

---

# Sistema B y las Empresas B en América Latina:

Un movimiento social  
que cambia el sentido  
del éxito empresarial

---



**Sistema B y las empresas B en América Latina:  
Un movimiento social que cambia el sentido del  
éxito empresarial**

Depósito legal:  
DC2019000636

ISBN:  
978-980-422-146-0

Editor:  
CAF

Autora:  
María Emilia Correa

Coordinadores:  
Ana Mercedes Botero  
Beatriz Guillén

Diseño:  
GOOD;) Comunicación para el desarrollo sostenible

© 2019 Corporación Andina de Fomento

Impreso en Colombia

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF

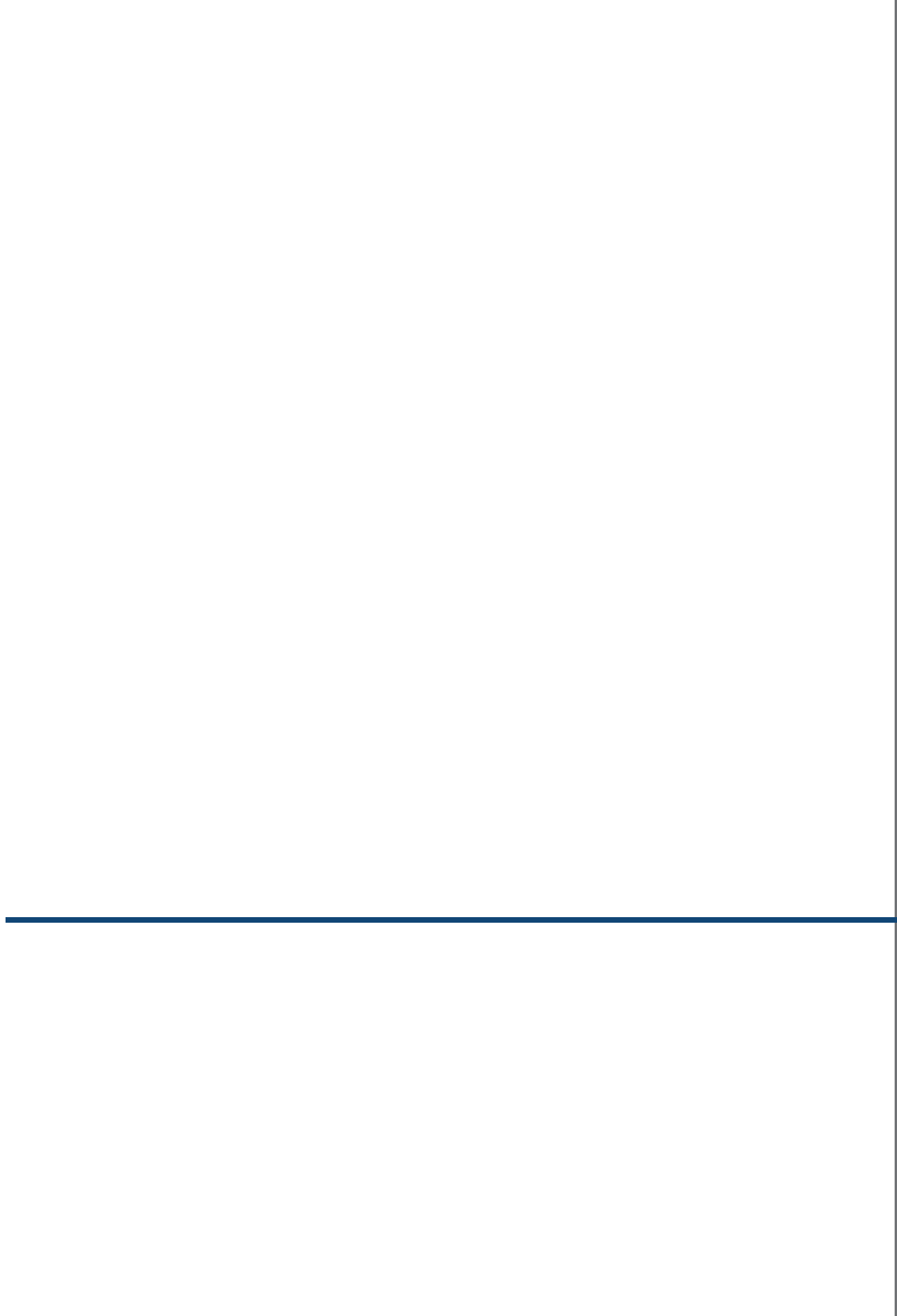
Esta publicación puede descargarse  
gratuitamente en [scioteca.caf.com](http://scioteca.caf.com)

---

# **Sistema B y las Empresas B en América Latina:**

Un movimiento social  
que cambia el sentido  
del éxito empresarial

---

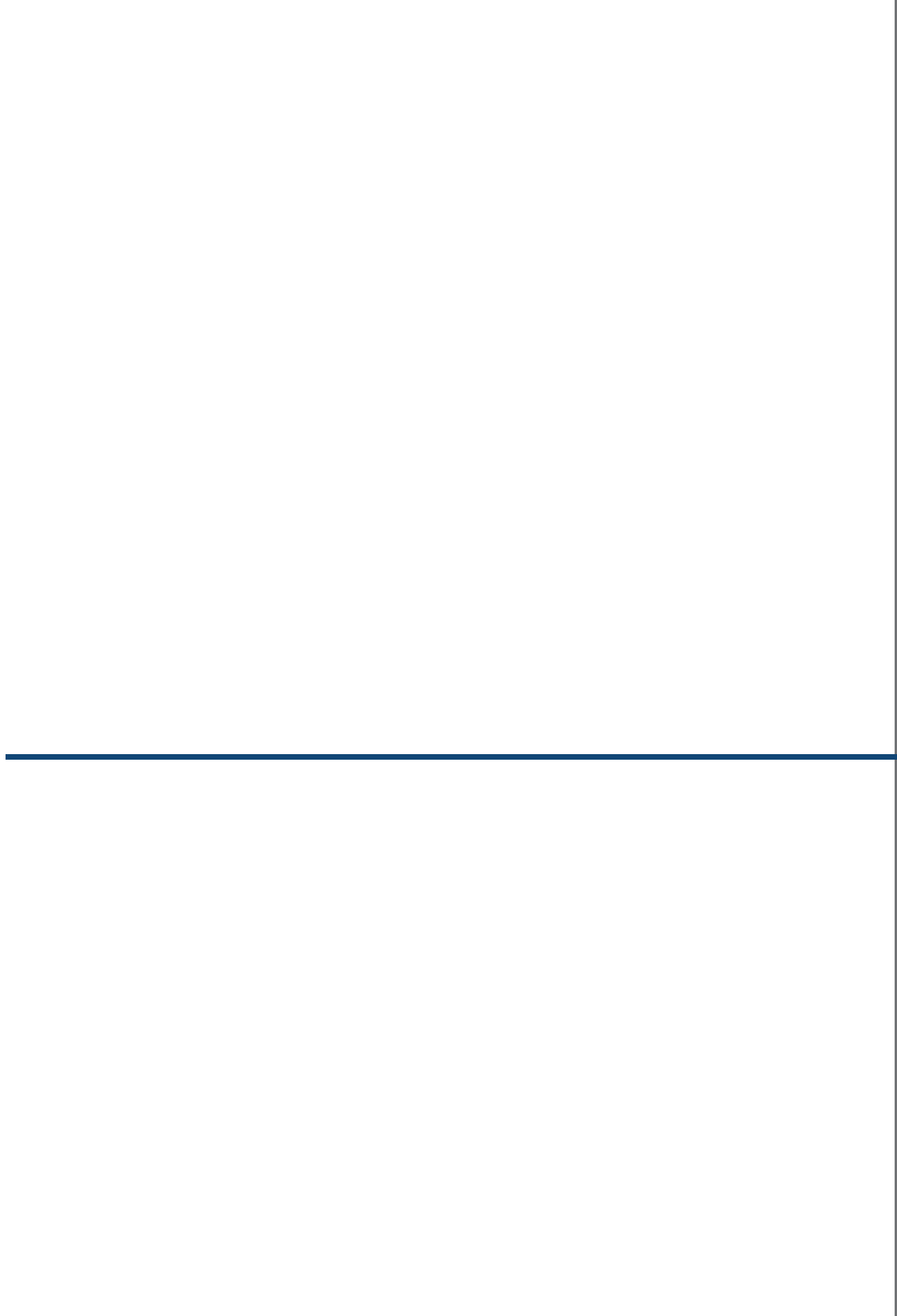




Hay algunas cosas en el mundo que no podemos cambiar: la gravedad, la entropía, la velocidad de la luz y nuestra naturaleza biológica, que requiere aire limpio, agua limpia, suelo limpio, energía limpia y biodiversidad para nuestra salud y bienestar. Proteger la biosfera debería ser nuestra principal prioridad, de lo contrario nos enfermamos y morimos. Otras cosas, como el capitalismo, la libre empresa, la economía, el dinero, el mercado, no son fuerzas de la naturaleza, nosotros las inventamos. No son inmutables y podemos cambiarlas. No tiene ningún sentido que la economía sea más importante que la biosfera.

---

**David Suzuki**





Una educación desde  
la cuna hasta  
la tumba, inconforme  
y reflexiva,  
que nos inspire  
un nuevo modo  
de pensar y nos incite  
a descubrir quiénes  
somos en  
una sociedad que  
se quiera más  
a sí misma.

---

**Gabriel García Márquez**

# Índice

---

11 Agradecimientos

12 Prólogo

14 INTRODUCCIÓN

## **De América Latina para el mundo.**

América Latina puede ser una región de soluciones para el mundo. Sistema B y las Empresas B muestran nuevos caminos, con una propuesta basada en reconocer la interdependencia y relación ecosistémica entre personas, sociedad y naturaleza. Sistema B es el resultado de la acción de muchos: este libro invita a la colaboración para construir una narrativa poderosa y robusta, que inspire y motive a la acción.

24 CAPÍTULO 1

## **Un nuevo punto de vista.**

Enfrentamos desafíos únicos en la historia de la humanidad. Los ciudadanos quieren ser actores de soluciones y no simples espectadores. Sistema B y las Empresas B hacen parte de un movimiento global; proponen una nueva genética empresarial y acciones sistémicas. El movimiento B se enmarca en tendencias globales. Perspectiva histórica y tendencias globales: movimientos ciudadanos, cambios en la forma y motivación de las empresas, movimientos sociales y una visión circular de la economía.

38 CAPÍTULO 2

## **Las Empresas B: son las que quieren ser las mejores para el mundo.**

¿Qué son las Empresas B? Su historia y diversidad, las herramientas diseñadas por B Lab y el movimiento global del que hace parte Sistema B.

56 CAPÍTULO 3

## **Sistema B.**

¿Qué es Sistema B? Acciones para construir una comunidad robusta de Empresas B y el mercado que las acompañe, y apoyar el ecosistema que permita que florezca una nueva economía. Teoría de cambio y modelo



---

sistémico. ¿Cómo son los ecosistemas y los mercados de la nueva economía? ¿Cómo se proyecta este movimiento al mundo?

84 CAPÍTULO 4

**Las Empresas B de América Latina.**

¿Quiénes son los empresarios con propósito en nuestra región, cuáles son sus motivaciones y cómo funcionan estas empresas? Tres casos de Empresas B latinoamericanas con modelos de negocio de regeneración.

114 CAPÍTULO 5

**¿Cómo usar las herramientas B?**

La utilidad y beneficios de la Evaluación de Impacto B, sugerencias para el diseño de un propósito empresarial y cómo conectar el negocio con el impacto propuesto. Nuevos sectores de la economía: el sector de empresas regeneradoras de vida que combaten el cambio climático, el sector de empresas que promueven la inclusión, empresas impulsadas por la compasión.

158 CAPÍTULO 6.

**El desafío: escalar el impacto.**

¿Cómo llevar los impactos positivos de las Empresas B y del movimiento B a tener incidencia y relevancia a escala global? Empresas que escalan sus impactos, el cambio cultural hacia un nuevo sentido del éxito, y la acción ciudadana para promover políticas públicas innovadoras.

169 CONCLUSIONES

Una economía para el mundo, donde el éxito se mida por el bienestar de las personas y de la naturaleza.

173 Metodología

175 Empresas B certificadas en América Latina a agosto del 2018

197 Bibliografía

203 Notas de pie de página



# Agradecimientos

---

Sistema B y los temas de este libro son el resultado de la acción colectiva y de la colaboración generosa de miles de personas y organizaciones que comparten el entusiasmo de ser parte de un movimiento social que trabaja para el mundo.

La autora ha intentado recoger las voces de muchos, y los conceptos e ideas que han surgido durante seis años de trabajo. Es claro, sin embargo, que los posibles errores son de la autora, quien agradece desde ya las posibles contribuciones, críticas y sugerencias.

Agradecimientos especiales a la Dirección de Innovación Social de CAF -banco de desarrollo de América Latina-, que confiaron en que sería posible hacer Sistema B en América Latina, y también que este libro podría ser una realidad. Gracias muchas a todos los colaboradores de Sistema B, a los amigos de los directorios de Sistema B Internacional y de los directorios locales, a los cofundadores de B Lab, a los amigos de las Comunidades B, a los financiadores y auspiciadores, a los empresarios apasionados por cambiar el mundo y a todos aquellos que han contribuido a los avances de este nuevo ecosistema. Gracias muy especiales a Manuel Conejeros, Claudia Moltedo, Sebastián Troncoso, Eleni Papadoupulus, Magdalena Ibarbia, Rodrigo Reyes, Ramsés Gómez, Andrea Moreno, Mary Ann Cooper, Carla Fuentes, Marcel Fukuyama, Ignacia Herrera, Camilo Ramírez, Juan Pablo Larenas, Pedro Tarak y Gonzalo Muñoz, y a todos los colegas de Sistema B. Agradecimientos a Rafael Estévez, María Cuéllar, Pablo Muñoz, María Cristina Zamora, Patricia Lutz, María Isabel Irurita, Verónica Díaz, Rodrigo Mobarec, Verónica Devenin, Pablo Muñoz, Oana Branzei, Jessica Thomas, Lawrence Pratt, Federico Bellone, Carolina Robino, Jaime Vásquez y Joel Gehman. Reconocimiento especial a Alejandra Cuéllar, por sus contribuciones, inspiración e increíble paciencia y Mariana Sánchez por su trabajo de diseño delicado y cariñoso. Mil gracias a todos los que generosamente ofrecieron sus contribuciones y sugerencias, y, sobre todo, su paciencia para escuchar las numerosas reflexiones que dan lugar a este libro.

# Prólogo

---

El nuestro es un mundo dinámico que nunca se detiene. Los horarios de apertura de las bolsas de valores a nivel mundial son un buen ejemplo. Cuando Shanghai cierra, Londres abre, si incluimos a Nueva York y a Australia, confirmamos que el mercado no duerme, los negocios no paran. En este contexto de dinamismo, la humanidad se enfrenta a grandes retos globales de carácter transnacional que exigen soluciones diferentes y colaborativas, desafíos que no pueden ser abordados por un solo gobierno o por una entidad aislada y que exigen de la alineación de esfuerzos y competencias de gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, ONGs e individuos creativos. En este sentido, emergen nuevas tendencias, nuevos paradigmas de desarrollo, modelos de negocio altamente innovadores, alianzas y redes globales, nuevos actores que irrumpen en el escenario mundial y un nuevo sector privado preocupado por asumir un papel más amplio e integrado en la agenda de desarrollo.

La empresa privada ha sido por excelencia fuente de riqueza y generación de trabajo y ha respondido parcialmente a los desafíos sociales del desarrollo con diversos esfuerzos, en particular implementando estrategias de responsabilidad social que, aunque desarticuladas, buscan generar un impacto positivo. Según datos del *Financial Times*, en 2014 tan solo las empresas estadounidenses y británicas de la lista *Fortune Global 500* invirtieron USD 15,2 billones en programas de responsabilidad social empresarial, lo cual equivale a tres veces el total del presupuesto operativo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) del año 2014. Aún así, los esfuerzos se han quedado cortos y los resultados han sido limitados comparados con la magnitud de los problemas que buscan abordar los ODS y la Agenda 2030.

Con esto en cuenta, CAF -banco de desarrollo de América Latina-, desde su Dirección de Innovación Social, viene realizando esfuerzos por impulsar un nuevo paradigma, un paradigma que redefine el sentido de éxito en los negocios al formular una pregunta básica: cuál es el propósito, el para qué de la empresa en la sociedad. Al responder esta pregunta,

los rendimientos financieros pasan a ser entendidos como herramienta indispensable para lograr sus objetivos, pero no como su razón de existencia única. El éxito pasa, entonces, no sólo por su nivel de facturación, utilidades o dividendos, sino por cómo su modelo de negocios integra los beneficios con el impacto en la sociedad y el medio ambiente de un modo medible y escalable.

De ahí nuestra alianza con el Movimiento B y el objetivo de promover un tipo de empresa que opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y, que con base en sus estatutos, toma decisiones corporativas legalmente vinculantes considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses y de largo plazo, tales como, el de los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente.

Esta publicación es el resultado de un esfuerzo por documentar y difundir la historia de Sistema B y del Movimiento de las Empresas B en América Latina, así como los procesos y enseñanzas adquiridos en el camino. El objetivo es el de compartir este conocimiento con todas las partes interesadas: empresarios, hacedores de política pública, academia, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones donantes, entre otros. Esperamos que este documento sea un referente de utilidad para que más empresas se unan a este Movimiento y contribuyan con la cocreación de nuevos modelos de innovación social y desarrollo integral que respondan de forma colectiva a la complejidad de los desafíos sociales y ambientales que enfrentamos como sociedad.

**Ana Mercedes Botero**  
Directora Innovación Social



INTRODUCCIÓN

DE AMÉRICA  
LATINA PARA  
EL MUNDO

---

Impulsar una economía fundamentada en la ética, la sostenibilidad y la inclusión social es un imperativo para CAF como banca de desarrollo. Nuestra alianza con Sistema B nos ha permitido fortalecer nuestro rol como agente de cambio y promotor de la innovación social en la región, contribuyendo a una agenda de transformación positiva orientada a la construcción de sociedades más justas y más humanas.

---

## SISTEMA B Y LAS EMPRESAS B

Sistema B es una organización global creada en 2012 en América Latina para lograr que el éxito económico se mida por el bienestar de las personas, las sociedades y la naturaleza. Lo hace apoyando el ecosistema que fortalece a las Empresas B y a otros agentes económicos que usan herramientas de mercado para resolver problemas sociales y ambientales.

Esta nueva visión de éxito económico permite alinear los intereses de los mercados y de las empresas con los intereses de la sociedad. Es el mercado de la nueva economía, que se inspira en los miles de empresarios y emprendedores que desde hace más de 20 años crean empresas para resolver problemas sociales y ambientales. Son un nuevo tipo de empresa

que surge con fuerza en todo el mundo, empresas que consideran los resultados económicos como una herramienta indispensable pero no como el único objetivo del negocio. Josefa Monge, cofundadora de la empresa chilena Cumplo, lo expresa de forma elocuente: *“Hablamos de lo obvio. ¿Qué tiene de extraño querer recuperar mi vida personal, que estaba secuestrada por el trabajo? ¿Qué tiene de raro querer ser la misma persona en el trabajo y en la casa? ¿Qué tiene de extraño querer mirar a mis hijos a los ojos y contarles lo que hago en mi trabajo con máximo orgullo? ¿Por qué resulta raro trabajar en algo que nos emociona?”*.

Se trata de un nuevo paradigma: las empresas pueden tener buena rentabilidad y al mismo tiempo hacer cosas buenas por el planeta y las personas. Ya no es necesario escoger entre uno u otro. En palabras de Juan Pablo Larenas, cofundador y director ejecutivo de Sistema B, *“lo que estamos haciendo es traer de vuelta el sentido común. El mundo cambió. Colaborar, cuidar, medir y mejorar es bueno para las empresas, y es algo que podemos hacer todos. Sistema B es un movimiento para acelerar un cambio cultural”*.

Las Empresas B son una solución para permitir a las empresas generar rentabilidad y solucionar los problemas de la sociedad y de la naturaleza, al mismo tiempo. La innovación de estas empresas es que invitan a los accionistas a comprometerse legalmente a tres cosas: considerar los intereses no financieros al mismo nivel que los financieros, asumir la gestión de impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los financieros, y aprobar una evaluación externa frente a parámetros globales robustos y reconocidos.

Las Empresas B fueron creadas en el 2007 en los Estados Unidos por tres emprendedores a través de la organización B Lab. A mediados del 2018 hay más de 2.650 Empresas B Certificadas en el mundo, y más de 50.000 que han usado las herramientas de B Lab para mejorar su gestión social y ambiental. Operan en 150 industrias, en 60 países, y son empresas muy diversas, desde unipersonales hasta multinacionales. Sistema B promueve las Empresas B en América Latina gracias a una alianza con B Lab. Como dice Gonzalo Muñoz, cofundador de Sistema B, *“lo raro es*



*que todavía nos parezca normal que no importe cómo se generan las utilidades, que sea habitual pagar una multa porque es más barato que solucionar un problema, y que basta con donar para ser empresarios responsables”.*

Desafíos complejos, como la crisis climática, están presente en la vida cotidiana del mundo entero: los incendios, inundaciones, y huracanes afectan a ricos y pobres por igual. La desigualdad es un problema global: el 1% de la población del planeta posee el 45% de la riqueza mundial. Las acciones de gobiernos y sociedad civil son fundamentales, pero no suficientes. Es necesario sumar la capacidad e innovación y resultados del sector privado de forma relevante, no solamente como un asunto secundario o de filantropía.

Sin embargo, ninguno de los actores por sí solo tiene todas las soluciones a los problemas globales y complejos. La innovación de Sistema B es sumar un modelo práctico de construcción de capital social, promoviendo la colaboración y la confianza entre seis comunidades: Empresas B, grandes compañías, agentes de políticas públicas, inversionistas, academia y líderes de opinión.

En apenas seis años hay cerca de 500 Empresas B Certificadas y más de 3.000 empresarios usando las herramientas B. 10 Sistemas B operan a nivel nacional y 3 a nivel de comunidades locales. La colaboración a partir de una identidad compartida permite crecimiento exponencial y cambios transformacionales. El festival fiiS, el programa de Ciudades+B, las nuevas políticas públicas y nuevas formas de enseñar e investigar, las Comunidades B y los cientos de personas que se definen como Multiplicadores B son ejemplos de la fuerza de la colaboración. Colombia es el tercer país del mundo en tener una Ley que permite la creación de Empresas de Beneficio e Interés Colectivo. Proyectos similares avanzan en el Congreso en Perú y 4 países más. 1.400 académicos de 35 países incluyen los temas de la nueva economía en la educación superior, y se han producido más de cien investigaciones sobre aprendizajes de la experiencia latinoamericana. Más de 500.000 personas han tenido acceso a las innovaciones de las Empresas B y la nueva economía en parques públicos y festivales de música.

---

## Acerca de este libro

El lector encuentra en este libro una primera aproximación a los avances de Sistema B y las Empresas B en América Latina. Es una herramienta de referencia construida con ejemplos, anécdotas y reflexiones a través de las voces de las muchas personas extraordinarias que son los actores del movimiento B. Cada capítulo se inicia con un caso, presenta los temas centrales, y ofrece un resumen de las ideas principales.

Más que ser una obra terminada este libro es un proyecto en curso. Es un primer paso para invitar a construir una narrativa robusta que recoja los aprendizajes y contribuciones del movimiento global y latinoamericano. La aspiración es que la siguiente iteración de este libro sea el resultado del trabajo colectivo.

La Introducción presenta el marco teórico de la propuesta de Sistema B, construida sobre la oportunidad para los ciudadanos de ser actores de cambio a partir de sus decisiones económicas.

En el capítulo 1 se presentan Sistema B y las Empresas B, los movimientos ciudadanos y tendencias con una perspectiva histórica y actual.

El capítulo 2 profundiza sobre las Empresas B, su historia y diversidad, las herramientas diseñadas por B Lab y el movimiento global del que hace parte Sistema B.

El capítulo 3 ofrece una mirada a la acción y filosofía de acción de Sistema B, estrategia y acciones para promover cambios sistémicos y nuevos actores de la economía.

El capítulo 4 profundiza sobre las Empresas B de América Latina y ofrece tres casos de Empresas B latinoamericanas con modelos de negocio de regeneración.

El capítulo 5 ofrece ideas para usar la Evaluación de Impacto B, sugerencias para construir un propósito empresarial y conectar el negocio con el impacto propuesto, y propone nuevos sectores de la economía a partir de la solución de los desafíos sociales y ambientales.

El capítulo 6 ofrece ideas para llevar los impactos positivos de las Empresas B y del movimiento B a escala global.

Las conclusiones, finalmente, invitan al lector a sumarse al movimiento por una nueva economía.

---

## Marco teórico

La propuesta de un nuevo sentido del éxito económico de Sistema B está inspirada en la naturaleza y los ecosistemas que evolucionan gracias a especies pioneras. Las Empresas B tienen el papel de pioneras; son el punto de acupuntura, la puerta de entrada a la evolución del sistema. Demuestran que se puede hacer empresas que ofrezcan trabajo entretenido, que sean innovadoras, que generen rentabilidad, y que también tengan impacto social y ambiental positivo.

Los desafíos que enfrenta el mundo del siglo XXI exigen con urgencia nuevas formas de pensar y de actuar. El mundo avanza hacia un nuevo ethos, hacia el tiempo de lo colectivo, de la solidaridad, de la construcción conjunta. Como dice Pedro Tarak, cofundador de Sistema B: *“Estamos en un momento de conciencia, en un momento de desafíos que requiere a cada uno repensar el sentido de ¿para qué?, ¿para qué hacemos una empresa?, ¿para qué vamos a trabajar en una empresa?, ¿para qué hacemos parte del mercado? y ¿para qué vamos a construir economía?”* Investigaciones recientes sobre la economía de intercambio demuestran la fuerza de la cocreación y las sinergias que se crean, que no son solo transaccionales, sino emocionales y de trascendencia, elementos fundamentales para todos los seres humanos<sup>4</sup>. En un mundo donde la soledad es la nueva epidemia, América Latina se reconoce por la profundidad de la conexión humana, la trascendencia de avanzar juntos con alegría, solidaridad, y la empatía.

Las tendencias globales apoyan esta propuesta. Los ciudadanos en el mundo entero están usando el mercado para expresar valores: cuando deciden no comprar plástico para proteger los océanos; cuando eligen no comer carne para evitar la crisis climática; cuando prefieren empleos con sentido y propósito y no solo salario; cuando miles de estudiantes deciden ser emprendedores con propósito. Los ciudadanos usan el mercado para crear un mundo más justo y más seguro.

Sistema B promueve la colaboración, articulando intereses y construyendo confianza colectiva entre los actores de la economía para que el mercado sea una plataforma de encuentro entre personas y no solo un espacio de intercambio de bienes por precios. Sistema B trabaja para que la forma común y corriente de hacer negocios sea solucionar los problemas del mundo.

---

## El papel de la banca de desarrollo

El avance de Sistema B ha sido acompañado por CAF -banco de desarrollo de América Latina-, y el Banco Interamericano de Desarrollo-BID. Estos actores regionales han tenido un papel clave en el desarrollo de la economía del emprendimiento y de la innovación social, y su apoyo ha sido fundamental para mantener la consistencia de las políticas públicas a lo largo del tiempo en los diversos países.

CAF y BID son agentes claves en el ecosistema emprendedor de América Latina. Facilitan la conexión entre los actores del ecosistema emprendedor y conectan a los emprendedores con los mercados globales.

Los recursos financieros de CAF y BID sirven para cerrar la brecha de inversión de riesgo entre los fondos de gobierno y los por ahora incipientes recursos privados de inversión de riesgo.

El papel de la banca multilateral ha sido fundamental también para el avance de la “innovación social<sup>5</sup>”. Junto con actores regionales, como Ashoka, Endeavor y Avina, la generación de extraordinarios líderes sociales de Techo, en Chile, y la academia<sup>6</sup>, la innovación social en América Latina avanza con fuerza en la búsqueda de soluciones a problemas sociales y ambientales, que sean más efectivas, eficientes, sustentables o justas que las soluciones actuales.

Como afirma Ana Mercedes Botero, directora de Innovación Social de CAF: “Impulsar una economía fundamentada en la ética, la sostenibilidad y la inclusión social es un imperativo para CAF como banca de desarrollo. Nuestra alianza con Sistema B nos ha permitido fortalecer nuestro rol

como agente de cambio y promotor de la innovación social en la región, contribuyendo a una agenda de transformación positiva orientada a la construcción de sociedades más justas y más humanas”.



## Resumen

- América Latina es una región con grandes desafíos, pero también puede ser el lugar desde donde se ofrecen soluciones a los problemas de la región y del mundo.
- Sistema B es una organización creada en el 2012 en América Latina. Ofrece una nueva narrativa para cambiar los sistemas económicos y el mercado hacia promover bienestar para las personas, las sociedades y el planeta, además de resultados financieros. Sistema B apoya la construcción de ecosistemas que fortalezcan a las Empresas B y otros agentes económicos que utilizan las fuerzas del mercado para resolver problemas sociales y ambientales.
- Las Empresas B son una nueva genética empresarial: empresas cuyos accionistas asumen la gestión de impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los financieros; aprueban una evaluación externa frente a parámetros globales robustos y reconocidos, y modifican la responsabilidad fiduciaria en la constitución legal de la empresa, para incluir el compromiso de considerar los intereses no financieros al mismo nivel que los financieros y tener impacto positivo en la sociedad y la naturaleza.

- Sistema B propone una acción sistémica inspirada en los conceptos de interdependencia y ecosistemas naturales.
- Esta propuesta ha sido exitosa, en gran parte, gracias a la presencia de los bancos de desarrollo de América Latina, que apoyan la continuidad de las políticas de innovación y el desarrollo de nuevas soluciones en la región.
- Más que ser una obra terminada, este libro es un proyecto en curso, un primer paso para invitar a todas las personas que son parte de este movimiento a contribuir para construir de forma conjunta una narrativa poderosa y robusta, que recoja las características propias del movimiento global y latinoamericano, que reconozca las contribuciones de las muchas personas que explican la velocidad y profundidad de los avances. La aspiración es que la siguiente iteración sea el resultado del trabajo conjunto, que permita avanzar en la comprensión de las transformaciones necesarias para contar con una economía que construya bienestar para las personas, las comunidades y la naturaleza, además de resultados financieros.



1

UN NUEVO  
PUNTO  
DE VISTA

---



No tenemos tiempo para hacer las cosas de manera tradicional. La pobreza, la salud, la inclusión, la educación, la integración social, el bienestar animal y tantos otros temas que nos importan, no pueden seguir esperando... Desde nuestra pasión y fuerza latinoamericana, fiiS lucha por conectar la mente y el espíritu de millones de personas que están generando cambios en la sociedad de manera creativa, siempre pensando en el bien común.

---

### El Festival de Innovación Social-fiiS

El Festival de Innovación Social-fiiS es el resultado sorprendente de la colaboración radical. En cinco años, más de 400.000 personas en seis países han participado de este espacio, donde se presentan las propuestas de los grandes innovadores del mundo en tecnología, medioambiente e inclusión social. En medio de música, actividades para niños y ferias de productos con impacto social y ambiental positivo, es posible escuchar a los creadores de Waze y Wikipedia, a filósofos como Humberto Maturana, a líderes globales y a cientos de emprendedores de América Latina y del mundo que trabajan para aportar a un mundo mejor.

El festival se define como *“un movimiento de personas y organizaciones que soñamos y trabajamos día a día por un mundo de amor;*

*de paz y de alegría. A través de la colaboración radical buscamos generar una transformación personal y colectiva en las personas hacia una sociedad basada en el respeto y la comprensión*". fiiS logra que las grandes ideas e innovaciones lleguen a miles de personas, mucho más allá de un grupo pequeño de iniciados. Organizaciones privadas y estatales, empresas, ciudadanos y sociedad civil colaboran para ofrecer espacios de inspiración y de información, para celebrar lo que pasa en América Latina y en el mundo.

Las numerosas versiones de fiiS están repletas de anécdotas inspiradoras. Por ejemplo, lo que sucedió en octubre del 2014, cuando la cantante Julieta Venegas cerró a la medianoche el festival: una gran fiesta que había comenzado desde el mediodía en un parque público de Santiago de Chile, con miles de jóvenes de la llamada generación "millennial", que se presenta en los medios como críticos y exigentes, pegados a las redes sociales y a sus celulares, egoístas e interesados solo en su propia felicidad<sup>7</sup>. Para sorpresa de muchos, los organizadores del festival invitaron a los más de 50.000 asistentes a limpiar el parque. A la una de la mañana el parque estaba impecable. 12 horas de fiesta, en la cual no sucedieron eventos que lamentar, y donde miles de jóvenes se unieron de forma voluntaria para reciclar, limpiar y dejar el espacio público como si no hubiera pasado nada. En medio de un espíritu de alegría y colaboración, se hace evidente que existe una gran comunidad de ciudadanos que comparten el deseo de ser agentes de cambio para construir una mejor sociedad.

---

## Es urgente encontrar nuevas soluciones

A comienzos del siglo XXI la humanidad enfrenta desafíos únicos en la historia: nunca hubo tanta gente en el planeta, ni se exigió tanto a la naturaleza.

Se han sobrepasado los límites naturales del planeta, y la crisis climática afecta a ricos y pobres por igual. La demanda humana de recursos naturales excede la capacidad de la Tierra de regenerarlos: el "día de sobregiro de la Tierra", la fecha cuando la humanidad usó todos los recursos naturales que la Tierra tiene capacidad de generar para un año, se adelanta todos los años.

América Latina, una región rica en diversidad cultural y biológica, tiene récords lamentables, como la constante tasa de desigualdad, la mayor tasa de homicidios del planeta, y más de 20 millones de jóvenes que ni estudian ni trabajan. La longevidad permite que por primera vez existan cinco generaciones vivas al mismo tiempo. América Latina era una región joven en la década de los 70, y en el 2018 es la que más rápido envejece en el mundo<sup>8</sup>.

En el mundo hiperconectado, los sistemas de innovación abierta desafían la idea tradicional de la propiedad sobre el conocimiento. La tecnología permite avances sorprendentes, pero a la vez amenaza con sustituir gran parte del trabajo de las personas.

No es posible seguir pensando que el futuro es algo lejano. A pesar de los notables avances del siglo XX, el sistema económico necesita una evolución para enfrentar los nuevos desafíos: un sistema económico que reconozca la interdependencia entre los sistemas naturales y sociales, que construya prosperidad y satisfaga las necesidades humanas, mejore la calidad de vida y nos permita vivir en equilibrio con la naturaleza. Es necesario construir una nueva historia y una nueva hoja de ruta para redefinir el sentido del éxito en la economía.

Lejos de ser un sueño, esta nueva economía es cada vez más evidente en los nuevos estilos de vida de los ciudadanos alrededor del mundo y en las nuevas formas empresariales. El ejemplo del fiiS es una muestra de las nuevas formas de colaboración, del entusiasmo por ser actores de cambio.

En este contexto es donde surgen Sistema B y las Empresas B, tema central de este libro.

---

### **Un nuevo punto de vista: nuevos ciudadanos, nuevas empresas y nuevos mercados**

Las Empresas B y el movimiento B son unos de los muchos actores que proponen la necesidad cambiar la lógica económica convencional: la economía naranja, la economía azul, el capitalismo consciente, la economía de la regeneración, la economía circular y la economía colaborativa, entre otras.

Tres tendencias globales enmarcan el avance de este movimiento: el cambio en las expectativas de los ciudadanos y el nuevo rol del mercado,

la redefinición de la forma y de la motivación de las empresas, y las nuevas formas de entender la economía y las políticas públicas. Estas tendencias tienen un contexto histórico en la relación entre las empresas y los movimientos sociales desde principios del siglo XX.

