

## EMPRESAS B CON PROPÓSITO DE IMPACTO: EL CASO DE CAPSA FOOD

Nuria García Rodríguez (*Universidad de Oviedo, España*)<sup>1</sup>

Silvia Cachero Martínez (*Universidad de Oviedo, España*)<sup>2</sup>

Noelia Salido Andrés (*Universidade da Coruña, España*)<sup>3</sup>

### Resumen:

En los últimos años, se ha detectado un cambio en los estilos de vida y hábitos de compra de los consumidores, cada vez más conscientes de las consecuencias de sus actos sobre la sociedad. En sus decisiones de consumo, además de las variables tradicionales como el precio o la calidad, consideran factores relacionados con la sostenibilidad, como la contaminación ambiental, el bienestar animal o los valores éticos. Este fenómeno se ha agudizado a raíz de la pandemia Covid19, provocando que los consumidores quieran convertirse en el motor de cambio que impulse a las empresas a actuar de forma más ética y respetuosa con el entorno. En consecuencia, ha proliferado el número de sellos y certificaciones relacionadas con el compromiso social y medioambiental de las empresas. Bajo el paraguas de la certificación B Corp - estándar global que reconoce a las empresas con propósito de impacto-, este trabajo presenta el caso de CAPSA FOOD, en tanto primera empresa láctea española en obtener la certificación de Empresa B, y se identifican sus principales ámbitos de actuación e iniciativas en materia de compromiso social y medioambiental.

**Palabras clave:** *Sostenibilidad; Certificación B Corp; CAPSA FOOD, COVID19*

## B COMPANIES WITH IMPACT PURPOSE: THE CASE OF CAPSA FOOD

### Abstract:

Lifestyles and shopping patterns have change significantly in the last few years, due to the increasing concern of consumers about the consequences of their activities on society. Buying decisions have added sustainability concerns, like pollution, animal welfare or ethical values to the more traditional price/quality balance. The COVID19 pandemic has accelerated this trend in which consumers play a central role, demanding companies a more ethical and responsible environmental and social behaviour. As a result, there is a renewed interest in certifications regarding corporate environmental and social commitment. Under the umbrella of B Corp certification -a global standard that recognizes *purpose-driven* companies-, this work presents the case of CAPSA FOOD as the first Spanish dairy company to obtain B Corp certification, identifying its main fields of action and initiatives in the field of social and environmental commitment.

**Keywords:** *Sustainability; B Corp certification; CAPSA FOOD, COVID19*

---

<sup>1</sup> Facultad de Economía y Empresa, Avda. del Cristo, s/n, 33006, OVIEDO. [nuriagr@uniovi.es](mailto:nuriagr@uniovi.es) ORCID: 0000-0001-7865-327X.

<sup>2</sup> Facultad de Economía y Empresa, Avda. del Cristo, s/n, 33006, OVIEDO, [cacherosilvia@uniovi.es](mailto:cacherosilvia@uniovi.es) ORCID: 0000-0001-6055-138X

<sup>3</sup> Facultad de Economía y Empresa, Campus de Elviña s/n, 15071, A CORUÑA, [noelia.sandres@udc.es](mailto:noelia.sandres@udc.es) ORCID: 0000-0002-9692-1650

## 1. Introducción

En 1987, el conocido como Informe Brundtland, titulado posteriormente “Nuestro futuro común”, hace referencia por primera vez al concepto de Sostenibilidad. Este documento alerta de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización, y aboga por un desarrollo sostenible que permitiría, satisfaciendo las necesidades actuales, garantizar que futuras generaciones pudiesen también satisfacer las suyas propias. Se trata de avanzar hacia un modelo de desarrollo capaz de equilibrar los pilares económico, social y medioambiental; o, dicho de otra manera, que el crecimiento de la economía no se produzca a expensas del deterioro de los ecosistemas y la degradación del bienestar de las personas.

Con la aprobación en 2015 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 (ver Figura 1), los Estados Miembros de las Naciones Unidas hacen un llamamiento universal a la acción para erradicar la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y perspectivas de las personas en todo el mundo. El crecimiento de la población mundial, la globalización, y los modelos actuales de consumo ejercen una gran presión sobre los recursos del planeta, superando la capacidad regeneradora del mismo y haciendo que el modelo económico actual resulte insostenible (Naciones Unidas, 2015).

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas (2021).

De entre los 17 objetivos aprobados, el ODS 12 se construye directamente sobre la necesidad de mudar los modelos de consumo y producción imperantes hacia modelos responsables, con el objetivo de hacer más y mejores cosas con menos recursos (Naciones Unidas, 2021). Dicha transmutación implica considerar aspectos de sostenibilidad en toda la cadena de valor, desde el diseño y la selección de las materias primas, hasta el uso y reciclado de los bienes adquiridos. En este proceso, las empresas –en tanto productoras de bienes y servicios- desempeñan un papel fundamental, pero es el consumidor –como generador de la demanda- el que determinará el éxito del modelo (Deloitte, 2013).

A este respecto, se ha venido produciendo en los últimos años una evolución en las tendencias y hábitos de los consumidores, que han pasado a considerar nuevas variables en la toma de decisiones como la salud a largo plazo, la sostenibilidad ambiental, el bienestar animal, o la ética en la producción de los alimentos, por citar algunas. En consecuencia, empresas de todos los sectores están realizando importantes esfuerzos por adaptar su oferta a esta nueva demanda, al mismo tiempo que encuentran en los atributos o características de sostenibilidad una importante ventaja diferencial (AECOC, 2019).

