza una vez que los clientes han terminado con ellas.
- » Empresas integradoras y de la parte inferior de la pirámide (desarrollo de productos y servicios que cumplan las necesidades de los grupos de bajos ingresos).



*El proyecto **Producción sostenible a través de la innovación en las pymes ▼** ofrece a las pymes de la región báltica acceso a la innovación técnica y de gestión para que sean más competitivas y respetuosas con el medio ambiente.*

### 3.3 Comunicación, transparencia e interacción ▼ (18)

◀ espalda

*Las empresas actuales deben tener un amplio conocimiento acerca de sus propias operaciones y el impacto en la sostenibilidad. Las partes interesadas esperan transparencia y desean entablar un diálogo bidireccional con las empresas, incluidas las pymes. Si bien esta presión crea nuevas responsabilidades, también brinda oportunidades.*

#### Consejos y trucos comerciales ▼ (19)

1. Con el uso de múltiples canales de comunicación, se puede ahorrar tiempo y dinero, por ejemplo, mediante la integración de información de RSE en los canales informales, como visitas a clientes o mediante el uso de un único informe integrado de RSE como la única fuente de comunicación externa. Por ejemplo, una panadería de España simplemente publica sus

actividades de RSE diarias en una pizarra y deja claro a los clientes cómo beneficiarse de ello.

2. Las pymes suelen carecer de conocimientos de comunicación interna especializados, por lo que los empleados deben paliar esta carencia. Los medios sociales como Twitter o los blogs empresariales permiten una comunicación rápida y sencilla para tener una amplia oportunidad de participación.

3. El análisis de las partes interesadas ayuda a desarrollar una estrategia de comunicación que responda a las necesidades de interacción de cada empresa.

4. Apoyar a las pymes con una comunicación externa clara y creíble ayuda a aliviar las preocupaciones acerca de la autopromoción o el llamado «greenwashing».

5. Explicar los beneficios y describir las razones que hay detrás de la creciente demanda de intercambio de información reduce el titubeo de una pyme frente a la comunicación externa.



*Las pymes que participan en los procesos de información utilizando las directrices de la Global Reporting Initiative han observado las siguientes ventajas:*

*Informar a las partes interesadas acerca de las actividades de RSE puede ayudar a las pymes a:*

*El compromiso con las partes interesadas en la comunicación bilateral puede ayudar a:*

#### Ejemplos de posibles ventajas para las pymes

- » obtención de nuevas perspectivas para su empresa,
- » creación de una gestión más estructurada,
- » formulación de objetivos viables para el futuro,
- » integración de éticas y valores personales existentes en las decisiones empresariales diarias,
- » aprendizaje de un lenguaje de sostenibilidad,
- » contar su propia historia,
- » experimentar el orgullo del desempeño en RSE.

- » ganar licitaciones para las cadenas de suministro mundiales;
- » retener y atraer a los mejores talentos;
- » mejorar el acceso al capital, ofreciendo a entidades financieras y bancos pruebas de excelencia de la gestión de la pyme e información sobre la gestión del riesgo y de las oportunidades.

- » evitar conflictos cuando se toman decisiones relacionadas con las partes interesadas,
- » crear una relación de confianza con las diferentes partes interesadas,
- » participar en los procesos de innovación abierta que mejoran la velocidad y la calidad de la innovación.

# Anexo

## ◀ espalda (01) Prólogo

Better CSR advice to SMEs (Mejor asesoramiento sobre RSE a las pymes)

<http://www.sme-advisors-on-csr.eu/home/dok/43564.php>

Documentación detallada «Networking for better CSR advice to SMEs (Red para un mejor asesoramiento sobre RSE a las pymes)»

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/sme/index_en.htm)

Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

---

## Herramientas para asesores de pymes sobre RSE

### ◀ espalda (02) Oportunidades de capacitación

Corporate Sustainability Information and Training in Europe (Información de sostenibilidad empresarial y formación en Europa)

[http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01\\_public\\_final\\_situation\\_report\\_csi.pdf](http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01_public_final_situation_report_csi.pdf)

REAP (Responsible Entrepreneur Achievement Program [Programa de logros empresariales responsables])

<http://www.unido.org/index.php?id=o42159>

ECQA: Certified Social Responsibility Manager (ECQA: Director de responsabilidad social certificado) (en desarrollo)

<http://www.ecqa.org/index.php?id=227>

Sustainability and social responsibility through learning in SME (Sostenibilidad y responsabilidad social a través del aprendizaje en las pymes)