---

## Bendita inquietud

El Festival Internacional de Innovación Social se repite hace cinco años en diferentes ciudades y países de América Latina. Estos festivales son una feliz expresión de lo que el autor estadounidense Paul Hawken llama *“bendita inquietud: el movimiento social que no tiene nombre, líder o ubicación, que ha sido ignorado en gran medida por los políticos y por los medios de comunicación, y que recoge el entusiasmo de millones de personas en todo el planeta que trabajan para volver a imaginar nuestra relación con el medioambiente y con los demás”*<sup>9</sup>.

Los ciudadanos hoy no quieren ser simples espectadores, quieren ser parte activa de la solución. Como afirma Matías Rojas, gerente de Socialab, empresa que se define como *“una red de solucionadores de problemas”* y que apoya emprendimientos sostenibles y escalables que resuelven los problemas que preocupan a los ciudadanos: *“Tenemos la misión de hacer un cambio, hacer las cosas distintas. Hoy ya no va a ser la Iglesia, ya no va a ser el rey ni el Gobierno, vamos a ser nosotros, la red distribuida de solucionadores de problemas, los responsables de actuar”*.

Como demuestra Paul Hawken, el movimiento por una nueva economía está sucediendo a nuestro alrededor. Contra todos los pronósticos y en épocas de polarización e incertidumbre, nuevos agentes de cambio surgen en todo el mundo, en ciudades y en espacios rurales, en culturas y condiciones económicas diversas, con ejemplos de vanguardia y soluciones transformadoras.

El cambio de expectativas de los ciudadanos se expresa cada vez más en las decisiones económicas de compra, búsqueda de empleo o de oportunidades de inversión. Es el “nuevo estilo de vida” del que habla Carlota Pérez<sup>10</sup>, profesora del London School of Economics, experta en los cam-

bios de paradigma que acompañan hoy el cambio tecnológico y el institucional<sup>11</sup>. Las personas quieren que su participación en el mercado sea consistente con sus valores personales.

Más allá de permitir el intercambio de bienes y servicios, el mercado es hoy una plataforma con alcance global, un espacio donde los ciudadanos expresan sus valores. Escoger productos saludables, diseñados para no producir basura, con impacto ambiental y social positivo, se consideran hoy como una expresión de la identidad personal.

El impacto de la acción individual se ve magnificado gracias a las nuevas tecnologías, que permiten comunicación global e inmediata. Las políticas públicas, como las regulaciones del contenido de grasa, azúcar y sal en los alimentos, o la prohibición de fumar en lugares públicos, son resultado de demandas ciudadanas que exigen cambiar la forma como funcionan las empresas y el mercado. El avance de la campaña contra el uso del plástico es un ejemplo impresionante en este sentido. En la década de los 60, el plástico era considerado uno de los grandes avances de la humanidad. Desde el descubrimiento, en 1997, del basurero de plástico en el mar<sup>12</sup>, el plástico se percibe cada vez más como un problema de proporciones planetarias, y sobre todo como un símbolo de los valores que deben cambiar para construir un mundo mejor. Desde el 2002 se prohibió legalmente el uso de bolsas plásticas en Bangladesh, y ya en el 2018, 25 países y numerosas ciudades han prohibido el uso de bolsas plásticas. Esta prohibición se extiende ahora, además, a los pitillos o pajillas, y en general a los productos plásticos que tengan un solo uso<sup>13</sup>.

Las empresas, incluso las multinacionales más grandes, reconocen esta tendencia. En el sector de alimentos y de *retail*, por ejemplo, Unilever, considerada una de las empresas más grandes del mundo, anunció en junio del 2018 que sus marcas sustentables crecen un 46% más rápido que las que no lo son, y que explican además más del 70% del crecimiento de la empresa<sup>14</sup>.

En el mundo de la moda, una industria global de USD 2,4 mil millones, que da empleo a 70 millones de personas, empresas como H&M crean marcas como ARKET, que ofrece productos durables y usa materiales de calidad. El colapso en el 2013 de la fábrica en Bangladesh, con 1.138 muertos y 2.600 heridos, ha motivado a millones de consumidores a exigir cambios en la industria, porque no quieren ser cómplices del sufrimiento de nadie por su decisión de comprar ropa<sup>15</sup>.

Por su parte, cada vez más personas, pero muy en especial los jóvenes, prefieren trabajar en empresas donde encuentren sentido y trascendencia más allá de un salario<sup>16</sup>.

Las empresas que ayudan a buscar empleos con propósito en América Latina han visto crecer su negocio. La Empresa B “Pegas con Sentido”, en Chile, tiene más de 100.000 profesionales inscritos y más de 1.000 organizaciones que buscan profesionales con propósito. En Colombia, la Empresa B “Matteria” tiene 25 mil profesionales registrados en 30 países, clientes en 11 países y recibe cerca de 1.200 postulaciones al mes.

Como bien lo dice Thomas Kimber, el fundador de Karün : *“No me motiva para nada trabajar en una empresa para ganar plata y pagar la hipoteca de una casa durante 20 años. El mundo necesita que solucionemos problemas. El cambio climático, la desigualdad, la contaminación, son todos síntomas de una forma de pensar, un modelo económico que busca solo la maximización de la rentabilidad, dejando de lado temas fundamentales, como la conservación de la biodiversidad, el empoderamiento de economías locales”*.

Además de consumidores y empleados, los inversionistas son parte del cambio. El banco UBS, uno de los más grandes del mundo, trabajó durante dos años con sus clientes para entender las nuevas expectativas de inversión de sus clientes mujeres. El reto no es menor, dado que las mujeres controlan el 30% de la riqueza del mundo. Crearon UBS Unique, un área dedicada a ofrecer productos que respondan al deseo de sus clientes de tener inversiones que construyan valor financiero, al tiempo que construyen valor social y ambiental a largo plazo<sup>17</sup>. Como afirmó de forma contundente Larry Fink, el CEO de BlackRock, la mayor empresa de gestión de activos del mundo, en el mensaje de enero del 2018: *“La sociedad exige que las empresas, tanto públicas como privadas, tengan un objetivo social... Para prosperar en el tiempo, cada empresa no solo debe ofrecer un rendimiento financiero, sino también mostrar cómo hace una contribución positiva a la sociedad. Las empresas deben beneficiar a todas las partes interesadas, incluidos los accionistas, los empleados, los clientes y las comunidades en las que operan”*<sup>18</sup>.

---

## Empresas y movimientos sociales

Las empresas, como actores sociales independientes de las personas que las componen, son un fenómeno que toma fuerza en el siglo XIX, con la revolución industrial. Desde principios del siglo XX hasta hoy, hay un continuo encuentro entre los movimientos sociales, que reconocen que las empresas han sido la fuente de grandes avances en calidad de vida para millones de personas, pero también pueden ser causa de gran destrucción social y ambiental, y que en procesos muchas veces contenciosos, exigen cambios en la forma como las empresas funcionan.

Las exigencias de estos movimientos sociales son eventualmente reconocidas por los gobiernos y convertidas en normas legales y nuevas reglas del juego para los empresarios<sup>19</sup>. Las empresas, a su vez, tienen gran capacidad de adaptación: las presiones públicas y los cambios legales motivan el desarrollo de nuevas herramientas de gestión empresarial que se convierten en la forma común y corriente de funcionar.

En los inicios del siglo XX los trabajadores se manifestaron en todo el mundo, exigiendo límites a las jornadas laborales, el derecho de asociación y la prohibición del trabajo infantil. Los derechos de los trabajadores han sido reconocidos en el mundo entero, y las demandas sociales a las empresas continúan actualmente, por ejemplo, con las expectativas de igualdad de género y diversidad. Las empresas gestionan las correspondientes obligaciones a través de herramientas de gestión de personas y van adecuando sus modelos de negocio según los cambios en las legislaciones.

En la década de los 30 surge la exigencia de responsabilidad frente a los inversionistas, después de los efectos de la Gran Depresión. El ejercicio de estos derechos sigue en discusión con la crisis financiera del 2008, por ejemplo, gracias a lo cual se avanza en gestión de transparencia financiera.

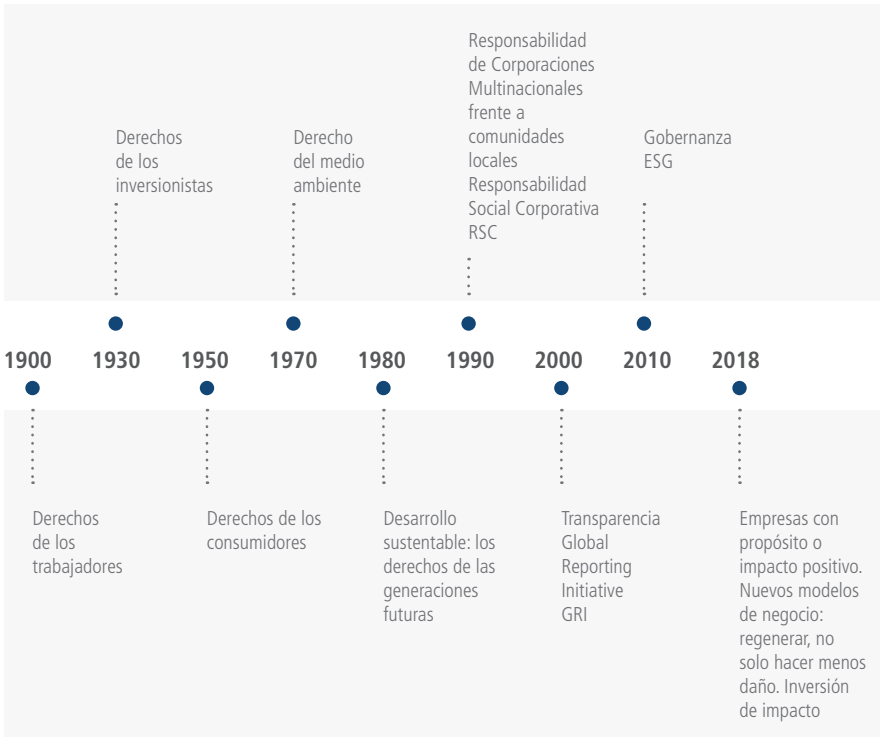
En la década de los 50, los avances de la industria química motivaron el desarrollo del derecho de los consumidores. Las empresas deben asumir la responsabilidad de vender productos que no hagan daño a la salud de sus clientes; ellas, a su vez, desarrollan controles de calidad de sus procesos.

La década de los 70 vio el comienzo del movimiento ambientalista, cuyo inicio fue marcado por el libro *Primavera silenciosa*, de Rachel Carson, que denunciaba los efectos de la “lluvia ácida” y la contaminación, que llevaba hasta incendios en los ríos en los países más desarrollados. Desde esta década surge con fuerza la exigencia a las empresas

de responder por el uso de los recursos naturales, ahora incluso con responsabilidad penal en muchos países. Las empresas han desarrollado métodos para el control de la contaminación, gestión de la ecoeficiencia y sistemas de control de procesos, como la norma ISO 14001.

Las diversas presiones sociales, legales y de mercado, hasta finales del siglo XX, han motivado cambios en la gestión empresarial, que se conocen englobadas en el concepto de sostenibilidad corporativa, tema cada vez más presente en empresas y escuelas de negocios en el mundo. La siguiente fase de la sostenibilidad empresarial, sin embargo, responde a nuevos retos y se requieren nuevos modelos de negocio que tengan impacto positivo<sup>20</sup>. La siguiente tabla resume este proceso histórico:

**Movimientos sociales y la continua redefinición del campo de acción de las empresas**





---

## La forma y la motivación de las empresas están cambiando en el mundo entero

Las empresas tienen el potencial de abrir caminos de transformación y ser parte de la construcción un nuevo estilo de vida, mejor conectado, más colaborativo, con mejoras en la calidad de vida para la mayoría, con un menor impacto sobre el clima y el planeta y, también, con un crecimiento económico compartido. Los desafíos que enfrenta la humanidad hoy, y la frustración con los limitados resultados de la acción política, aumentan las expectativas ciudadanas. No es suficiente que las empresas reduzcan su impacto negativo: los ciudadanos exigen superar la visión antigua del rol de las empresas en la sociedad, tanto en su forma como en su motivación<sup>21</sup>.

Las nuevas expectativas se expresan en modelos de negocio innovadores, como Pizza 100 por ciento mexzcas, en México. En palabras de Alejandro Souza: *“Todo empieza con una rebanada gratuita y termina con una oferta formal de empleo. Pizza en verdad es una forma de empoderamiento social disfrazada como pizzería. Ofrecemos la primera y única pizza hecha de maíz azul, con ingredientes 100% mexicanos. Cada cinco rebanadas vendidas, una sexta rebanada va gratis para jóvenes en abandono social, que participan en ‘La Ruta del Cambio’; los que se gradúan de este programa reciben una oferta formal de empleo y una invitación a lograr vida independiente, establecer metas profesionales y personales. Pizza nació como todas las buenas ideas, en un bar. Cada mordida de una deliciosa rebanada azul cambia el mundo y nos cambia a cada uno cuando damos y recibimos. El emprendimiento es al final una forma de ser agente de cambio”*.

---

## Nuevas formas empresariales

Es necesario superar la idea de que la misión única de las empresas es generar rentabilidad financiera para los accionistas. En palabras de Lynn Stout, profesor de la Escuela de Derecho de la Universidad de Cornell, *“es una mirada cortoplacista, oportunista, dispuesta a imponer costos externos, e indiferente a la ética o al bienestar de los demás”*<sup>22</sup>.

La búsqueda de nuevos modelos de empresa se ha intensificado en los últimos años. De tiempo atrás existen las cooperativas, que combinan un sentido social con el ánimo de lucro. La idea de empresas “híbridas”, que combinan propósito con ánimo de lucro, tomó fuerza gracias a la extraordinaria labor de Muhammad Yunus<sup>23</sup>, creador del Banco Grameen y Premio Nobel de Paz 2006, quien propuso la idea de “empresas sociales”.

El esfuerzo pionero de Yunus ha inspirado la búsqueda de nuevos modelos de negocio sociales y solidarios. Conocidos en general como “negocios con propósito”, incluyen modelos como las empresas lideradas por misión, emprendimientos prosociales, fundaciones con actividades comerciales, entre otros. Estos diversos modelos de empresa se diferencian por dos características<sup>24</sup>:

1. La profundidad del compromiso de los accionistas con el impacto positivo: este compromiso va desde fundaciones que tienen como único propósito tener impacto social, a empresas sociales y solidarias, hasta empresas con propósito y con ánimo de lucro.
2. El ánimo de lucro de los accionistas: existen cada vez más organizaciones con variaciones, desde modelos que prohíben el lucro y la distribución de utilidades, a los que obligan a reinvertir internamente las utilidades, a las que definen distribución limitada de utilidades, hasta las que permiten distribuir utilidades.

Las Empresas B combinan propósito con ánimo de lucro y permiten la repartición de utilidades, a la vez que tienen el compromiso de tener impacto positivo como elemento central de su identidad y su negocio.

---

## Nuevas formas de entender la economía

Para pensar hacia el futuro se necesitan nuevas formas de entender la economía. La crisis financiera del 2008 hizo evidentes las falencias del modelo económico basado exclusivamente en el crecimiento, y economistas como Tim Jackson<sup>25</sup>, por ejemplo, proponen una redefinición de “prosperidad” para repensar las relaciones entre crecimiento económico, crisis ambientales y recesión social.

Kate Raworth<sup>26</sup>, economista de la Universidad de Oxford, plantea que la economía en el siglo XX “perdió el deseo de articular sus objetivos”, y terminó con el objetivo único de generar crecimiento sin fin<sup>27</sup>. El objetivo de la actividad económica debería ser “satisfacer las necesidades de todos dentro de los medios del planeta”. En lugar de economías que necesitan crecer, nos hagan prosperar o no, necesitamos economías que “nos hagan prosperar, crezcan o no”. Esto significa cambiar nuestra imagen de lo que es la economía y cómo funciona<sup>28</sup>.

Raworth redibuja la economía integrando los sistemas del planeta y la sociedad, mostrando cómo dependemos de los servicios de los ecosistemas, y sobre todo, recordando que las personas somos más que consumidores, empleados o dueños de capital. Raworth propone un modelo de círculos concéntricos (de ahí que su propuesta se llame “*Doughnut Economics*”): en el medio se ubican las personas que no cuentan con los recursos esenciales para la vida, como alimentos, agua, salud y libertad de expresión. Una gran parte del desafío de la humanidad es sacar a todos los que están en esa condición. No lo podemos hacer, sin embargo, superando los límites externos, que son los sistemas vitales de la Tierra, como un clima estable, océanos saludables, aire y aguas limpias, de los que depende fundamentalmente la vida en la Tierra. El “espacio ecológicamente seguro y socialmente justo”, en el que la humanidad debería esforzarse por vivir, es el del medio.

El objetivo de la economía debería ser ayudarnos a estar en ese espacio y quedarnos ahí. Una economía que busque reducir las desigualdades en riqueza e ingresos, con mercados, impuestos e inversión pública diseñados para conservar y regenerar los recursos, y con nuevas métricas que midan prosperidad.



## Resumen

- A pesar de los notables avances del siglo XX, el sistema económico necesita una evolución para enfrentar los nuevos desafíos de la humanidad. Se requiere un sistema económico que reconozca la interdependencia entre los sistemas naturales y sociales, que construya prosperidad y satisfaga las necesidades humanas, mejore la calidad de vida y nos permita vivir en equilibrio con la naturaleza.
- Es necesario construir una nueva historia y una nueva hoja de ruta para redefinir el sentido del éxito en la economía.
- Lejos de ser un sueño, esta nueva economía es cada vez más evidente en los nuevos estilos de vida de los ciudadanos alrededor del mundo y en las nuevas formas empresariales. El Festival de Innovación Social-fiiS es una muestra fascinante de colaboración radical y una muestra de las nuevas formas de colaboración colectiva.
- Los desafíos que enfrenta la humanidad hoy, y la frustración con los limitados resultados de la acción de los gobiernos, aumenta las expectativas ciudadanas.
- El movimiento de las Empresas B hace parte de un ecosistema global de personas, empresas, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, universidades y otros actores que trabajan para construir una economía. En este contexto es donde surgen Sistema B y las Empresas B, tema central de este libro.

- Tres tendencias enmarcan el cambio hacia una nueva economía: el cambio en las expectativas de los ciudadanos, la redefinición de la forma y la motivación de las empresas, y el avance de nuevas formas de entender la economía.
- Estas tendencias tienen un contexto histórico en la relación entre las empresas y los movimientos sociales, desde principios del siglo XX hasta hoy en día.
- Enfrentados a desafíos globales, los ciudadanos quieren ser actores de soluciones, y encuentran hoy en el mercado un espacio para expresar sus expectativas y sus valores. El mercado permite a todos los ciudadanos ser actores en la construcción de la sociedad donde se quiere vivir.
- Las empresas tienen el potencial de abrir caminos de transformación radical y ser parte de la construcción un nuevo estilo de vida, mejor conectado, más colaborativo, con mejoras en la calidad de vida para la mayoría, con un menor impacto sobre el clima y el planeta y, también, con un crecimiento económico compartido. Para ello se requieren nuevas formas de empresa.
- La academia ofrece nuevas formas de entender la economía. Frente a los desafíos actuales, es necesario construir una economía que busque reducir las desigualdades en riqueza e ingresos, con mercados, impuestos e inversión pública diseñados para conservar y regenerar los recursos, y con nuevas métricas que midan prosperidad.



# 2

**LAS EMPRESAS B:**

**SON LAS QUE  
QUIEREN SER  
LAS MEJORES  
PARA EL MUNDO**

---

Comenzamos Pacari en el 2002 para cambiar la historia del chocolate. Pacari significa 'naturaleza' en quechua y lo elegimos porque representa el punto de origen. Mucho del cacao ecuatoriano se exporta para ser transformado en chocolate, mientras que Pacari conserva el cacao ecuatoriano fino de aroma y produce el mejor cacao hecho en Ecuador.

---

### Pacari Chocolate: chocolate con misión

Carla Barboto y Santiago Peralta, jóvenes profesionales ecuatorianos se conocieron trabajando en empresas tradicionales. Insatisfechos con la falta de sentido en su trabajo, decidieron retirarse y crear su propia empresa. Después de ensayar varios negocios se dieron cuenta de que Ecuador produce el cacao de mejor calidad del mundo, el cacao fino de aroma, que en los últimos 200 años se ha exportado como materia prima sin valor agregado y con poco beneficio para el productor. *“Comenzamos Pacari en el 2002 para cambiar la historia del chocolate. Pacari significa ‘naturaleza’ en quechua y lo elegimos porque representa el punto de origen. Mucho del cacao ecuatoriano se exporta para ser transformado en chocolate, mientras que Pacari conserva el cacao ecuatoriano fino de aroma y produce el mejor cacao hecho en Ecuador”.*

Barboto y Peralta decidieron producir chocolate en el Ecuador, a pesar de que empresarios, inversionistas, amigos y expertos les dijeron que eso no era posible: *“La tecnología para hacer buen chocolate está en Europa y, además, los productores ecuatorianos no son capaces de mejorar la calidad”*. A pesar de las palabras desalentadoras, decidieron seguir adelante con su proyecto y crearon Pacari Chocolate.

Pacari le apuesta al mercado de la nueva economía, ofreciendo chocolate *premium*, orgánico y biodinámico. Lo primero que hicieron Barboto y Peralta fue trabajar de la mano de los pequeños productores de cacao; consiguieron la tecnología para producir chocolate, y con mucha ilusión iniciaron sus ventas. Su primer golpe fuerte fue cuando el comprador les quedó mal con el pago. Con gran vergüenza informaron a los productores que tenían dificultad para pagarles, y la sorpresa fue que los propios productores decidieron ayudar y darles su primer préstamo. Eso selló una relación de amistad y sociedad real, que ha permitido que hoy 3.500 familias trabajen con Pacari, produciendo el mejor cacao fino de aroma del Ecuador.

Una de las innovaciones de mayor impacto social de Pacari ha sido rediseñar el peso de las bolsas de cacao. A pesar de que la producción del cacao tiene importante participación femenina, el peso de las bolsas hacía que los hombres fueran quienes recibieran el pago. Las bolsas de menor peso han permitido que las mujeres puedan ser vendedoras y recibir el pago, lo cual ha tenido un impacto profundo en la educación y la salud de las comunidades.

*“Hoy somos la empresa más premiada en el mundo del chocolate. Tenemos cacaos de altísima calidad. Hemos roto récords, y puesto a Latinoamérica como el centro de calidad. Tenemos cuatro años seguidos ganando el premio al mejor chocolate del mundo. El chocolate es un camino para mostrar nuestros caminos, nuestros sabores. Por fin se hace un chocolate en el sur; por fin tenemos voz. Todos sabemos que el logro en verdad es de la cadena, y funciona, capitalistamente hablando. Tenemos que ser más críticos cuando compramos. Está en nuestras manos que el chocolate de 5.500 años se quede con nosotros o se extinga”*.



Pacari Chocolates es una empresa que ha desafiado el *statu quo*, que ha avanzado en contravía de lo establecido, y que ha logrado posicionar una marca latinoamericana *premium* en espacios globales. Es una Empresa B Certificada, que quiere ser la mejor para el Ecuador y para el mundo.

---

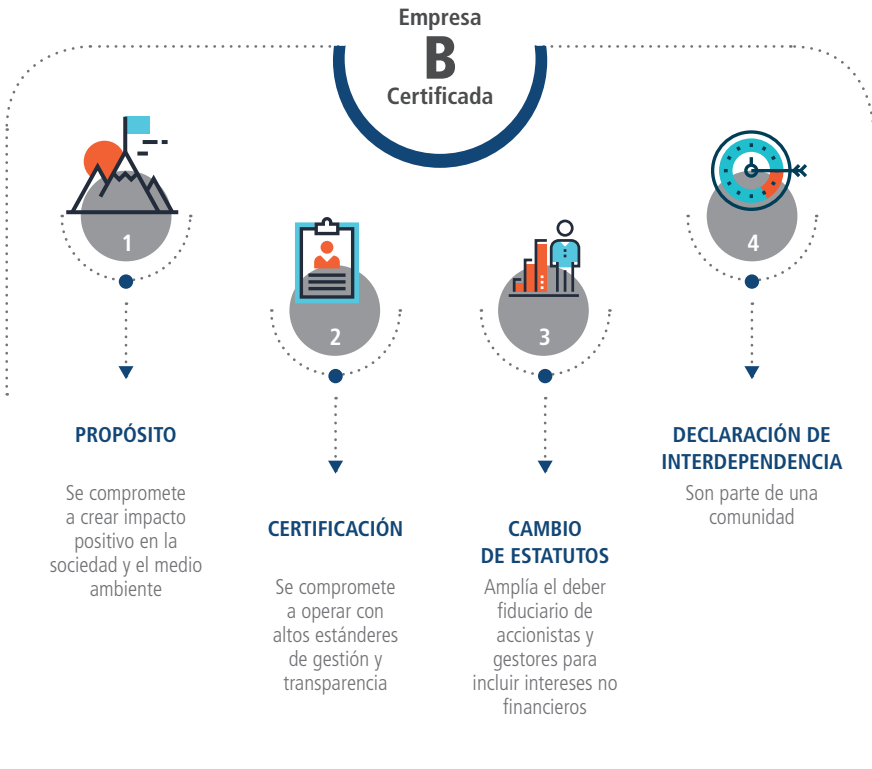
## Las Empresas B

Creadas en el 2006 por B Lab en los Estados Unidos, las Empresas B eligen voluntariamente cumplir con estándares rigurosos para su desempeño social y ambiental y de transparencia. Amplían su mandato fiduciario para comprometerse legalmente a crear beneficios, tanto para los accionistas como para las demás partes interesadas. Están creando empleos con dignidad y sentido. Están promoviendo comunidades prósperas. Están protegiendo la naturaleza. Y están creando productos y compañías regenerativas.

Actualmente hay más de 2.650 Empresas B Certificadas en 60 países. Algunas tienen más de 50 años de operación y otras son de reciente creación (“*start ups*”). Hay desde empresas multimillonarias, hasta pequeñas empresas unipersonales, y en total operan en 150 industrias.

Las Empresas B están acelerando el cambio cultural global para redefinir el sentido del éxito en los negocios y construir una economía más inclusiva y sostenible. Empresas reconocidas, como Patagonia, Natura Cosméticos, Change.org, BancoEstado Microempresas, Triciclos, Singularity University y Triodos Bank, se suman a empresarios que deciden reinventarse para solucionar el problema de las basuras, ofrecer energía al servicio del bien común o poner el fútbol al servicio de la paz. Jóvenes emprendedores, al lado de ejecutivos que deciden dejar exitosas carreras profesionales, crean empresas para ofrecer nutrición saludable, apoyar a los pequeños campesinos o promover la colaboración y la confianza entre ciudadanos.

## Características de las Empresas B certificadas



### ¿De dónde surgen las Empresas B?

Jay Coen Gilbert y Bart Houlahan, emprendedores norteamericanos, producían implementos de baloncesto profesional para su empresa AND1. En su negocio eran tremendamente conscientes de las condiciones de trabajo y de su impacto ambiental, tanto en los EE. UU. como en las fábricas con que colaboraban en Asia. Cuando vendieron AND1, los nuevos propietarios rápidamente desmontaron las mejoras de impacto ambiental y social, porque les resultaba demasiado caro

mantener la operación de esta manera, y dejaron a los fundadores con un profundo sentimiento de frustración. Coen Gilbert y Houlahan se cuestionaron cómo era posible que empresas que estaban intentando hacer las cosas bien para la sociedad y el ambiente les fuera tan difícil. ¿Por qué era tan complicado querer hacer las cosas de una manera más responsable?

Este evento se sumó a experiencias como la venta de la heladería Ben & Jerry's en el año 2000, una empresa reconocida por su gestión de impacto social y ambiental y sus relaciones laborales. Cuando Unilever ofreció comprar la heladería, los propietarios no pudieron demostrar que podrían ofrecer un retorno financiero mejor para los accionistas, y tuvieron que vender, a pesar del temor de que la empresa compradora no mantuviera sus avances sociales y ambientales.

Coen Gilbert y Houlahan decidieron asociarse con su compañero de universidad e inversionista en AND1, Andrew Kassoy, para dedicarse a apoyar a emprendedores con fines de lucro.

Muy pronto se dieron cuenta de que había muchos más empresarios con aspiraciones similares que lo que se imaginaban. Inicialmente pensaron en hacer un negocio propio o un fondo para invertir en este nuevo tipo de empresa, pero luego empezaron a identificar los desafíos de este nuevo mercado, un verdadero desafío de acción colectiva: no había estándares objetivos, ni la infraestructura de mercado que permitiera a los clientes o inversionistas decidir lo que podría ser un negocio “bueno”, ni claridad sobre los valores, los estándares y la responsabilidad que permiten a las empresas equilibrar el impacto social y empresarial.

El análisis de Coen, Kassoy y Houlahan demostró que los empresarios que buscan priorizar una misión más allá de la rentabilidad enfrentan tres desafíos<sup>29</sup>:

1. **Primero, construir confianza.** Las propuestas de aporte al bien común del sector empresarial generalmente se reciben con escepticismo<sup>30</sup>. Además, el mercado es confuso, cada vez más saturado de empresas y productos que declaran apoyar causas sociales y ambientales, ser naturales o amigables con el ambiente, lo que aumenta la desconfianza en las empresas.

2. **Segundo, mantener el compromiso a largo plazo.** Al igual que en el caso de AND1, muchos empresarios quieren mantener su impacto positivo en el tiempo. Los esfuerzos voluntarios, sin embargo, pierden fuerza frente a las presiones del mercado, las expectativas de retornos financieros a corto plazo de los inversionistas, la continuidad con nuevas administraciones o el paso a las segundas y terceras generaciones.
3. **Tercero, encontrar herramientas de gestión empresarial para integrar los impactos sociales y ambientales.** Las herramientas tradicionalmente usadas en las empresas han sido diseñadas con foco principal en los resultados financieros, mas no en la integración de variables no financieras en los negocios.

Motivados por estos hechos y viendo el avance de las nuevas empresas, que ya operaban solucionando asuntos sociales y ambientales, los tres emprendedores decidieron dedicarse a buscar nuevas alternativas para ofrecer una infraestructura común: herramientas que midan, respalden, legitimen y recompensen a las empresas que cumplen con los más altos estándares éticos, sociales y ambientales, y que permitan a los empresarios gestionar sus impactos sociales y ambientales con la misma seriedad que se gestionan los financieros.

A partir de estas reflexiones propusieron un nuevo modelo legal de empresa y una certificación para este nuevo tipo de empresas: las Empresas B Certificadas. Crearon B Lab, la organización sin fines de lucro creada para apoyar el movimiento global de “personas que utilizan las empresas como una fuerza para el bien común”<sup>TM</sup>, y se dedicaron a buscar nuevos caminos. Su visión es lograr, en el tiempo de una generación, que todas las compañías compitan no solo para ser las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo.

---

## La innovación de las Empresas B

Buscar la palabra innovación en Google produce más de 80 millones de resultados. En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, la innovación se asocia sobre todo con desarrollos de tecnología y con em-

presas como Facebook, Apple o Airbnb. Sin embargo, las Empresas B proponen una verdadera innovación, que permite a las empresas privadas ser protagonistas de la solución de los desafíos de la humanidad, de las necesidades reales de las personas y de la naturaleza: la ampliación de la responsabilidad fiduciaria.

La responsabilidad fiduciaria (o deber de cuidado) es la obligación que la ley asigna a los accionistas y administradores de las empresas de maximizar valor para los accionistas dentro de los marcos legales. Cuando esta forma de responsabilidad fiduciaria se entiende como la única misión de las empresas, se limita la posibilidad de que estas realicen las actividades que buscan el bienestar de las personas y del planeta, las cuales no pueden ser sino asuntos secundarios y periféricos en la gestión de los negocios.

Además, es una visión limitada. Las empresas no funcionan en una realidad paralela. Tienen ya un impacto sobre la vida de las personas y el medioambiente, aun cuando no sea considerado parte del plan de negocios: la forma como nos vestimos, nos alimentamos, nos divertimos o nos comunicamos hoy depende de decisiones tomadas dentro de empresas. Y la corrupción, los desastres climáticos, la discriminación, la escasez del agua o la contaminación del aire afectan a todos los ciudadanos, ricos y pobres, empleados o no de las empresas, y también el buen desempeño de las empresas.

Los creadores de las Empresas B desarrollaron, además, herramientas para facilitar a empresarios gestionar sus impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los asuntos financieros, y promueven una comunidad de empresarios y otros actores que se unen para construir una economía que genere prosperidad compartida y a largo plazo. Definir los negocios con una nueva visión es claramente una gran oportunidad: la empresa es el actor con mayor potencial de generar innovaciones y lograr cambios relevantes y de escala incluso planetaria.

---

## Reconocimiento global

La ampliación de la responsabilidad fiduciaria propuesta por las Empresas B les permite sumarse a la acción de gobiernos y sociedad civil, aportando la capacidad de innovar y de lograr resultados para obtener

soluciones a escala planetaria, no solamente a través de donaciones o filantropía, sino por la forma como hacen sus negocios.

Las Empresas B han sido reconocidas como innovaciones relevantes por parte de líderes globales, que señalan la importancia del movimiento B para el futuro del planeta y la sociedad. Líderes políticos, como la ex Secretaria de Estado de los EE. UU., Madeleine Albright; el ex-Presidente Bill Clinton, y Robert Shiller, Premio Nobel de Economía 2013, se suman a líderes de opinión, como el New York Times y la revista Inc. La revista Fast Company, incluso, postuló a *“las Empresas B, unas de los veinte hitos que han movido al mundo hacia delante en los últimos veinte años”*, como una de las 20 innovaciones radicales, junto con el iPhone, Uber y el proyecto Genoma Humano<sup>31</sup>.

Importantes líderes empresariales, como Paul Polman, CEO de Unilever, y Emanuel Faber, CEO de Danone, expresan públicamente la necesidad de ampliar la misión legal de las empresas<sup>32</sup>. En palabras de Faber: *“En este mundo de creciente complejidad, las grandes marcas y las compañías tiene un gran desafío respecto a qué intereses en verdad están sirviendo. Estamos convencidos de que responder a las preguntas sobre intención y propósito de forma directa y simple es la mejor manera para que nuestras marcas vuelvan a establecer la confianza con empleados, consumidores, socios, sociedad civil y gobiernos. Por eso creemos que la certificación de B Lab es una gran forma para expresar nuestro compromiso de largo plazo con el progreso económico y social, a través de nuestra aspiración de apoyar la adopción de prácticas de alimentación más saludables y sostenibles”*<sup>33</sup>.

Rose Marcario, CEO de Patagonia, afirma: *“El movimiento B es uno de los más importantes de nuestro tiempo, construido sobre el simple hecho de que las empresas impactan y sirven mucho más que a los accionistas –tienen una responsabilidad igual con la comunidad y con el planeta”*<sup>34</sup>.

---

## Las Empresas B son muy diversas

Cada Empresa B tiene una historia motivadora sobre la forma como está usando el mercado para tener un impacto real y positivo.

Muchas son empresas jóvenes e innovadoras, como Cumplo en Chile, la plataforma de financiamiento colaborativo que ha permitido reducir de forma importante los costos financieros para las pequeñas empresas (py-mes), la principal fuente de empleo en América Latina.

Otras crean nuevas categorías de mercado, como Guayakí y Ecoflora, “empresas regeneradoras de vida”, que logran éxito financiero con negocios de regeneración jalonada por el mercado.

Hay empresas que rediseñan su negocio, como Tonka, en Argentina, que después de 40 años de ofrecer válvulas para gas decide, además, ofrecer energías alternativas.

Están las empresas en el mundo textil y de la moda, como Elvis & Kresse, una empresa de accesorios de lujo en el Reino Unido, que recupera “materias primas rescatadas” y las transforma en carteras; Voz, en Chile, creada para apoyar el estilo de vida, los valores y la cultura mapuche, y que vende sus textiles en Nueva York, o Paloma & Angostura, fundada en Colombia para crear paz a través del diseño y conciencia ambiental en la industria de la moda.