En respuesta a este nuevo escenario de mercado, proliferan certificaciones y sellos que garantizan el compromiso social y medioambiental de las empresas. Visibilizar la consecución de estos sellos supone ventajas desde una doble perspectiva: (1) las empresas consiguen, entre otras, diferenciar un producto y posicionarse en el mercado con un evidente valor añadido; y (2) para el potencial consumidor supone una señal o garantía de que los productos son producidos de manera sostenible, aumentando su confianza en los mismos (Ivanova et al., 2018).

La certificación B Corp es el estándar global más prestigioso en la actualidad reconociendo a las empresas con propósito (El Economista, 2021). Se trata de empresas que equilibran propósito y ganancias; es decir, más allá de la consecución de beneficios contribuyen positivamente a la sociedad, reduciendo las repercusiones negativas de sus actividades, y promocionando modelos empresariales sostenibles en los que, a mayores del balance económico, se contemplan los balances social y medioambiental (OCU, 2018).

### 1.1. El certificado B Corp

B Lab es la organización sin ánimo de lucro responsable de la creación del certificado B Corp (Certified B Corporation). Esta organización nace en 2006 en Pennsylvania, y sirve a un movimiento global de personas que utilizan los negocios para hacer frente a los desafíos de la sociedad y transformar la economía global, haciéndola más inclusiva y sostenible para las personas y el planeta. Con este objetivo, B Lab crea estándares y herramientas para los negocios y, a través del certificado B Corp, reconoce a aquellas empresas que están liderando el cambio por un mundo mejor. Actualmente, forman este movimiento más de 4.000 B Corps de 153 industrias en 77 países. En 2020, B Lab ha sido incluida en la prestigiosa lista anual de Fast Company de las empresas más innovadoras del mundo, alcanzando el puesto número 5 en la lista del sector no lucrativo (B Lab, 2021).

La certificación como Corporación B no se limita a certificar productos o servicios, sino que es la única que mide todo el desempeño social y ambiental de la compañía. Las empresas B certificadas están obligadas legalmente a considerar los impactos que su modelo comercial y operaciones producen a largo plazo en sus principales grupos de interés (p.ej. trabajadores, clientes, proveedores, y comunidad), así como en el medioambiente. Esta consideración está respaldada por requisitos de transparencia y rendición de cuentas, incorporándolo a la estructura legal de la empresa. Al cumplir voluntariamente los estándares más altos de transparencia, rendición de cuentas y desempeño, las empresas certificadas B Corp consiguen diferenciarse por la forma en que realizan los negocios, generando confianza y valor. En España, el movimiento B Corp llegó en el año 2014 y, desde entonces, ha registrado un crecimiento anual del 30%. Actualmente, existen en nuestro país 100 empresas de diferentes ámbitos e industrias que han obtenido la certificación B Corp (ver Figura 2), representando el 4,5% de las más de 4.500 empresas que realizan una evaluación de su impacto (B Corp, 2021).

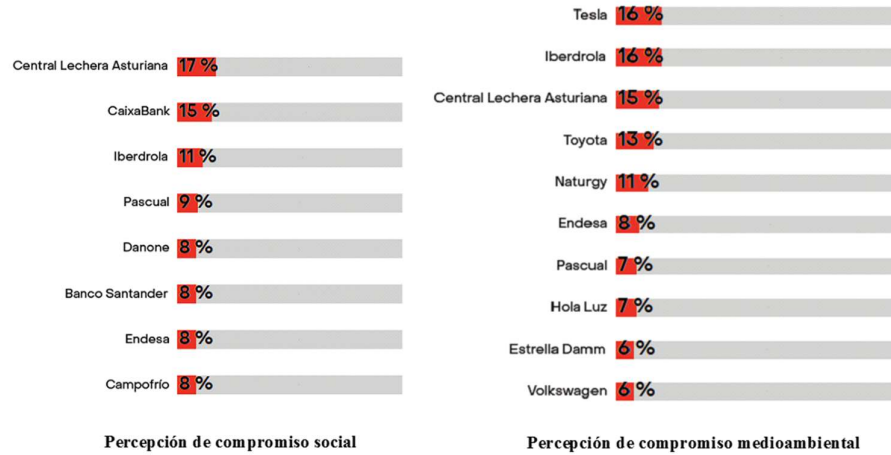
Figura 2. Imagotipo del Certificado B Corp en España



Fuente: B Corp (2021).

Certificados como B Corp pueden resultar de gran utilidad para apuntalar la reputación de las empresas, sus productos y marcas en escenarios de acelerada convulsión como los actuales, fundamentalmente a raíz de la pandemia producida por el Covid19. Tal y como pone de manifiesto el estudio "Brand Disappointment: El reto de las marcas en un mundo post-pandemia" de Collaborabrand (2021), la sensibilidad de la población hacia problemas sociales y medioambientales ha crecido como resultado de la pandemia, así como su apoyo a marcas y productos locales con impacto económico de cercanía, priorizando el consumo de aquellas marcas que han contribuido a paliar los efectos de la crisis del coronavirus en la población. El estudio revela que el 92% de los encuestados consideran que las empresas y sus marcas deben estar comprometidas con la resolución de problemas medioambientales, y un 90% opina lo mismo respecto a cuestiones sociales. Además, estas preocupaciones se traducen en sus decisiones de consumo, ya que el 69% de los consumidores aseguran que a la hora de comprar tienen cada vez más en cuenta si la marca está social y medioambientalmente comprometida (ver Figura 3).