<http://www.socialsme.org/>

## Herramientas para asesores de pymes sobre RSE

### *Creatividad*

Creative Trainer (Formador creativo)

<http://www.creative-trainer.eu/index.php?id=7&L=1>

### ◀ espalda **(03)** *Aprendizaje*

The MENT Initiative (La iniciativa MENT) (solo disponible en alemán)

<http://www.initiative-ment.de/>

Network for Business Sustainability (Red de sostenibilidad empresarial)

<http://nbs.net/>

My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises

(Mi empresa y los derechos humanos. Una guía de los derechos humanos para las pequeñas y medianas empresas)

<http://ec.europa.eu/enterprise/business-and-human-rights>

### *Construcción de redes*

Redes de aprendizaje cuadrante

[http://www.belgianchambers.be/en/sustainable-entrepreneurship/quadrant--csr-platform\\_324.aspx](http://www.belgianchambers.be/en/sustainable-entrepreneurship/quadrant--csr-platform_324.aspx)

Red de cámaras de comercio de Rin-Neckar (Alemania) Desayuno mensual de RSE

<http://www.facebook.com/CSRRheinNeckar>

### *Identificación y comunicación de las ventajas*

Ecotoolkit

<http://ecotoolkit.eu/>

A guide to Social Return on Investment (Guía de rentabilidad social de la inversión)

<http://www.neweconomics.org/publications/guide-social-return-investment>

---

## Herramientas para asesores de pymes sobre RSE

### ◀ espalda (04) *Flexibilidad*

Ethical dilemma: CSR in a market situation (Dilema ético: RSE en una situación de mercado)

[http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/EN/EN\\_5/EN\\_5\\_10.pdf](http://www.csr-training.eu/fileadmin/downloads/EN/EN_5/EN_5_10.pdf)

Systematic Review: Decision-making (Análisis sistemático: toma de decisiones)

<http://nbs.net/topic/strategy/decision-making/>

### ◀ espalda (05) *Generación de motivación: fuentes para los casos prácticos sobre pymes que aplican RSE*

Resumen de fuentes distintas (actualmente solo en alemán)

<http://www.upj.de/Beispiele.41.0.html>

Plataforma Boussole CSR

<http://www.boussolecsr.eu/en/index>

FutureSME

<http://www.futuresme.eu/case-studies>

InnoTrain CSR

<http://www.csr-training.eu/en/csr-training/best-practice-examples/>

Responsabilidad empresarial: recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa

[www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible\\_entrepreneurship/doc/resp\\_entrep\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf)

CSR Solutions OLD (Soluciones de RSE)

<http://www.csreurope.org/pages/en/solutions.html>

Comprensión y respuesta a las demandas sociales sobre la responsabilidad de las empresas

[http://www.insead.edu/v1/ibis/response\\_project/documents/Response\\_FinalReport.pdf](http://www.insead.edu/v1/ibis/response_project/documents/Response_FinalReport.pdf)

## CRS roadmap for SME (Plan de trabajo de RSE para las pymes)

### ◀ espalda **(06)** *Desarrollo de un plan de trabajo de RSE*

Distintos manuales sobre pymes y RSE  
<http://csr.schnittsteller.de/index.php?id=4>

Xertatu  
[http://www.xertatu.net/in\\_plantilla.asp?idMenu=26&idSubMenu=86&idSeccion=252](http://www.xertatu.net/in_plantilla.asp?idMenu=26&idSubMenu=86&idSeccion=252)

A guide for CSR for One-Person Enterprises (Una guía sobre la RSE para las empresas unipersonales)  
<http://www.respect.at/epu>

Better Business Journey (Trayectoria de mejores negocios)  
[http://www.bitc.org.uk/resources/publications/better\\_business.html](http://www.bitc.org.uk/resources/publications/better_business.html)

The ABCs of CSR for small and medium enterprises (El ABC de la RSE para pequeñas y medianas empresas)  
<http://brass.cf.ac.uk/abc/how-to-do-it/>

Socially Responsible Small and Medium Enterprises (SMEs): Guide on Integrating Social Responsibility Into Core Business  
 (Pequeñas y medianas empresas [pymes] socialmente responsables: guía sobre la integración de la responsabilidad social en la actividad principal)  
<http://www.undp.ro/libraries/projects/CSR/Socially%20Responsible%20Small%20and%20Medium%20Enterprises%20%28SMEs%29%20-%20Guide%20on%20Integrating%20Social%20Responsibility%20Into%20Core%20Business.pdf>

Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business  
 (Responsabilidad social de las empresas: una guía de implementación para negocios canadienses)  
<http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00126.html>