También existen restaurantes, como Crepes & Waffles, que por más de 35 años ha apoyado a las madres jefes de familia, y Pizze, de reciente creación en México, que recupera tradiciones ancestrales y personas en situación de calle a través de la venta de pizzas elaboradas con productos de uso tradicional. Hay productores de alimentos, como Plum Organics, que produce alimentos orgánicos para bebés, y Danone, la multinacional francesa con presencia en 120 países, una compañía multimillonaria de alimentos y bebidas, que ha asumido un compromiso formal y a largo plazo para equilibrar el éxito financiero con la responsabilidad social y ambiental, y que avanza para obtener la certificación como Empresa B en cada una de sus subsidiarias.

Existen numerosas empresas orientadas a mejorar el medioambiente, como Domi, una empresa en Taiwán que ofrece una plataforma tecnológica para vincular a individuos y familias con productos que ahorran emisiones de gases de efecto invernadero.

Empresas innovadoras en los Estados Unidos, como Method y Seventh Generation, que redefinieron el mercado de la limpieza, y Warby Parker,

que ofrece acceso a lentes de prescripción a millones de personas, son algunas de las que se han sumado a este movimiento.

Las empresas más grandes que han logrado la certificación B son Laureate, KeHE, Natura Cosméticos y la subsidiaria Danone, de Estados Unidos.

---

## Las herramientas B

B Lab creó inicialmente tres herramientas claves, diseñadas por empresarios para empresarios, para acompañar el avance de una nueva forma de hacer negocios en el mundo: la Evaluación de Impacto B, la Empresa B Certificada y B Analytics. Estas herramientas permiten a consumidores, empleados, proveedores, vecinos o inversionistas identificar a las empresas cuyos accionistas se han comprometido legalmente con un propósito de impacto positivo a largo plazo y con una gestión rigurosa de sus impactos sociales y ambientales.

---

## La Evaluación de Impacto B

Esta es una herramienta diseñada para gestionar impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los asuntos financieros. Es de acceso gratuito, en línea, y permite a cualquier empresa medir el avance de su gestión social y ambiental en todos los ámbitos de negocio: desde la cadena de suministro, los insumos utilizados, hasta la forma como la empresa toma decisiones, hace donaciones y entrega beneficios a sus empleados.

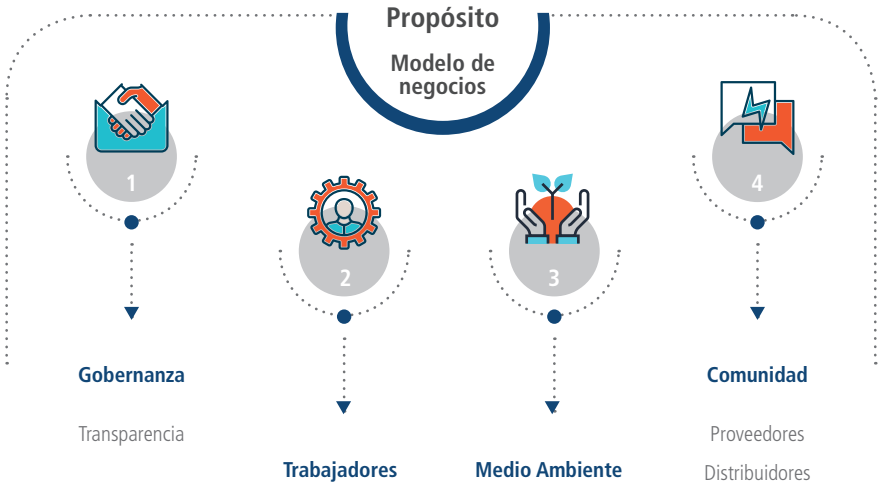
La Evaluación de Impacto B es confidencial, y está diseñada para valorar el avance del impacto positivo del negocio en relación con sus trabajadores, la comunidad, los clientes y el medioambiente. Las preguntas de la evaluación dependen del tamaño, el sector y el mercado de la empresa. Posibilitan evaluar el avance de las operaciones y del modelo de negocio con una calificación numérica, que permite comparar el avance en el tiempo y el desempeño frente a empresas similares de todo el mundo. Las entidades que alcanzan más de 80 puntos sobre 200 (80/200)



pueden optar por obtener la Certificación Empresa B. El contenido de la evaluación es supervisado por un cuerpo técnico independiente llamado Consejo Asesor de Estándares.

## La Empresa B: el propósito en el centro del modelo de negocio

---



## La Certificación Empresa B

La certificación es el proceso en el cual un tercero externo a la empresa evalúa los avances y compromisos sociales y ambientales, similar a la evaluación externa de estados financieros. B Lab es la organización encargada de mantener y otorgar la Certificación Empresa B a escala global, y de promover

una comunidad de empresas con una identidad común. La Certificación Empresa B es la única diseñada para medir el desempeño de la empresa en todos sus ámbitos, no solamente respecto a sus productos o procesos. Para obtenerla, las empresas deben modificar los estatutos legales de constitución, de forma tal que incluyan el compromiso de impacto positivo de los accionistas.

---

## Compromiso legal



Las Empresas B certificadas son empresas con ánimo de lucro, comprometidas legalmente a tener impacto positivo para sus empleados, sus comunidades y el medioambiente. Son, de hecho, un nuevo tipo de empresa. Coen Gilbert, Houlahan y Kassoy buscaron que lo fundamental de las Empresas B fuera que su propósito de impacto positivo tuviera relación con el negocio, como parte de la genética (el ADN) de la empresa y no de forma secundaria.

La gran innovación es que los accionistas se comprometen legalmente a tener impacto positivo en la sociedad o la naturaleza por medio de su negocio, pues incorporan este compromiso en el estatuto de constitución de la sociedad. El modelo Empresa B, además, permite repartir utilidades y puede dar pie a la creación de nuevas organizaciones, o adaptarse a empresas que ya existen.

Lo más importante es que el compromiso de tener impacto positivo es un elemento central de su identidad y de su negocio, y es un mandato legalmente vinculante para accionistas y administradores. Esto permite que la empresa mantenga el compromiso a largo plazo, a pesar de tener cambios de propiedad, nuevos inversionistas o modificaciones en la gerencia. La ampliación de la responsabilidad fiduciaria permite

a la empresa tomar decisiones teniendo en cuenta los intereses de la sociedad y la naturaleza al tiempo con los de los accionistas, y permite a estos exigir a la empresa tomar decisiones con esas consideraciones.

El compromiso de los accionistas puede incluirse en los estatutos de constitución legal de la sociedad comercial o se puede optar por constituir una sociedad comercial especial cuando hay una ley que lo permite.

B Lab, en los Estados Unidos, ha promovido leyes en 34 Estados para permitir la creación de sociedades comerciales bajo un tipo legal especial, las BENEFIT CORPORATIONS. Esta opción permite la protección de la ampliación legal de responsabilidad fiduciaria en legislaciones donde por ley prima el interés de los accionistas. El sitio <http://benefitcorp.net/> recoge información sobre este nuevo tipo legal para empresarios, inversionistas y abogados. Las Empresas B Certificadas tienen dos años de plazo para asumir este tipo legal especial en aquellos lugares donde exista esta opción. El parlamento italiano aprobó una ley similar en el 2016.

En Colombia, la Ley 1901 de 2018 fue la primera legislación latinoamericana en esta línea y autorizó la incorporación legal de las “Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, BIC”<sup>35</sup>. Lohas Beans fue la primera empresa latinoamericana en adoptar esta nueva forma legal en agosto del 2018.

Lejos de ser un sello de perfección, la identidad Empresa B es un compromiso público de mejorar. Los resultados de la evaluación son públicos, y esa transparencia permite a los ciudadanos tomar decisiones mejor informadas.

---

## B Analytics y el Global Impact Investing Rating Service (GIIRS)

Estas son herramientas diseñadas para facilitar la labor de los analistas de inversión, quienes pueden valorar el desempeño de sus portafolios usando la información de la Evaluación de Impacto B. B Lab ofrece, además, una herramienta de gestión para los fondos de inversión de impacto que quieren gestionar sus propios impactos sociales/ambientales con rigor, el Global Impact Investing Rating Service.

---

## El movimiento B es global

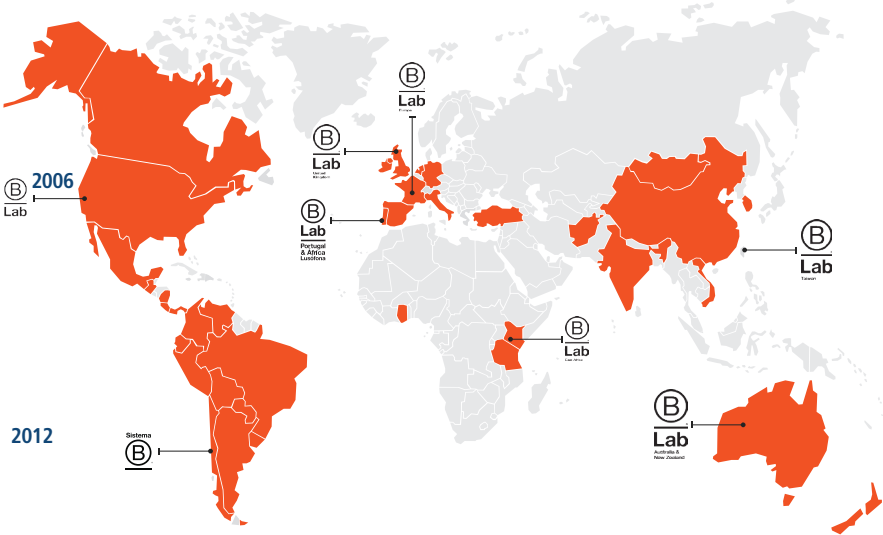
B Lab promueve una comunidad de empresarios activamente comprometidos con el planeta y la sociedad, y un movimiento de Empresas B que se ha expandido alrededor del mundo, con una red de aliados de B Lab en 26 países<sup>36</sup>.

La primera alianza de este movimiento global fue la de Sistema B en América Latina. Entre el 2013 y el 2017, B Lab construyó alianzas en Australia y Nueva Zelanda (2013), Reino Unido y Europa (2014), Canadá (2015) y África del Este (2017).

En el 2014 B Lab convocó en Bogotá, Colombia, la primera reunión de aliados globales, para construir un movimiento global hacia una nueva economía, e invitó a un representante de este grupo a ser parte del directorio de B Lab.

---

## Movimiento Global



---

## Activismo empresarial

Estamos acostumbrados a que las empresas incidan o hagan cabildeo a favor de sus propios intereses. Cada vez más empresarios asumen posiciones públicas en defensa de valores sociales, como la conservación de la naturaleza o la reducción de la desigualdad.

El caso de la empresa Patagonia es ya icónico a escala mundial. Patagonia ha liderado una posición pública mezclando política y negocios. Presenta propuestas en temas como el control de armas, los pagos justos a proveedores, los derechos de los trabajadores y los de las personas transgénero. Esta compañía se llama a sí misma una “compañía activista”, e incluso inició una demanda contra el Presidente de los EE. UU. por sus acciones respecto de los parques nacionales<sup>37</sup>.

Gonzalo Muñoz, cofundador de Sistema B y de Triciclos, la primera Empresa Certificada B en Suramérica, es un gran promotor del “activismo empresarial”<sup>38</sup>. Como presidente de Triciclos, Muñoz promueve la economía circular y llama a evitar los efectos nocivos del plástico a escala global. Apoya el avance de la ley de Responsabilidad Extendida del Productor en América Latina, y la acción misma de Triciclos involucra a los ciudadanos, lo que genera un profundo impacto cultural entre sus usuarios.

Muñoz es un activo promotor público de la competitividad basada en integrar un propósito más allá de lo financiero: *“Se acabó la era de hacer negocios sin que importe lo que le pase al medioambiente y la sociedad. Se acabó la era de expiar culpas donándole a la Iglesia. Se acabó la era de recomponer imagen vía RSE. Incluso hoy en día es dudoso cuán sustentables son las empresas si no se cuestionan de fondo su modelo de negocios. Es que si no lo hacen, quedan con un flanco abierto que solo va a ir creciendo dada la relevancia que adquieren la reputación y la credibilidad (licencia social) para poder continuar existiendo en el mundo de los negocios. Llegó la era del activismo empresarial. Necesitamos lo excepcional. De lo otro ya tenemos suficiente”*.



## Resumen

- LAS EMPRESAS B CERTIFICADAS tienen tres características:
  1. Sus accionistas se comprometen voluntariamente a tener impacto positivo sobre la naturaleza y la sociedad, a cumplir con los estándares más rigurosos de desempeño social y ambiental, y gestionar sus impactos sociales y ambientales con el mismo rigor y transparencia que los financieros.
  2. Sus accionistas amplían legalmente su mandato fiduciario, para asegurar su compromiso de tener impacto positivo a largo plazo y lograr equilibrar el propósito con la rentabilidad.
  3. La empresa se somete a una evaluación externa de su gestión social y ambiental, y adopta una identidad pública que permite al mercado y a los consumidores, empleados, inversionistas, proveedores o vecinos reconocer el compromiso de mejorar su impacto social y ambiental.
- Las Empresas B fueron propuestas en el 2006 por B Lab, organización creada por tres emprendedores en los EE. UU. para apoyar el avance de las empresas que buscan generar rentabilidad para sus accionistas, al tiempo que solucionan problemas sociales y ambientales.
- B Lab ofrece tres herramientas:
  1. La Evaluación de Impacto B
  2. La Certificación Empresa B
  3. B Analytics y GIIRS para inversionistas

- A mediados del 2018 hay más de 2.650 Empresas B certificadas en 60 países, en 130 industrias.
- En América Latina hay más de 400 Empresas B certificadas y 2.500 que usan la Evaluación de Impacto B.
- Hay una gran diversidad de Empresas B: pueden ser organizaciones nuevas o antiguas, pequeñas o grandes, abiertas en bolsa o empresas unipersonales.
- Existe un movimiento global que promueve este tipo nuevo de empresa: B Lab, en los EE. UU., ha generado alianzas en América Latina con Sistema B, en Europa, Asia y África, a través de organizaciones asociadas a B Lab.
- La ampliación de la responsabilidad fiduciaria propuesta por las Empresas B es una innovación reconocida globalmente. Permite a las empresas sumarse a la acción de ciudadanos, gobiernos y sociedad civil. Estas empresas aportan la capacidad de innovar, de lograr resultados y soluciones de escala incluso planetaria, a la desigualdad, la pobreza, la destrucción ambiental, ofreciendo empleos dignos y comunidades más fuertes, no solamente a través de donaciones o filantropía, sino por medio de la forma como hacen sus negocios.
- Cada vez más empresarios de la comunidad de Empresas B asumen posiciones públicas en defensa de valores sociales, como la conservación de la naturaleza o la reducción de la desigualdad. Es el llamado “activismo empresarial”.



**3**

**SISTEMA B**

---



Pero la verdad –como afirma José Ramírez, directora de Stgo+B– que estos problemas, la desigualdad, la contaminación, la discriminación, son problemas que preocupan a muchos, y miles de personas están buscando formas de actuar y participar. Los ciudadanos estamos listos, hay un terreno fértil para que tengamos un rol más protagónico, solo que no sabemos cómo podemos contribuir.

---

## Stgo+B

El 80% de la población latinoamericana vive hoy en ciudades, y las Naciones Unidas estiman que para el 2050 el 70% de la población mundial será urbana. Las ciudades producen cerca del 80% del crecimiento económico mundial, y son a la vez el lugar de desafíos complejos e interconectados. Más de tres millones de personas mueren anualmente por la contaminación del aire<sup>39</sup>; las ciudades producen más de la mitad de las emisiones de gases de efecto invernadero y consumen las dos terceras partes de la energía a escala global. No en vano el ex Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki Moon, afirmó que los mayores desafíos del planeta y de la humanidad se decidirán en las ciudades<sup>40</sup>.

Stgo+B es una iniciativa, creada en octubre del 2017, para ampliar el impacto social y ambiental de quienes viven en Santiago de Chile. Hace parte de la iniciativa global de Sistema B llamada Ciudades+B, una plataforma colaborativa entre Sistema B, gobiernos locales, empresas y organizaciones internacionales, dirigida al desarrollo económico sostenible de las ciudades de América Latina. Como dice Tomás de Lara, el inspirador de esta iniciativa, *“las ciudades son la mejor instancia de representación de las sociedades, de las culturas económicas. La ciudad puede ser un motor de cambio, un sitio donde todos los agentes económicos, las autoridades y los ciudadanos se pueden juntar para amplificar el impacto social y ambiental positivo, cambiando la manera en que todos nos relacionamos con nuestra ciudad, dejando de usarla como un recurso para convertirnos en sus principales agentes de cambio, cuidado y transformación positiva”*<sup>41</sup>.

Ciudades+B busca cambiar la manera como se relacionan las personas con la ciudad, para pasar de usarla como un recurso a convertirse en agentes de cambio activo, cuidado y transformación positiva. Para la gran mayoría de los ciudadanos urbanos, los desafíos sociales y ambientales suenan como algo lejano. Como afirma María José Ramírez, directora de Stgo+B, *“problemas como el cambio climático o la pérdida de biodiversidad suenan como algo importante pero árido, que no me siento llamada a ser parte de la solución. Es algo tan grande que va más allá de mis posibilidades como persona”*.

Para muchos, la solución de los grandes problemas es tan difícil que debe ser delegada a las autoridades, el gobierno y las grandes empresas. *“Pero la verdad –como afirma María José– es que estos problemas, la desigualdad, la contaminación, la discriminación, son problemas que preocupan a muchos, y miles de personas están buscando formas de actuar y participar. Los ciudadanos estamos listos, hay un terreno fértil para que tengamos un rol más protagónico, solo que no sabemos cómo podemos contribuir”*.

Tal como plantea María José, *“los grandes problemas de la humanidad y del planeta, que están resumidos en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas<sup>42</sup>, tienen que ver con lo que hacemos los ciudadanos todos los días: nuestros hábi-*

*tos de compra, cómo nos deshacemos de las cosas, la basura que compramos, cómo nos tratamos unos a otros, la forma como usamos el agua y la energía. Por ejemplo, todos los días un millón de botellas plásticas van a la basura y terminan contaminando el suelo y el agua del mundo entero. Todas esas decisiones que tomamos a diario, cuando elegimos comprar o botar, se traducen en que el océano de cada uno y de todos se está ensuciando, en el desperdicio de toneladas de alimentos que podrían ser de utilidad para otros, en que la comunidad vaya perpetuando la desigualdad entre nosotros”.*

En alianza con empresas, universidades, fundaciones, instituciones públicas, emprendedores y ciudadanos, Stgo+B desarrolla espacios y mecanismos para implementar iniciativas de impacto colectivo que ayuden a resolver problemas concretos de Santiago, transformándola en una ciudad cada vez más próspera, sustentable, resiliente e inclusiva.

La campaña “Usa tu Poder”, por ejemplo, invita a ciudadanos a enviar mensajes, videos o canciones con mensajes “de la gente y para la gente”, a partir de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con los temas que los mueven y los motivan a actuar, para inspirar a miles a ser parte de la solución desde lo que cada uno puede aportar. *“El 1+1+1+1 tiene un poder enorme: cuando los ciudadanos nos organizamos en torno a una causa, podemos mover montañas. Esa es la fuerza que queremos sumar”.* Con el apoyo de decenas de empresas, universidades y organizaciones de la sociedad civil, y con la colaboración de artistas, músicos, escritores y poetas, el 8 de diciembre del 2018 se lanzarán, en el Festival de Innovación Social-fiiS, 17 obras de arte inspiradas en los mensajes ciudadanos, para inundar la ciudad con expresiones artísticas y mensajes que invitan a la acción cotidiana alrededor de causas que son locales y globales.

Por su parte, las empresas pequeñas y medianas (pymes) que quieran generar impactos positivos para apoyar la transformación de su ciudad, fueron invitadas a la “Primera Cumbre de Empresas por Santiago”. 40 pymes fueron elegidas para el programa STGO+LAB, en el cual estudiantes universitarios, dirigidos por la empresa B Certificada Proyecta, acompañan durante ocho meses a empresarios a usar la Evaluación de Impacto B, y los asesoran para crear planes de mejora y hojas de ruta para gestionar

y amplificar sus impactos sociales y ambientales positivos y aportar a la resiliencia de la ciudad.

Stgo+B es un ejemplo concreto de la acción sistémica propuesta por Sistema B: una acción de colaboración colectiva, con visión regional y aplicación local. María José Ramírez subraya que *“se trata de poner en marcha una ciudad más virtuosa con el ecosistema”*.

Sistema B ofrece espacios de encuentro y construcción de confianza, para identificar convergencias entre muchos actores y dinamizar un amplio movimiento ciudadano que aproveche el poder del mercado para generar retornos sociales, ambientales y económicos.

---

## Teoría de cambio de Sistema B

Sistema B avanza con la visión de **redefinir el éxito en la economía**. Promueve acciones de personas en seis comunidades: Empresas B, grandes compañías, agentes de políticas públicas, inversionistas, academia y líderes de opinión, para **construir ecosistemas que fortalezcan a las empresas y otros agentes económicos que usan las fuerzas del mercado para resolver problemas sociales y ambientales**.

Las seis comunidades:

1. **Las Empresas B:** descritas con profundidad en los capítulos 2 y 4.
2. **Políticas públicas:** Sistema B instala conversaciones sobre políticas públicas que crean condiciones de una economía regenerativa e inclusiva. Por ejemplo, desde las Comunidades Jurídicas B promueve leyes que permitan la creación de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) y otras iniciativas, donde instrumentos de mercado, como contratos privados y públicos (por ejemplo, las compras públicas), puedan estar orientados bajo la filosofía B.
3. **Academia B:** en alianza con varias universidades, Sistema B apoya la investigación, formación y redes de estudiantes, académicos y emprendedores que quieran reflexionar, estudiar, comunicar y desarrollar ejemplos concretos de empresas y prácticas económicas cuyo éxito mida el bienestar integral y no solo las utilidades de los accionistas. Lo hace creando plataformas globales de conexión

entre profesores, alumnos y empresas que redefinen el sentido de su éxito.

4. **Grandes actores de mercado:** Sistema B colabora con empresas que han decidido recorrer un Camino+B a través de diferentes programas a “la medida”. También genera alianzas multisectoriales en territorios específicos a través del programa Ciudades+B. Los grandes actores de mercado, privados y públicos, son fundamentales en la redefinición del sentido del éxito en los negocios y la economía.
5. **Inversionistas:** Sistema B invita a inversionistas de impacto social y ambiental que quieren dirigir sus inversiones hacia propósitos colectivos, a invertir y apoyar las Empresas B y otras organizaciones con propósito.
6. **Líderes de opinión:** Sistema B facilita el acercamiento de periodistas y líderes de la sociedad civil a este nuevo movimiento, para que conozcan y valoren esta nueva forma de actuar en la economía. A través de ellos se instala en públicos masivos la conversación sobre las nuevas economías; por ejemplo, en festivales, como el Festival Internacional de Innovación Social.

---

### ¿Por qué se llama Sistema B?

Sistema B promueve la evolución de los mercados y de la economía para ir más allá del crecimiento económico y ofrecer soluciones de escala a los grandes desafíos de la humanidad y del planeta.

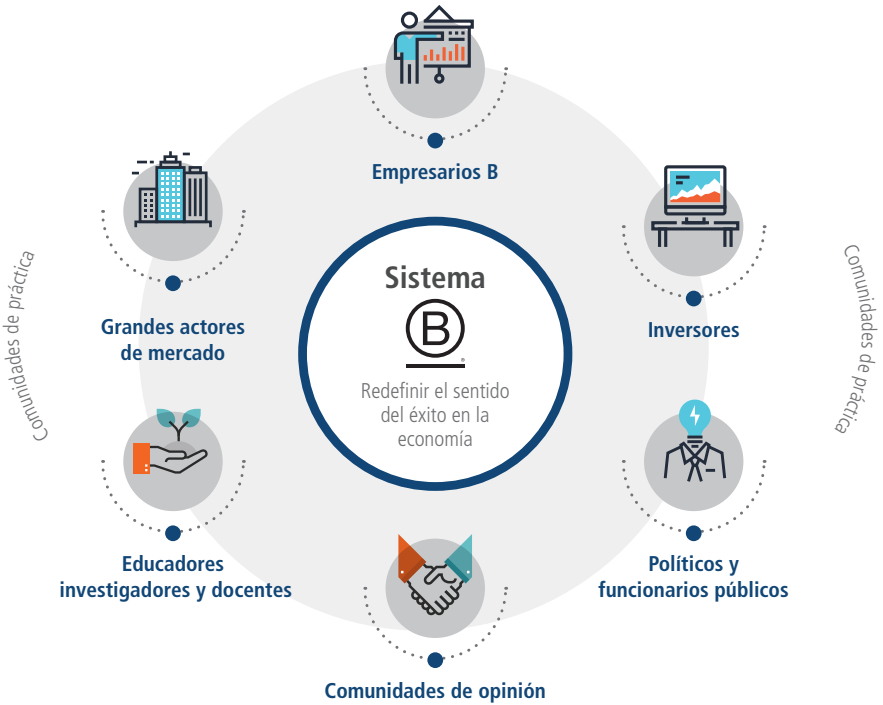
Busca impulsar cambios transformacionales y nuevas formas de pensar y actuar, por lo cual se enfoca en **la forma como se organizan las partes del sistema**. Los esfuerzos extraordinarios y relevantes de miles de ciudadanos y organizaciones para lograr soluciones pierden fuerza, pues actúan aislados y sin un sistema de soporte que permita lograr soluciones de escala a los problemas complejos.

Sistema B propone un modelo práctico de construcción de capital social, donde las soluciones a los desafíos complejos e interconectados emergen de manera sistémica. Eso es posible cuando los “pares improbables” desarrollan confianza y encuentran convergencias trabajando juntos para resolver problemas comunes, tal como demuestra Ciuda-

des+B. Sistema B es un convocante de diálogos y de soluciones prácticas para liberar la energía colectiva y construir mercados de impacto, una plataforma para articular los intereses y construir confianza colectiva, usando la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales de escala.

### Sistema B: modelo de acción sistémica

---



---

## Las innovaciones de Sistema B

Las Empresas B abren la posibilidad de aprovechar las capacidades del sector privado para ponerlas al servicio de las personas y del planeta. La propuesta de Sistema B se construye a partir de la innovación de las Empresas B, y busca avanzar de forma sistémica para construir un mercado más humano, que no sea solamente un espacio de transacción de bienes y servicios, sino uno de relaciones de confianza entre ciudadanos, que permita escalar las soluciones que el mundo necesita.

Sistema B, además, desarrolla e implementa múltiples herramientas creativas para avanzar en su gestión: programas, como Multiplicadores B, talleres y encuentros; programas Mide lo que Importa, Camino+B, asociaciones para premios y fondos; iniciativas globales, como Ciudades+B, Academia B y Abogados B. Como dice Sergio Peláez, Director de Estrategia de Clientes BTB, Bancolombia: *“Sistema B propone una mirada desarrollada por empresarios para empresarios, un puente entre empresas y economía, que anima a hacer negocios con impacto positivo, a llegar donde no llegan otros, a crear marcas que hagan sentir orgullosos a los ciudadanos de un país. Los empresarios nos levantamos todos los días a hacer negocios, y la mirada de Sistema B nos invita a hacer lo que sabemos hacer y solucionar problemas”*.

En seis años este proceso de colaboración y acción colectiva ha construido una comunidad donde miles de ciudadanos encuentran una identidad y un sentido de pertenencia alrededor del propósito común de ser actores del cambio y no solo espectadores. Como lo manifiesta Alfredo Zepeda, fundador de ++Zepeda Equipos Médicos: *“Nuestra empresa opera en un mercado bien tradicional, distribuyendo equipos y accesorios médicos para endoscopia gástrica y bronquial. Durante años dedicamos muchos esfuerzos a apoyar de forma voluntaria a comunidades menos favorecidas, motivados por la necesidad de tanta gente que no tiene acceso a servicios médicos de alta calidad, pero nos sentíamos como los bichos raros de la industria. Conocer a las Empresas B nos permitió darnos cuenta de que no estamos solos, que somos parte de una comunidad enorme de empresarios que en todas partes del mundo comparte nuestra motivación y que entiende que esta es simplemente la nueva y correcta forma de hacer negocios. ¡Sistema B nos permitió darnos cuenta de que no éramos los únicos locos!”*.



---

## ¿De dónde surge Sistema B?

Sistema B es un emprendimiento que surge del encuentro de cuatro emprendedores con historias de vida diferentes, pero con el interés común de apoyar empresas con el propósito de solucionar problemas de la sociedad y del planeta. A fines de 2011 acordaron un contrato de licencia con B Lab para traer las Empresas B a América Latina. En enero del 2012 se realizó una primera consulta internacional sobre las Empresas B, en un encuentro en el Museo de Artes Visuales en Santiago, Chile, apoyado por la Fundación Rockefeller y varios ciudadanos privados.



En palabras de Andrew Kassoy, cofundador de B Lab: *“La vida es una historia de relaciones. Gracias a las relaciones construimos amistades, construimos afectos, y muy de vez en cuando construimos proyectos que nos cambian la vida. Los cofundadores de B Lab nos conocimos en la universidad y nos fuimos reencontrando en la vida: como socios en AND1, la empresa de productos de básquetbol que fue el preludio de B Lab, y luego como emprendedores en esta tarea de largo plazo de construir una economía de prosperidad compartida y durable. En septiembre de 2011 conocimos a los cofundadores de lo que hoy es Sistema B, y con ellos hemos avanzado de 2 a 53 países en cinco años. Relaciones de respeto y admiración mutuos, y entusiasmo compartido: qué mejores ingredientes para un proyecto común de construir un movimiento global para un mundo mejor”*.

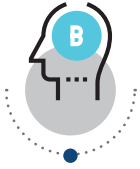
---

### ¿Qué hace Sistema B?

Desde el 2012 Sistema B avanza de forma consistente con una estrategia de cuatro objetivos, bajo la dirección ejecutiva de Juan Pablo Larenas, uno de los cofundadores de Sistema B. Con recursos limitados, pero con una gran capacidad de motivar y entusiasmar, Juan Pablo y el equipo de Sistema B han logrado construir en seis años una organización reconocida a escala regional y global, que produce innovaciones que concitan el interés de los aliados y auspiciadores globales, y que logra escalar su alcance de forma exponencial. Sobre todo, reúne el entusiasmo y la colaboración de cientos de personas y organizaciones, que son quienes en verdad construyen el movimiento B. El modelo de Sistema B es innovador, replicable, y permite resultados de gran alcance a partir de la articulación y la colaboración. Comenzando de una organización pequeña, distribuida y abierta, Sistema B colabora con muchos actores, para inspirar a todos los ciudadanos a usar el poder de cada cuando toma decisiones económicas.

## Los cuatro objetivos que orientan la estrategia de Sistema B:

---



**Cientos de**  
Empresas B y miles  
que se Miden



**Mercados+B:**  
donde el éxito se mide  
por el bienestar de  
personas y la naturaleza



**Ecosistema**  
favorable para una  
nueva economía



**Fortalecimiento**  
Institucional de  
Sistema B

---

## Resultados entre marzo del 2012 y agosto del 2018



**Cientos de Empresas B y miles que se Miden**

---

- 2.670 empresas han completado la Evaluación de Impacto B para medir sus impactos, gracias a los programas Mide lo que Importa, Camino+B, Ciudades+B, premios y fondos, entre otros.
- 500 empresas han obtenido la certificación Empresa B en América Latina desde el 2010.
- 401 empresas se encuentran certificadas a agosto del 2018, en 15 países, en 70 industrias, desde empresas multinacionales hasta microempresas.

- 140 empresas han obtenido la recertificación, un 78% de las empresas certificadas.
- Las empresas que obtienen la certificación logran una mejora de 15% en los resultados de la evaluación.
- Hay 36 Empresas B pendientes.
- Se han realizado 570 eventos para dar a conocer las Empresas B y el Movimiento B:
  - 17 Días B y Noches B, con 1.500 asistentes.
  - Más de 140 talleres para empresas interesadas en ser B, para cerca de 900 empresas.
  - Tres talleres para Negocios con Impacto en Argentina, Brasil y Chile.



#### **Mercados+B:**

donde el éxito se mide por el bienestar de personas y la naturaleza

---

- **Programa Mide lo que Importa en 29 empresas, desde el 2016:** Programa para ayudar a empresas de cualquier sector o tamaño a considerar su impacto social y ambiental dentro de su cadena de valor, incluyendo proveedores o clientes claves, mediante el uso de la Evaluación de Impacto B.
- **Programa Camino+B en 23 grandes empresas y en 11 pymes, desde el 2017:** Programa para promover la medición, análisis de resultados y camino de mejor<sup>as</sup> para empresas que quieren recorrer un Camino+B.
- **Índice de Triple Impacto:** iniciativa del Consejo Empresario de Sistema B Argentina y las principales cámaras y organizaciones empresarias: 78 empresas se asocian para construir en conjunto el primer diagnóstico de impacto socioambiental del sector privado en Argentina.

- **Promoción de relaciones comerciales entre Empresas B:**
  - Encuentros +B en Medellín, Colombia, en el 2016, y Sao Paulo, Brasil, en el 2017: 830 participantes de 21 países. En el 2018 el Encuentro +B sucede en Frutillar, Chile.
  - Tres misiones comerciales a Brasil, Colombia y Holanda.
  - Cinco rondas de negocios, con 120-140 empresas en cada ronda y con un total de 2.600 reuniones de negocio. 76% de los asistentes se consideran satisfechos por generar redes, alianzas y potenciales negocios. 56% han generado cotizaciones de productos/servicios y 12% han vendido efectivamente.
- **Programa Multiplicadores B, para formar agentes de cambio para una nueva economía:** 1.366 participantes en talleres presenciales en nueve países, y más de 1.100 participantes de once países en programas en línea. La comunidad de Multiplicadores B se ha convertido en una red de apoyo en todos los países donde Sistema B está presente<sup>44</sup>.
- **Promoción de alianzas comerciales entre Empresas B:** 54% de las Empresas B declaran que tienen relaciones comerciales con otras Empresas B.





Acciones en colaboración con líderes de opinión, sociedad civil y académicos.

- **Ciudades+B:** Ciudades+B: programa que avanza en Santiago de Chile (Stgo+B) y Mendoza, en Argentina. Inspirado en el programa “Best for NY” de B Lab, y en la experiencia de Rio+B. Esta última fue desarrollada en el 2016 junto con la Fundación BMW, la Fundación Ellen MacArthur, CAF, Rio Resiliente, la Fundación Rockefeller, la Prefectura de la Ciudad de Río de Janeiro y la Liga de Intraemprendedores <sup>45</sup>. La plataforma para Stgo+B avanza en sintonía con el “Plan Santiago Humano & Resiliente”, liderado por la Intendencia y el Gobierno Regional Metropolitano. Este plan es una carta de navegación hacia el 2041, y hace parte de las 100 Ciudades Resilientes impulsadas por la Fundación Rockefeller para “mejorar una ciudad, tanto en los momentos buenos como en los malos, en beneficio de todos sus ciudadanos, especialmente de los pobres y vulnerables. Se trata de mejorar la capacidad de las personas, comunidades, instituciones, empresas y sistemas dentro de una ciudad para sobrevivir, adaptarse y crecer, sin importar qué tipo de estrés crónico y crisis agudas experimenten”.
- Presencia en medios:
  - 1.650 publicaciones en prensa escrita y digital.
  - 41.000 seguidores en Facebook y 8.200 en Instagram, 15.600 seguidores en Twitter y 6.700 en LinkedIn, con un crecimiento de 95% en el 2018.
  - Tres sitios web activos: [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org), [www.multipliaodresb.org](http://www.multipliaodresb.org), [www.academiab.org](http://www.academiab.org)

- Sociedad civil:
  - 25 Festivales de Innovación Social-fiiS.
  - 44 alianzas con organizaciones que promueven la nueva economía. En particular es muy poderosa la oportunidad de la alianza con las Naciones Unidas, que ha desarrollado dos herramientas claves para acompañar la participación del sector privado en la construcción de un mundo más justo y sostenible: el Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Con el fin de facilitar el uso de estas herramientas, el Pacto Global se asoció con B Lab para desarrollar una herramienta de evaluación de impacto que permita a las empresas evaluar, comparar y mejorar su desempeño. A partir del 2020, la plataforma digital de B Lab incluirá los Objetivos de Desarrollo Sostenible como parte de la Evaluación de Impacto B, y permitirá tomar de forma independiente la evaluación del Pacto Global.