**Figura 3.** Marcas percibidas como social y medioambientalmente comprometidas



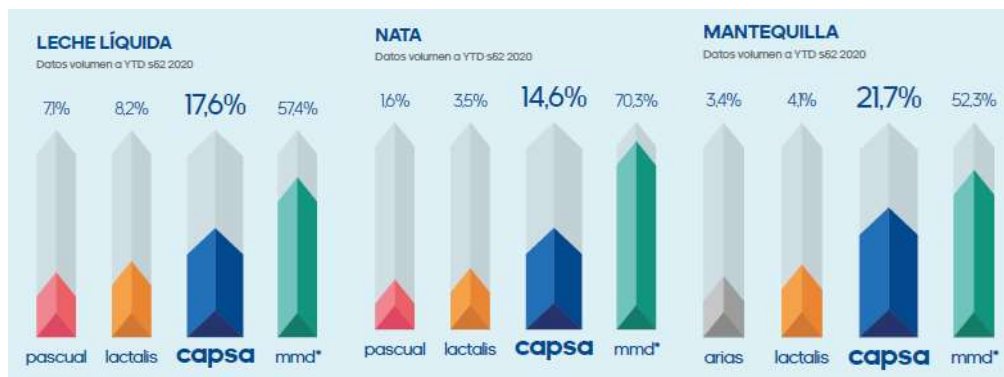
Fuente: Collaborabrand (2021).

En este sentido, y de entre todos los sectores analizados, ya en 2018 la OCU destacaba al sector de la alimentación como uno de los que aglutinaba más consumidores comprometidos y, aunque con niveles bajos en todos los casos, también como aquel en el que se concentra una mayor percepción acerca del compromiso social y medioambiental de las marcas que lo integran. En concreto, y tal y como refleja la figura anterior, Central Lechera Asturiana ha sido elegida como la marca más comprometida socialmente (17%), y la tercera más comprometida en temas medioambientales (15%), razones que justifican la elección de la Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A. (en adelante CAPSA FOOD) como caso de estudio en este trabajo.

**2. Desarrollo del caso: CAPSA FOOD**

En España, *Alimentación y bebidas* es la principal rama manufacturera del sector industrial representando el 23,3% del mismo, lo que supone un 22,1% de las personas ocupadas y el 19,2% del valor añadido. Constituye el 2,5% del PIB de España (INE, 2021). En concreto, en el mercado de leche líquida, nata y mantequilla, actualmente CAPSA FOOD es la marca líder solo superada por el conjunto de marcas del distribuidor, tal y como recoge la Figura 4.

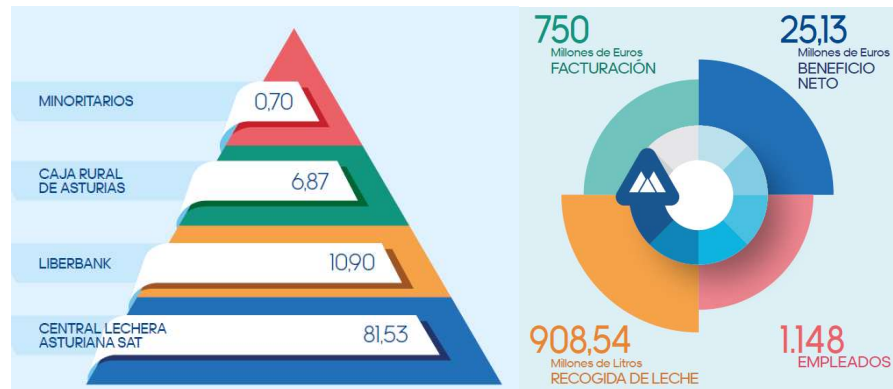
**Figura 4.** Cuotas de mercado de CAPSA 2020



Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

La historia de la entidad se remonta a 1967 con la creación del grupo sindical colonización Central Lechera Asturiana G.S.C., pero no es hasta 1997 cuando se constituye la actual Corporación con sede en Granda (Siero, Asturias). CAPSA FOOD nace de tres compañías líderes en sus respectivos mercados y complementarias entre sí: Central Lechera Asturiana (marca nacional líder en el sector), ATO (líder de ventas en Cataluña) y LARSA (líder de ventas en Galicia). Desde entonces ha continuado su crecimiento con la entrada en 1998 de nuevos accionistas, entre ellos las Cajas de ahorros de referencia en Asturias, y la incorporación de nuevas unidades de negocio, como [Food Service](#), centrado en la Hostelería. La Figura 5 refleja la actual composición de capital así como las principales magnitudes del grupo CAPSA FOOD.

**Figura 5.** Accionistas y magnitudes de CAPSA FOOD.



Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

A lo largo del tiempo, CAPSA FOOD ha ido generando una amplia gama de productos que la ha llevado no sólo a liderar el mercado de consumo, sino también a tener una participación muy relevante en la generación de productos derivados de la leche para la industria agroalimentaria, a través de [Innova Food Ingredients](#).

En los años previos a la crisis económica de 2008, habían proliferado los denominados productos “funcionales”, aquellos que incorporaban aditivos como Omega 3, calcio o jalea real, lo que suponía un valor añadido. Sin embargo, al estallar la burbuja económica, el consumidor se volvió más sensible al precio, por lo que la mayoría de las empresas reaccionaron con un recorte de costes para trasladar ese ahorro al consumidor final. Pero para una empresa como CAPSA FOOD que competía en calidad, el margen de disminución de costes era más bien bajo, por lo que, aun siendo líderes en el mercado de consumo, su porcentaje de participación en el mismo fue disminuyendo frente a aquellas marcas que competían en precio. Como respuesta, CAPSA FOOD puso en marcha el proyecto “Esencia” que implicaba “una vuelta al origen”. Se trataba de incorporar la leche asturiana como materia prima de todos los productos que CAPSA elaboraba; leche sin aditivos, incluso sin potenciadores del sabor y del color. Supuso el lanzamiento en 2013 de la gama “Leche más ligera” con contenidos en grasa del 0%, el 1% y el 2%, y la llevó en 2016 a convertirse en la única marca láctea con productos 100% naturales (el 98% de sus productos no contenían E’s artificiales).