Handbook for Implementers of ISO 26000 (Manual para los implementadores de la norma ISO 26000)  
<http://www.ecologia.org/isosr/ISO26000Handbook.pdf>

Corporate Social Responsibility – CSR for SME accountants (Responsabilidad social de las empresas [RSE para contables de pymes])  
[http://www.nba.nl/Documents/Publicaties-downloads/2012/NBA-brochure-DuurzaamOndernemen\\_ENG.pdf](http://www.nba.nl/Documents/Publicaties-downloads/2012/NBA-brochure-DuurzaamOndernemen_ENG.pdf)

Environmental Aspects of Sustainability: SMEs and the Role of the Accountant (Aspectos ambientales de la sostenibilidad: pymes y el papel que desempeña el contable)  
<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/small-business/rr-128-001.pdf>

CSR – Negotiator's Guide  
[http://www.prospect.org.uk/dl/17025\\_2114340132.pdf/as/2008-00190-Negotiator%27s-guide-Corporate-Social-Responsibility-Version-14-10-2008.pdf?ts=7561&prs=f96e4fdffe282169bc64fc72f2720f08.pdf](http://www.prospect.org.uk/dl/17025_2114340132.pdf/as/2008-00190-Negotiator%27s-guide-Corporate-Social-Responsibility-Version-14-10-2008.pdf?ts=7561&prs=f96e4fdffe282169bc64fc72f2720f08.pdf)



## Desarrollo de un plan de trabajo de RSE

### ◀ espalda **(07)** *Competitividad*

Responsable MED

<http://responsible-med.eu/>

Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility? (RSE estratégica para pymes: ¿paradoja or posibilidad?)

[http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR30010-07.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR30010-07.pdf)

### ◀ espalda **(08)** *Herramientas para que las pymes integren la RSE*

Proyecto FutureSME

<http://www.futuresme.eu>

InnoTrain CSR

<http://www.csr-training.eu/en/home/>

CSR/SMEs – Promoting Social Responsibility in Small and Medium Sized Enterprises

(RSE / pymes: promoción de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas)

[http://www.frareg.com/CSR/en/home\\_en.htm](http://www.frareg.com/CSR/en/home_en.htm)

Proyecto Sigma

<http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/default.asp>

CSR Europe Toolbox

<http://www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html>

European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)

<http://www.efqm.org/en/>

### *Partes interesadas*

The AA 1000 Stakeholder Engagement Standard (Norma de participación de las partes interesadas AA 1000)

<http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html>

## Desarrollo de un plan de trabajo de RSE

### ◀ espalda **(09)** *Herramientas de autoevaluación de la RSE para pymes*

CSR Self-assessment Handbook for Companies (Manual de autoevaluación de la RSE para empresas)

<http://www.undp.org.pl/eng/News/CSR-Self-assessment-Handbook-for-Companies>

Better Business Healthcheck (Comprobación del estado mejorado de la empresa)

<http://www.sbc4sme.com/downloads/healthcheck/healthcheck.pdf>

Sustainability Index (Índice de sostenibilidad)

<http://www.ilgtspejasindekss.lv/page.php?id=16>

ISO 26000, an estimation (Una estimación de la norma ISO 26000)

<http://www.26k-estimation.com/>

### ◀ espalda **(10)** *Directrices internacionales de RSE desde la perspectiva de las pymes*

<i>Directrices internacionales</i>	<i>Desde la perspectiva de las pymes</i>
<p>ISO 26000  <a href="http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm">http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm</a></p>	<p>NORMAPME User Guide for European SMEs on ISO 26000  <a href="http://www.normapme.eu/en/page/45/corporate-social-responsibility">http://www.normapme.eu/en/page/45/corporate-social-responsibility</a>            (Guía de aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de la Norma ISO 26000)            Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – eine Orientierung für Kernthemen und Handlungsfelder der DIN ISO 26000 (Responsabilidad social de las empresas – Orientación sobre los temas centrales y ámbitos de acción de la norma DIN ISO 26000, solo disponible en alemán) <a href="http://www.bmu.de/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/csr/doc/43896.php">http://www.bmu.de/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/csr/doc/43896.php</a></p>
<p>ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo)  <a href="http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm</a>            Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises &amp; Social Policy (Declaración tripartita de principios relativa a las empresas multinacionales y la política social)  <a href="http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm</a></p>	<p>La OIT gestiona un helpdesk  <a href="http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/lang--en/index.htm</a>            que facilita el acceso a la información y asistencia en cuanto a las áreas cubiertas por normas de trabajo internacionales que son directamente pertinentes para las empresas.</p>
<p>Global Reporting Initiative Guidelines (Directrices de la Global Reporting Initiative)  <a href="https://www.globalreporting.org">https://www.globalreporting.org</a></p>	<p>La Global Reporting Initiative  <a href="https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/support/Pages/default.aspx">https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/support/Pages/default.aspx</a>            ofrece información sobre recursos e iniciativas desarrolladas para apoyar a las pymes.</p>