**Fortalecimiento**  
Institucional de Sistema B

---

- Sistema B hace parte de un movimiento global, junto con B Lab y sus organizaciones asociadas: B Lab Europa, B Lab UK, B Lab Australia y B Lab África del Este. Este movimiento tiene un Consejo Global, donde Sistema B es representado por Juan Pablo Larenas, director ejecutivo. El Consejo tiene tres funciones: aprobar la expansión a nuevos territorios, aprobar las fuentes de financiación y cuidar el espíritu de la ley que crea Empresas de Beneficio e Interés Colectivo.
- B Lab de los EE. UU. es la organización que otorga la Certificación Empresa B y las licencias para el uso de la marca B. Su directorio incluye un representante del movimiento global, que es Gonzalo Muñoz.

- Sistema B ha construido un sistema de **gobernanza** a partir de un **Directorio Internacional** con directores de los diversos países, encargado de cuidar la esencia de la visión, misión y valores, junto con un Comité de Ética.
- Sistema B está presente en diez países. En cada país donde se encuentra Sistema B, se crea una organización local con su propio directorio, dirección ejecutiva y equipo.
- Cinco países avanzan con un **Consejo Empresarial**, donde empresarios de todos los sectores de la economía acompañan el movimiento B a nivel personal y desde su papel como líderes de opinión.
- Existen seis **Comunidades B locales**, grupos de personas que asumen a escala regional el avance del movimiento B. Sistema B realizó un concurso para ofrecer capital semilla para estas comunidades.

## Oficinas de Sistema B en América Latina. Enero 2018

---





---

## INICIATIVAS GLOBALES

### Academia B: La academia como agente de cambio

Cambiar el paradigma de la competencia por el de la colaboración exige superar los esquemas mentales imperantes, y sobre todo, cambiar la forma como aprendemos cuál es el papel de las empresas y de los ciudadanos.

Un ejemplo impresionante de construcción de cultura a escala global es la historia del juego “Monopolio”, uno de los juegos de mesa más conocidos en el mundo. Tal como comenta la economista Kate Raworth<sup>46</sup>, este juego fortalece la dinámica del “éxito para el exitoso”: los jugadores que tienen la suerte de aterrizar en propiedades costosas al principio del juego pueden comprar, construir hoteles y obtener grandes rentas de sus compañeros, acumulando una fortuna mientras quiebran al resto. Lo interesante es que Elizabeth Magie, quien creó el juego en 1903, lo diseñó con dos tipos de reglas muy diferentes para que se jugaran por turno. Bajo el conjunto de reglas ‘prosperidad’, cada jugador ganaba cada vez que alguien adquiría una nueva propiedad, y el juego era ganado por todos cuando el jugador que había comenzado con menos dinero lo había duplicado. Bajo el segundo conjunto de reglas ‘monopolista’, los jugadores ganan al cobrar renta a los que tuvieron la mala suerte de aterrizar en sus propiedades, y gana el que logra quebrar al resto. El juego se llamaba *The Landlord’s Game* (el juego del propietario de tierras), y el objetivo de las reglas dobles era que los jugadores experimentaran una “*demonstración práctica del sistema actual de acaparamiento de tierras con todos sus resultados y consecuencias habituales*”<sup>47</sup>. Cuando Parker Brothers compró la patente en la década de los 30 relanzaron simplemente el juego como Monopoly, con un solo conjunto de reglas: las que celebran el triunfo de uno sobre todos.

Enseñar otras formas de hacer empresa y ofrecer nuevas aspiraciones es fundamental. Como afirma Carolina Robino, de IDRC: “*Hoy en día millones de personas, en particular mujeres y jóvenes, son excluidas de los avances sociales y económicos, y todos somos testigos de las consecuencias drásticas de un clima que cambia*”

*rápidamente. Una economía inclusiva y sostenible requiere de un compromiso activo de las empresas. Muchas ya están en ese camino. Las empresas con propósito son actores emergentes que buscan construir una nueva economía que incluya a todos. Pero el impacto que buscan es sistémico, y no pueden lograr su objetivo solos. Esta es la propuesta de Sistema B. Una invitación colaborativa para generar un ecosistema renovado, donde oportunidad económica también quiere decir solucionar nuestros problemas de exclusión y desigualdad. Investigadores, estudiantes, universidades y centros de investigación son una pieza clave en este ecosistema. Una nueva economía y nuevas empresas requieren una nueva generación de líderes de negocios; requieren evidencia rigurosa sobre las oportunidades de conectar impacto social, ambiental y económico; requieren compartir aprendizajes sobre fracasos y éxitos. Y eso es Academia B: una invitación para la academia como agente de cambio, como actor clave en un ecosistema renovado para una economía más inclusiva y sostenible”.*

Gracias al apoyo de International Development Research Centre de Canadá-IDRC y de CAF, Sistema B creó ACADEMIA B, una red de educadores, estudiantes e investigadores para acompañar el conocimiento y las capacidades para una nueva economía. Con una red de más de 1.300 académicos de 360 universidades en 30 países, y bajo la coordinación de un Consejo Asesor Internacional, Academia B invita a profesores, investigadores y estudiantes a sumarse a este movimiento, acercarse a empresarios B, y apoya el desarrollo de jóvenes investigadores y la investigación aplicada y relevante sobre los nuevos actores de la economía en América Latina.



Primera reunión de trabajo de Academia B: Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, 2016

---

## Una nueva forma de enseñar

Academia B ofrece herramientas innovadoras de formación y apoyo a las redes de estudiantes y profesores. Gracias al apoyo de CAF y en alianza con la red SEKN y el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración-CLADEA, se realizó una convocatoria abierta para el desarrollo de casos de estudio sobre Empresas B latinoamericanas, para ser distribuidos globalmente por medio de las escuelas de negocios de Harvard e Ivey SB, Canadá.

El programa Multiplicadores Académicos B permite actualizar a los docentes en estas nuevas temáticas y acceder a casos de estudio y herramientas de formación experiencial, como la red aim2flourish y los Equipos de Impacto B. El curso presencial se ha ofrecido a más de 300 académicos en universidades en México, Colombia, Costa Rica, Perú, Argentina y Chile. En marzo del 2019 se estará disponible también en línea.

La biblioteca en línea es un recurso muy utilizado. Ofrece casos de estudio, programas de curso para escuelas de negocios y de derecho, tesis de estudiantes y avances de investigación disponibles en español, inglés y portugués. La biblioteca recibió 66.000 visitas en 10 meses, con récord de 25.000 en mayo del 2018.

El blog es un espacio de opinión abierto a quienes tengan relación con la academia, para informar y comentar sobre el impacto del movimiento por una nueva economía y las Empresas B. El sitio tiene más de 200 visitas por mes.

---

## Investigación aplicada y pertinente

Academia B ha realizado 11 convocatorias de investigación sobre “Riesgos y oportunidades del cambio climático para Empresas B en América Latina”, “Comprender los impactos sistémicos de las Empresas B en las oportunidades sociales y económicas para las mujeres y los jóvenes en América Latina”, y sobre los aprendizajes del caso de Rio+B.

Los primeros resultados de las investigaciones son muy prometedores. Por ejemplo, el estudio profundo acerca de las empresas regeneradoras de vida latinoamericanas ha promovido nuevas investigaciones sobre modelos de negocio innovadores para enfrentar el cambio climático. Estas empresas incluyen la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero y, sobre todo, la construcción de resiliencia de comunidades y ecosistema, como parte integral de su negocio<sup>48</sup>, no como un cobeneficio o externalidad. Esta investigación ha motivado la creación de dos cursos universitarios, numerosos talleres, una comunidad de veinte jóvenes investigadores, publicaciones académicas en *journals* reconocidos (incluso una edición especial del *Journal Organization and Environment*, bajo la convocatoria de *Regenerative Organizations: Business and Climate Action Beyond Mitigation and Adaptation*)<sup>49</sup>.

En este libro se mencionan varias investigaciones recientes en este nuevo sector del conocimiento, algunas apoyadas por Academia B. Es muy interesante notar que 30% de las investigaciones han sido publicadas apenas en los últimos dos años. Por ejemplo: la forma

como se define un propósito en una empresa; la relación positiva entre rendimientos financieros e integración del propósito dentro del corazón del negocio; el papel de las mujeres en abrir espacios para nuevas identidades empresariales en sociedades conservadoras; el rol de cambio de movimientos sociales, como Sistema B; la necesidad de mayor intencionalidad en las Empresas B para reducir la exclusión femenina dentro de las mismas organizaciones; cambios en la responsabilidad fiduciaria de las empresas y sus consecuencias para la responsabilidad de directores y gestores; innovaciones en modelos de negocio y su relación con organizaciones; el potencial impacto positivo en el compromiso de los empleados en Empresas B latinoamericanas; el impacto negativo en el crecimiento financiero de las empresas pequeñas que obtienen la certificación B tempranamente. Documentos sobre estas investigaciones están disponibles en <http://biblioteca.acemiab.info/>

Treinta nuevas investigaciones se presentaron en el primer Congreso Académico Sobre Nueva Economía y Empresas con Propósito, en Puerto Montt, Chile, en noviembre del 2018.

---

## Academia B global

Inspirados por la posibilidad de ser agentes de cambio desde la academia, alrededor de 300 investigadores de 26 países se han organizado para crear una comunidad académica global, en asocio con Academia B de América Latina. Con la visión de contribuir a acelerar el movimiento global de las Empresas B y el movimiento por una nueva economía, el grupo organiza encuentros académicos, promueve investigación y avanza las herramientas de formación innovadoras que promuevan la innovación, inspiren a la acción ciudadana y a la colaboración entre universidades y con la comunidad global<sup>50</sup>.

---

## COMUNIDAD JURÍDICA B Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Creada en el 2015, la comunidad jurídica impulsa una agenda de incidencia, en el marco regulatorio y de políticas públicas favorables para el movimiento B y la nueva economía. En palabras de Bernardo Rodríguez, miembro del directorio de Sistema B Colombia: *“Los abogados somos por definición discretos, pero eso no quiere decir que no seamos agentes de cambio. Podemos promover nuevas formas legales para dar viabilidad a las innovaciones de nuestros clientes, en especial aquellas que acercan al mercado a la solución de los problemas sociales y ambientales del planeta. La verdad es que el mundo ya no da más. Necesitamos soluciones en serio, efectivas y de escala. La ley, los contratos y los principios legales son la estructura del mercado. Pueden ser también los factores que avanzan hacia una nueva economía”*.

La primera Conferencia Internacional de Abogados B sucedió en Lima en el 2017. Actividades similares se realizaron en Italia y en Ecuador en el 2018, y el 13 de noviembre del 2018 tuvo lugar el Encuentro Global en Puerto Montt, Chile, en paralelo con el Encuentro Global de Sistema B. Esta iniciativa global para invitar a abogados a sumarse al movimiento por una nueva economía ha impulsado cuatro proyectos de ley que se han presentado al Congreso en Argentina, Chile, Perú y Uruguay. La primera Ley de Empresas de Beneficio e Interés Colectivo fue aprobada en Colombia en junio 2018, y la primera Ordenanza municipal de compras públicas en Mendoza que incorpora criterios de sustentabilidad en las compras públicas de la municipalidad, aprobada en 2018.

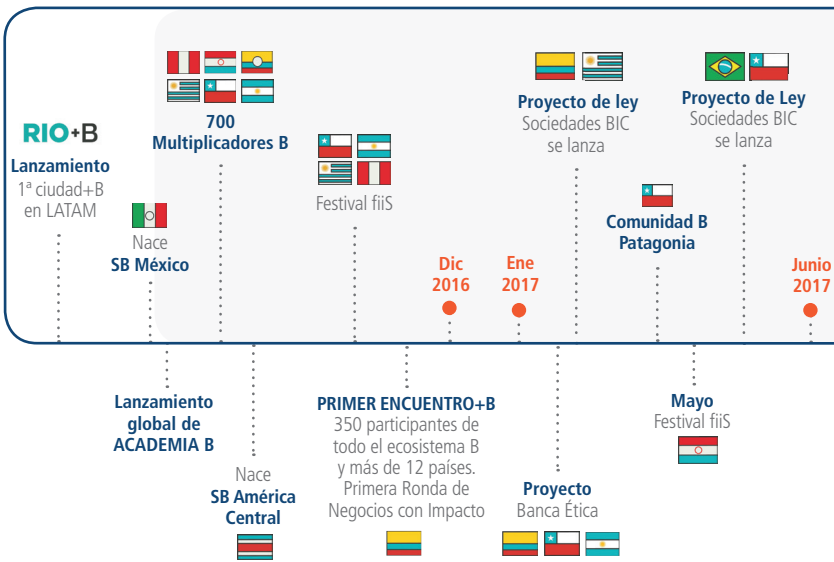
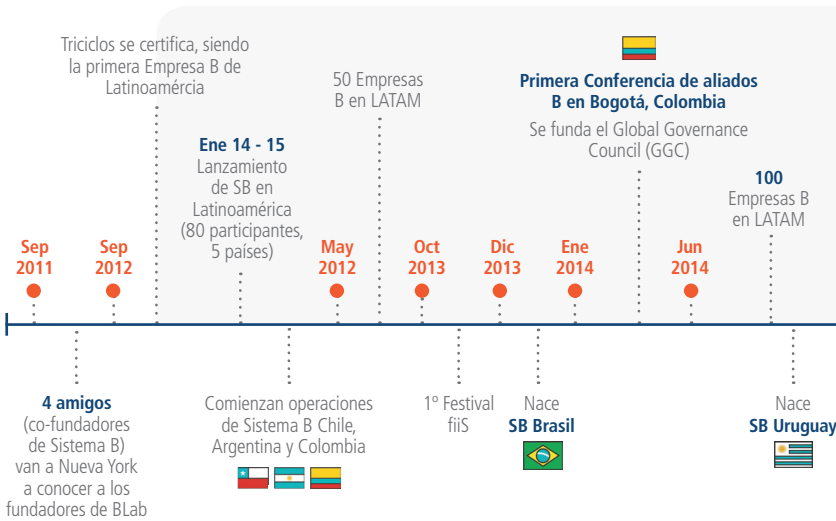
En el capítulo 6 el lector encontrará reflexiones sobre el impacto de escala del avance de esta comunidad, en alianza con los ciudadanos, la academia y las Comunidades B locales.

Para mayor información sobre la Comunidad Jurídica Global B: <https://sistemab.org/comunidad-juridica-global-b/>



Conferencia Internacional de Abogados B: Lima, 2017

## Línea de tiempo. Sistema B, 2011 a 2017







**Octubre**  
Festival fiiS



70  
multiplicadoresB



**Certificación de  
Natura Cosméticos**  
La Empresa B más grande  
del mundo y primera  
abierto a la bolsa que  
obtiene la certificación B



Nace  
SB Perú



Se lanza el  
proyecto de Ley  
de Sociedades de  
Beneficio e Interés  
Colectivo

Dic  
2014

Jun  
2015

200  
Empresas B  
en LATAM

Dic  
2015

Ene  
2016

Abril  
2016

Junio  
2016

GGC aprueba  
la incorporación  
de México a  
Sistema B



Festival fiiS



Nace  
SB Ecuador



Nace  
SB Paraguay



**1a Conferencia  
Internacional de  
Abogados B**

**MZA+B**

**Octubre**  
LANZAMIENTO



Festival fiiS



2000  
Multiplicadores B

Festival fiiS

**1º Congreso  
Global  
Academia B**

340  
Empresas B  
en LATAM

Dic  
2017

Segunda Ronda  
de Negocios con  
Impacto



Lanzamiento  
de ACADEMIA  
B en Taiwán

**Octubre**  
LANZAMIENTO

**STGO+B**

**Comunidad B  
Córdoba**



**SEGUNDO  
ENCUENTRO+B**  
600 participantes de todo  
el ecosistema B y más de  
22 países. Tercera Ronda  
de Negocios con Impacto





## Resumen

- Sistema B avanza con la visión de **redefinir el éxito en la economía**. Promueve acciones de personas en seis comunidades: Empresas B, grandes compañías, agentes de políticas públicas, inversionistas, academia y líderes de opinión, para **construir ecosistemas que fortalezcan a las empresas y otros agentes económicos que usan las fuerzas del mercado para resolver problemas sociales y ambientales**.
- Sistema B propone un modelo práctico de construcción de capital social, donde las soluciones a los desafíos complejos e interconectados emergen de manera sistémica. Eso es posible cuando los “pares improbables” desarrollan confianza y encuentran convergencias trabajando juntos para resolver problemas comunes, tal como demuestra Ciudades+B. Sistema B es un convocante de diálogos y de soluciones prácticas para liberar la energía colectiva y construir mercados de impacto, una plataforma para **articular los intereses y construir confianza colectiva, usando la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales de escala**.
- Sistema B promueve la evolución de los mercados y de la economía para ir más allá del crecimiento económico y ofrecer soluciones de escala a los grandes desafíos de la humanidad y del planeta.
- Busca impulsar cambios transformacionales y nuevas formas de pensar y actuar, por lo cual se enfoca en **la forma como se organizan las partes del sistema**. Los esfuerzos extraordinarios y relevantes

de miles de ciudadanos y organizaciones para lograr soluciones pierden fuerza, pues actúan aislados y sin un sistema de soporte que permita lograr soluciones de escala a los problemas complejos.

- Sistema B surge como una iniciativa pequeña en el 2012, pero rápidamente ha logrado escalar su alcance de forma exponencial, gracias a la colaboración de miles de personas y organizaciones.

Desde el 2012 avanza con una estrategia que tiene cuatro objetivos:

1. Cientos de Empresas B y miles que se Miden
2. Mercados+B: donde el éxito se mida por el bienestar de personas y la naturaleza
3. Ecosistema favorable para una nueva economía
4. Fortalecimiento Institucional de Sistema B

- Iniciativas de alcance global:
  - **Academia B:** una iniciativa para invitar a la academia a ser agente de cambio. Ofrece herramientas de formación experiencial y promueve investigación aplicada y relevante.
  - **Comunidad Jurídica B:** trabaja para diseñar herramientas legales que impulsen prácticas laborales y comerciales teniendo en cuenta el propósito de triple impacto social, económico y ambiental, e invita a abogados de la región y del mundo a ser partícipes y promotores del movimiento.



# 4

## LAS EMPRESAS B DE AMÉRICA LATINA

---

En Karün no solo vendemos anteojos, sino un cambio de paradigma en la industria de la moda. Hacemos anteojos con plástico reciclado de las redes de pesca de pescadores artesanales y con jeans reciclados; trabajamos con personas de Italia, Suecia, Francia, EE. UU., Colombia y otros países, para crear un producto de alto valor, que está a la altura de las empresas líderes del mundo.

---

### Karün: un nuevo paradigma en la industria de la moda

En la versión 2017-2018 de la regata *Volvo Ocean Race*, Karün, una Empresa B latinoamericana, es el proveedor oficial de anteojos de alta tecnología para *11th Hour Racing y Vestas*, los dos equipos que buscan tener el mayor impacto positivo de la competencia. Para estos marinos, enfrentados a las aguas más desafiantes del planeta, los anteojos son un elemento esencial de seguridad, que exigen desempeño y funcionalidad de alto nivel.

Karün, que significa “ser naturaleza” en mapudungún, la lengua del pueblo Mapuche, demuestra que la innovación y la tecnología también pueden servir para solucionar problemas como la contaminación marina y el apoyo a los pequeños productores locales. Karün funciona con un modelo de economía circular: diseña sus anteojos en la Patagonia chile-

na, usando como materia prima redes de pesca recicladas de pescadores artesanales, las cuales compra a emprendedores rurales apoyados por Balloon Latam, otra Empresa B. Los propios marinos se entusiasmaron con el proceso, así que *Sailing Edition*, la línea de anteojos de alto desempeño, especialmente adaptada para las duras condiciones oceánicas, fue diseñada en colaboración con los mismos navegantes, lo cual permitió mejorar la resistencia de los marcos al añadir, además, fibra de carbono de mástiles reciclados.

Como bien lo dice Thomas Kimber, el fundador de Karün: *“En Karün no solo vendemos anteojos, sino un cambio de paradigma en la industria de la moda. Hacemos anteojos con plástico reciclado de las redes de pesca de pescadores artesanales y con jeans reciclados; trabajamos con personas de Italia, Suecia, Francia, EE. UU., Colombia y otros países, para crear un producto de alto valor, que está a la altura de las empresas líderes del mundo. Debemos cambiar la mentalidad, dejar de imitar modelos, como el de Silicon Valley, y darnos cuenta del potencial de nuestra propia cultura. Si queremos construir nuevos caminos, es necesario enfrentar nuestros miedos y empezar a actuar. No es fácil, pero creo que vale la pena”*.

---

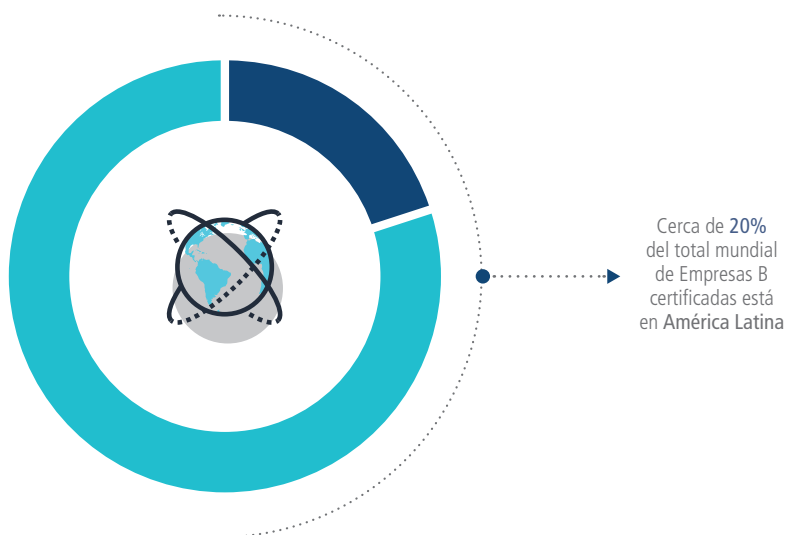
## ¿Cómo son las Empresas B de América Latina?

Los empresarios B de América Latina demuestran que son capaces de enfrentar la adversidad, construir marcas que compiten a escala global, aportando productos y servicios que solucionan problemas. Tienen resiliencia, ingenio y creatividad, y, sobre todo, nos inspiran a creer que América Latina también puede ser el centro de donde surgen soluciones para el mundo.

A mediados del 2018 hay más de 400 Empresas B certificadas en 15 países de América Latina. La lista de Empresas B Certificadas a septiembre del 2018 se encuentra al final de este libro. La lista actualizada de Empresas B certificadas de América Latina se puede encontrar en el sitio <https://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/empresas-b-america-latina/>.

## Las Empresas B de América Latina

---

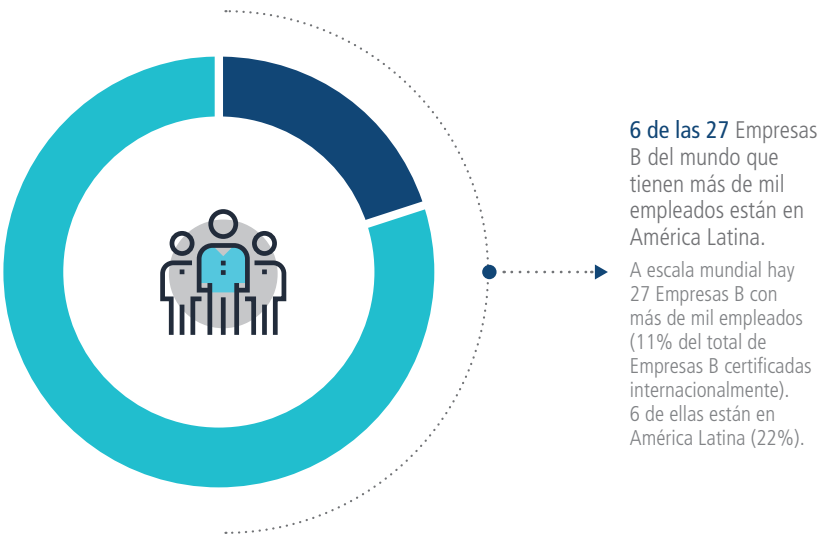
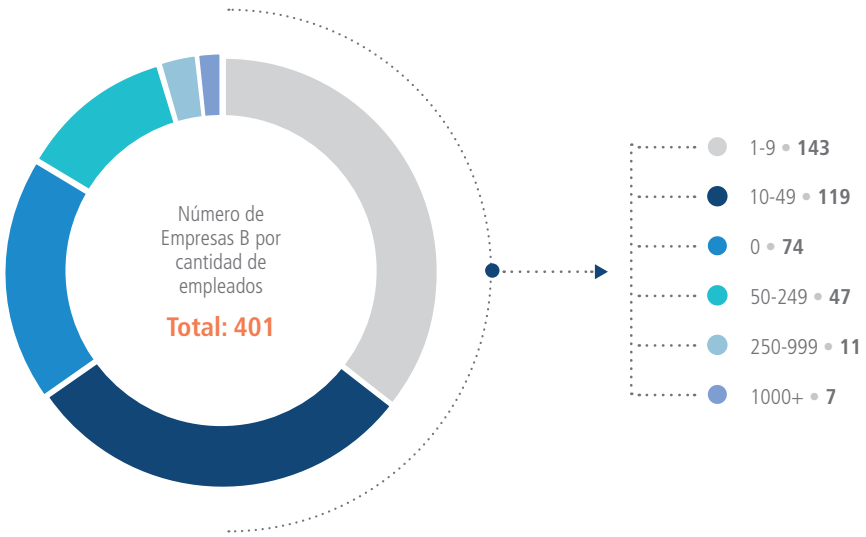


---

### Las Empresas B Certificadas son en su mayoría pequeñas y medianas.

85% de las Empresas B de la región tienen menos de 50 trabajadores, es decir, son pequeñas y medianas (pymes), y han sido creadas en su mayoría después del 2008. Algo muy interesante es que el proceso de certificación es más expedito para empresas grandes, pues tienen más recursos para avanzar. Sin embargo, la herramienta para mejorar la gestión de impactos sociales y ambientales es igualmente útil para empresas pequeñas.

## Empresas B Certificadas en América Latina, según el número de empleados





---

## Colaboración

Las Empresas B se unen para acompañar empresarios de la comunidad B que pasan momentos difíciles en el mercado e incluso colaboran para desarrollar nuevos productos, como en el caso de De Lolita y la Casa de Carlota, dos Empresas B en Medellín, Colombia.

De Lolita, una cadena de cafés con 36 puntos de venta en seis ciudades, inspirada por el propósito de *“Impactar la vida de personas que llegan solo por un trabajo, para que ellas impacten la vida de personas que llegan solo por un café”*, se unió con la Casa de Carlota, *“Estudio de diseño en el que trabajan creativos y diseñadores profesionales, ilustradores, estudiantes de escuelas de diseño, creativos con autismo y síndrome de Down, una holandesa y un par de vegetarianos”*, para diseñar los nuevos empaques de los productos de De Lolita. Es difícil describir la profundidad y emoción del proceso, pero afortunadamente esta experiencia fue registrada en el video cuyo *link* se anexa. Diseñar empaques en colaboración permitió a los diseñadores de la Casa de Carlota inspirarse en imágenes de la ciudad de Medellín, pero, sobre todo, permitió a todos los participantes aprender y colaborar con alegría con personas de todas las capacidades.

---

**Hay gran diversidad en las Empresas B Certificadas en América Latina: operan en 52 industrias, y van desde microempresas hasta multinacionales:**

- **Pioneros de la Innovación:** la gran mayoría son empresas innovadoras, pioneras en el desarrollo de negocios para solucionar problemas sociales o ambientales. Cumpro, en Chile y México, innovando en el mundo de la tecnología del sector financiero para reducir los costos de financiamiento de las pymes; Triciclos, en Chile, Brasil, Perú y Colombia, con un nuevo modelo de negocios para redefinir la basura como un problema de diseño y permitir la participación activa de los ciudadanos en la solución; Lab60+, en Brasil, que involucra a las personas mayores de 60 años para construir la solución de los desafíos de la nueva longevidad activa; Fruandes, Pacari, Caravela Coffee, que demuestran que trabajar en alianza con los pequeños productores es conveniente para construir negocios globales; Balloon Latam y Gulliver, en Chile,

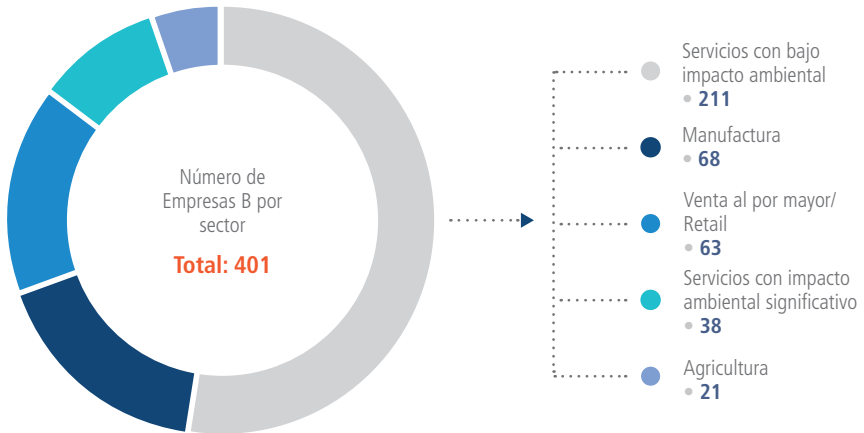
que colaboran en la construcción de ecosistemas de emprendimiento en las regiones alejadas de los centros urbanos.

- **Empresas grandes, establecidas, que demuestran el éxito de una nueva forma de hacer empresa:** Natura Cosméticos, Brasil; BancoEstado Microempresas y Caja Vecina, en Chile; Crepes & Waffles y Servióp-ticas, en Colombia, son empresas con más de 20 años de operación exitosa, con modelos de negocio que logran impactos positivos y rentabilidad para sus accionistas. Natura Cosméticos, inclusive, es una empresa abierta en bolsa.
- **Empresas establecidas, que redefinen sus negocios:** Parque del Recuerdo, Constructora L&D, ++Zepeda y Comaco, en Chile; Conexia y Tonka, en Argentina, y el Grupo Unite, en Brasil, son empresas que han modificado sus modelos de negocio para avanzar con impacto positivo en la sociedad y rentabilidad para sus accionistas.
- **Fondos de inversión de impacto:** inversionistas que destinan sus recursos para promover un nuevo sector de la economía: Vox, Mov In-vestimentos y Artemisa, en Brasil; FIS, en Chile; Inversor, en Colom-bia, y Social Venture Exchange (SVX), en México.

*“Somos un grupo de jóvenes de El Charco (Nariño), en Colom-bia, formados, en el marco del Programa Creciendo Juntos, como técnicos agroindustriales con competencias en emprendimiento y liderazgo. En el año 2010 nos juntamos, determinados a crear un cambio pacífico en beneficio de la comunidad, y creamos Fruti-char, un emprendimiento innovador de producción, transforma-ción y comercialización de frutos exóticos. Ofrecemos alternativas económicas sostenibles en un territorio donde el conflicto arma-do está afectando fuertemente las dinámicas locales, y ofrecemos oportunidades a jóvenes víctimas del conflicto y madres cabeza de familia. Nuestros productos son orgánicos y de origen biológi-co, contribuyen a la seguridad alimentaria y apoyan la economía campesina. Frutichar pretende, mediante el consumo de estos pro-ductos, contribuir a la soberanía alimentaria regional y dismi-nuir los índices de desnutrición en la zona”.* Nevis Cadena, cofun-dador de Frutichar.

Las Empresas B latinoamericanas operan principalmente en el sector de servicios con bajo impacto ambiental<sup>51</sup>.

### Número de Empresas B Certificadas en América Latina, según el sector donde operan



A pesar de ser pymes y empresas jóvenes, menos del 10% de ellas no renuevan la certificación por problemas financieros o venta de la empresa.

Numerosos estudios muestran que las empresas lideradas por un propósito son más rentables<sup>52</sup> y resilientes<sup>53</sup>. Las Empresas B son todavía una muy pequeña parte de este cambio. Sin embargo, la evidencia muestra que las empresas que construyen relaciones de confianza con sus clientes son más resilientes frente a las crisis, en parte gracias a que sus clientes mantienen su relación a pesar de las dificultades financieras. En el corto tiempo de operación en América Latina, hay ya indicios de que las Empresas B podrían ser más resilientes. La baja tasa de fracaso financiero, comparada con el promedio de fracaso de las pymes en la región, podría ser un indicador interesante para entender la resiliencia de estas empresas.

---

## Las Empresas B latinoamericanas mejoran su desempeño social y ambiental

Las Empresas B deben renovar la certificación cada tres años.

La Evaluación de Impacto B aumenta periódicamente su exigencia, pues quiere promover las mejoras de gestión. 97% de las Empresas B de América Latina consiguen el puntaje para obtener la recertificación, lo que significa que han logrado mantener o mejorar su desempeño social y ambiental.

Los Empresarios B afirman que las mejoras e innovaciones de su gestión en general surgen a partir de aprendizajes que suceden al ser parte de la comunidad de Sistema B (*“peer learning”*).

---

143 Empresas B de América Latina han sido reconocidas como “B Corp Best for the World” (Mejores Empresas B para el Mundo) en el 2018, por estar en el 10% de los mejores puntajes en la evaluación global.

Mil Empresas B de 50 países y 52 industrias recibieron este reconocimiento en el 2018, en la sexta edición de *“B Corp Best for the World”*.

---

## ¿Qué sabemos acerca de los empresarios latinoamericanos?

Existe creciente interés del sector privado por entender y gestionar los impactos sociales y ambientales de las empresas.

2.500 empresas han usado la Evaluación de Impacto B en la región desde el 2010. A partir del 2016, se produjo un aumento exponencial del número de empresas que miden sus impactos. Este aumento coincide con la introducción de programas de Sistema B, como Camino+B, Mide lo Importante, Multiplicadores B y Ciudades+B.

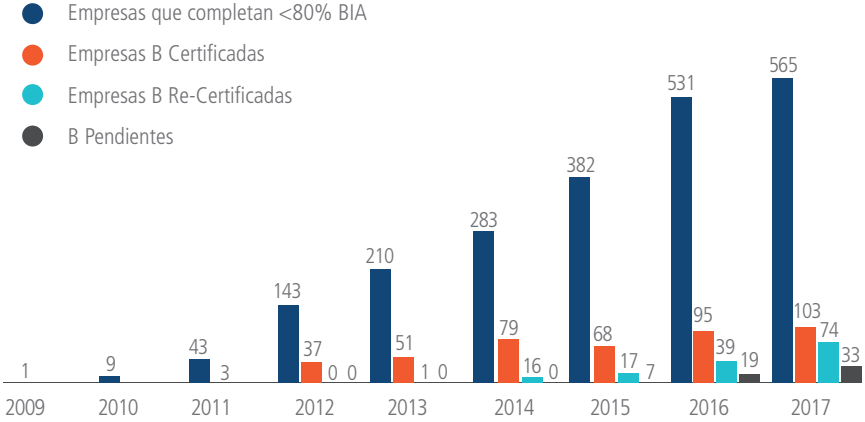
## Empresas B reconocidas como *Best for the World* en el 2018



Empresa  
**B**  
Certificada  
**Best For  
The World  
2018**  
MEJORES  
PARA EL MUNDO

## Número de nuevas empresas por año:

---



Los empresarios B son en su mayoría hombres, profesionales, entre 30 y 45 años, y urbanos

Investigaciones apoyadas por IDRC y Academia B dentro de las Empresas B latinoamericanas muestran que menos del 30% de las Empresas B han sido fundadas por mujeres, y menos del 30% tienen mujeres en su directorio o en posiciones directivas. Si bien existen altos porcentajes de mujeres dentro de las Empresas B, eso no se traduce en una mayor presencia en los cargos de responsabilidad, tales como posiciones gerenciales, presencia en las Juntas Directivas o propiedad de estas, ni en mayor reconocimiento por su capacidad de generar resultados económicos<sup>54</sup>.