Adicionalmente, CAPSA FOOD ha comenzado un proceso de internacionalización que le ha llevado a tener presencia en más de 40 países y se ha implicado en diferentes actividades de diversificación (de productos, formatos, canales y negocios). Algunos de los negocios más relevantes se recogen en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Nuevos negocios de CAPSA FOOD.

	<p>Se trata de un proyecto puesto en marcha en 2019 con el objetivo de identificar talento y conocimiento externo que permita poner en marcha iniciativas relacionadas con la alimentación saludable del futuro, a través de soluciones personalizadas para el consumidor y sostenibles en el uso de recursos.</p>
	<p>Resultado de la adquisición del 50% de Lácteas Flor de Burgos para desarrollar un proyecto conjunto de marca sumando las sinergias de ambas compañías para crear valor compartido. CAPSA FOOD refuerza su apuesta por el mercado de quesos y productos frescos, en el proceso de diversificación abierto en la compañía.</p>
	<p>Primera incursión de CAPSA FOOD fuera del negocio lácteo a través de la participación del 25% en la compañía RAW SUPERDRINK, primer isotónico ecológico del mercado bajo en calorías, sin gluten y apto para veganos, cuyo lanzamiento se ha producido en octubre de 2018. Se trata de una bebida de “hidratación limpia” sin azúcares añadidos, edulcorantes artificiales o ingredientes artificiales.</p>
	<p>Participación del 15% de participación de ENTOMO AGROINDUSTRIAL, empresa que está a la vanguardia tecnológica en el ámbito de la economía circular, con el objetivo de reducir los residuos para convertirlos en productos de alto valor añadido y así mitigar su impacto ambiental.</p>
	<p>Alianza con Cantabria Labs- Nutrición Médica para el desarrollo y comercialización de dietas líquidas, con medicamentos financiados por el Sistema Nacional de Salud, satisfaciendo de esta manera las necesidades nutricionales específicas de pacientes con patologías que precisen una adecuada suplementación nutricional.</p>
	<p>Acuerdo firmado con la Universidad Católica de Murcia (UCAM), a través de SAN ANTONIO TECHNOLOGIES, organismo especializado en dar soporte científico-técnico a la industria alimentaria a través de la realización de estudios de investigación clínica para llevar a cabo iniciativas, tanto de ámbito público como privado, dando lugar a la creación de la nueva empresa SAN ANTONIO BIOTICS, cuya finalidad será la investigación de nuevas cepas probióticas diseñadas específicamente para distintas situaciones clínicas, preventivas y terapéuticas relacionadas con la microbiota y el microbioma.</p>
	<p>Acuerdo marco de colaboración con Instituto de Medicina Oncológica y Molecular de Asturias (IMOMA) que permitirá el desarrollo científico y tecnológico de productos y servicios dirigidos a la mejora de la salud y nutrición de las personas.</p>
 	<p>Marca de productos BIO, ecológicos, que ofrece una gama completa de productos lácteos ecológicos.</p>
	<p>Desde el Instituto Central Lechera Asturiana para la Nutrición Personalizada (ICLANP), proporcionan soluciones nutricionales personalizadas en base a microorganismos vivos específicos, junto con otros ingredientes bioactivos que ayudaran al consumidor a corregir los desequilibrios en su microbiota para poder mejorar su salud y bienestar.</p>

Fuente: CAPSA FOOD (2021).

CAPSA FOOD cuenta con varias iniciativas certificadas como, por ejemplo, el certificado SGS Leche Pastoreo que avala los procesos sostenibles de obtención de materia prima. Como se ha indicado previamente, en 2020 ha sido certificada como empresa B Corp, convirtiéndose así en la primera empresa láctea española en obtener esta certificación. Esta certificación implica un compromiso global a lo largo de toda la cadena de valor, desde el origen (las ganaderías) hasta el consumidor final (gestión de residuos y envases). Precisamente este compromiso es el que CAPSA plasma en su Plan de Sostenibilidad Integral, abarcando las tres dimensiones: económica, social y ambiental.

CAPSA FOOD define su propósito como “*DAR FUTURO al socio ganadero ofreciendo productos naturales y servicios que mejoren la salud y la calidad de vida de las personas, en un ENTORNO SOSTENIBLE*”. A través de ese propósito y su estrategia de RSC, la compañía contribuye a la consecución de los ODS, erigiendo su Plan de Sostenibilidad Integral sobre cuatro pilares:

- (1) Compromiso con el sector primario y el mundo rural
- (2) Apuesta por la salud a través de la nutrición y los hábitos de vida saludables
- (3) Protección del medioambiente y entorno natural
- (4) Cuidado de los empleados

- (1) El *compromiso con el sector primario y el mundo rural* se materializa a través de la prestación de servicios de sostenibilidad, profesionalización y calidad de vida a los ganaderos. Las iniciativas que dan forma a este compromiso se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Iniciativas en el marco del *Compromiso con el sector primario y el mundo rural*.