## Desarrollo de un plan de trabajo de RSE

### ◀ espalda (10) Directrices internacionales de RSE desde la perspectiva de las pymes

<i>Directrices internacionales</i>	<i>Desde la perspectiva de las pymes</i>
<p>Global Compact  <a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a></p>	<p>Global Compact Small and Medium-Sized-Enterprises on their way towards Global Responsibility (Global Compact en pequeñas y medianas empresas en su camino hacia la responsabilidad global)  <a href="https://www.globalcompact.de/publikationen/global-compact-small-and-medium-sized-enterprises-their-way-towards-global">https://www.globalcompact.de/publikationen/global-compact-small-and-medium-sized-enterprises-their-way-towards-global</a>            UN Global Compact Operational Guide for Medium-Scale Enterprises (Guía operacional de UN Global Compact para medianas empresas)  <a href="http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Operational_guide_ME.pdf">http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Operational_guide_ME.pdf</a></p>
<p>United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas)  <a href="http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf">http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf</a></p>	<p>My business and human rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises (Mi empresa y los derechos humanos. Una guía de los derechos humanos para las pequeñas y medianas empresas)  <a href="http://ec.europa.eu/enterprise/business-and-human-rights">http://ec.europa.eu/enterprise/business-and-human-rights</a></p>
<p>OECD Guidelines on Multinational Enterprises (Directrices para las empresas multinacionales de la OCDE)  <a href="http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/guidelinesformultinationalenterprises/">http://www.oecd.org/daf/internationalinvestment/guidelinesformultinationalenterprises/</a></p>	<p>Actualmente, no se dispone de orientación para las pymes; sin embargo, las directrices se aplican a las pymes internacionales activas.</p>
<p>Business Principles for Countering Bribery (Principios empresariales para combatir el soborno)  <a href="http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery">http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery</a></p>	<p>Edición para pymes.  <a href="http://www.cgu.gov.br/conferenciabrocde/arquivos/English-Business-Principles-for-Countering-Bribery-SME-Edition.pdf">http://www.cgu.gov.br/conferenciabrocde/arquivos/English-Business-Principles-for-Countering-Bribery-SME-Edition.pdf</a></p>

### ◀ espalda Lente de sostenibilidad y estrategia

(11) Hart, Stuart 2005: Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems. (Capitalismo en la encrucijada: las oportunidades de negocio ilimitadas para resolver los problemas más difíciles del mundo. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School (EE. UU.).

Creating a Culture of Sustainability – Stuart Hart (Creación de una cultura de sostenibilidad: Stuart Hart)  
<http://www.youtube.com/watch?v=DEHCJKeNnA8>

---

◀ espalda **(12)** *Integración de los empleados*

Human Resources for Sustainability (Recursos humanos para la sostenibilidad)

[http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/h\\_rs00552.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/h_rs00552.html)

Empowering employees to reduce carbon emissions (Incentivar a los empleados para que reduzcan las emisiones de carbono)

<http://www.carbontrust.com/resources/tools/empower>

---

◀ espalda **(13)** *Cadenas de valor globales sostenibles*

*Información general*

The level of internationalisation among European SMEs (Nivel de internacionalización entre las pymes europeas)

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation\\_of\\_european\\_smes\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf)

Small, Smart and Sustainable: Experiences of SME Reporting in Global Supply Chains (Pequeñas, inteligentes y sostenibles: experiencias de los informes de las pymes en las cadenas de suministro mundiales)

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Small-Smart-Sustainable.pdf>

Making Private Standards Work for You (Lograr que las normas privadas le funcionen)

<http://www.unido.org/index.php?id=1001204>

◀ espalda **(14)** *Consejos y trucos comerciales*

Transparencia

<http://www.transparencia.cat/>

SUSBIZ Kenya

<http://susbizkenya.org/>

The Business Transparency Program (Programa de transparencia empresarial)

<https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/support/Pages/default.aspx>

The Sustainable Supply Chains website (Sitio web de cadenas de suministro sostenibles)