De otra parte, investigaciones realizadas en los EE. UU., donde las Empresas B tienen más de 10 años de estar funcionando, tienen hallazgos muy interesantes<sup>55</sup>:

- Las empresas propiedad de mujeres tienen tres veces más probabilidades de obtener la Certificación Empresa B.
- Las empresas propiedad de mujeres tienen una probabilidad aún mayor de certificar en contextos donde las normas de sostenibilidad son débiles, la adopción de la Certificación B es baja y hay menos negocios propiedad de mujeres.
- Las mujeres tienen un papel crítico en el “impulso” del movimiento B.

Si bien las diferencias culturales entre América Latina y los EE. UU., en términos de avance en reducir la discriminación femenina, pueden explicar parcialmente estas diferencias, es claro que Sistema B tiene un desafío importante para avanzar hacia mayores niveles de igualdad entre hombres y mujeres en nuestra región.

*“Heredé la empresa de mi padre, una empresa de grúas, que se supone que es un negocio ‘masculino’. Nos va muy bien, pero lo que me levanta todos los días es la felicidad de ver a Rosita, que entró a trabajar hace 11 años como asistente, y hoy es la gerente de administración y finanzas; ver al guatón, que tiene 80 años y empezó a trabajar con mi papá, que viene feliz a la empresa y que es clave para nuestro equipo. Los mejores momentos que recuerdo son cuando logré construir una planta que no solo cumple todas las normas ambientales, sino que las supera, o cuando veo que una empresa pequeña, como la mía, pueda crear un premio como el Green Day para celebrar a los proveedores y clientes que mejoran su gestión ambiental, entregando la escultura diseñada por mi hija Emilia, de 9 años, y que en 2018 este premio sea parte de la Feria Anual de Logística. Durante muchos años sentí que yo no sabía hacer empresa, que mis ideas eran raras, y por eso me dio tanta alegría y alivio conocer a la comunidad de Empresas B, y saber que hay cientos de empresarios a los que no les parece raro invertir en*

*que los baños del personal sean de la misma calidad que los de la dueña, que no levantan la ceja por celebrar con emoción cuando puedo generar el flujo de caja que permite pagar el almuerzo diario de todos los empleados, con el mismo menú y en el mismo comedor”.*  
Soledad Lama, Comaco, Chile.

---

## La mayoría de los empresarios B tienen experiencia laboral en empresas tradicionales.

Más del 80% de los Empresarios B emprenden después de haber tenido experiencia laboral.

---

## ¿Qué sabemos de los empleados?

Investigaciones realizadas a partir de convocatorias financiadas por IDRC y promovidas por Academia B ofrecen algunos resultados iniciales interesantes, respecto al mayor nivel de compromiso y menor rotación de trabajadores en las Empresas B latinoamericanas. Esto coincide con investigaciones internacionales, que indican que las personas valoran tres fuentes de motivación en su vida laboral: primero, tener un trabajo que permita autonomía y el uso de las fortalezas propias, y que ofrezca oportunidades de aprender y desarrollarse. Segundo, la sensación de conexión y pertenencia, la posibilidad de pertenecer a una comunidad que comparte intereses y motivaciones. Tercero, el sentido del propósito, la causa, sentir que el trabajo tiene un impacto positivo, que se comparte realmente la misión de la organización, y que ofrece el orgullo de hacer algo bueno para el mundo<sup>56</sup>. La falta de estas motivaciones es una de las razones principales para que las personas dejen las empresas tradicionales, para reinventarse a través del emprendimiento.



## Algunos datos interesantes

---



Las Empresas B de Brasil y Chile logran los **más altos puntajes generales** en la Evaluación (sobre 107 puntos)



Las Empresas B de Colombia, Brasil y México presentan un mejor desempeño promedio en el área de **Trabajadores**.



Las Empresas B de América Central presentan un fuerte desarrollo de las **áreas de Comunidad y Medioambiente**. Sus puntajes, tanto a nivel de país como a nivel individual de empresas se encuentran por encima de la media de la región para estas áreas.

---

## Inversión de impacto en América Latina

El concepto de **inversión de impacto** surgió formalmente en el 2007, y se refiere a “inversiones directas, incluyendo inversiones en fondos, hechas con la intención de generar un impacto social o ambiental positivo, además de una rentabilidad financiera”<sup>57</sup>. Esta nueva industria ha surgido por el interés de inversionistas alrededor del mundo deseosos de invertir en empresas y organizaciones que colaboran en la solución de problemas y retos sociales y ambientales.

Opera en un abanico entre la filantropía y un foco de máxima rentabilidad. Se trata de inversiones en forma de deuda o participación accionaria (*equity*), incluso en algunos casos con una expectativa de

retiro (*exit strategy*). A escala global, en el 2017 se identificaron 209 inversionistas de impacto con cerca de USD 114 mil millones en activos bajo gestión<sup>58</sup>.

En América Latina se han identificado 78 firmas inversionistas de impacto entre 1997 y el 2016<sup>59</sup>; 28 de estas firmas tiene sus operaciones centrales en la región y manejan cerca de USD 1,2 mil millones en activos bajo gestión. Se han identificado cerca de USD 392 millones en inversión en México, USD 186 millones en Brasil y USD 52 millones en Colombia, la mayoría de estas inversiones después del 2007. El número de inversionistas de impacto en microfinanzas y cooperativas agrícolas en la región se duplicó entre el 2007 y el 2015. El número de inversionistas en empresas de impacto, en general, se multiplicó por siete veces en el mismo período.

Los inversionistas en América Latina son diversos en tamaño, estructura y tipo de capital, desde family offices y bancos privados, hasta individuos y fundaciones. Su expectativa de retorno es igualmente variable: 44% de ellos esperan 10% o inferior, y 56%, retornos de 11% o más. Los inversionistas reportan 52 salidas (exits) en el 2014 y el 2015 en la región, y 522 inversiones por USD 1,3 mil millones, principalmente en negocios de inclusión financiera, agricultura y salud.

Varios fondos de inversión latinoamericanos utilizan las herramientas de B Lab: B Analytics y GIIRS, como Vox Capital y Via Guttenberg, en Brasil; Fis y Sembrador, en Chile; Inversor, en Colombia, y Adobe Capital, en México<sup>60</sup>. PC Capital, el Fondo de Desarrollo de México, fue distinguido en el 2018 como *Best for the World* dentro de los fondos que utilizan GIIRS<sup>61</sup>.

---

## Empresas B en el mundo financiero

A escala internacional, es interesante conocer la experiencia de empresas B certificadas, como Triodos, el banco europeo, y del Banco Canadiense de Desarrollo CDM.

En América Latina hay 27 Empresas B certificadas operando en el sector financiero, en Chile, Brasil, México, Argentina y Colombia: fondos de inversión de impacto, plataformas de crowdfunding para equity y deuda, y servicios financieros.

Hacen parte de Fintech (*Financial Technology*), la nueva industria que aplica tecnología para mejorar las actividades financieras: nuevas aplicaciones, procesos, productos o modelos de negocios, con uno o varios servicios financieros complementarios, puestos a disposición del público vía internet. Hay más de 700 empresas Fintech en América Latina, de las cuales el 42% se dedican a servir a personas o a pymes en segmentos no cubiertos por el sistema financiero. Los clientes excluidos o desatendidos por el sector financiero tradicional ahorran y piden préstamos en el sector informal, que ofrece en general soluciones insuficientes, con costos exorbitantes y gran inseguridad.

Empresas como Cumplo, la plataforma de financiamiento colaborativo más grande de la región, con más de USD 150 millones financiados, 4.500 inversionistas y 1.300 pymes financiadas en cuatro años; Incearse, “*Potenciá a otros, potencia a vos mismo*”, que define como su propósito “*potenciar con soluciones tecnológicas a los comercios y negocios de Latinoamérica y conectarlos entre sí*”. Incearse ofrece una plataforma en línea que simplifica el control de los pagos con tarjeta de crédito para los comercios. Con 20 mil clientes en Argentina, trabaja para solucionar el problema de la falta de visibilidad de los pagos de las tarjetas para pequeños negocios;

Finaktiva, la financiadora de los emprendedores colombianos; Broota, la plataforma de crowdfunding de equity, con 1.300 inversionistas y más de USD 7 millones financiados; BancoEstado Microempresas y Caja Vecina, en Chile, que sirven a más de 400.000 microempresarios, son ejemplos de empresas con propósito que logran resultados financieros y solucionan problemas de inclusión financiera y acceso al crédito.

## Sistema Biobolsa

La industria de la agricultura está siendo impactada por el cambio climático. Es indiscutible que los fenómenos naturales extremos tienen consecuencias, en algunos casos dramáticas, en la producción de los cultivos a escala global. Inundaciones, sequías, heladas, plagas, por nombrar algunas, están poniendo en riesgo la seguridad alimentaria y afectando principalmente a pequeños productores, sobre todo aquellos de países en vías de desarrollo. Se estima que un 80% de la producción mundial proviene de pequeños o medianos productores.

Los suelos se han ido degradando, no solo por eventos meteorológicos, sino también por el uso y sobrecarga de fertilizantes químicos y contaminación de las aguas; los niveles de acumulación de carbono han bajado y, en algunos casos, desaparecido. La agricultura y, sobre todo, los pequeños productores son vulnerables a estos cambios.

La empresa mexicana Sistema Biobolsa, fundada en el 2010, trabaja desde su formación atacando esta problemática. Tiene como visión crear un mundo sostenible equitativo, empático y sin desechos para los pequeños productores agropecuarios.

En palabras de Alex Eaton, CEO y cofundador de la empresa: *“De acuerdo con los estándares de las Empresas B, Sistema Biobolsa se encuentra dentro del 10% de las empresas a escala mundial con mayor impacto. Crear impacto social, ambiental y económico es parte inherente de nuestro negocio (core-business), a diferencia de otras empresas que implementan programas paralelos para incluir el impacto social-ambiental en su operación”*.

El estiércol de las vacas, cerdos o de otros animales, lejos de ser un desecho, es un recurso no aprovechado; al menos así lo ve Sistema Biobolsa, que ha desarrollado una tecnología que consiste en un biodigestor, que funciona como una extensión del estómago del animal.

El estiércol animal es mezclado con agua e introducido en el biodigestor, en donde millones de bacterias descomponen los residuos de manera natural, y se obtienen como resultado dos recursos de gran

impacto para el productor y el medioambiente: un biofertilizante, conocido como biol, y biogás.

La instalación y uso de este sistema ha demostrado un importante ahorro económico para dichas familias. El biol es capaz de recuperar suelos, regenerar el ecosistema, inyectar vida y proveer nutrientes a los cultivos; desplaza de USD 250 a 350 por hectárea en costos de fertilizantes sintéticos y aumenta el rendimiento de los cultivos en un 20-40%.

*“Con nuestra metodología de levantamiento y análisis de datos, ejecutada por más de 10 años, hemos logrado medir de manera muy precisa la mejora en la calidad del suelo, de la planta, y en el incremento de la cosecha”, señala Alex.*

El segundo subproducto del proceso de biodigestión es el biogás, un gas natural rico en metano, que se puede utilizar como energía térmica y mecánica para uso doméstico y/o productivo, lo que permite prescindir de energía proveniente de fuentes fósiles, con la consecuente reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. El biogás desplaza la leña, el gas licuado, la gasolina y otras fuentes de combustibles, a una tasa de USD 0,40-1,20 por metro cúbico de biogás.

A pesar de existir otras empresas en el mundo que ofrecen este producto, Sistema Biobolsa es la única que brinda una plataforma completa de comercialización del biodigestor: se realizan eventos demostrativos del producto para darlo a conocer, y de esa manera los productores agrícolas pueden promoverlo y explicarlo a sus redes; el equipo de técnicos realiza un diagnóstico en la granja del productor interesado, donde define sus necesidades, y le ofrece un sistema de financiamiento sin intereses. La empresa también fabrica el biodigestor y, en conjunto con el productor, trabaja en su instalación, que no toma más de un par de horas. El productor es capacitado y visitado, asegurándose de que ha adoptado completamente la tecnología y que está recibiendo todos sus beneficios. En estas visitas la empresa recolecta datos, para medir el impacto económico y medioambiental del sistema. A la fecha cuenta con más de 4.000 sistemas instalados, lo cual permite a más de 25.000 personas hacer uso de energía limpia y renovable.



En términos de medición de impacto, se conoce exactamente cuánto desecho recibe cada biodigestor; tras años de estudio, se han desarrollado tablas que demuestran en cada clima, por cada tipo de desecho y por cada tamaño de biodigestor, cuánto biogás se produce (19,7 M m<sup>3</sup>/año) y cuánto biofertilizante se obtiene. *“Podemos determinar cuántas hectáreas de tierra han sido impactadas, cuántos kilos de desecho evitados a la cuenca local, y la reducción en el consumo de leña del bosque local”*, comenta Alex. El impacto de Sistema Biobolsa, hasta el día de hoy, se calcula en más de 125.000 ha fertilizadas con biol, más de 6,7 millones de toneladas tratadas y más de 40.500 ha de árboles salvados por año.

Sistema Biobolsa cuenta con plataformas digitales y de manejo de datos que le permiten medir el impacto en diferentes áreas, como, por ejemplo, la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero que se está mitigando con la adopción de esta tecnología, que ya son más de 85.000 toneladas, y, además, el retorno de la inversión para el productor, en donde ha quedado demostrado que este sistema reduce desde un 80 a un 100% la cantidad de fertilizante y energía comprada.

*“En el campo documentamos al detalle la actividad de cada productor; por ejemplo, de cada casa o granja; tenemos coordenadas GPS, el número de integrantes de la casa, producción de desecho, consumo energético, prácticas agrícolas, información que nos permite establecer toda su línea base, que luego se compara con los datos recolectados en la instalación y durante las visitas de seguimiento”*. Después de seis meses de mediciones se obtienen resultados, en donde es posible confirmar los beneficios de la adopción de este sistema. Estos resultados, medidos por productor, se agrupan por región y luego por portafolio.

*“Hacemos accesible el biofertilizante a productores que tienen la calidad de tierras muy gastada; la realidad es que muchas de las tierras de cultivo están estériles, están totalmente muertas por el excesivo uso de agroquímicos. Cuando intervenimos las tierras con biol, hay sin duda una recuperación notable de suelos, que se puede observar a simple vista”*.

Su compromiso con el medioambiente no solo aplica para la intervención tecnológica que realizan, una parte importante se desarrolla en la comunicación, a través de sus actividades y medios sociales, más allá de si

se adquiere o no el sistema; quieren llevar su mensaje a las personas y generar conciencia: *“sentimos que nuestro mensaje de sustentabilidad, de desechos a recursos, y la importancia de estar dentro del ecosistema cuidando el medioambiente, tiene un impacto que va más allá”*.

Por otro lado, han adoptado políticas de reducción de plástico en la parte interna de la empresa, cuentan con paneles solares en su oficina principal, utilizan en su fábrica diseños para la optimización de los materiales, no generan desechos, y si los hubiese, se reciclan.

Como desafío se han propuesto trabajar en la mejora y regeneración de suelos, estandarizar el biol como producto y dar acceso al mercado a alimentos orgánicos de los pequeños productores. *“La siguiente fase sería expandir el uso del biofertilizante más allá de nuestros propios productores”*.

Han hecho pilotos para comercializar el biol, pero en este sentido aún se encuentran en etapa temprana, resolviendo mecanismos de obtención de datos de suelos fertilizados con su producto; explorando los métodos más adecuados en cuanto a la logística, dada su forma líquida; buscando alianzas con empresas que tienen desafíos similares, en cuanto a interacción con el suelo y su regeneración, teniendo más voz e incidencia en el sector de la agricultura con tierras deterioradas y que hoy presentan bajos o nulos niveles de carbono. *“La recuperación de los suelos es, probablemente, una de las oportunidades más grandes e importantes y que presentan un cobeneficio considerable al introducir cantidades muy grandes de carbono en el suelo”*.

La empresa actualmente cuenta con oficinas en México, Nicaragua, Colombia, India y Kenia, con capacidad de distribución a cuatro continentes de cualquiera de sus ocho sistemas, que van desde los USD 700 los más pequeños, hasta los USD 2.500 los más grandes.



## INKA MOSS

En la zona de Junín, Perú, a más de 3.000 metros de altura, se ubican las comunidades más vulnerables del país, que viven en condiciones de aislamiento y extrema pobreza. En este bello paisaje altiplánico crece el *Sphagnum Moss*, o musgo blanco, un recurso natural único con valiosas propiedades desconocidas por los comuneros, que lo veían como un bosque que no tenía mayor uso; incluso lo destruían, quemándolo para despejar la tierra y cultivar alimentos, principalmente la papa, para su subsistencia.

Marco Piñatelli se interesó e investigó el *Sphagnum Moss*. La gran demanda internacional que este producto presentaba y la poca oferta existente, se tradujo en una oportunidad atractiva para su comercialización. “*Era una idea bastante original, poco conocida en realidad, con un gran impacto social, impacto ambiental, y también era sostenible*”, señala Marco.

El impacto ambiental que su producción sustentable traería a la zona era evidente, el revertir la quema y destrucción de este valioso recurso natural permitiría detener la degradación de las tierras, recuperar suelos quemados y paisajes andinos; en términos del impacto social, estas comunidades andinas, desaventajadas, verían oportunidades de empleo, con el consecuente incremento de sus ingresos y mejoramiento de su calidad de vida; por otra parte, sus terrenos serían revalorizados gracias al cultivo de esta especie, y mejorarían la economía local. El hacer de este recurso natural uno sostenible, serviría como herramienta para que el Estado, sin recursos ni gente que pudiera hacerse cargo de esta zona, pudiera evitar las quemas y mantener un control eficaz ambientalmente.

En el año 2010, Marco fundó Inka Moss, una empresa dedicada a la producción ecológica y sostenible del *Sphagnum Moss* peruano, cuya misión es “ser una empresa social dedicada a la producción de *Sphagnum Moss*, entregando a nuestros clientes un producto de calidad, generando impacto social y ambiental en las comunidades donde actuamos”.

Inka Moss ha desarrollado un trabajo de colaboración y educación del cultivo de este recurso con 20 comunidades andinas, respetando sus quehaceres, estilos de vida y actividades. Las mujeres tienen un rol fundamental, ya que, en su mayoría, son ellas las encargadas de la cosecha.

El *Sphangum Moss* es un recurso natural y orgánico, con un tremendo impacto ambiental. Es utilizado principalmente como sustrato vegetal para plantas que requieren altos niveles de humedad, dadas sus propiedades únicas de excelente absorción de agua; es muy demandado por la industria de producción de orquídeas, berries y cultivos hidropónicos, ya que les permite a los productores un ahorro de agua importante.

Este producto, 100% biodegradable, es un efectivo antibacterial y fungicida, ideal para cultivos orgánicos, pues les permite desarrollarse sin necesidad de insumos químicos.

Sus propiedades de aislamiento térmico y acústico lo convierten en un atractivo para la arquitectura moderna, que lo utiliza en la construcción de jardines verticales y como material aislante en la construcción.

Inka Moss está comenzando a explotar otro de los beneficios de este musgo, que es su capacidad de purificar el agua. “Nosotros partimos observando la naturaleza; es decir, esa agua que llega, de lluvia o lo que sea, siempre tiene contaminantes, como metales; entonces, ¿la naturaleza cómo hace para que esa agua pueda ser apta para tomar? Lo hace precisamente a través de los musgos. El musgo es capaz de absorber, además de las bacterias, metales pesados como el hierro, por ejemplo”, comenta Marco. La compañía, preocupada de las necesidades de sus comunidades, ha establecido plantas naturales de tratamientos de aguas, disponiendo el musgo en bloques para purificar el agua y abastecer a la población.

Actualmente, el cloro en los filtros para piscina está siendo sustituido por este musgo. Una de las prácticas medioambientales más destacadas de Inka Moss es el desarrollo de un plan de manejo forestal junto con SERFOR, organismo del Estado: *“el área en donde hay presencia de musgo se divide en un plan de manejo por años, es decir, de un cuadrado se establecen cuadrantes para ir rotando, o sea, de la zona uno puedes cosechar el primer año, de la zona dos el segundo año, de la zona tres el tercer año, de la zona cuatro el cuarto año, y vuelves a la zona uno. El plan de manejo es personalizado para cada comunidad”*, explica Marco. Trabajan con distintas comunidades y han creado diferentes rutas de acceso a las

zonas de cosecha, en respuesta al cambio climático, que los ha afectado en más de una oportunidad con deslizamientos de tierra y bloqueos de caminos.

Inka Moss capacita regularmente a los comuneros en el manejo sustentable del recurso, el cuidado de la tierra, la medición de su biomasa y la importancia de la cosecha, sin desarraigar el musgo para que la planta pueda regenerarse y mantener su producción sin degradar las tierras.

Con el tiempo, Inka Moss ha ido optimizando su producción con el menor impacto ambiental posible. *“La cosecha del musgo se realiza mediante un know how que permite expandir el musgo sin contaminar. El deshidratado se hace en forma natural, no usamos ninguna energía contaminante, solo el viento y el sol”*, explica Marco.

El musgo es deshidratado en la zona de cosecha para reducir el peso de los sacos, que deben ser bajados desde los cerros. Inka Moss ha implementado un sistema con poleas, utilizando cables que impiden que se produzcan rutas en el camino, que alterarían la geografía.

Para el traslado de los sacos hacia el pueblo utilizan llamas, no caballos. *“Las llamas, por ser propias de la región, ambientalmente tienen muchos otros beneficios; por ejemplo, sus patas están hechas para esa zona sin maltratar el medio, a diferencia del caballo. Las llamas al masticar sacan la parte de arriba, o sea, hacen lo mismo que nosotros, la podan, no se la llevan con raíz y todo”*, explica Marco.

Inka Moss ha demostrado ser una empresa con triple impacto, con un fuerte enfoque social, con grandes desafíos de crecimiento y expansión, velando por el bienestar y seguridad de sus comunidades. La compañía tiene un profundo respeto por el medioambiente, ha desarrollado prácticas que minimizan su impacto y está comprometida en la búsqueda de soluciones que le den una sostenibilidad en el tiempo.

## SiembraViva

*“No vamos a parar hasta que toda la comida que haya en las neveras sea fresca, haya sido producida por productores locales y cultivada en un suelo regenerado”,* es el manifiesto que sostiene SiembraViva, empresa colombiana convencida de que su proyecto de agricultura regenerativa puede transformar la vida de sus productores, proteger el medioambiente y ofrecer a los consumidores una alternativa saludable en la puerta de su casa.

*“Todo el riesgo de la cadena de producción agrícola en Latinoamérica lo asume el eslabón más débil, que es el pequeño productor, en particular el riesgo de dos cosas, la volatilidad de la calidad y de la oferta. El proyecto de SiembraViva, constituida como empresa en el 2014, pretende solucionar la cadena de intermediación, no a partir de la simplificación de la intermediación como la creíamos, sino precisamente a partir de garantizar la calidad y la estandarización del producto acompañando al productor desde el comienzo”,* comenta Diego Benítez, CEO y fundador de la compañía.

SiembraViva le ofrece al pequeño agricultor colombiano una novedosa alternativa a la agricultura tradicional; considerando el potencial del suelo que presenta Latinoamérica, y Colombia en particular, es que llegan a desarrollar un modelo de agricultura regenerativa que permite empoderar tecnológicamente al productor, para el desarrollo, de manera estandarizada y constante, de alimentos orgánicos.

La coherencia de este modelo, el triple impacto que genera la empresa; la garantía al productor de la compra de todos sus cultivos, con pagos regulares a precio justo; contar con aliados como Salvaterra, una ONG con experiencia en agricultura mineralizada, y sus certificaciones en agricultura orgánica y como Empresa B, le otorgan credibilidad a la compañía y hacen que el modelo sea lo suficientemente atractivo como para que el productor decida adoptarlo.

La red de productores de SiembraViva está compuesta en la actualidad por 17 unidades productivas, destinadas exclusivamente a cultivos orgánicos, con prácticas agroecológicas.

Este es un proyecto de colaboración en el cual el productor debe dedicarle al menos seis a siete horas diarias al cultivo, a su desarrollo y a la pos-

cosecha inicial. La empresa, por su parte, provee las plántulas, los insumos, y centraliza la poscosecha para estandarizar productos finales en artículos listos para el consumo, seleccionados, lavados, desinfectados, trozados, porcionados y empacados, los cuales se ofrecen a través de su plataforma *online*. El cliente recibe su pedido en la puerta de su casa, productos frescos y saludables, con un tiempo de cosecha de no más de 48 horas.

Además de las unidades productivas, cuentan con una finca, conocida como La Ciudadela, ubicada en Santa Elena, una zona rural de la ciudad de Medellín. Con 10 hectáreas de producción, funciona como una escuela de campo, en donde el productor es capacitado trimestralmente en nuevas técnicas. Allí se prueban nuevas máquinas y procesos, que deben ser validados antes de llevarlos al productor.

SiembraViva ha sido ingeniosa en el desarrollo, adaptación y combinación de tecnologías, promoviendo un proyecto de agricultura regenerativa que restablece un ecosistema erosionado y que permite la producción de alimentos de alta calidad: *“La práctica de agricultura orgánica mitiga el impacto ambiental generado por las labores agrícolas, no usa insumos de síntesis química, no contamina el aire, el suelo y las fuentes de agua, usa menos insumos que la agricultura convencional, protege todas las formas de vida y cuida la macro y microfauna del suelo”*, explica Sonia Benavides, ingeniera agrónoma de SiembraViva.

El proyecto consta de un invernadero, que protege las hortalizas y controla variables externas, como plagas voladoras, heladas, fuertes lluvias o granizos, que son producto del cambio climático. La empresa ha elaborado un sistema de riego por goteo que cuenta con sensores que miden la temperatura, humedad relativa, humedad del suelo y grados de irradiación; con todo esto, el sensor emite una alerta, que le indica al productor cuándo comenzar o detener el riego, y así optimiza su consumo en más de un 90% y estandariza la labor del productor.

SiembraViva ha descartado el monocultivo en su agricultura orgánica; se encuentra en una constante búsqueda de armonía natural, utiliza un portafolio de 20 a 25 variedades de productos capaces de, por ejem-

plo, controlar plagas entre ellas. Deja descansar el terreno al menos tres meses por año y utiliza insumos provenientes de fuentes no sintéticas, como la harina de roca molida, que se adicionan al abono y sirven como fertilizantes naturales que no emiten dióxido nitroso; si bien es cierto que la harina de roca es más lenta de absorber que un fertilizante químico, es capaz de regenerar suelos y de asegurar la producción a largo plazo. Introduce minerales como nitrógeno, fósforo y potasio a la tierra, con la consecuente mejora de su calidad, incremento de nutrientes, captura de carbono y mayor resistencia a las plantas contra enfermedades, entre otros beneficios.

La empresa se caracteriza por su compromiso social y ambiental; preocupada por el impacto de sus actividades, realiza periódicamente análisis de suelos, considerando sus propiedades químicas y materia orgánica, entre otros.

*“Los resultados varían, dependiendo del tipo de suelo evaluado, pero en general tenemos aumentos de materia orgánica del 50% del valor inicial; así pues, en algunos suelos con valores medios de materia orgánica han pasado de 9% a 19,8% en meses, usando técnicas como la incorporación de residuos de cosecha y aplicación de compost”, comenta Sonia.*

Según datos de la FAO, un tercio de los alimentos producidos a escala global termina siendo desechado, y las frutas y vegetales están dentro de la categoría más impactada. En términos medioambientales, los alimentos que terminan en los vertederos producen gas metano, que acelera el efecto invernadero y es además un peligro latente, al ser inflamable. Por otro lado, se debe mencionar el desperdicio de recursos hídricos y energéticos que provoca, y el desgaste de suelos, no solo de aquellos en donde se han cultivado, sino, además, aquellos en donde se han desechado.

“El principal impacto que está haciendo SiembraViva, más allá de la agricultura regenerativa, es que estamos reduciendo de forma notoria el desperdicio que se genera en el cultivo. Nosotros tenemos un desperdicio del 10%, a diferencia del más de 55% que genera la industria en Colombia”, comenta Diego Benítez.

Parte de su estrategia de reducción de desperdicios, para muchos difícil de entender, es la utilización de plástico en sus procesos de empaque. Diego Benítez explica que este material es el único que permite una inocuidad completa, y cita como ejemplo que una mata de albahaca puede permanecer en perfecto estado y conservando todos sus nutrientes hasta por siete días empacada de esta manera, a diferencia de en bolsa de papel, en la que a los dos días empieza a descomponerse y debe ser desechada.

El consumidor colombiano no se inclina por aquellos productos anti-estéticos, por lo que el pequeño productor no puede venderlos, y termina desechándolos. SiembraViva busca darle una oportunidad a este tipo de productos, empaquetándolos y vendiéndolos trozados o como adobos base para sus recetas, y así evita su desperdicio.

Diego aclara que la empresa tiene pendiente encontrar una alternativa al plástico, que permita inocuidad y que sea más amigable con el medioambiente. En este sentido, como medida de mitigación de su huella ecológica, recogen las bolsas plásticas que han utilizado sus clientes y las envían a una planta recicladora, que les entrega un certificado de buen uso.

SiembraViva no persigue ser la mejor empresa del mundo, sino ser la mejor empresa para el mundo y generar una revolución saludable. Su proyecto sostenible considera efectos a mediano y largo plazo; fieles a sus principios, conscientes de su impacto, responsables social y ambientalmente, es que se han comprometido con sus productores, con la tierra y con la salud de las personas.







## Resumen

- Las más de 400 Empresas B latinoamericanas son en su mayoría pequeñas y medianas, y operan en sectores de bajo impacto ambiental.
- Menos del 10% no renuevan la Certificación B por problemas financieros.
- Las empresas que renuevan su certificación logran mejoras de 15% en promedio en su desempeño social y ambiental.
- Son muy diversas: operan en 52 industrias, desde microempresas hasta multinacionales. Han demostrado que mejoran su impacto social/ ambiental, y 143 de ellas han sido elegidas como *Best for the World* en el 2018.
- Los empresarios latinoamericanos tienen interés en entender y gestionar los impactos sociales/ ambientales de sus empresas.
- La mayoría de los empresarios B son hombres, urbanos, profesionales, entre 30 y 45 años, con experiencia profesional previa a emprender.
- El sector de inversión de impacto toma fuerza en América Latina. A mediados de julio del 2018, hay 27 Empresas B certificadas operando en el sector financiero, en Chile, Brasil, México, Argentina y Colombia: fondos de inversión de impacto, plataformas de crowdfunding para equity y deuda, y servicios financieros.
- Tres casos de Empresas B latinoamericanas.



# 5

## ¿CÓMO USAR LAS HERRAMIENTAS B?

---

Igualdad de género, inversión de impacto, inclusión, calentamiento global, empresa con propósito, objetivos de desarrollo sustentable, pago a proveedores en el plazo establecido por contrato. ¿Estos temas le suenan novedosos en el contexto empresarial? ¿Le parece que le cambiaron las reglas del juego de un día para otro y que el mundo está medio ‘patas pa’riba’?...

Las experiencias de los empresarios con propósito son inspiradoras y entusiasman a muchos empresarios que quieren sumarse a este movimiento. La pregunta más frecuente es: “¿Qué hay que hacer para que mi empresa sea B? Me entusiasma ensayar, a ver si podemos ser parte del movimiento, ¡pero no tengo idea de los temas sociales y ambientales!”.

Como dice Gonzalo Muñoz, cofundador de Sistema B y de Triciclos: *“Igualdad de género, inversión de impacto, inclusión, calentamiento global, empresa con propósito, objetivos de desarrollo sustentable, pago a proveedores en el plazo establecido por contrato. ¿Estos temas le suenan novedosos en el contexto empresarial? ¿Le parece que le cambiaron las reglas del juego de un día para otro*

*y que el mundo está medio ‘patas pa’rrriba’?... todos son temas para los cuales no fuimos entrenados... Ahora bien, yo pertenezco a la generación que se formó con otros paradigmas. Día a día tengo que pelearle en mi cabeza a mi evidente percepción de que muchas de estas ideas tienen el potencial de destruir valor y generar descontrol... estoy experimentando varias veces al día el hecho de que quienes vienen entrando al mundo laboral no solo no lo ven como peligroso, sino que están siendo entrenados para abordarlo con entusiasmo. Puedo negarlo, puedo esconderme, puedo pelearlo o puedo declarar: ¡Bienvenida la era del activismo empresarial!”.*

Este capítulo ofrece indicaciones generales para usar las herramientas de las Empresas B, para entender el concepto del propósito en los negocios, y da algunas sugerencias de herramientas que pueden ser de utilidad. Sistema B ofrece en América Latina asistencia especializada para el uso de estas herramientas en empresas grandes y pequeñas, así como programas especiales para acompañar a los empresarios: Camino+B para acompañar la mejora del desempeño en la empresa, y Mide lo que Importa para acompañar la gestión de la cadena de valor, así como talleres y espacios de encuentro para promover el aprendizaje colectivo.

---

## ¿Por dónde empezar? Identificar los impactos sociales y ambientales

La mejor forma para empezar es contestar las preguntas de la Evaluación de Impacto B, para entender cuáles son los impactos sociales y ambientales de la empresa en su cadena de valor. Este ejercicio permite visibilizar acciones que ya suceden en las empresas y reconocer los espacios de mejora. Una de las frases más frecuentes después de tomar la evaluación es: “¡Éramos Empresa B y no lo sabíamos!”.

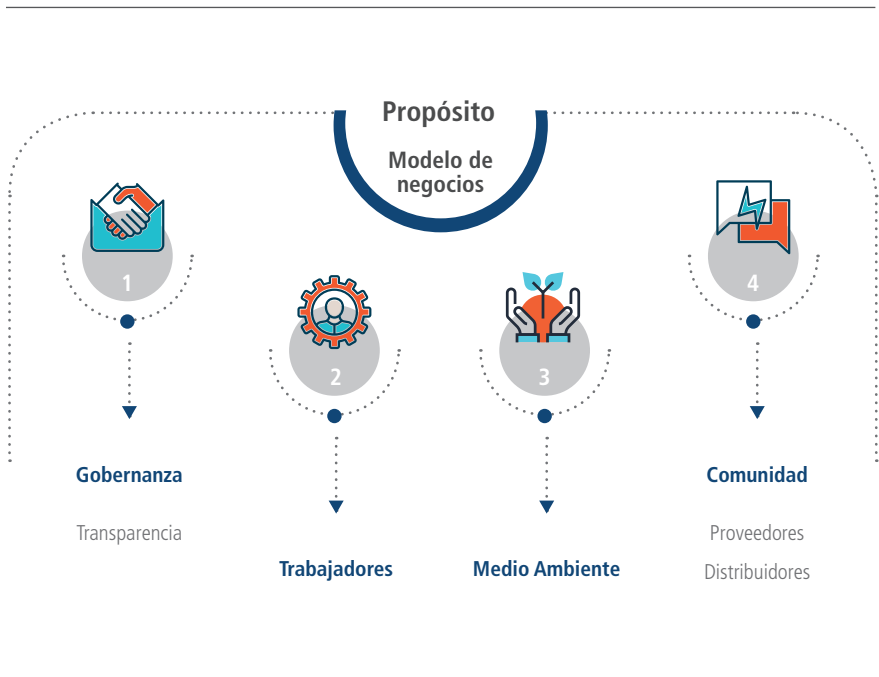
La evaluación es una herramienta robusta, gratuita, reconocida a escala global, disponible en línea en español, portugués e inglés<sup>63</sup>. Usa alrededor de 150 a 200 preguntas para identificar estos impactos en todas

las áreas de la empresa: en la forma como se toman las decisiones en el área de gobierno y transparencia, en las relaciones con el medioambiente, en las relaciones con empleados, en las relaciones con clientes y en las relaciones con las comunidades donde opera la empresa.