<b>Garantía de compra y precio en origen</b>	Compromiso de recogida de toda la producción de leche de los ganaderos socios.
<b>Servicio de sustituciones</b>	Posibilidad de sustitución y apoyo al ganadero para que pueda descansar o cubrir imprevistos con el objetivo de ayudarles a conciliar su vida personal.
<b>Seguros agrarios</b>	Los ganaderos socios disponen de un seguro colectivo de accidentes gratuito.
<b>Programa TAGEL: Tablero de la Gestión de Explotaciones Ganaderas</b>	Proporciona apoyo al ganadero asesorándole y aconsejándole en la toma de decisiones y medidas empresariales.
<b>Becas para hijos de ganaderos</b>	Oportunidad para los ganaderos de obtener becas para sus hijos con las que, además de una ayuda económica, pueden aportar apoyo a la profesionalización de las explotaciones ganaderas a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos.
<b>Distribución de beneficios entre socios</b>	Central Lechera Asturiana SAT reparte los beneficios de la empresa entre los socios de una forma proporcional a la participación social que ostentan, apoyándoles en la sostenibilidad de sus explotaciones.
<b>Programa de nutrición</b>	Ofrece a los ganaderos asesoramiento personalizado en la nutrición de su ganado.
<b>Programa de defensa sanitaria ganadera</b>	Asistencia a los ganaderos para la ejecución de un programa sanitario orientado a luchar contra las enfermedades previstas en la legislación para que los ganaderos se conviertan en los máximos garantes de la salud de la cabaña.
<b>Servicio de podología</b>	Orientado a garantizar el bienestar animal a través del cuidado de las pezuñas de las vacas, previniendo el desarrollo de las enfermedades.
<b>Programa de control de calidad de la leche</b>	Revisión de instalaciones y equipamientos y realización de análisis de la leche producida en las instalaciones.
<b>Programa de control reproductivo</b>	Control por parte de los veterinarios de la reproducción y fertilidad del ganado cuando es solicitado por el socio ganadero.
<b>Tanques de frío</b>	Acceso gratuito a estos equipos para los socios ganaderos, ofreciéndoles también el servicio gratuito de mantenimiento y reparación.
<b>Optimización y ahorro del consumo energético</b>	Se asesora al ganadero para conseguir una reducción del consumo eléctrico en su ganadería con el consiguiente ahorro energético y minimización del impacto ambiental.
<b>Optimización de rutas de recogida</b>	Con la finalidad de reducir la contaminación y su impacto en el entorno, trata de recoger el máximo volumen de leche invirtiendo el menor trayecto y tiempo posible.

Fuente: CAPSA FOOD (2021).

- (2) *Apuesta por la salud a través de la nutrición y los hábitos de vida saludables*, ofreciendo productos 100% naturales, sin E's artificiales. La Tabla 3 recoge los correspondientes ámbitos de actuación y actividades.

**Tabla 3.** Iniciativas en el marco de la *Apuesta por la salud a través de la nutrición y los hábitos de vida saludables*.

<b>Compromiso social</b>	Apoyo en la lucha contra el cáncer y fomento de la práctica del deporte entre mujeres.	Carrera de la mujer Central Lechera Asturiana.
	Ayuda a niños y familias para satisfacer necesidades alimentarias básicas.	Banco de alimentos. Ningún niño sin cenar.
	Impulso de hábitos de vida saludable a través de la práctica deportiva.	Colaboración con el Gobierno del Principado de Asturias, mediante el patrocinio de los Juegos Deportivos del Principado, y otras acciones deportivas organizadas a través del Ayuntamiento de Gijón.
<b>Fomento de hábitos saludables. Alimentación</b>	Actividades en la infancia.	Día de los lácteos en el cole. Desayunos saludables en colaboración con la Cofradía del colesterol bueno. Charlas “Alimentación saludable en la infancia” y “Deporte-Nutrición”.
	Programas dirigidos a adultos.	“Jornadas de la Alimentación Inteligente” en colaboración con la Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación (SEDCA). Jornadas “Vida saludable” para el Grupo DAORJE en colaboración con la Cofradía del colesterol bueno. Carreras de la Mujer Central Lechera Asturiana: Con un stand de Atención Nutricional en el que las participantes

		recibían consejos de Nutrición, además de ser, evaluadas desde el punto de vista nutricional. Ferias de Biocultura: Impartiendo talleres en relación a “Etiquetado Nutricional” en distintas ciudades.
	Programas ámbito interno/empleados.	Cuida tu salud aprendiendo a alimentarte: Programa para empleados y familiares que se lleva a cabo en varias factorías de la compañía. Práctica de ejercicio físico en las propias instalaciones de la fábrica de Granda, como complemento a una alimentación saludable. Día de la nutrición.
<b>Información divulgación</b>	Visitas de los profesionales de la salud. Servicio Nutricional. Congresos y jornadas en el ámbito de la salud.	Visitas a los profesionales de la salud. Se realizan cada año alrededor de 10.000 visitas en el colectivo de Atención Primaria. Servicio Nutricional: Durante el año 2018, se han dado respuesta aproximadamente a 452 consultas sobre temas generales o más específicos relacionados con la salud y la nutrición. Congresos y jornadas en el ámbito de la salud
<b>Investigación nutricional</b>	Cátedra Extraordinaria Universidad Complutense de Madrid-Central Lechera Asturiana en Investigación y Formación en Nutrición y Educación para la Salud “Premio Internacional Hipócrates sobre Nutrición Humana”.	Diversas mesas redondas en Congresos a nivel nacional. Patrocinio del premio.
<b>Reducción de azúcares</b>	Reducción de azúcares, en colaboración con el Área de Investigación y Desarrollo, y en línea con las nuevas recomendaciones de reducción de azúcares de la AECOSAN para el 2020.	Trabajan con la marca LARSA, en concreto con los yogures.
<b>Responsabilidad en los ingredientes utilizados</b>	Apuesta por productos de calidad cuyos orígenes y condiciones de producción sean sostenibles.	Asumen el compromiso de que a partir de 2025 el 100% del huevo fresco que venden e ingrediente huevo que utilizan en los productos que elaboran y comercializan provenga de gallinas criadas sin jaulas.