<http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/about/>

The Business Social Compliance Initiative BSCI (Iniciativa de cumplimiento social de las empresas [ICSE])

<http://www.bsci-intl.org/>

CSR Compass

<http://csrcompass.com/>

---

◀ espalda **(14)** *Consejos y trucos comerciales*

Sedex

<http://www.sedexglobal.com/>

The Ethical Trading Initiative (Iniciativa de comercio ético)

<http://etiskhandel.no/Guide/index.html>

---

◀ espalda **(15)** **Nuevos modelos de negocio**

*Información general*

Sustainable Business Models: Time for Innovation (Modelos de negocio sostenibles: hora de innovar)

[http://www.bsr.org/reports/BSR\\_Insight\\_Sustainable\\_Business\\_Models\\_11\\_03\\_09.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_Insight_Sustainable_Business_Models_11_03_09.pdf)

Promoting Innovative Business Models with Environmental Benefits (Promoción de modelos de negocio innovadores con ventajas ambientales)

[http://ec.europa.eu/environment/enveco/innovation\\_technology/pdf/nbm\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/environment/enveco/innovation_technology/pdf/nbm_report.pdf)

Business Models for Sustainability (Modelos de negocio sostenibles)

<http://de.slideshare.net/gavindjharper/business-models-for-sustainability-5187089>

◀ espalda **(16)** Achtenhagen, Leona; Brunnige, Olof 2011: Dynamische Geschäftsmodell Anpassung zur Sicherung der unternehmerischen Nachhaltigkeit. In: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Köln-Lohmar: Josef Eul Verlag (solo disponible en alemán)

◀ espalda **(17)** *Consejos y trucos comerciales*

The Business Model Canvas (El modelo de negocio Canvas)

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Explicación del modelo de negocio Canvas en YouTube

<http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s&sns=em>

Play it Forward

<http://businessmodeldesign.be/play-it-forward/>

Ideas Compass

<http://ideascompass.dk/en>

Sustainable Production through Innovation in SMEs (Producción sostenible a través de la innovación en las pymes)

[http://www.spin-project.eu/index.php?node\\_id=Home;1&lang\\_id=1](http://www.spin-project.eu/index.php?node_id=Home;1&lang_id=1)

## Nuevos modelos de negocio

### ◀ espalda (17) *Consejos y trucos comerciales*

Sustainable Solutions Tour (Guía de soluciones sostenibles)

<http://www.sustainablestour.com/>

Springwise.com – Your essential for entrepreneurial ideas (Springwise.com: una herramienta básica para ideas empresariales)

<http://www.springwise.com/>

Business Case for Sustainable Consumption (Caso comercial para el consumo sostenible)

<http://www.encourage-sustainable-lifestyles.net/booklets.html>

### ◀ espalda (18) **Comunicación, transparencia e interacción**

#### *Información general*

The Transparent Economy (Economía transparente)

<https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/publications/learning-publications/Pages/default.aspx>

Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide (Comprensión y prevención del «greenwash»: guía empresarial)

[http://www.bsr.org/reports/Understanding\\_Preventing\\_Greenwash.pdf](http://www.bsr.org/reports/Understanding_Preventing_Greenwash.pdf)

### ◀ espalda (19) *Consejos y trucos comerciales*

SIGMA Sustainability Marketing Guide (Guía de marketing de la sostenibilidad de SIGMA)

<http://www.projectsigma.co.uk/Toolkit/SIGMASustainabilityMarketing.pdf>

Guía para una comunicación eficaz

[www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication\\_guide\\_en.pdf](http://www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_en.pdf)

Social Media Toolkit – guide to how small and medium businesses can make the most of social media

(Social Media Toolkit: guía de cómo las pequeñas y medianas empresas pueden aprovechar al máximo las redes sociales)

<http://de.slideshare.net/DellSMB/dell-smb-socialmediatoolkit>

Small Business – Big Engagement trends and best practices in using Social Media to tell the Small business CSR story (Pequeñas empresas: grandes tendencias de compromiso y buenas prácticas en el uso de los medios sociales para contar la historia de la RSE de la pequeña empresa)

[http://issuu.com/georgetowncsic/docs/csic\\_csr?qoack=%2Egde\\_4049731\\_member\\_118346009](http://issuu.com/georgetowncsic/docs/csic_csr?qoack=%2Egde_4049731_member_118346009)

Corporate sustainable reporting (Información sostenible de las empresas)

<http://www.reportingcsr.org/smes-p-167.html>



**Consejos para asesores**

*Responsabilidad social para las pequeñas  
y medianas empresas*