La evaluación da un puntaje en cada área, lo cual permite evaluar los avances de la propia empresa y comparar el desempeño con otras empresas. A partir de estos resultados, cada empresa puede diseñar su propio camino de mejora.

Más de 50.000 empresas en el mundo usan esta herramienta para mejorar su desempeño.

### Empresa B: el propósito en el centro del modelo de negocio



Para ser Empresa B Certificada es necesario completar la Evaluación de Impacto B y obtener más de 80 puntos sobre 200, someterse a la evaluación externa por parte de B Lab, hacer los cambios legales para integrar el compromiso de impacto positivo en los estatutos de constitución legal de la empresa y comprometerse a renovar la certificación cada tres años.

Los resultados de la Evaluación de Impacto B son públicos y están a disposición en el sitio. Por ejemplo, la Empresa B Certificada Actitud Lab logró un puntaje total de 101,7 puntos en su evaluación del 2016, como se ve en la siguiente gráfica. El puntaje promedio de todas las empresas que han completada la evaluación ese año fue de 50,9, por lo cual Actitud Lab fue escogida como una de las mejores Empresas B del mundo en el 2016.

### Resultados de la Empresa B Actitud Lab en la Evaluación de Impacto B 2016





Para que una empresa se certifique debe lograr un mínimo de 80 puntos, de un total de 200 puntos disponibles.



La evaluación es revisada y validada por B Lab, quien determina si una empresa está o no en condiciones de lograr la certificación.



Sistema B apoya a las empresas en proceso de certificación en las siguientes etapas: captación de nuevas empresas interesadas, acompañamiento para contestar la evaluación de impacto B, apoyo en descubrir mejoras que deben realizar para lograr los 80 puntos.



La certificación tiene una duración de 3 años. Luego la empresa deberá pasar nuevamente por el proceso para obtener la recertificación.



Todos los años, se realiza una auditoria al 10% de las empresas certificadas, la que puede ser presencial o virtual.



La empresa no está obligada a hacer la modificación de estatutos para obtener la certificación, sin embargo, tiene hasta 1 año después de obtener la certificación para modificarlos.



El fee que se paga por la certificación es anual y depende del rango de facturación de la empresa en el último año.

---

La Certificación Empresa B requiere al menos un año de funcionamiento en el mercado. Sin embargo, existe la opción de obtener la Certificación Empresa B pendiente para proyectos que empiezan.

## Empresa



**Certificada**

- ✓ >12 meses operando (independientemente de la fecha de constitución)
- ✓ ≥80 puntos en la Evaluación B
- ✓ Entrega de documentos de respaldo
- ✓ Realizar cambio de estatutos B durante el primer año
- ✓ Pago según rango de facturación
- ✓ Vigencia de la certificación: 2 años (con posibilidad de recertificación)

## Empresa



**Certificada  
PENDIENTE**

- ✓ <12 meses operando (independientemente de la fecha de constitución)
- ✓ Completar Evaluación B (no se requiere alcanzar el puntaje mínimo, sólo completarlo)
- ✓ No es necesario entrega de documentos de respaldo
- ✓ Incorporación de estatutos B desde un inicio
- ✓ Pago de 500 USD
- ✓ Vigencia del Sello B Pendiente: 1 año (no renovable)

### ¿Para qué sirve la Evaluación de Impacto B?

- Permite entender cuáles son los impactos sociales y ambientales en toda la empresa y su cadena de valor.
- La calificación general de la empresa y la puntuación de cada área permiten evaluar el desempeño frente a empresas similares y ante los objetivos planteados.



- Los resultados permiten diseñar mapas de ruta o planes de acción de mejora para cada empresa de forma individual.
- Identifica los procesos y prácticas que requieren nuevas o mejores políticas, objetivos y metas para lograr consistencia.
- Identifica prácticas de gestión que pueden ser mejoradas.
- Identifica prácticas donde la empresa tiene un buen desempeño.
- Permite definir metas y objetivos para gestionar los impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los asuntos financieros.
- La Evaluación de Impacto B permite identificar el “modelo de negocio de impacto”, es decir, establecer el impacto positivo que se quiere lograr con el negocio.
- Identificar un “modelo de negocio de impacto” permite conectar el negocio con el impacto positivo que se quiere lograr, de forma que los resultados financieros estén asociados con el impacto positivo que se quiere lograr. Esto es esencial para escalar el impacto financiero, al tiempo que se escala el impacto positivo.
- El programa Mide lo que Importa, de Sistema B, y B Lab permiten usar la Evaluación de Impacto B para valorar la gestión social y ambiental de proveedores y clientes, identificar riesgos potenciales y activar programas de apoyo y mejora para la cadena de valor.

*“La Evaluación B nos sirvió para darnos cuenta de que los temas ambientales y sociales estaban por toda la empresa y no solo en el reciclado o en el voluntariado. Nos dimos cuenta, además, de que había muchas prácticas que creíamos que estaban funcionando muy bien, pero nos dimos cuenta de que nuestro desempeño era inconsistente. Había muchas preguntas que nos pusieron a pensar, porque nunca se nos había ocurrido, como la diferencia de salarios entre los más altos y más bajos, las relaciones con las comunidades vecinas o la diversidad entre los empleados. Nos sorprendimos, eso sí, de descubrir que nuestro desempeño ambiental era mucho mejor que lo que nos imaginábamos. Eso nos impulsó a mejorar y ponernos al servicio de otros para compartir lo que sabemos hacer”.*  
Soledad Lama, Comaco, Chile.

---

## Características interesantes de la Evaluación de Impacto B

- La Evaluación B no es prescriptiva: no indica cuáles son las prácticas o políticas “correctas”. Asigna puntos y premia solamente las acciones que se toman. Por ejemplo, una empresa que tiene una completa política de gestión de residuos recibe más puntos que una similar, pero que solo recicla el papel de oficina. La segunda no pierde puntos por no realizar las mismas acciones.
- No hay un cuestionario único: hay cerca de 80 posibles cuestionarios.
- El cuestionario que recibe la empresa depende del tamaño, según el número de empleados (las más grandes reciben más preguntas), el sector (hay énfasis diferente según el sector de operación<sup>64</sup>), el país donde opera (si es desarrollado o en vías de desarrollo), y de la definición del modelo de impacto escogido.
- Las empresas pueden tener el mismo negocio; por ejemplo, dos restaurantes de veinte empleados en un país latinoamericano, pero con diferente propósito: uno busca reducir la discriminación femenina, mientras el otro pretende mejorar la alimentación saludable. La empresa que se orienta a reducir la discriminación femenina recibirá un cuestionario más enfocado en asuntos sociales y de género, y la que ofrece alimentación saludable recibirá un cuestionario más enfocado en asuntos de salud de los clientes.
- Las empresas pueden tener negocios muy diferentes, pero compartir el mismo propósito. Por ejemplo, una empresa que ofrece soluciones de tecnología y otra que tiene un restaurante pueden compartir el propósito de mejorar la salud de las personas. La empresa de tecnología recibirá un cuestionario más orientado a su sector, y el restaurante, uno dirigido al sector de alimentos.

---

## ¿Cómo asegurar el compromiso a largo plazo con el propósito?

La solución más práctica para construir confianza y proteger el compromiso a largo plazo con el propósito, es ampliar el mandato fiduciario y comprometerse legalmente a incluir intereses de la sociedad y la naturaleza.

Esto permite asegurar, a clientes, empleados y demás interesados, que el compromiso de la empresa es genuino y a largo plazo (*mission lock*). Ampliar el mandato fiduciario abre también la oportunidad de avanzar con acciones de impacto social y ambiental, que tendrán resultados a largo plazo.

---

## Evaluación externa: la Certificación Empresa B

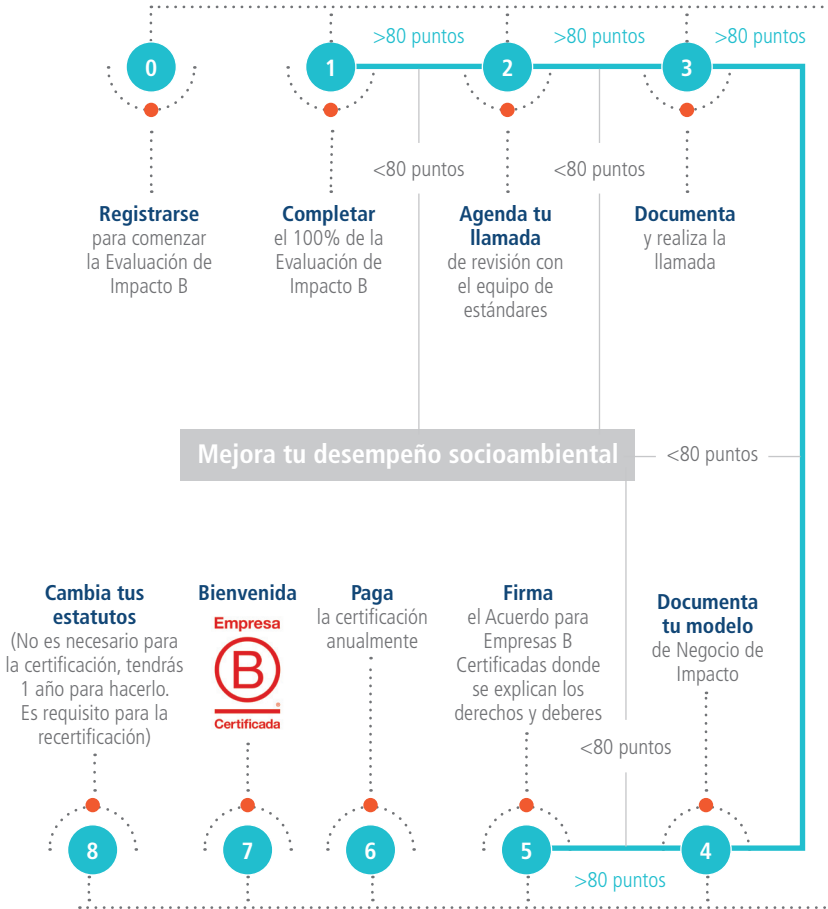


La Certificación Empresa B es un proceso similar a una auditoría financiera externa, que permite identificar inconsistencias y mejorar prácticas.

Solo el 20% de las empresas latinoamericanas logran obtener la certificación en menos de seis meses. El período de evaluación por parte de B Lab toma entre 60 y 90 días, pero lo que toma más tiempo, en general, son las mejoras de gestión necesarias para lograr el puntaje mínimo de 80/200.

No es factible certificar fundaciones u otras organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, existe la opción de Certificación Empresa B Pendiente para proyectos nuevos que pueden ser diseñados desde el principio con esta forma de operar.

## Pasos para ser una Empresa B Certificada



---

## MATERIAL DE APOYO PARA LA CERTIFICACIÓN EMPRESA B

- Siete pasos para ser Empresa B.
- Manual para Empresas B. Ryan Honeyman. 2015. Editorial El Mercurio Aguilar
- An Entrepreneur's Guide To Certified B Corporations And Benefit Corporations<sup>65</sup>
- It Pays To Become A B Corporation<sup>66</sup>
- Why Companies Are Becoming B Corporations<sup>67</sup>

---

### ¿Cómo integrar el impacto positivo en la gestión del negocio?

Uno de los mayores desafíos para los empresarios es asegurar que la solución que se ofrece a un problema social o ambiental hace parte central del negocio, y no es solo filantropía o acciones puntuales en la periferia. Lo ideal es, además, lograr que el crecimiento financiero esté directamente asociado con el impacto positivo que se quiere lograr; es decir, si la empresa aumenta sus ventas al doble, por ejemplo, que su impacto positivo aumente en esa misma dimensión.

Para este fin, la Evaluación de Impacto B propone los “Modelos de Negocio de Impacto”, una herramienta muy útil para integrar el impacto esperado dentro de la gestión del negocio.

Esta sección ofrece información sobre qué es un Modelo de Negocio de Impacto, cómo se presenta en la Evaluación de Impacto B, qué se reconoce como impacto positivo, y, finalmente, cómo se traduce esto en puntaje en la evaluación. Presenta también información acerca del desempeño de las Empresas B latinoamericanas, en términos de sus Modelos de Negocio de Impacto, y propone nuevas formas de entender los sectores de la economía a partir de estos Modelos de Negocio de Impacto.

El contenido de esta sección fue elaborado gracias a la investigación y el análisis de Manuel Conejeros, de Sistema B, quien recogió y analizó los datos, los cuales corresponden a información producida por Sistema B y actualizada al mes de agosto del 2018.

---

## MODELOS DE NEGOCIO DE IMPACTO

Los conceptos de “modelo de negocio” y de “impacto social y ambiental positivo” son complejos y objeto de numerosos estudios y debates. La Evaluación de Impacto B propone conceptos concretos y accionables: entiende el modelo de negocio como la forma como la empresa genera ingresos económicos, y comprende los impactos positivos como la solución de problemas de los distintos grupos de interés con que se relaciona la empresa: trabajadores, proveedores, clientes, comunidad, accionistas y el medioambiente, a través de la gestión del negocio o de los productos o servicios de la empresa.

---



### Modelo de Negocio

¿Cómo la empresa genera sus ingresos?



### Impacto

¿Qué Impacto positivo genera la empresa a la sociedad o el medio ambiente?

---

## ¿Cuándo se concreta un Modelo de Negocio de Impacto?

La Evaluación de Impacto B reconoce que existe un Modelo de Negocio de Impacto cuando existe un vínculo directo, es decir, cuando la generación de ingresos se relaciona directamente con el impacto positivo que busca la empresa.

---

## ¿Qué implicaciones positivas tiene este vínculo?

- Permite la posibilidad de escalar el impacto positivo que se está generando al escalar el resultado financiero de la empresa.
- Permite resguardar de mejor forma que se siga generando ese impacto positivo a largo plazo.
- Permite distinguir el foco de la empresa al tener que diferenciar sus tipos de ingresos y los impactos positivos asociados a cada uno.



---

## Preguntas para identificar el Modelo de Negocio de Impacto

Todas las empresas generan impactos positivos y negativos en las personas y en el medioambiente. La Evaluación de Impacto B ayuda a que la empresa puede ser consciente de estos impactos y actuar de forma intencional para lograr impactos positivos.

El Modelo de Negocio de Impacto se identifica a través de preguntas concretas y de un puntaje asociado:

1. ¿A cuál de los públicos con los que se relaciona la empresa (stakeholders) impacta de forma positiva e intencional?

Lo primero, para hablar de un impacto positivo, es identificar quién percibe el impacto positivo, si se trata de impacto para las personas o para el medioambiente.

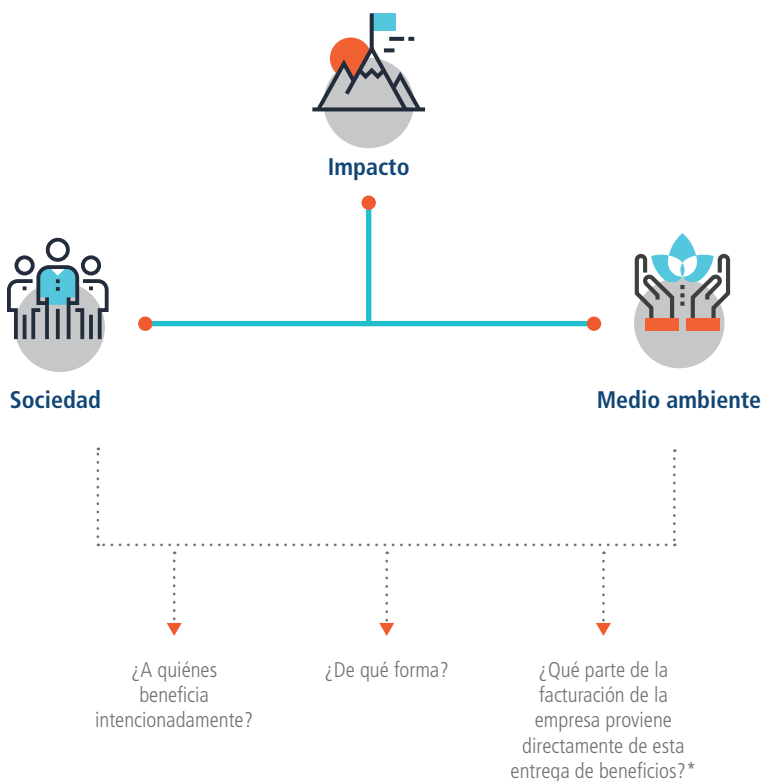
2. ¿De qué forma logra ese impacto positivo a través de su negocio?  
¿Cuáles son los productos o servicios que se ofrecen para solucionar el problema propuesto?

Identificado el receptor del impacto, se detalla en qué forma se genera ese impacto positivo. La Evaluación de Impacto B reconoce de manera predeterminada ciertos grupos de interés y las formas en que se pueden beneficiar. Estas definiciones son establecidas por el Consejo Asesor de Estándares (*Standards Advisory Council-SAC*), entidad que vela por que se reconozcan la mayor cantidad de formas concretas en que una empresa puede beneficiar a los grupos de interés. Probablemente existen grupos de interés o formas de beneficiarlos que no son captadas de modo adecuado por la Evaluación de Impacto B. Sin embargo, se realiza un esfuerzo constante por actualizar los estándares y la forma de medición de la evaluación, lo que se traduce en actualizaciones periódicas. La versión seis de la evaluación será presentada a principios del 2019, y se actualizará cada tres años. Durante ese período se recogen comentarios, se observan nuevas tendencias, nuevas formas de validar impactos positivos, se ajustan los estándares y se adoptan nuevos niveles de exigencia acordes con la contingencia global y regional.

3. ¿Qué parte de la facturación de la empresa proviene directamente de los productos o servicios que generan un impacto positivo?

La evaluación entrega puntos cuando el porcentaje de facturación es significativo frente al total de facturación de la empresa. Esta pregunta es clave para lograr escalar el impacto financiero al tiempo con el impacto positivo, pues permite identificar el peso relativo de los productos o servicios relacionados con el impacto positivo: ¿Si aumentan los ingresos, aumenta el impacto positivo generado?





\*Solo aplica a MNI de Productos o Servicios.

Quando la empresa ha identificado un Modelo de Negocio de Impacto, la evaluación ofrece preguntas adicionales sobre la calidad del impacto, la severidad del problema, el alcance en personas beneficiadas con el producto o servicio ofrecidos, las políticas y prácticas de gestión que apoyan el logro del impacto esperado, y la forma como se está evaluando el avance de sus resultados. Se incluye un cuestionario especial para empresas que tienen productos o procesos con impactos negativos.

Algunos ejemplos:

1. Una empresaria decide que su propósito es contribuir con el tema de la salud (Objetivo 3 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: *Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades*). Hay múltiples formas para contribuir: ofrecer una medicina nueva para una enfermedad, facilitar el acceso a remedios baratos, ofrecer seguros de salud accesibles, etc. La empresaria decide que el problema que la motiva es facilitar el acceso a servicios de salud a personas vulnerables. Para este efecto, desarrolla una aplicación que permite hacer citas por celular para evitar las largas filas en los servicios públicos de salud. La venta de la aplicación corresponde al 70% de su facturación.
2. El propietario de un restaurante X decide que quiere colaborar en reducir la desigualdad para las mujeres (Objetivo 5 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: *Igualdad de género*). Para este efecto, decide ofrecer empleo a madres cabeza de familia, con salarios superiores al mercado y beneficios de vivienda y educación. 100% de la facturación del restaurante se produce con ese personal.
3. Los socios de un restaurante Z deciden que quieren contribuir a la alimentación saludable (Objetivo 2 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: *Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible*, y Objetivo 3 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: *Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades*). Ofrecen alimentos orgánicos, bajos en grasa, sal y azúcar. 50% de su facturación responde a la venta de esos alimentos.

Estos tres ejemplos, inspirados en empresas latinoamericanas, permiten mostrar que:

- Las empresas pueden tener el mismo negocio (restaurante), pero diferente impacto (reducir la discriminación femenina o mejorar la alimentación saludable).
- Pueden tener negocios muy diferentes (soluciones de tecnología y restaurante) y compartir el mismo impacto.
- Pueden compartir el mismo propósito, pero la forma como quieren aportar es diferente (alimentación o soluciones de tecnología).

## ¿Cuáles son los Modelos de Negocio de Impacto?

La Evaluación de Impacto B propone 24 Modelos de Negocio de Impacto según el público (*stakeholder*) al que está dirigido el impacto, es decir, la parte interesada (*stakeholder*) que se vería beneficiada por los productos o servicios de la empresa.



## ¿Cómo se define el impacto positivo según cada modelo de negocio?



### GOBERNANZA

Modelo	Descripción
Protección de la Misión - Mission Lock	Reconoce empresas que protegen su objetivo y capacidad de considerar oficialmente a todas las partes interesadas en la toma de decisiones por medio de su estructura corporativa o documentos legales corporativos. Las partes interesadas son todos los grupos afectados por las decisiones de la empresa, incluyendo a los trabajadores, las comunidades y al medioambiente.



### TRABAJADORES

Modelo	Descripción
Participación Accionaria - Worker Owned	Reconoce modelos de propiedad que empoderan a los trabajadores, incluyendo cooperativas y planes de acciones para empleados. Este modelo es aplicable en empresas donde los trabajadores no ejecutivos cuentan con al menos 40% de la propiedad de la organización y todos tienen la posibilidad de participar.



## COMUNIDAD

Modelo	Descripción
Desarrollo de la Fuerza Laboral - Workforce Development	Reconoce la provisión de trabajos con buenos estándares de calidad y el acceso a capacitación para personas en situación de vulnerabilidad. Se busca que la empresa establezca un compromiso en la contratación de personas con barreras al empleo, que ofrezca y formalice su programa de capacitación a estas personas, y que su ejecución se realice al menos anualmente.
Cadena de Suministros - Supply Chain Poverty Alleviation	Reconoce estrategias para la cadena de suministros que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, condiciones laborales o el apoyo para proveedores en situación de vulnerabilidad. El modelo se basa en los principios <i>Fair Trade</i> .
Microfranquicia/ Microdistribución - Micro-Enterprise Poverty Alleviation	Reconoce la entrega de oportunidades a microemprendedores en situación de vulnerabilidad a través de microfranquicias o microdistribución.
Desarrollo Económico Local - Local Economic Development	Reconoce estrategias para fortalecer la economía nacional por medio de la sustitución de importaciones o la privatización de productos o servicios de producción local.
Cooperativa de Productor - Producer Cooperative	Reconoce estructuras de propiedad de los productores, que potencian su funcionamiento por medio de la organización de la producción, toma de decisiones y distribución de ganancias.
Donaciones Caritativas - Designed to Give	Reconoce el compromiso permanente de provisión de una parte significativa de las utilidades, ingresos, acciones o tiempo pro-bono de la empresa a causas caritativas. Este compromiso debe ser formalizado y dado a conocer públicamente.



## MEDIO AMBIENTE

Modelo	Descripción
Energías Renovables /Limpias - Renewable/Cleaner Burning Energy	Reconoce productos/servicios que reducen las emisiones de GEI por medio de provisión de energías renovables o más limpias que las energías fósiles.
Conservación de Recursos - Resource Conservation	Reconoce productos/servicios que reducen el uso de recursos naturales o reducen el envío de desechos a vertederos.
Conservación Tierra y Flora/ Fauna - Land/ Wildlife Conservation	Reconoce productos/servicios que preservan o restauran ecosistemas naturales, o que protegen a la fauna.
Reducción Sustancias Tóxicas - Toxin Reduction/Remediation	Reconoce productos/servicios que reducen o remedian la emisión de sustancias tóxicas.
Educación Ambiental - Environmental Information and Education	Reconoce productos/servicios que promueven la educación sobre problemas ambientales y facilitan espacios de discusión para estos problemas.
Prácticas Sostenibles de Producción (Manufactura, Mayorista/Minorista, Agricultura) - Designed to Conserve (Manufacturing, Wholesale/Retail, Agriculture)	Reconoce prácticas de producción que sean ambientalmente sostenibles e innovadoras, y que mejoren los procesos tradicionales de la empresa para aportar a la conservación de recursos naturales. El Modelo se ajusta según el Sector elegido por la empresa al momento de crear su cuenta para la Evaluación de Impacto B.



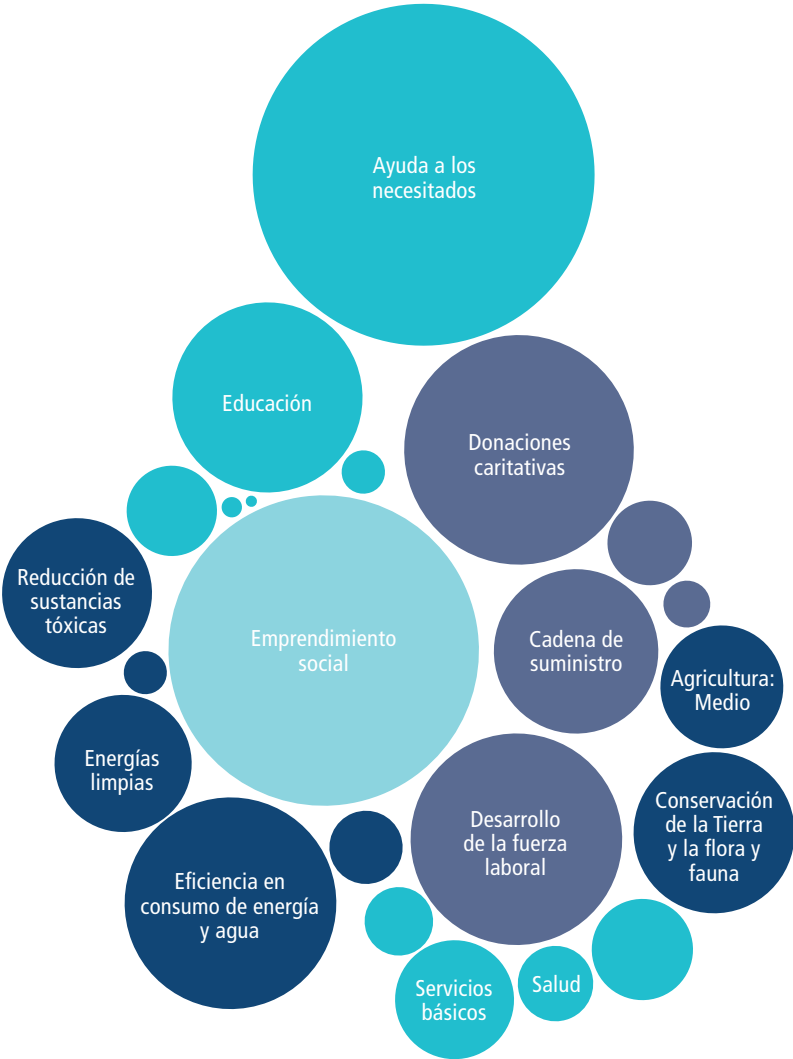
## CLIENTES

Modelo	Descripción
Servicios Básicos - Basic Services	Reconoce productos/servicios que proveen o asisten en la provisión de servicios básicos fundamentales (agua, luz, vivienda básica, entre otros) a individuos sin acceso previo a estos.
Empoderamiento/ Oportunidades Económicas - Economic Empowerment for the Underserved	Reconoce productos/servicios que proveen o asisten en la provisión de actividades para la generación de ingresos para individuos en situación de vulnerabilidad.
Salud - Health and Wellness	Reconoce productos/servicios que promueven la salud y el bienestar de las personas.
Educación - Education	Reconoce productos/servicios que apoyan o proveen educación, o que mejoran los conocimientos/habilidades de las personas.
Flujo de Capital y Fortalecimiento - Support for Underserved/Purpose Driven Enterprises	Reconoce productos/servicios que facilitan el éxito financiero u operacional de empresas con propósito o a personas en situación de vulnerabilidad.
Mejora de Impacto - Impact Improvement	Reconoce productos/servicios que impulsen cambios positivos en organizaciones para mejorar su impacto social o ambiental. Se requiere demostrar con evidencia concreta cuál es la mejora de impacto conseguida.
Artes, Medios de Comunicación y Cultura - Arts, Media & Culture	Reconoce productos/servicios que promueven o preservan la vinculación artística, cultural o cívica.
Infraestructura/ Acceso al Mercado - Infrastructure/Market Access Building	Reconoce productos/servicios que proveen infraestructura física o tecnológica necesaria y previamente inaccesible a comunidades. Se debe demostrar efectivamente que las comunidades carecían de acceso previamente a dicha infraestructura.
Ayuda a los Necesitados - Serving In Need Population	Reconoce productos/servicios que benefician directa o indirectamente a individuos o grupos en situación de vulnerabilidad. Esta sección solo aplica si la empresa ya cuenta con un MNI de Clientes desarrollado.

---

## Modelos de Negocio de Impacto en las Empresas B de América Latina

La siguiente gráfica detalla los Modelos de Negocio de Impacto donde las Empresas B latinoamericanas han obtenido, en promedio, su mejor desempeño. En este caso, desempeño se refiere a la cantidad de puntos obtenidos sobre el total de puntos disponibles en el modelo respectivo.





Los puntajes son una representación abstracta del impacto que generan las Empresas B. Sirven como una referencia para identificar empresas que estén generando un alto impacto positivo social o ambiental, aunque es posible que empresas que realizan importantes aportes en estas materias no logren plasmar en su totalidad el impacto positivo en la Evaluación de Impacto B.

---

### **Puntajes promedio de las Empresas B por país, por sus Modelos de Negocios de Impacto en las áreas de impacto a la comunidad, medioambiente y clientes**

Un 95% de las Empresas B latinoamericanas cuentan con algún Modelo de Negocio de Impacto. El 85% supera el umbral de 10 puntos y el 38% logra el umbral de 30 puntos.

Dada la forma como está construida la Evaluación de Impacto B, es posible que una empresa cuente con más de un Modelo de Negocio de Impacto. En la práctica, el 70% de las Empresas B tienen hasta dos Modelos de Negocio de Impacto, un 12% de las Empresas B de la región alcanzan a implementar tres Modelos de Negocio de Impacto, y 12 Empresas B en la región alcanzan a implementar cuatro Modelos de Negocio de Impacto. Esto significa que han identificado varios impactos positivos a partir de su negocio, para uno o varios públicos de interés.

La siguiente gráfica muestra los puntajes promedio de las Empresas B de cada país en las áreas de impacto a la comunidad, medioambiente y clientes.

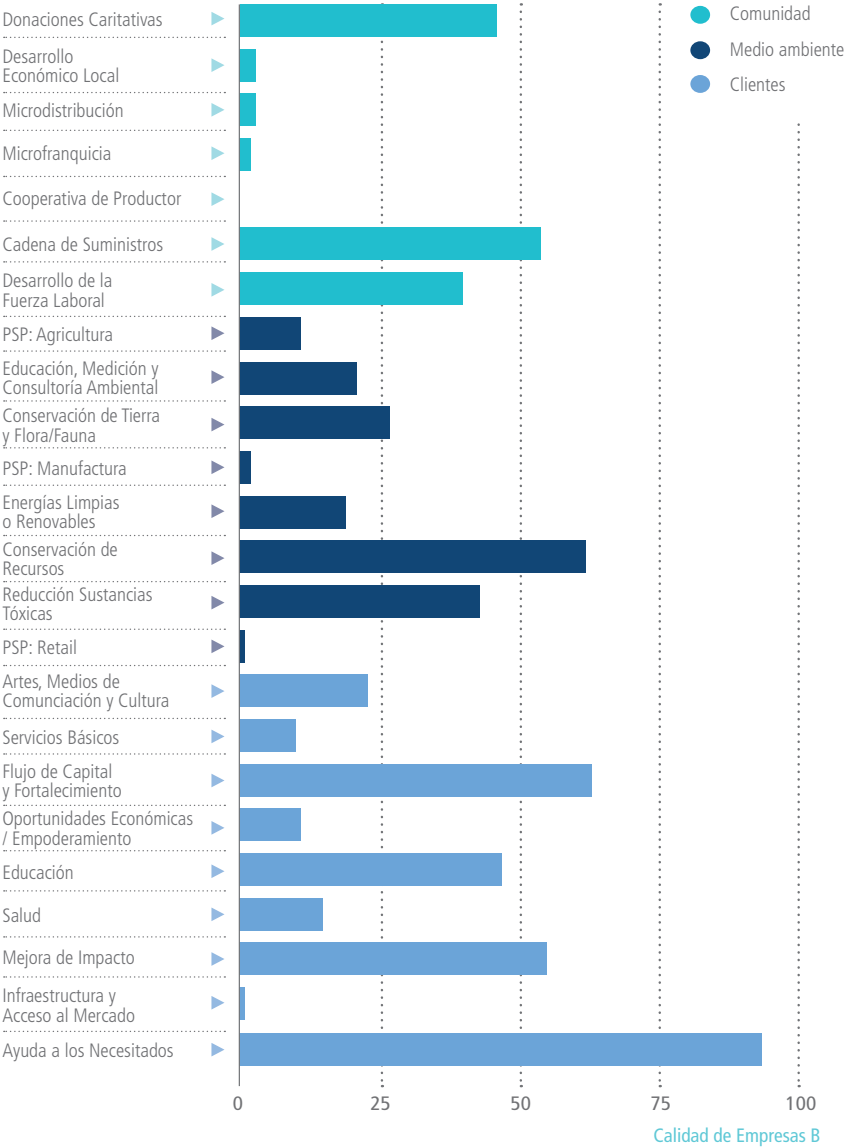
## Empresas B y Modelos de Negocio de Impacto por país (comunidad en azul, medioambiente en azul claro y clientes en naranja)

---



# Empresas B latinoamericanas según su Modelo de Negocio de Impacto. Mayo del 2018

## Modelos de Negocios de Impactos



---

## NUEVOS SECTORES DE LA ECONOMÍA

Una de las innovaciones más interesantes de las Empresas B es que permiten identificar a las empresas según el impacto positivo al que quieren contribuir.

La economía tradicional organiza a las empresas por su contribución al crecimiento económico y la generación de empleo. En América Latina, una región con una economía basada en exportación de materias primas, dependiente de industrias extractivas, como la minería, el petróleo y la producción intensiva de alimentos y productos forestales, el crecimiento económico está indexado con actividades que tienen impactos negativos para el medioambiente y que no consideran los impactos sobre la desigualdad o la discriminación.

Esta innovación de las Empresas B permite proponer nuevos sectores de la economía asociados a la solución de los problemas sociales y ambientales como los identificados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, que recogen los mayores desafíos de la humanidad. Por ejemplo, el sector de empresas que combaten el cambio climático, o el de las empresas que promueven la inclusión, independientemente del tipo de negocio, la facturación o el número de empleados.

Obviamente, los problemas identificados por los ODS son complejos y de gran escala, y deben ser abordados por múltiples actores. La propuesta de las Empresas B es sumar a las empresas a la solución de esos problemas y medir sus resultados por su avance en la solución de los desafíos sociales y ambientales, además de sus resultados financieros.