Fuente: CAPSA FOOD (2021).

(3) *Protección del medioambiente y entorno natural* se articula sobre los tres ejes estratégicos que se resumen en la Tabla 4 y se describen a continuación.

**Tabla 4.** Ejes estratégicos del *Compromiso con la protección y cuidado del medioambiente*.

<b>Ganadería Sostenible</b>	Los ganaderos disponen de servicios de asesoría y colaboración para la mejora ambiental de sus explotaciones.	Servicios encaminados a la reducción del consumo energético y la introducción de energía renovables en las ganaderías (programa CLAS energía), la reducción de combustibles y emisiones de CO2 en las rutas de recogida de leche a través de la optimización de estas; así como programas de formación y sensibilización en mejoras prácticas agrarias.
<b>Respeto por los recursos</b>	Optimización de los recursos, consumiendo sólo lo necesario, evitando el despilfarro de materias primas y recursos previniendo la contaminación desde el origen.	En las fábricas: proyectos para reducir y optimizar el consumo de agua, de combustible y de energía eléctrica. En rutas de transporte: impulsan la movilidad sostenible.
<b>Residuo cero</b>	Consumo sólo de lo imprescindible, reducir la generación de los residuos en su origen y, cuando ya esto no sea posible, conseguir que el valor de los recursos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible.	En las fábricas: reducción de una cuarta parte la generación de residuos y transformar el 95% de los residuos en nuevos recursos de valor añadido. En los envases trabajan en el ecodiseño de los mismos para minimizar su impacto en todas las fases de su ciclo de vida.

Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

La implicación de los ganaderos por la sostenibilidad ha ido aumentando progresivamente: se interesan por la utilización de energías renovables, respetan la biodiversidad y conviven con especies autóctonas. Estos ganaderos son, en muchas ocasiones, también agricultores, lo que les permite ofrecer a su ganado maíz y *ray-grass* con los que garantizan la alimentación natural de las vacas y, por tanto, leche de máxima calidad. A estos cultivos se unen las huertas de autoconsumo que las familias ganaderas mantienen para disfrutar de

una alimentación 100% natural. Esta forma de vida y la agricultura de cercanía ayudan a configurar el paisaje, mejoran la calidad de la tierra y preservan el medio ambiente ya que constituyen un mecanismo de acción por el clima porque compensan emisiones de CO<sub>2</sub>. Asimismo, la actividad ganadera ayuda a cuidar de los paisajes y los montes, eliminando la biomasa que sirve de combustible en los incendios forestales.

El proceso de envasado se realiza de modo eficiente, utilizando la menor cantidad posible de materiales, agua y energía. Innovan en el ecodiseño de sus envases, usando materiales reciclables, compostables o reciclados, disminuyendo gramajes, suprimiendo elementos innecesarios y cuidando al máximo los adhesivos y tintas que llevan sus envases (para que sean fácilmente reciclables). Sus briks son *plant-based*; el plástico del tapón y parte de las capas interiores del envase es de origen vegetal, elaborado con caña de azúcar.

CAPSA lucha contra el cambio climático a través de su modelo basado en la economía circular (ver Figura 6): reducen al máximo los residuos que generan, y los que producen intentan transformarlos en materias primas para darles el máximo uso posible. En este campo cuentan con varias certificaciones que avalan sus acciones contra el cambio climático, como el certificado Estrategia de Economía Circular, el certificado Residuo Cero AENOR y la certificación de Neutralidad en Carbono, de AENOR.

Figura 6. Estrategia de economía circular de CAPSA



Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

#### (4) Cuidado de los empleados.

Por último, CAPSA FOOD promueve el talento de sus empleados a través del desarrollo continuo, fomentando entornos de trabajo orientados a la innovación, mejora y agilidad. RR.HH. desempeñan su trabajo guiado por cuatro valores Corporativos: Compromiso, Profesionalidad, Liderazgo y Cooperación. En este sentido, cuenta también con varias certificaciones que acreditan ese desarrollo profesional, como Top Employer, Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y Empresa Saludable. Los objetivos en esta área de actuación se recogen en la Tabla 5.

Tabla 5. Objetivos en el marco del Cuidado de los empleados.

<b>Empleabilidad</b>	Empleo estable y de calidad	Modelo basado en el respeto, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la innovación y mejora, el compromiso entre los empleados y la empresa.
<b>Foco en el talento (interno y externo)</b>	Incorporación de los profesionales más adecuados en alineación con los valores corporativos.	Reclutamiento interactivo (portal CAPSA EMPLEO, otros Portales de Empleo, y Redes Sociales) y convencional (Foros de empleo, Prensa, Universidades) Criterios de objetividad, en pruebas teóricas, prácticas, de idiomas y psicotécnicas. Priorización de la promoción interna, como herramienta de desarrollo.
<b>Desarrollo del talento</b>	Formación y oportunidades para alcanzar el desarrollo profesional y personal.	Plan de formación anual para dotar a las personas de conocimientos y/o habilidades necesarias para desempeñar su puesto de trabajo y disponer de oportunidades de desarrollo.

		<p>Mapa de Competencias alineado con la Estrategia Corporativa para conocer qué habilidades y en qué grado de desarrollo son necesarios en cada puesto.</p> <p>Herramientas para favorecer el desarrollo profesional y personal: entrevistas de desempeño y/o desarrollo, planes específicos de desarrollo, planes de formación, promociones internas, participación en proyectos transversales...</p> <p>Diseño y organización de talleres y programas de entrenamiento orientados al desarrollo de las competencias y habilidades.</p> <p>Planes de Acogida, capacitando en los conocimientos técnicos, valores y cultura, a las nuevas incorporaciones.</p>
<b>Entorno motivador</b>	Incentivo a la participación y colaboración.	<p>Fomenta el diálogo, la escucha activa, la utilización de entornos colaborativos y los sistemas de sugerencias y aportación de ideas.</p> <p>Encuestas de Experiencia de Empleado para conocer la percepción de los trabajadores.</p> <p>Foco en una cultura de reconocimiento y excelencia.</p>
<b>Modelos de liderazgo</b>	Responsabilidad de los líderes de guiar al equipo hacia su máximo desarrollo.	Definición de liderazgo de la compañía y programas de entrenamiento de liderazgo (actitud positiva, capacidad de comunicación, empatía, iniciativa, trabajo en equipo,...)
<b>Conciliación e igualdad de oportunidades</b>	Entorno de trabajo flexible y adaptado a las necesidades personales. Criterios de objetividad, equidad y transparencia en la gestión de personas.	Medidas de conciliación para compatibilizar vida profesional y personal.
<b>Promoción de seguridad, salud y bienestar</b>	Entorno de trabajo seguro y saludable	<p>Acciones para integrar la seguridad en la actividad diaria de los empleados (programas como "LACTO", "Accidentes 0", "Paneles de Prevención de Riesgos Laborales" o "Lacto Solidario").</p> <p>Plataforma corporativa CAPSALIFE, para fomentar hábitos de vida saludables y facilitar la participación de los empleados y sus familias en eventos deportivos, saludables, solidarios, etc.</p>
<b>Comunicación</b>	Favorece el intercambio de información entre los empleados.	Reuniones, foros, eventos corporativos, acciones de RSC, boletines digitales, pantallas, portal del empleado MI CAPSA, Portal de la Innovación, Teams, tableros,...
<b>RSC</b>	Promueve la acción social entre los empleados	<p>Facilitan la organización de iniciativas o eventos surgidos a través de sugerencias y retos sociales en el Portal de la Innovación o a iniciativa de la Compañía.</p> <p>Empleabilidad, fomentando la inserción de los jóvenes a través de convenios de colaboración de becas y prácticas con distintas entidades.</p> <p>Donaciones de material escolar, ropa, juguetes, tapones, libros, producto por actividad física de los empleados, recaudación de fondos para ONG, limpieza de espacio verdes, rutas solidarias...</p>
<b>Compensación</b>	Retribuciones e incentivos	<p>Contemplan la retribución flexible como fórmula de adaptación a las necesidades derivadas del momento vital de los empleados.</p> <p>Propuesta de beneficios sociales en diversos ámbitos aprovechando la capacidad negociadora de la Empresa.</p>

Fuente: Memoria Anual de Sostenibilidad Integral de CAPSA FOOD (2020).

#### 4. Conclusiones

La insostenibilidad de los actuales modelos de producción y consumo de los países desarrollados han evidenciado la necesidad de evolucionar hacia nuevos modelos basados en la sostenibilidad como motor de crecimiento a largo plazo (Deloitte, 2013). En este proceso de cambio es fundamental la implicación de todos los agentes afectados, empresas, consumidores y Administraciones Públicas. Por el lado de la demanda, en los últimos años se ha detectado una importante modificación de las tendencias y pautas de consumo. Los consumidores, en sus decisiones de compra, ya no están incentivados únicamente por los precios o por las características de los productos y servicios que adquieren, sino que también valoran otros aspectos como la transparencia, la autenticidad y las relaciones de confianza con las empresas. En este sentido, cada vez son más los consumidores que se interesan por comprender cómo las marcas se comprometen económica, social o ambientalmente con el mundo que les rodea.

La pandemia global Covid19 no ha hecho más que agudizar esa tendencia, incrementado el interés y la preocupación de los consumidores por la sostenibilidad. Los usuarios ya no quieren ser meros compradores

sino agentes de cambio capaces de influir en el comportamiento de las empresas hacia posturas más éticas y respetuosas con el entorno. No solo han incrementado la demanda de productos y servicios “verdes” y éticos, sino que además se ha convertido en un consumidor “consciente” al que le preocupa la forma de actuar de las empresas con respecto a sus empleados, medioambiente y sociedad, en general.

Con la finalidad de tangibilizar y dar visibilidad a este compromiso por parte de las empresas, han proliferado los sellos y certificados que avalan y garantizan el cumplimiento de determinadas acciones y procesos en materia de sostenibilidad. Una de las certificaciones más reconocidas a nivel internacional al hablar de sostenibilidad y compromiso social es la certificación B Corp. El movimiento B Corp utiliza la fuerza de las empresas para crear un impacto positivo en la sociedad: se trata de sumar esfuerzos para avanzar a una nueva era en la que las compañías contribuyan activamente al desarrollo sostenible y a la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Las B Corps son compañías que trabajan para lograr una economía más inclusiva y sostenible para todas las personas y el planeta. Su fin no es solamente económico, sino que las B Corps cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal, ya que se les exige legalmente que tengan en cuenta en la toma de decisiones a sus trabajadores, clientes, proveedores, comunidad y el medio ambiente. Actualmente hay 4.075 empresas en 77 países pertenecientes a 153 sectores que cuentan con el sello B Corp.