---

## Inclusión de género en la economía

La discriminación de género, que se expresa en el trato desigual entre hombres y mujeres, se hace evidente en América Latina, donde el desempleo para las mujeres equivale a 1,4 veces la tasa de desempleo en varones, y que las mujeres reciben en promedio un ingreso inferior, en todos los segmentos ocupacionales. En paralelo, la proporción de mujeres en situación laboral informal es del 53,7%. El informe

del 2018 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) dice que los últimos veinte años han sido positivos para la situación de la mujer en el mundo del trabajo y la igualdad de género en la sociedad. La cantidad actual de mujeres instruidas y que participan en el mercado laboral no tiene precedentes.

Eso es una buena noticia.

Sin embargo, las mujeres mantienen la carga de la doble jornada, de ganar menos que los hombres, de tener vacíos en las pensiones porque deben retirarse para cuidar a los niños, los adolescentes o los parientes enfermos. Empresas como Terrium y Mujeres del Pacífico, en Chile; Crepes & Waffles, en Colombia, y Pacari Chocolates, en Ecuador, demuestran que es posible diseñar negocios que crezcan financieramente, al mismo tiempo que mejoran la calidad de vida de las mujeres.

Terrium, en Chile, está cambiando la forma como entendemos las empresas y su papel en la inclusión, pues demuestra que es posible diseñar modelos de negocio rentables que ofrecen bienestar, empleo y autoestima a las mujeres y sus familias.

En palabras de Teresa Comparini, fundadora de Terrium: *“Siempre tuve una pasión por la vida sana y la nutrición. En el 2010 convertí mi pasión en un negocio con Terrium, una empresa que vende alimentos sanos y ricos para personas con distintas necesidades de alimentación, como diabéticos, celíacos y veganos. Terrium es una Empresa B Certificada, parte de Sistema B, y fue diseñada alrededor de las necesidades de las mujeres y sus familias. Contratamos mujeres que viven cerca de la planta, y tenemos un modelo de negocio donde la producción, las ventas, el forecasting, permiten que las vacaciones y los horarios diarios sean los mismos para todos y coincidan con los tiempos escolares. Todos, los dueños y los trabajadores, tenemos los mismos horarios y podemos estar en casa cuando los niños nos necesitan. Y no nos ha ido mal: en seis años estamos ya en todos los supermercados de Chile”*.

YouHub, en Uruguay, una empresa de cowork creada por mujeres y para mujeres, y Paloma & Angostura avanzan en este sentido. Paloma & Angostura es una empresa creada en Colombia en el 2014, para enfren-

tar las necesidades de reinserción de personas afectadas por la guerra y la violencia. Da empleo, entre otros, a las costureras que trabajaban con paramilitares, los combatientes más crueles de la guerra. Venden camisetitas de algodón orgánico, y su misión es crear paz a través del diseño y conciencia ambiental, por medio de la industria de la moda.

Mujeres del Pacífico es una empresa creada en Chile en el 2013, por ocho mujeres con la misión de empoderar a todas las mujeres de América Latina y darles las herramientas necesarias, decididas a desarrollar el emprendimiento femenino como un camino hacia reducir la desigualdad. Las fundadoras identificaron cinco brechas que dificultan la creación y desarrollo de emprendimientos, y han desarrollado conocimiento, entrenamiento y soporte a más de 10.000 mujeres en cuatro países. Mujeres del Pacífico ha identificado los tipos de beneficiarias de sus programas para diseñar herramientas con foco en las necesidades particulares, y trabaja con el Gobierno y la academia para disminuir las desventajas competitivas de las mujeres.

Como comenta Fernanda Vicente, cofundadora y Presidente del Directorio, Mujeres del Pacífico: *“Las mujeres tenemos menos redes y menos conocimiento para empezar negocios. Sin embargo, en la economía ‘invisible’, que podría llegar a ser 50% de la economía de un país, la mayoría de las microempresas son lideradas por mujeres que emprenden por necesidad. Mujeres del Pacífico entrega conocimiento, acceso a redes comerciales y personales, divulgando la labor económica femenina, conectándolas con los ecosistemas de emprendimiento y facilitando acceso a conexiones para financiación”*.

---

## Inclusión económica de jóvenes y mayores

La discriminación por edad es creciente y tiene muchas formas, tanto para los jóvenes como para las personas mayores de 60 años.

En América Latina hay alrededor de 25 millones de jóvenes entre 15 y 29 años, que ni estudian ni trabajan, los llamados ninis. El trabajo de la Empresa B Actitud Lab, en Chile y Perú, les ha permitido enten-

der las motivaciones de estos jóvenes, la generación que ha recibido la mejor educación en la historia de la región. 60% de ellos son mujeres, la gran mayoría de ellas madres adolescentes. Actitud Lab ofrece cursos y programas para entusiasmar a los jóvenes con el emprendimiento, entendido no solo como el diseño de negocios, sino también como la actitud de asumir los desafíos de la vida con seguridad personal y autoestima. Más que educación para el empleo, Actitud Lab fortalece la capacidad de los jóvenes de transformarse a sí mismos y de ser parte de la construcción de la sociedad donde quieren vivir. Con base en la actitud apreciativa, el entusiasmo y el apoyo de grupos y colectivos, Actitud Lab es una oportunidad para que el emprendimiento con propósito sea parte integral de la educación en nuestra región.

En el caso de los mayores, la experiencia de LAB60+, en Brasil, es fascinante. La expectativa media de vida de los brasileños es hoy de 74 años, y el único segmento de la población que aumenta hoy en Brasil es la de los adultos mayores. Lab60+ es una empresa creada para dar un nuevo sentido a la forma como se percibe la longevidad, despertando una mirada propositiva, colaborativa y positiva. Para Lab60+ la longevidad no es un problema, sino un activo, y trabaja desde el 2012 para cambiar los paradigmas. Promueve el emprendimiento para personas mayores, la educación universitaria, desarrolla nuevos desafíos laborales, y ha logrado organizar más de 300.000 personas en 20 ciudades del país, para proponer soluciones y caminos hacia la longevidad activa.

---

## **Empresas para combatir el cambio climático: las Empresas Regeneradoras de Vida**

Una innovación interesante en América Latina es la creación de nuevos sectores económicos, integrados por múltiples empresas con el mismo propósito, que se autoorganizan a través de comunidades. Es el caso de las Empresas Regeneradoras de Vida, que trabajan para regenerar ecosistemas degradados y construir resiliencia para las comunidades que dependen de esos servicios, y que se articulan, aprenden unas de otras, sentando las bases para crear marca compartida. De la mano de Guayakí y Sinal de Vale, Sistema B acompaña esta comu-

nidad, que se reúne periódicamente.

La hipótesis detrás de este esfuerzo es que la restauración del capital natural se puede acelerar a través del mercado. Si podemos promover negocios que incorporen resultados de triple resultado, conectarlos, aportar capital de inversión, promover un entorno normativo y de políticas públicas favorables, y generar conocimiento sobre este sistema, la dinámica y las fuerzas inherentes del mercado desempeñarán un papel fundamental para revertir la destrucción de los servicios de los ecosistemas, promover la restauración del capital natural a gran escala y desencadenar flujos de economía circular.

Investigación respaldada por IDRC y Academia B sobre este grupo de empresas, ha descubierto un enfoque contrario a la intuición para la mitigación y la adaptación al cambio climático. Si bien muchas empresas han avanzado en trabajar su propia capacidad de recuperación, han estado menos comprometidas con la construcción de comunidades y ecosistemas resilientes al clima.

En lugar de operar asumiendo que las externalidades negativas deben ser minimizadas (mitigación), y que las compañías deben reducir riesgos para los negocios por los cambios climáticos (adaptación), las empresas estudiadas están promoviendo **modelos comerciales alternativos, donde la resiliencia de ecosistemas y comunidades es parte central del negocio**, lo que revierte efectivamente la dirección de la relación empresa-medioambiente. Bajo el liderazgo académico del Dr. Pablo Muñoz (Universidad de Liverpool, Reino Unido) y la Dra. Oana Branzei (escuela Ivey de Business Canada), grupos de investigación-acción en Chile, Colombia y Perú están avanzando en nuevos conocimientos a partir de la experiencia de América Latina.

Aprender de estos modelos de negocio es esencial para un mundo que necesita mantener el calentamiento global “muy por debajo de los 2 °C”. Dado el tamaño de la “brecha de París” (la diferencia entre los objetivos del Acuerdo de París y lo que realmente logrará en 10 años, incluso si todos los países cumplen cabalmente con sus compromisos), los esfuerzos del sector privado son indispensables para alcanzar los objetivos globales.



América Latina es una gran promesa para soluciones de escala para el cambio climático. Contribuye apenas con el 9,5% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero (47% debido a la deforestación), y es una región rica en recursos naturales: posee un tercio de las reservas mundiales de agua dulce, el 25% de la tierra cultivable y el 22% de los bosques naturales y la biodiversidad del mundo. Esta riqueza natural, la gran sensibilidad de sus activos naturales, y el avance de las empresas de regeneración de vida y sus innovaciones radicales, son una esperanza.

---

### Empresas diseñadas para la regeneración

En América Latina operan empresas diseñadas desde su inicio con el propósito de la regeneración, como OVIS 21, que opera un modelo asociativo que permite construir resiliencia en cerca de 1,3 millones de hectáreas de suelo patagónico en Argentina, trabajando con 52 productores locales. A partir de un modelo de pastoreo rotativo, diseñado con ecólogos australianos, Ovis 21 ha logrado acompañar la cría de ovejas, tradicionales enemigos de la salud del suelo y fuente principal de ingreso para los habitantes de la Patagonia, vendiendo lana merino en mercados locales e internacionales.

Otro ejemplo interesante es ECOFLORA, que desarrolla colorantes naturales para cosméticos y alimentos a partir de cosechar productos no maderables del bosque tropical lluvioso en Colombia. Trabajando con las comunidades que habitan el bosque, Ecoflora ha patentado productos como el colorante azul producto de la fruta de la jagua, especie pionera y endémica del ecosistema, que permite a la industria de alimentos y cosméticos integrar un insumo natural para reemplazar los colorantes químicos, regenerando la biodiversidad del bosque lluvioso colombiano.

El modelo de regeneración jalonado por el mercado hace de Guayakí un líder global en este segmento.

En palabras de su cofundador, Alex Pryor: *“La empresa empezó con poco capital y mucha paciencia. Guayakí es una empresa argentino-estadounidense, constituida hace 20 años. Guayakí hoy día es*

*un muy buen negocio, pues se ha logrado un precio que duplica el de los mejores competidores y tiene más de 40.000 puntos de venta en EE. UU., con buenos márgenes de rentabilidad convirtiendo la yerba mate cultivada bajo sombra en más de 20 productos, desde la hoja suelta hasta bebidas energéticas. Guayakí paga un precio justo a las familias con las que produce la yerba mate (entre 40 y 60% más que la competencia); los proveedores han encontrado en la empresa un socio confiable y se han ido generando lazos de amistad. Los ingresos de la compra son entregados por comunidad y familia, apoyados por la Fundación Guayakí”.*

La yerba mate es una especie pionera y endémica del Bosque Atlántico. Esto permite a Guayakí regenerar 60.000 hectáreas de Bosque Atlántico Sur en 15 años, integrando a mil familias con nuevas formas de ingreso para mantener su estilo de vida. Desde su inicio se ha generado una cooperación con las familias cultivadoras de la yerba, en especial las familias Ache, Caiganguis y Guaraníes, además de grupos de pequeños productores, quienes han recuperado cada día más su saber y tradición alrededor del cultivo de la yerba, el cuidado del bosque y el orgullo como grupo étnico.

---

## **Empresas que redefinen su cadena de valor hacia la regeneración**

Con 37 años de operación exitosa en el mercado, Crepes & Waffles es la cadena de restaurantes más grande de Colombia, y tiene operaciones en otros cinco países. La empresa ha sido reconocida por su trabajo constante por la inclusión femenina, ofreciendo empleo a madres cabeza de familia. Desde el 2015 ha rediseñado su cadena de proveedores, para que sus compras, además, contribuyan a la resiliencia de las comunidades afectadas por el conflicto colombiano y a la regeneración de los ecosistemas donde habitan.

Felipe Macía, gerente de sostenibilidad, lidera el camino de la regeneración, y apenas tres años después, más de 20% de las compras totales vienen de pequeños productores. Crepes & Waffles compra productos en 10 regiones de Colombia. Las comunidades reciben asistencia técnica, asesoría para asociatividad, y vías de comercialización

de sus productos, lo que les facilita retomar estilos de vida y una sociedad en paz.

El restaurante ofrece nuevos platos a sus clientes con productos provenientes de comunidades afectadas por el conflicto armado, como pimienta del Putumayo, lechuga orgánica producida con pequeños productores en el centro del país, palmito de Bojayá, cacao de Tumaco y fríjoles de los Montes de María. En Montes de María, escenario de una de las peores masacres de la guerra, Crepes & Waffles apoya la regeneración del ecosistema de bosque tropical seco. De este frágil ecosistema queda apenas 8% en fragmentos dispersos, pero ahora cuenta con 9.000 hectáreas que se conectan por corredores naturales.

En marzo del 2017, la pequeña comunidad de Cajamarca, Colombia, sorprendió al mundo al negar la autorización de “La Colosa”, la mina de AngloGold Ashanti que proyectaba producir más de 400.000 onzas de oro al año. Esta noticia tuvo la consecuencia inesperada de permitir a Macía el reencuentro con la arracacha, la raíz nativa pariente de la zanahoria y el apio, que es el principal producto de Cajamarca.

Macía lideró un proceso extraordinario de colaboración con los habitantes de la zona y organizaciones de la sociedad civil para comprar la producción de arracacha del pueblo. Esto llevó a la empresa a desarrollar nuevos platos, como la crepe Saqqara –que significa guía que abre y muestra el camino–. La exposición Oro vital de Cajamarca, en el Museo de Arte Moderno de Bogotá-MAMBO, permitió además a los colombianos reconocer la arracacha, un producto tradicional que ha salido de los mercados habituales del país.

---

## Nuevas motivaciones: la compasión como impulsor de negocios

uSound es uno de los emprendimientos más innovadores de América Latina, ganador del Impact Cup global de Microsoft, reconocido, entre otros premios, como Innovador Social del año de MIT y Emprendedor del año Argentina - EE. UU. uSound es un sistema inteligente de audición que convierte teléfonos inteligentes en dispositivos de ayuda auditiva. Por medio de una aplicación el usuario obtiene un diagnóstico básico

de su nivel de audición y la aplicación ajusta el sonido ambiente. Tiene ventas en 54 países, y junto con importantes inversionistas de impacto y con Samsung, trabaja para ofrecer “acceso radical”, es decir, brindar sus servicios al mayor número posible de personas al precio más bajo. Además, está llevando alta tecnología a la provincia de Jujuy, Argentina, para que muchas personas tengan la posibilidad de ser emprendedores de impacto global.

uSound surgió por la preocupación de un grupo de universitarios cuando supieron que uno de ellos tendría que retirarse de la universidad por sus dificultades auditivas. Desarrollaron la aplicación para ayudar a su amigo, y mientras probaban el servicio, descubrieron la motivación profunda de ofrecer productos que mejoran la vida de las personas. Como dice Ezequiel Escobar, cofundador de uSound: *“Yo estaba concentrado en la parte técnica del producto, para que funcionara bien. En una de las primeras pruebas, me tocó ver a una niña que oía por primera vez la voz de su mamá, y fue tan emocionante que cambió mi vida. Cuando uno puede vivir el impacto de servir a otro de esa forma, es imposible volver atrás. ¡Yo ya no podría hacer empresa de otra forma!”*.

Los empresarios con propósito, como Ezequiel Escobar, demuestran que es posible desarrollar negocios con la motivación de solucionar los problemas de otros. La compasión, el altruismo, la colaboración y la empatía son atributos claves en el avance de estas empresas. Para estos empresarios, los desafíos sociales y ambientales son un problema en busca de solución, y muchos de ellos actúan motivados por la compasión, *el sentimiento que surge cuando confrontamos el sufrimiento de otro y la motivación de actuar para aliviar ese sufrimiento*<sup>68</sup>.

Hablar de compasión no es habitual en el mundo de los negocios, un entorno donde las metáforas de guerra son la norma. La misma palabra “estrategia” es de origen griego, que se refiere al arte de construir ejércitos, y libros clásicos como *El Arte de la Guerra*, de Sun Tzu, son fuente de inspiración para empresarios que buscan “conquistar mercados” o “destruir a la competencia”.

Se confunde a veces la compasión con la caridad o el altruismo. Lo interesante de este caso es que se trata de empresas que logran resultados financieros y operan en el mercado generando valor financiero para sus accionistas, sin depender de donaciones o modelos asistenciales.

---

## Una nueva área del conocimiento

Hay cada vez más interés en entender cómo las emociones positivas pueden impulsar el éxito financiero, en parte gracias al creciente número de empresas que avanzan con este nuevo sentido del éxito.

Reconocidas académicas, como Oana Branzei<sup>69</sup>, Ivey Business School, en Canadá; Browyn Fryer<sup>70</sup>, ex editora senior del Harvard Business Review, y Emma Seppälä<sup>71</sup>, del Stanford Center For Compassion and Altruism Research and Education y del Yale Center for Emotional Intelligence, avanzan de forma importante en este tema, presente ya en la obra de Peter Drucker, el gran teórico de la administración.

La ciencia, por su parte, está demostrando que hay una base biológica para la compasión como estrategia evolutiva, lo que puede ser un contrapeso a la idea de que los humanos somos “naturalmente egoístas” y que nos interesa solo nuestro propio bienestar<sup>72</sup>.

Conocidos autores, como Simon Sinek<sup>73</sup>, proponen que la inteligencia emocional y la capacidad de reconocer las emociones de los demás son claves para construir relaciones positivas y ser líderes más efectivos, capaces de construir relaciones de confianza y lealtad en las empresas.

Hay incluso conferencias internacionales, como el International Working Group on Compassionate Organizations, Changing Culture in the Workplace Conference y Wisdom 2.0, donde exitosos empresarios, como Pierre Omidyar, fundador de eBay, y Bill Ford, CEO de Ford Motor Company, hablan de la importancia creciente de esta nueva forma de entender las motivaciones y los impulsores en los negocios.

---

## ¿CÓMO DEFINIR EL PROPÓSITO DE UNA EMPRESA?

Investigaciones realizadas a partir de la experiencia de los empresarios latinoamericanos muestran que hay muchas motivaciones para definir qué problema se quiere solucionar, y que este no es un proceso lineal ni estático<sup>74</sup>.

---

Algunos empresarios diseñan su negocio con la intención de solucionar un problema que han identificado, a partir de su experiencia personal:

*“Martita fue la persona que me cuidó cuando niña y fue una persona demasiado importante para mí. Tristemente, tuvo una enfermedad terminal, y cuando la fui a visitar le pregunté cómo podía ayudarle a que sus últimos días fueran tranquilos. Me dijo que todo estaba bien, pero que su única preocupación era un crédito de consumo que no había logrado pagar, y no quería dejar esa deuda a sus hijos. Yo soy abogada, vengo de una familia de abogados, y a pesar de nuestro conocimiento, tratamos sin éxito de entender cuánto era la deuda y cómo pagarla. Martita murió antes de poder solucionar su problema, pero para mí fue una experiencia definitiva. Por eso creamos Cumplo, una empresa que busca cambiar la relación de poder en el sistema financiero, dar real transparencia a los créditos, y, sobre todo, construir una cultura donde la empresa crezca a partir del pago y no de la deuda”. Josefa Monge, cofundadora de Cumplo.cl<sup>75</sup>.*

*“Florex surgió porque Carlos, mi marido, creó Scosa, una empresa para ofrecer servicios de limpieza y ayudar a personas que necesitaban trabajar, en especial a mujeres de bajos recursos. Pero al poco tiempo nos dimos cuenta de que muchas se enfermaban con rinitis, asma, alergias, por el uso de los productos de limpieza. Dijimos: ‘Si es malo para las personas, ¿cómo será para el agua y el ambiente!’. Empezamos en el 2003, pero las primeras ventas fueron en el 2007. Dejé mi empleo y decidimos correr el riesgo juntos, y creamos Florex, empresa pionera en producción 100% sostenible de productos de limpieza amigables con el ambiente y las personas. Hoy tenemos más de 900 clientes, 80 productos, la empresa crece 13% al año, y vendemos más de USD 2 millones anuales. Lo más complicado ha sido esa idea de que las mujeres somos incapaces o inferiores,*

*y que nos toca demostrar lo contrario de forma constante, y claro, superar mis propios miedos y mis prejuicios. Pero ver resultados sin atropellar a las personas es tan gratificante que se justifica el esfuerzo”.* Silvia Helena Chaves, Florex, Costa Rica.

*“SiembraViva es una Empresa B de agricultura regenerativa, que está transformando la vida de los pequeños productores, conectándolos directamente con los consumidores en la ciudad. Buscamos rendimientos financieros, claro, pero el sentido de éxito va más allá: es un motivo de orgullo y alegría que este negocio permite a muchos jóvenes encontrar oportunidades reales y motivadoras para regresar al campo, algo fundamental para un país como Colombia, que lucha por construir una economía en paz. No vamos a parar hasta que toda la comida que haya en las neveras sea fresca, haya sido producida por productores locales y sea cultivada en un suelo regenerado. Solo cuando logremos esto nuestro mundo habrá cambiado y seremos dignos de la mirada de nuestros hijos y de las futuras generaciones”.* Diego Benítez, SiembraViva.

---

### La motivación personal puede ir acompañada de la identificación de una oportunidad de negocio:

*“Trabajaba cerca de una oficina de empleo, y cada vez que pasaba veía las filas de gente buscando empleo. Ahí se me ocurrió crear una empresa para que las personas vulnerables tengan la posibilidad de volverse dueñas de su propio negocio. En el 2011 empezamos El Tacónazo, una microfranquicia con sentido social. Trabajamos con personas que emprenden por necesidad, y para muchos es la primera vez que tienen un ingreso formal. Los acompañamos a ser dueños, en lugar de empleados, con una inversión llave en mano, con capacitación y acompañamiento. Somos empresa B, porque para ser exitosos necesitamos que los demás alrededor sean exitosos. Hoy somos la cadena de comida rápida mexicana más grande de Colombia. Llegamos a 30 mil consumidores, con 60 puntos de venta en Medellín, Bogotá y Cali. Este es un modelo de negocio, sin importar el nivel social. Un punto puede estar en Ciudad Bolívar, y otro en el Parque Lleras, en Medellín. Una*

persona de estrato bajo y una de estrato alto pueden adquirir el mismo producto de muy buena calidad y al mismo precio. Los franquiciados son de todas las edades, generan empleo y son parte activa de su comunidad”. Ramiro Lozano, El Taconazo, Colombia.

---

## Es posible encontrar un propósito y definir un impacto positivo incluso muchos años después de estar operando un negocio:

“Tonka es una empresa que tiene 47 años. Somos uno de los productores más grandes de accesorios de artefactos de gas en la Argentina y proveedor de las más importantes empresas en el país. Hemos ofrecido siempre productos innovadores, pero cuando conocí a las Empresas B me di cuenta de que la empresa puede ser mucho más que el empleo y los productos. Es la posibilidad de ser parte de la sociedad donde quiero vivir. Ahí creamos una nueva unidad de negocios, ‘TONKA Solar’, y decidimos que nuestro propósito es lograr ‘el mejor uso de la energía’. Compensamos la huella de carbono histórica y futura regenerando selva en la provincia de Misiones, contratamos personas con discapacidad, recogemos el agua lluvia, hemos colaborado para crear siete ONG, y buscamos incidir en políticas públicas para sacar a la Argentina del pobre escenario que tienen las energías renovables. Ser Empresa B es mucho más motivador que tener una gerencia que solo se preocupa por las acciones de la empresa”. Pedro Friedrich, Tonka, Argentina.

“Por varios años trabajamos en cobranzas para diversos segmentos. En el 2010 elegimos nuestro propósito e hicimos un cambio radical: trabajamos solamente para reducir la deserción escolar, con un call center que hoy acompaña dos millones de estudiantes al año y que ha logrado reducir la deserción escolar de 50% a 30%. Este cambio vino junto con mi momento de maternidad, y yo deseaba que mi negocio fuera de impacto y legado. ¿Cómo fue cambiar tan profundamente el negocio? Doloroso, y al mismo tiempo liberador. En un primer momento puede parecer una decisión irresponsable, liviana, pero cuando se toma esa decisión, se percibe una profundidad sin límites. Coraje y osadía, palabras que vienen a la mente al pensar en mi experiencia”. Natalia Castan, GrupoUnite, Brasil.



---

## Algunas herramientas

Existe cada vez más literatura sobre el propósito en el mundo de los negocios. Aquí se sugieren algunas herramientas que pueden ser de utilidad:

- Para efectos prácticos es útil la definición de propósito, propuesta por William Damon en su libro *Path to Purpose*<sup>76</sup>: “Una intención de largo plazo y con visión de futuro, para lograr objetivos que sean significativos para las personas y, en consecuencia, para el mundo”.
- Simon Sinek, cuya charla TED sobre este tema ha sido vista por más de 25 millones de personas, propone la idea del “círculo dorado” para trabajar la razón de ser o el porqué de cada empresa, que según Sinek, es lo que explica por qué nos inspiran algunos pensadores, empresas y líderes, y por qué otros no<sup>77</sup>.
- Las preguntas de la siguiente tabla pueden ser útiles para trabajar el propósito y el legado que se quiere dejar a las generaciones futuras. Esta metodología fue desarrollada por el profesor Heiko Hosomi, de la Escuela de Negocios Fundación Dom Cabral del Brasil<sup>78</sup>.

Componente	Pregunta
Visión	¿Para que existe la empresa? ¿Por qué existe?
Objetivos	¿Qué quiere lograr?
Recursos e Insumos	¿Qué recursos e insumos se necesitan para lograr los objetivos?
Actividades	¿Qué hay que hacer para lograr los objetivos?
Output	¿Cuáles son los resultados inmediatos esperados?
Outcome	¿Cuáles son los cambios cualitativos de comportamientos, conocimiento, habilidades, etc., que deben resultar en 1 a 3 años?
Impacto	¿Cuáles son los cambios fundamentales que suceden como resultado de sus actividades en un horizonte de 7 a 10 años?
Legado	¿Cuál será el legado para las futuras generaciones?



## Resumen

- La mejor forma para empezar a explorar el camino de ser Empresa B es contestar las preguntas de la Evaluación de Impacto B, para entender cuáles son los impactos sociales y ambientales de la empresa en su cadena de valor.
- La Evaluación de Impacto B es una herramienta útil para:
  - o Entender cuáles son los impactos sociales y ambientales en toda la empresa y su cadena de valor.
  - o La calificación general de la empresa y la puntuación de cada área permiten evaluar el desempeño frente a empresas similares y ante los objetivos planteados.
  - o Los resultados permiten diseñar mapas de ruta o planes de acción de mejora para cada empresa de forma individual.
  - o Identifica los procesos y prácticas que requieren nuevas o mejores políticas, objetivos y metas para lograr consistencia.
  - o Identifica prácticas de gestión que pueden ser mejoradas.
  - o Identifica prácticas donde la empresa tiene un buen desempeño.
  - o Permite definir metas y objetivos para gestionar los impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los asuntos financieros.
  - o La Evaluación de Impacto B permite identificar el “modelo de negocio de impacto”,

es decir, el impacto positivo que se quiere lograr con el negocio.

- Identificar un “modelo de negocio de impacto” permite conectar el negocio con el impacto positivo que se quiere lograr, de forma que los resultados financieros estén asociados con ese impacto. Esto es esencial para escalar el impacto financiero, al tiempo que se escala el impacto positivo.
- Las preguntas claves para conectar el negocio con el impacto positivo esperado son:
  - o ¿Cuál es el público al que se dirige la solución del problema?
  - o ¿Qué productos o servicios de la empresa están directamente relacionados con esa solución?
  - o ¿Cuál es el porcentaje de facturación relacionado con esos productos o servicios?
- La Evaluación de Impacto B propone 24 modelos de negocio de impacto.
  - o Las empresas pueden tener el mismo negocio (restaurante), pero diferente propósito (reducir la discriminación femenina o mejorar la alimentación saludable).
  - o Las empresas pueden tener negocios muy diferentes (soluciones de tecnología y restaurante) y compartir el mismo propósito.
  - o Las empresas pueden compartir el mismo propósito, pero la forma como quieren aportar es diferente (alimentación o soluciones de tecnología).

- Definir un propósito es un proceso de identificar el problema que cada empresa se compromete a contribuir en su solución. Puede tener motivaciones diversas, y no es un proceso lineal ni estático:
  - o Algunos empresarios diseñan su negocio con la intención de solucionar un problema que han identificado, a partir de su experiencia personal.
  - o La motivación personal puede ir acompañada de la identificación de una oportunidad de negocio.
  - o Es posible encontrar un propósito y definir un impacto positivo incluso muchos años después de estar operando un negocio.
- Para asegurar el compromiso a largo plazo, los accionistas modifican el contrato de constitución de la sociedad y obtienen la certificación Empresa B.
- El compromiso legal de los accionistas, de ampliar el mandato fiduciario, se puede hacer de dos formas: modificando el contrato de constitución de la sociedad comercial para ampliar el mandato fiduciario, para lo cual Sistema B ofrece sugerencias del lenguaje legal apropiado en cada país de América Latina, o constituyendo una sociedad legal especial cuando existe esta opción.
- Sistema B ofrece varios servicios para apoyar empresarios que quieren usar las herramientas B.
- Una de las innovaciones más interesantes de las Empresas B es que permiten identificar a

las organizaciones según el impacto positivo al que quieren contribuir, y asociar el crecimiento financiero de la empresa con el aumento de su impacto positivo.

- La economía tradicional organiza a las empresas por su contribución al crecimiento económico y la generación de empleo. El crecimiento económico está indexado con actividades que tienen impactos negativos para el medioambiente y que no consideran los impactos sobre la desigualdad o la discriminación.
- Agrupar a las empresas según el impacto positivo que quieren lograr permite proponer nuevos sectores de la economía asociados a la solución de problemas, como los identificados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.
- La motivación que impulsa los negocios puede ser la compasión, y no solamente la competencia o la ambición. La nueva área de estudio de las emociones positivas, como fuerza para los negocios, se inspira en la acción de los empresarios con propósito.
- En este capítulo se proponen, como nuevos sectores de la economía, el sector de empresas que combaten el cambio climático, y el sector de las organizaciones que promueven la inclusión, independiente del tipo de negocio o del producto o servicio que vendan.

# 6

## EL DESAFÍO: ESCALAR EL IMPACTO

Una historia bien contada puede hacer la diferencia en la forma como las personas ven el mundo. Sea ficción, documentales, series, en Maria Farinha existimos para contar historias impactantes e inspiradoras que provoquen transformación. Somos Empresa B desde 2013; cuando nos certificamos no sabíamos muy bien de qué se trataba, pero la verdad, nos ha ido mejor desde que nos certificamos.

El desafío que sigue para el movimiento B es escalar su impacto y lograr relevancia en el debate público. Esto requiere, por una parte, que algunas Empresas B logren demostrar que pueden escalar sus impactos positivos a escala global, más allá del crecimiento orgánico de los negocios. Escalar el impacto positivo al tiempo con el financiero requiere nuevas formas de pensar y actuar. Pero, sobre todo, es muy esperanzadora la oportunidad de promover los cambios de paradigma, y las acciones sistémicas y políticas públicas que acompañen este cambio. En este capítulo se presentan algunos avances en esta dirección, más que todo como elementos de discusión y una muestra de caminos posibles para el futuro del movimiento.

---

## ¿Cómo escalar los impactos positivos de una Empresa B? Compras por parte de multinacionales

Las adquisiciones de Empresas B en la industria de alimentos y bienes de consumo son ya una tendencia. La primera de estas adquisiciones en América Latina sucedió en octubre 2017, cuando se hizo pública la adquisición de Mãe Terra de Brasil por parte de Unilever. Mãe Terra, creada en 1979, es una marca querida y admirada en Brasil, con un crecimiento de 30% anual, que ofrece productos orgánicos y nutritivos (cereales, galletas, snacks) con la visión de “democratizar la alimentación orgánica y natural”.

Mãe Terra es la quinta Empresa B Certificada adquirida por Unilever, junto con Seventh Generation, Pukka, Sundial Brands y Ben & Jerry's. Estas adquisiciones se suman a la compra de Stonyfield Farm y WhiteWave por Danone, y la de Campbell Soup, que compró la Empresa B Plum Organics.

La lista de empresas reconocidas por su gestión social y ambiental, compradas por 14 multinacionales en los últimos diez años, incluye a Method, Kashi Cereals, Tom's of Maine, Seeds of Change, Cascadian Farms, Boca Foods, Lightlife Foods, Odwalla, Innocent, Naked Juice, Dagoba Chocolate, The Body Shop, Annie's Homegrown, Burt Bee's y La Boulange.

Estas adquisiciones por parte de multinacionales son recibidas con sentimientos encontrados y generan controversias. Por una parte, son una señal de que las grandes multinacionales ven a las empresas con propósito como disruptores que marcan una nueva tendencia de mercado, lo que es una buena noticia.

Estas compras abren, además, una tremenda posibilidad de escalar el impacto positivo de las empresas pequeñas, que multiplican exponencialmente su acceso a consumidores. Unilever, por ejemplo, con 172.000 empleados, vende sus productos en 190 países, y 2 mil millones de personas compran a diario sus productos.

La fusión ofrece la oportunidad de influir de manera positiva en la cultura de las empresas grandes. Es el caso de Danone, que después de comprar WhiteWave comunicó públicamente su compromiso de certificar como Empresa B a cada una de sus subsidiarias.



Además, ser parte de empresas grandes puede ser una oportunidad para tener mayor influencia y capacidad de incidir en políticas públicas, tal como se argumentó en el caso de la compra de Seventh Generation por Unilever<sup>79</sup>.

Finalmente, estas adquisiciones ofrecen una salida muy rentable para los inversionistas de impacto, lo cual es clave para que este mercado siga creciendo.

Las compras de Empresas B por multinacionales, sin embargo, son recibidas con dudas en algunos espacios: cada vez que una empresa grande adquiere a una pequeña, en especial cuando esta es una empresa comprometida con un propósito, sea o no Empresa B Certificada, los clientes y el público en general se preguntan si podrán mantener la confianza en los atributos de los productos y de la empresa, o si van a desaparecer la integridad y la ética que les atraían de la empresa pequeña.

Además, las compras de empresas pequeñas fortalecen la concentración del mercado y del poder económico en pocas manos, lo cual es un riesgo para la innovación y el avance del mercado.

Estas preocupaciones son compartidas por los fundadores de las empresas pequeñas, que cada vez más exigen que las compras incluyan rigurosos compromisos legales, para que las marcas con propósito puedan mantener cierta autonomía. Alexandre Borges, el fundador de Mae Terra, publicó una carta personal para explicar su decisión y comunicar el compromiso de Unilever de tener un directorio externo para hacer seguimiento a la consistencia de la acción de Mae Terra. La compra de Sundial Brands incluyó, además, la creación de un fondo de USD 50 millones para apoyar emprendedoras “de color”.

Es claramente muy temprano para evaluar los resultados de muchas de estas adquisiciones, pero es interesante ver la experiencia de la compra de Unilever de Ben & Jerry's, que marcó el comienzo del movimiento B<sup>80</sup>.

En los primeros años parecía que iban a desaparecer los esfuerzos de Ben & Jerry's para ser una mejor empresa, pues Unilever hizo despidos, cerró plantas e hizo cambios que generaron dudas sobre la consistencia con la misión. Diecisiete años después, Ben & Jerry's se convirtió en la

primera subsidiaria de Unilever en obtener la Certificación Empresa B, ha triplicado sus ventas y ha creado cientos de nuevos empleos. Esto se explica en parte porque el contrato de compra incluyó cláusulas legales para asegurar la misión, y porque Paul Polman, el CEO de Unilever, tiene un interés personal en lograr que las empresas tengan impacto positivo para el mundo y para los accionistas. Unilever permitió a Ben & Jerry's operar con cierta autonomía y con un directorio externo para controlar la consistencia con la misión social, y con autoridad para definir metas sociales agresivas y defenderlas frente a Unilever.