El caso de estudio se ha centrado en CAPSA FOOD, primera empresa láctea española en obtener el certificado B Corp, evidenciando su impacto social positivo en la sociedad y en el planeta a través de su actividad. La clave para pertenecer al movimiento B Corp reside en el modelo de negocio corporativo apoyado en su Plan de Sostenibilidad Integral, a lo largo de toda la cadena de valor, que garantiza el crecimiento económico, el cuidado del medioambiente y el bienestar de todas las comunidades. El caso detalla las diferentes acciones en las que se concreta el Plan, que se construye sobre cuatro compromisos: (1) con el sector primario y mundo rural; (2) con la salud y nutrición; (3) con el medioambiente y entorno rural; y (4) como empleador. Con la certificación B Corp, CAPSA FOOD comunica que está haciendo bien las cosas, se diferencia de sus competidores, lleva a cabo procesos de mejora continua, obtiene mayor visibilidad y reconocimiento y atrae el talento de aquellas personas que quieren trabajar en empresas comprometidas socialmente. Con todas estas actuaciones, la compañía contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de utilizar los recursos para dejar un mundo mejor para las generaciones futuras.

No obstante lo hasta aquí expuesto, conviene no perder de vista el recorrido y la función que el certificado B Corp –y los sellos y certificaciones en materia de sostenibilidad por extensión- acaban realmente desempeñando en la percepción de la sostenibilidad que desarrolla el propio mercado, por una triple cuestión:

En primer lugar, por la dimensión comercial de los propios sellos, que hay que pagar anualmente para poder mantener, y que puede acabar convirtiéndolos en meras marcas de distinción. Desde el momento en que la sostenibilidad se ha convertido en un factor de competitividad para las empresas, el riesgo de que las certificaciones acaben siendo un fin en sí mismas -en tanto potentes instrumentos reputacionales con carácter arbitrario que no revisan el fondo del modelo- no es cosa menor. A mayores, es habitual que adolezcan de los mismos males que pretenden corregir, al no hacer públicamente accesibles desde información relativa a los impactos sociales y ambientales de las compañías certificadas, los indicadores utilizados para la medición, la adecuación de la calidad de la información aportada por las propias empresas, o el grado de cumplimiento de los criterios evaluados.

En segundo lugar, por la falta de transparencia de muchas de las empresas certificadas como sostenibles, que no aportan públicamente suficiente información ni evidencias accesibles que permitan verificar tal sostenibilidad.

Y en último lugar, debido al todavía amplio desconocimiento que gran parte de los consumidores tienen acerca de certificados como B Corp y sus implicaciones, lo que neutraliza la potencial capacidad de este tipo de sellos a la hora de ofrecer garantías a consumidores con disposición a consumir de forma más responsable.

### **Agradecimientos**

Esta investigación fue financiada por el Proyecto Nacional CO-CRESEO del MICINN: La co-creación de valor en las empresas sociales. Efectos de la estrategia omnicanal (PID2019-109580RB-I00/AEI/10.13039/501100011033).

### **Referencias**

- AECOC (2019): *Libro blanco de atributos diferenciados de producto*. Versión 1. Julio 2019. AECOC
- B Corp (2021): Company official website [<https://bcorporation.net/>]. Último acceso: 18/11/2021.
- B Lab (2021): Disponible online [<https://bcorporation.net/about-b-lab>]. Último acceso: 18/11/2021.
- CAPSA FOOD (2021): Company official website [<https://capsafood.com/>]. Último acceso: 18/11/2021.
- Collaborabrand (2021): Brand Dissapointment: El reto de las marcas en un mundo post-pandemia. Disponible online [[https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/el\\_reto\\_de\\_las\\_marcas\\_en\\_un\\_mundo\\_post-pandemia\\_collaborabrand\\_rw.pdf](https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/el_reto_de_las_marcas_en_un_mundo_post-pandemia_collaborabrand_rw.pdf)] Último acceso: 12/11/2021
- Deloitte (2013): El dilema del consumidor en España. Los motores del cambio hacia un nuevo modelo de producción y consumo. Disponible online [<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/dilema-del-consumidor.html>]. Último acceso: 18/11/2021.
- El Economista (2021): B Corp se consolida como el estándar global más prestigioso que reconoce a las empresas con propósito. Disponible online [<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11155158/04/21/B-Corp-se-consolida-como-el-estandar-global-mas-prestigioso-que-reconoce-a-las-empresas-con-proposito.html>] Último acceso: 21/11/2021.
- Ivanova, A., Maher, J., Marco, G., & Reinbold, M. (2018): Moderating factors on the impact of B Corporation certification on purchasing intention, willingness to pay a price premium and consumer trust. *Atlantic Marketing Journal*, 7(2), 2.
- Memoria anual de Sostenibilidad Integral CAPSA FOOD (2020). Disponible online [<https://capsafood.com/memorias/>] Último acceso: 18/11/2021
- Naciones Unidas (2015). Agenda 2030. Disponible online [[https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S)] Último acceso: 18/11/2021.
- Naciones Unidas (2021): Objetivos de Desarrollo Sostenible. Disponible online [<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>] Último acceso: 18/11/2021.
- OCU (2018): Otro consumo para un futuro mejor. Nuevas economías al servicio de las personas y el planeta. Disponible online [<https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/noticias/otro-consumo-es-posible>] Último acceso: 18/11/2021.