En febrero del 2018 se dio a conocer la nueva marca “Natura&Co”, resultado de la fusión de Natura Cosméticos del Brasil, The Body Shop, y Aesop de Australia. Con esta adquisición, Natura, la Empresa B brasileña creada en 1969, logra tener presencia en 70 países, 18 mil empleados y USD 6 millones en ventas. La nueva marca nació con el espíritu de las empresas para el mundo. La compañía que reúne a las tres marcas se define como una empresa de cosmética global, de múltiples canales y marcas, que avanza con un propósito compartido. La estrategia de la marca parte de la base de que el mundo no necesita otra empresa grande. La nueva marca reconoce la identidad de las tres marcas y regresa a la esencia del propósito definido por sus fundadores para ofrecer lo que el mundo necesita: colaboración, coexistencia, convergencia y coconstrucción. El camino que marca Natura&Co muestra el potencial de promover colaboración innovadora entre empresas, más que adquisiciones por una empresa que no comparte los valores de la otra. Estas alianzas pueden ser un camino de escala hacia la nueva economía.

---

## Nuevos imaginarios colectivos: el poder de las historias bien contadas

Los medios de comunicación, en especial los audiovisuales, son hoy una de las formas más poderosas de despertar emociones profundas y crear los mitos y aspiraciones que están en el centro de las culturas y de la vida cotidiana. En esta época de sobreinformación y obsesión con las redes sociales, el mundo está bombardeado de imágenes distópicas que muestran al mundo como un lugar peligroso, donde las armas son necesarias para protegerse de los demás, la aspiración es ser rico y tener un estilo de vida de lujo lleno de productos que ofrecen estatus

solo para quienes los pueden adquirir. Una tarea esencial para dar alcance global a una nueva economía que construya bienestar es ofrecer nuevas visiones, que inspiren a la acción positiva y a los cambios que el mundo necesita.

Empresas B, como Maria Farinha Films, en Brasil, y Participant Media, en los EE. UU., demuestran que el público también responde a las historias positivas. Como dice Marcos Nisti, fundador de Maria Farinha Films: *“Una historia bien contada puede hacer la diferencia en la forma como las personas ven el mundo. Sea ficción, documentales, series, en Maria Farinha existimos para contar historias impactantes e inspiradoras que provoquen transformación. Somos Empresa B desde 2013; cuando nos certificamos no sabíamos muy bien de qué se trataba, pero la verdad, nos ha ido mejor desde que nos certificamos. Los medios audiovisuales tienen un enorme poder de transformación, pero los temas necesarios para la mejora de la humanidad por lo general son tratados de forma menos cuidadosa. Nosotros buscamos excelencia en producción y en contenido. Nos sentimos orgullosos de la cantidad de personas a quienes llegamos y de la calidad de nuestros productos. El alma de cada persona de nuestro equipo está dentro de cada cuadro en nuestras películas. Tenemos un equipo feliz con lo que hace. Ese es el punto principal de ser una Empresa B”*.

Participant Media, creada en el 2014 por Jeff Skoll, combina el poder de una buena historia con las oportunidades de tener impacto real en el mundo y ser consciente de los desafíos globales. Ofrece “entretenimiento que inspira la conciencia social y motiva a las audiencias a actuar en el cambio social”. Con más de 80 películas, Participant Media tiene 56 nominaciones y 12 premios Oscar. Películas como *The Post*, *Spotlight*, *Contagion*, *Lincoln*, *The Help*, *He Named Me Malala*, *The Look of Silence*, *CITIZENFOUR*, *Food, Inc.* y *Una Verdad Inconveniente*, se suman a *Una Mujer Fantástica*, la extraordinaria película chilena. Películas con alcance global, que emocionan y proponen desafíos profundos sobre el rol de las mujeres, la diversidad de género, el cambio climático, la corrupción en la política y los problemas de la industria de alimentos en el mundo, logran éxito económico y colaboran en la construcción de una nueva visión del mundo.

---

## Acción sistémica: el poder transformador de las Comunidades B

Como afirma Carlota Pérez<sup>81</sup>, profesora del London School of Economics, *“cambiar el viejo modelo consumista no puede ser tarea exclusiva del mercado y de los ciudadanos. Se necesita un marco institucional alineado de forma sistémica, que facilite las interacciones entre las innovaciones, favorezca una dirección coherente apuntalada por el nuevo estilo de vida, y que elimine los obstáculos”*. Líderes de pensamiento, como Pérez y Mariana Mazzucato<sup>82</sup> (quien demostró en el 2013 la importancia de la acción estatal para el avance de las economías emprendedoras e innovadoras), proponen la necesidad de políticas públicas con visión sistémica. Diseñadas con enfoque de solución de problemas para promover innovación y economías prósperas, acelerar los cambios de producción y estilo de vida que ya están en marcha, y dar una dirección inteligente a la producción y la inversión. Orientadas a una economía circular de bajo desperdicio, a la atención preventiva y vidas saludables, al aumento de la productividad de energía y recursos, la multiplicación de las industrias creativas y estímulos a pasar de propiedad a acceso y de bienes materiales a los intangibles. Mazzucato invita a tener el coraje y la osadía de poner en marcha políticas públicas dirigidas a solucionar desafíos concretos, como los recogidos por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a perder el miedo a la complejidad, a lidiar con la incertidumbre, y a asumir compromisos a largo plazo.

Esta nueva forma de entender las políticas públicas es muy atractiva. Habitualmente entendemos, sin embargo, que los actores para promover estos cambios de política pública son los políticos y los líderes económicos. La experiencia de la ciudad de Mendoza, Argentina, muestra el fascinante poder transformador de los ciudadanos.

La Comunidad B de Mendoza, Argentina, se reúne periódicamente para promover diferentes actividades, como el Festival de Innovación Social-fiiS, la alianza Academia Mendoza+B, donde las ocho universidades locales se unieron para enseñar e investigar sobre los nuevos actores económicos y los movimientos sociales para la nueva economía, los talleres Multiplicadores B, el Día B, el programa La Empresa Más Querida de Mendoza, y el programa de ciudades Mendoza+B. Estas iniciativas, sin embargo, no son impulsadas directamente por Sistema B, sino por un grupo de ciudadanos entusiasmados con la propuesta del movimiento, que mantienen comunicación con Sistema B pero que avanzan con su propia dinámica.

En algunos de estos encuentros se discutió la importancia de las políticas públicas y el poder económico del gobierno en su rol de comprador: los gobiernos son los principales compradores de bienes y servicios y representan más del 80% del comercio mundial<sup>83</sup>. Franco De Pasquale, quien hace diez años es empleado administrativo del municipio de Mendoza, se entusiasmó, y lideró el proceso que culminó con la expedición de la Ordenanza 3946 del Concejo de Mendoza, del 3 de julio de 2018, que “incorpora criterio de triple impacto dentro del régimen de contrataciones municipales”. Apoyado por la Comunidad de Abogados B, académicos de la alianza de universidades y empresarios locales, De Pasquale logró motivar al alcalde y los miembros del concejo que aprobaron la ordenanza por unanimidad. Esta experiencia inspiró a llevar esta propuesta al nivel federal de la región y a cinco municipalidades más en la Patagonia Argentina.

Las Comunidades B y el grupo jurídico de Abogados B son un ejemplo de los resultados emergentes de procesos colectivos.

El grupo de abogados empezó trabajando para acompañar el avance de los proyectos de Ley para crear Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) y lograr reconocimiento legal a las empresas que buscan aumentar su impacto positivo. La legislación propuesta en América Latina propone agregar características especiales a cualquier tipo legal, y no crear un tipo legal especial. Este marco legal puede ser el primer paso para poder generar políticas públicas que incorporen compras públicas sustentables y criterios sociales y ambientales en los programas estatales. Argentina, Uruguay, Chile y Perú avanzan proyectos que se encuentran en diferentes etapas. Colombia es el primer país en América Latina y tercero en el mundo en lograr este régimen legal con la Ley 1901, de junio 18 de 2018, “por medio de la cual se crean y desarrollan las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)”, desarrollada gracias al liderazgo del Senador Iván Duque, hoy Presidente de la República.

La Comunidad Jurídica B trabaja ahora en programas de actualización para abogados y en el desarrollo de cláusulas tipo y contratos modelo, que serán publicados de forma virtual y gratuita para impulsar la creación de prácticas laborales y comerciales de triple impacto social, económico y ambiental. El grupo trabaja para ofrecer soluciones con

escala, que puedan ser usadas en cualquier contrato legal público o privado, y para inspirar a muchos abogados de la región y del mundo a ser partícipes y promotores del movimiento B.

Como afirma Ana Mercedes Botero, directora de Innovación Social de CAF y quien apoya el trabajo conjunto de la CAF con Sistema B: *“Con un ecosistema de actores provenientes de distintos actores y disciplinas, CAF se asocia con Sistema B para aprender y colaborar con un movimiento innovador y disruptivo que utiliza el poder de los negocios para generar valor social y ambiental en la sociedad. Promovemos la expansión del movimiento a través de la elaboración de marcos jurídicos favorables para estas empresas, la sistematización con la academia de casos de éxito de Empresas B y, con la traducción de la evaluación de impacto B al español, facilitamos la medición del impacto social y ambiental del sector privado”*.

Los caminos de escala del movimiento B mencionados, las compras y adquisiciones de Empresas B, los nuevos medios audiovisuales con alcance global y las nuevas políticas públicas que resultan de procesos ciudadanos están sucediendo ya, lo cual es una esperanza para salir del nicho del impacto positivo reducido. Ninguna ruta es perfecta, pero es posible aprender de todas.

Lo más importante es que hay la oportunidad de influir para que estos caminos acompañen la construcción de una economía global con impactos positivos para el mundo. La invitación para todos los actores, empresarios, académicos y ciudadanos es a enriquecer el debate y contribuir activamente a las soluciones.



## Resumen

- El desafío que sigue para el movimiento B es escalar su impacto y lograr relevancia en el debate público.
- Por una parte, es indispensable que algunas Empresas B logren demostrar que pueden escalar sus impactos positivos a escala global, más allá del crecimiento orgánico de los negocios.
- Pero, sobre todo, es muy esperanzadora la oportunidad de promover cambios de paradigma a través de medios audiovisuales de alcance global, y las acciones sistémicas que promueven políticas públicas que acompañen este cambio.
- Todos estos caminos son una esperanza para salir del nicho del impacto positivo reducido. Ninguna ruta es perfecta, pero es posible aprender de todas.





# Conclusiones: Una Economía para el Mundo, donde el Éxito se mida por el Bienestar de las Personas y de la Naturaleza

---

En América Latina se dan todos los ingredientes para ser actores de la construcción de una nueva economía, que ofrezca soluciones de escala para los problemas del mundo. Existe una cultura emprendedora, con empresarios cada vez más exitosos, que son capaces de poner su marca a escala global, con empresas que solucionan los problemas de los más pobres y con instituciones regionales que pueden acompañar una acción a largo plazo.

Los empresarios con propósito tienen cada vez mayores oportunidades en América Latina, donde comienzan a dar fruto las políticas públicas de los últimos 20 años para promover el emprendimiento y la innovación, como alternativa al desarrollo dependiente de materias primas. La creatividad y el talento de los emprendedores, y los ecosistemas de emprendimiento, son claves para construir una economía que ofrezca mejor calidad de vida para las personas y un mejor entorno ambiental, que ponga la ciencia, la tecnología y la innovación al servicio de la solución de los desafíos de la región y del mundo.

En el 2018 los emprendedores de la región están más orientados hacia el mercado global, son cada vez más resilientes y capaces de navegar en una cultura de miedo al fracaso. El reciente estudio *Tecnolatinas*<sup>85</sup>

identificó en la región 10 “unicornios”, compañías tecnológicas que logran un valor superior a USD 1.000 millones, y 125 empresas valoradas por sobre USD 25 millones. Además, se ha acelerado significativamente el tiempo que toma llegar a esos niveles.

La acción colectiva de empresas, universidades, política pública, emprendedores, medios, ciudadanos, inversionistas, líderes de opinión, es una oportunidad para crear nuevas formas de actuar hacia un mercado de impacto, donde solucionar necesidades humanas y de la naturaleza sea la forma común y corriente de operar.

En palabras de Natalia Castan, del Grupo Unite, Brasil: *“Sistema B nos dio el sentido de ser parte de un movimiento. Hoy sabemos que estamos insertados y bebiendo de esa nueva economía, con profundidad y sin modismos. La decisión estaba clara, pero todos necesitamos estar rodeados de ambientes que nos inspiren, nos remitan a un nuevo nivel de reflexión y conciencia. Las personas que forman parte de ese movimiento B son personas incomodadas, y al tiempo, realizadoras, y eso es óptimo. Ser parte de esta tribu, reconocernos como agentes de cambio nos permite a todos darnos cuenta que trabajamos de América Latina para el mundo. Hoy tenemos relaciones con varios empresarios, B gracias a los cuales hemos abiertos nuevos negocios, como dar trabajo a personas mayores de 60 años, y hemos sido inspirados a trabajar en colaboración para dar escala al programa Aprender A Emprender Para El Mundo, donde tenemos la base tecnológica para ofrecer emprendimiento con propósito a niños y niñas de toda América Latina”.*

América Latina puede ser la fuente de soluciones para el mundo. Una región rica en lo que el mundo necesita, biodiversidad, una diversidad impresionante de culturas, y personas resilientes y con un profundo sentido de la importancia de las relaciones humanas como centro del poder de cada uno, tiene todo para ser un actor de soluciones en escala global. La región tiene problemas profundos. La nueva generación de empresarios y de personas comprometidas con acciones colectivas constituye una oportunidad para asumir las preguntas difíciles y buscar las respuestas que la región y el mundo necesitan.

Todos podemos ser actores en la construcción de la sociedad donde queremos vivir: en cada una de nuestras decisiones económicas tenemos la oportunidad y el privilegio de decidir cómo comprar y qué consumir; podemos ofrecer empleos donde las personas encuentren sentido y orgullo, y no solo salario; podemos enseñar que el mercado puede ser una plataforma de encuentro –donde los ciudadanos pueden actuar en consistencia con valores– y no solo un espacio de intercambio de bienes por precios. Podemos cambiar para que la forma común y corriente de hacer negocios sea solucionar los problemas del mundo, para que los mercados puedan ofrecer las soluciones de escala que exigen los desafíos del siglo XXI.

Esta es la invitación de Sistema B.

Es el momento de la innovación con propósito. De poner el poder del mercado al servicio del planeta y las personas.



# Metodología

---

Este libro es producto del trabajo de investigación realizado entre noviembre del 2017 y octubre del 2018, gracias al apoyo del área de innovación social de CAF, Ana Mercedes Botero y Beatriz Guillén.

La investigación fue desarrollada bajo la metodología “Grounded Theory”, a partir de más de 60 entrevistas a empresarios, académicos, actores de política pública, cofundadores de B Lab y de Sistema B. Esta metodología cualitativa opera de forma inductiva para proponer teoría o aprendizajes a partir de información que se recoge de manera sistemática. En vez de proponer hipótesis y luego buscar datos para corroborar o no la hipótesis, esta metodología ayuda a recoger información a partir de la experiencia, usando entrevistas abiertas. Con un marco de referencia con dos o tres preguntas similares, permite que cada entrevistado aporte e innove. El propósito de las entrevistas es encontrar los elementos que se repiten y que permiten construir “saturación teórica”, es decir, identificar los elementos donde todos los entrevistados coinciden y a partir de los cuales se pueden construir explicaciones o teorías. Las entrevistas fueron realizadas por periodistas y por la autora, y se grabaron o registraron por escrito.

Preguntas centrales en las entrevistas:

1. ¿Por qué es relevante para usted, por qué le conmueve, en qué es diferente de otras iniciativas? Para entender por qué la gente, a nivel personal, participa, se compromete y se la juega, entendiendo que cada uno ve una relevancia al movimiento respecto a lo que está pasando en el país, pero tiene otras conversaciones respecto a lo que está sucediendo en el mundo, temas como el calentamiento global o el acuerdo de París, y el rol del movimiento por una nueva economía.

2. ¿Cómo relaciona su experiencia e interés individual con otros niveles, como su empresa u organización, su interés o participación a nivel de su país, de una agenda regional o global?
3. ¿Qué no funciona? ¿Qué le gustaría cambiar o cuál es el lado complicado de Sistema B?
4. ¿Cómo ve el proceso de crecimiento y el futuro de Sistema B?

El documento “Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América” sentó las bases conceptuales de análisis.

La información cuantitativa acerca de las Empresas B Certificadas proviene de la base de datos que recoge los resultados de 2.350 empresas que han usado la Evaluación de Impacto B en América Latina. El análisis se realizó con la información de 369 empresas que han completado la Evaluación de Impacto B con resultados superiores a 80 puntos y que han pasado la verificación de B Lab.

La información de esta base de datos es confidencial y propiedad de las empresas y de B Lab. En este documento solamente se identifica por nombre a empresas específicas, a partir de su información pública disponible, o menciona información que cuenta con la expresa aprobación por parte de las empresas propietarias de esta.

Para identificar los sectores, se seleccionaron las empresas que han obtenido más de 10 puntos en un Modelo de Negocio de Impacto, tal como ha sido definido por B Lab.

# Empresas B Certificadas en América Latina a agosto del 2018

---

## Puntaje que obtuvo en la Evaluación de Impacto B

EMPRESA	PAIS	PTS
1. Inti Zen	Argentina	87
2. Emprendia	Argentina	81
3. La Marchigiana	Argentina	90
4. Cubreme	Argentina	89
5. Tonka S.A.	Argentina	90
6. Ovis 21	Argentina	88
7. Ondulé	Argentina	86
8. Dvigi	Argentina	84
9. Conexia	Argentina	93
10. Mamotest	Argentina	119
11. Reciclarg S.A.	Argentina	83
12. Animana	Argentina	97
13. Soleventus	Argentina	93

14.	Dolium Bodega Subterránea	Argentina	108
15.	Ossorio Domecq/Maison Domecq	Argentina	82
16.	Mva Trading S.A.	Argentina	101
17.	Noticias Positivas	Argentina	89
18.	Qero Ecosavos	Argentina	82
19.	Salommon Ideas En Acción	Argentina	107
20.	Energe S.A.	Argentina	97
21.	El Viaje de Odiseo	Argentina	80
22.	Sirplast	Argentina	87
23.	Vistage S.A. Argentina	Argentina	83
24.	Infopan SRL	Argentina	82
25.	Stay True Clothing	Argentina	117
26.	Fc Bola	Argentina	108
27.	Colectando Sol	Argentina	85
28.	Ando Reciclaje	Argentina	81
29.	Lulea Mindful Athletes S.A.	Argentina	148
30.	Aguas Danone Argentina	Argentina	80
31.	La Ciudad Posible SRL	Argentina	86
32.	Dibago	Argentina	100
33.	De La Olla	Argentina	129



34.	Proyecto Agua Segura	Argentina	109
35.	Aero Studiodesign	Argentina	81
36.	Damasco	Argentina	91
37.	Amagi Desarrollo Humano	Argentina	102
38.	Gea	Argentina	92
39.	Porta Hermanos	Argentina	86
40.	Latinlingua	Argentina	83
41.	Aglh/Estancia Las Quinas	Argentina	96
42.	Camping	Argentina	83
43.	Luz Libre S.R.L.	Argentina	105
44.	Grincraft	Argentina	104
45.	Enterrenosocial	Argentina	103
46.	Cooperativa Magis	Argentina	82
47.	Kit Urbano	Argentina	98
48.	Recycart Srl	Argentina	82
49.	Vacavaliente	Argentina	81
50.	Increase	Argentina	82
51.	Moddo Marketing Lab	Argentina	88
52.	Grupo Advance	Argentina	96
53.	Otaviano Bodega & Viñedos	Argentina	82

54.	Ecofactory	Argentina	93
55.	Siclo Rural	Argentina	86
56.	GMF Latinoamericana SA	Argentina	86
57.	Rosario Bio Energy	Argentina	109
58.	Genética del Este S.A.	Argentina	83
59.	Bild	Bolivia	116
60.	Vox Capital	Brasil	102
61.	Planocde	Brasil	111
62.	Tcurbes	Brasil	97
63.	Via Gutenberg	Brasil	114
64.	Natura Cosméticos SA	Brasil	124
65.	Aoka	Brasil	97
66.	Maria Farinha Filmes	Brasil	98
67.	Combio Energia	Brasil	94
68.	Courriers	Brasil	120
69.	4you2 Idiomas	Brasil	124
70.	Raíces Desenvolvimento Sustentável	Brasil	100
71.	Criando Consultoria	Brasil	96
72.	Papel Semente Ind E Comercio Ltda	Brasil	123

73.	Okena	Brasil	118
74.	Recicladora Urbana	Brasil	127
75.	Mãe Terra	Brasil	82
76.	Newinc Construtora	Brasil	113
77.	Asta Corp Produtos Sustentáveis Ltda	Brasil	93
78.	Cause	Brasil	104
79.	Fibra Design Sustentável/Materiabrazil	Brasil	81
80.	Avante	Brasil	148
81.	Grupo Gaia	Brasil	110
82.	Geekie	Brasil	88
83.	Zebu Mídias Sustentáveis	Brasil	82
84.	Retalhar	Brasil	100
85.	Araruna Filmes	Brasil	114
86.	Baluarto Cultura	Brasil	95
87.	Indi.Us	Brasil	90
88.	Oficina Da Sustentabilidade	Brasil	130
89.	Ecosocial Consultoria Em Desenvolvimento Humano E Organizacional Ltda.	Brasil	80
90.	Mayra Alimentação Infantil	Brasil	88
91.	Carioteca	Brasil	82

92.	Move Avaliação E Estratégia Em Desenvolvimento Social	Brasil	105
93.	Yougreen Cooperativa De Beneficiamento De Materiais Recicláveis	Brasil	130
94.	Amma Chocolate	Brasil	90
95.	Din4mo	Brasil	96
96.	Aniyami	Brasil	80
97.	Resolvja Aplicativos Especializados Ltda.	Brasil	104
98.	Barbara Mattivy	Brasil	86
99.	Alaya	Brasil	81
100.	Tecvolt	Brasil	84
101.	Casa Do Futuro	Brasil	82
102.	Movin	Brasil	144
103.	Pecsa	Brasil	82
104.	Flavia Aranha Comércio E Confeção Eireli - Me	Brasil	81
105.	Fazenda Da Toca Orgânicos	Brasil	146
106.	Kria	Brasil	85
107.	Daterra Atividades Rurais	Brasil	98
108.	Campus B	Brasil	101
109.	Peixes Da Amazônia S.A.	Brasil	106

110. Kaeté Investimentos	Brasil	101
111. Vanessa Montoro	Brasil	88
112. Pragma	Brasil	81
113. Quíron	Brasil	100
114. Positive Ventures	Brasil	111
115. Ciano Alimentos Sustentáveis Ltda.	Brasil	97
116. Positiva Holding Ltda	Brasil	91
117. Cbpak Tecnologia S/A	Brasil	81
118. Ecycle	Brasil	84
119. Mov Investimentos Ltda	Brasil	94
120. Companhia Melhoramentos De Caldas Novas - Lagoa Quente	Brasil	88
121. Reconnectta	Brasil	95
122. Amata	Brasil	91
123. All Set Comunicação	Brasil	86
124. Asap - Perfomance Do Conhecimento	Brasil	85
125. Programa Vivenda	Brasil	99
126. Eduk	Brasil	85
127. By Connection Consultoria E Treinamento Ltda	Brasil	90
128. Yunus Negócios Sociais Brasil	Brasil	109

129. Tobasa Bioindustrial De Babaçu S/A	Brasil	108
130. Mais Fácil Instituição De Pagamentos S/A	Brasil	114
131. Magikjc Empreendimentos Imobiliários	Brasil	125
132. Suindara Radar E Rede	Brasil	129
133. The Key - Prosperar Na Nova Economia	Brasil	87
134. Wright Capital Gestão De Recursos Ltda.	Brasil	95
135. Entelékia / Integrow	Brasil	124
136. Gitec Brasil	Brasil	82
137. Welight	Brasil	104
138. Nuap Pares - Núcleo De Assessoria E Pesquisa Pares S/S Ltda	Brasil	97
139. New Hope Ecotech	Brasil	87
140. Abissal Capitalismo Saudável	Brasil	96
141. Sitawi	Brasil	116
142. Spiral Criativa	Brasil	144
143. Plongê	Brasil	90
144. In3citi S.A. Inovações, Investimentos E Instituições	Brasil	95
145. Reos Partners	Brasil	92
146. Rise Ventures	Brasil	86
147. Meu Copo Eco	Brasil	86

148. Brilia (Razão Social Swell Imp./Com. De Produtos De Iluminação SA)	Brasil	83
149. Az Quest	Brasil	88
150. Boomera	Brasil	96
151. Filóo Vale Sua Saúde	Brasil	98
152. Sunew Filmes Fotovoltaicos Impressos S.A.	Brasil	105
153. Ig4 Capital	Brasil	82
154. Agrotools	Brasil	80
155. Aquatro Cultura De Impacto	Brasil	82
156. Tawil Comunicação	Brasil	99
157. Editora MOL	Brasil	113
158. Patrus Transportes Urgentes Ltda	Brasil	80
159. Arueira Ambiental	Brasil	92
160. Amêndoas Do Brasil	Brasil	93
161. Triciclos Brasil	Chile	135
162. Late	Chile	94
163. Gulliver	Chile	89
164. Pegas Con Sentido	Chile	80
165. Comercial Epullen Ltda.	Chile	83
166. Lumni Chile	Chile	92

167. Route To Green SPA	Chile	80
168. Voz Diseño y Exportaciones SPA	Chile	83
169. Green Libros	Chile	86
170. Estudios Y Consultorías Focus	Chile	117
171. Travolution	Chile	83
172. Needo	Chile	98
173. Cumpló Chile S.A.	Chile	81
174. Emprediem	Chile	96
175. Impresión Uno	Chile	81
176. Degraf Spa	Chile	101
177. Veomás Coaching	Chile	104
178. Insamar	Chile	88
179. Cultiva Empresa	Chile	131
180. Karün	Chile	90
181. Constructora L Y D	Chile	91
182. Actua360	Chile	80
183. Parque Del Recuerdo	Chile	86
184. Eclass SA	Chile	98
185. Ematris	Chile	86
186. Cridem	Chile	103



187. Broota SPA	Chile	91
188. Plataforma Áurea	Chile	84
189. Best Energy	Chile	118
190. Proqualitas	Chile	110
191. Bolsas Reutilizables	Chile	81
192. Te Quiero Verde	Chile	85
193. Algramo	Chile	91
194. Green Glass	Chile	81
195. Centro de Liderazgo Adaptativo	Chile	93
196. Aguas Santa Amalia S.A.	Chile	97
197. Armstrong y Asociados	Chile	104
198. Orgánicos Brita	Chile	121
199. El Definido	Chile	91
200. Más Verde	Chile	87
201. Smartrip	Chile	84
202. Geco	Chile	153
203. Target-Ddi	Chile	91
204. Bancoestado Microempresas	Chile	98
205. Buinzoo S.A.	Chile	86
206. Grupo Educativo	Chile	117

207. Rembre	Chile	102
208. Actitud Lab	Chile	102
209. Mujeres del Pacífico	Chile	120
210. Viña Polkura S.A.	Chile	92
211. Mialuna	Chile	102
212. Inclusiva Consultores	Chile	90
213. Chilotesshoes	Chile	84
214. Ecopura Limitada	Chile	86
215. Hora Salud	Chile	118
216. STC Sunbelt Spa	Chile	127
217. Almaciguera Consultora	Chile	109
218. Asesorías Simplicity Spa	Chile	83
219. Extend Comunicaciones	Chile	92
220. Beyond English	Chile	106
221. Sulilab Spa	Chile	101
222. Proyecta	Chile	84
223. Equipos Médicos Zepeda	Chile	98
224. Sustrend Spa.	Chile	83
225. Asesorías y Servicios Kyklos Spa.	Chile	91
226. Casaco	Chile	83

227. Birus	Chile	100
228. B Gift Spa	Chile	80
229. Funeraria Del Hogar De Cristo	Chile	96
230. Kruz, Toca Madera	Chile	82
231. Ediciones Sm Chile	Chile	101
232. E3p	Chile	81
233. App Chile	Chile	93
234. Carnes Naturales Spa	Chile	82
235. Próxima	Chile	127
236. If	Chile	86
237. Dictuc S.A.	Chile	102
238. Gedes	Chile	98
239. Psicometrix	Chile	84
240. OTEC El Circo Del Mundo	Chile	99
241. Bmov Ltda.	Chile	83
242. Karsharing SPA	Chile	80
243. Cajavecina	Chile	158
244. Cervecera Guayacán Spa	Chile	90
245. Kodama Y Mex	Chile	90
246. Integra Chile S.A.	Chile	81

247. Bh Compliance	Chile	80
248. Smart Coach Spa	Chile	92
249. Clinica Orema	Chile	89
250. Kawsay	Chile	82
251. Wenu Work	Chile	81
252. Bau Accesibilidad	Chile	100
253. Ralí Spa	Chile	83
254. Urbani Limitada	Chile	85
255. Singulares	Chile	86
256. Espantapájaros	Chile	89
257. Gestión Humor Ltda	Chile	90
258. Nodo Chile	Chile	93
259. Birdschile	Chile	90
260. Jardín Infantil Arándano	Chile	80
261. Patagua	Chile	90
262. Bicicla	Chile	84
263. People & Partners S.A.	Chile	82
264. Aprendizaje Inteligente	Chile	99
265. Rising Sun Chile	Chile	99
266. Casa Fen	Chile	88

267. Bowlpark	Chile	81
268. Freemet Comercial Spa	Chile	96
269. Comunicación Puente Ltda	Chile	83
270. Uop! (Savia Vida Spa)	Chile	119
271. Acción Verde Sas	Colombia	120
272. Contreebute	Colombia	101
273. Bioplaza SAS	Colombia	80
274. Portafolio Verde	Colombia	157
275. Hybrytec Solar	Colombia	156
276. La Tercera Mirada	Colombia	94
277. Brand Solutions Ltda	Colombia	83
278. Fruandes	Colombia	156
279. Green Factory	Colombia	118
280. Productos Naturales Aral Thel S.A.	Colombia	108
281. Caravela Coffee	Colombia	164
282. Lohas Beans	Colombia	90
283. Mejor En Bici	Colombia	154
284. Pure Chemistry S.A.S.	Colombia	82
285. La 25 Sport	Colombia	125
286. Núcleo Ambiental S.A.S.	Colombia	90

287. Heincke SAS	Colombia	83
288. Ecoflora Agro S.A.S.	Colombia	84
289. Alcagüete	Colombia	99
290. Zue Beauty	Colombia	98
291. Microfranquicias Con Impacto Social	Colombia	86
292. Co-School Sas	Colombia	93
293. Grupo Contempo S.A.S.	Colombia	111
294. Siembraviva	Colombia	81
295. E-Waste Solutions	Colombia	112
296. Granos Andinos de Colombia S.A.S.	Colombia	83
297. Free Mind Sas	Colombia	84
298. Macías Gómez & Asociados Abogados	Colombia	82
299. Creativelab S.A.S.	Colombia	85
300. Arrocería La Esmeralda Sas	Colombia	109
301. Servioptica	Colombia	81
302. Límite Vertical	Colombia	82
303. Todo1 Colombia Ltda	Colombia	90
304. Crepes & Waffles Colombia	Colombia	111
305. Choucair Testing S.A	Colombia	85
306. Taurus Capital Sas	Colombia	110

307. De Lolita Restó Café	Colombia	81
308. Miele S.A.S.	Colombia	84
309. Escala Educación	Colombia	96
310. Mattered	Colombia	81
311. Finsocial Sas	Colombia	92
312. Terrasos SAS	Colombia	81
313. Promosumma	Colombia	103
314. Valorar Futuro	Colombia	95
315. Cafexport	Colombia	90
316. Finaktiva	Colombia	84
317. HG Ingeniería y Construcciones S.A.S.	Colombia	91
318. Sentido Verde	Colombia	90
319. Femsolutions Sas	Colombia	86
320. S.E.E.D.	Costa Rica	88
321. Pucci	Costa Rica	110
322. Nahua LLC	Costa Rica	101
323. Bodhi Surf + Yoga	Costa Rica	99
324. Grupo Florex	Costa Rica	87
325. Cuestamoras Bosques	Costa Rica	87
326. Yuxta	Costa Rica	99

327. Ambiente Creativo	Ecuador	81
328. Coinnovar	Ecuador	80
329. Impaqto	Ecuador	104
330. Pacari	Ecuador	103
331. Tippytea Blends	Ecuador	88
332. Superfoods Ecuador	Ecuador	82
333. Baobab	Guatemala	101
334. Wakami	Guatemala	86
335. Hiptipico	Guatemala	100
336. Echale A Tu Casa	México	140
337. Finae Sapi De Cv Sofom Enr	México	118
338. Envirofit International Inc	México	120
339. Cielo Hammocks	México	106
340. Suministros Analógico Digitales, S. De R.L.	México	83
341. Someone Somewhere	México	97
342. Sistema Biobolsa	México	123
343. Ilumexico	México	146
344. Glatt Stove	México	113
345. Unboxed, S.C.	México	113
346. Cirklo	México	83



347. Eosis	México	95
348. Pízza	México	87
349. Donadora	México	86
350. Hipocampus Centros de Aprendizaje	México	140
351. Grupo MIA	México	114
352. Kaya Impacto	México	104
353. Svx México	México	105
354. Grameen De La Frontera	México	131
355. Buna	México	91
356. Rayito De Luna S.A.	México	83
357. Combustibles Alternos Sustentables SA De CV	México	81
358. Aguagente S.A.P.I. De C.V.	México	87
359. Kubo Financiero	México	99
360. Disruptivo	México	94
361. Carla Fernández   Comercializadora De Diseño Flora SAPI De CV	México	82
362. Negocios Sociales México, Sapi	México	85
363. Sarape Social	México	90
364. Matcha Kaori México Sa De Cv	México	84
365. Fondify	México	95

366. Tenoli	México	92
367. Revitaliza Consultores	México	117
368. Luxelare	México	82
369. Sol Organica	Nicaragua	102
370. Futuro Forestal	Panamá	90
371. Conservatorio SA	Panamá	
372. Koga S.A.	Paraguay	97
373. Vertical	Paraguay	95
374. Eneache Sa	Paraguay	105
375. Sinergia Positiva	Paraguay	97
376. Nexoos Group S.A.	Paraguay	83
377. Broterra	Paraguay	81
378. Books S.R.L.	Paraguay	109
379. Ret	Perú	86
380. Libélula Gestión en Cambio Climático y Comunicación	Perú	91
381. Nature Services Peru	Perú	130
382. Hóseg	Perú	85
383. Valle Y Pampa Perú	Perú	81
384. Casa Collab Global S.A.C.	Perú	87

385. Pinalpaka Sac	Perú	81
386. Diversa	Perú	81
387. Inka Moss S.A.C.	Perú	86
388. Amazonas Explorer	Perú	86
389. Nómades - Yachay Lab S.A.C.	Perú	82
390. Code Brand S.A.C.	Perú	91
391. Caja Centro	Perú	104
392. Empresa Social Recidar S.A.C.	Perú	127
393. 3vectores	Uruguay	104
394. Bioterra	Uruguay	87
395. Yo Elijo	Uruguay	89
396. Gemma	Uruguay	102
397. Verdeagua Hidroponia	Uruguay	101
398. Liatin Sa (Impulso Creativo)	Uruguay	81
399. Werba S.A.	Uruguay	81
400. 4d Content English	Uruguay	85
401. La Cristina	Uruguay	93



## Bibliografía

---

- o Actitud Lab. 2018. *545.654 razones para hacerse cargo*. Edición propia, Actitud Lab, Chile.
- o Arabesque Asset Management. 2015. *From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial out performance*.
- o ASPEN, LAVCA, LGTIV. *The Impact Investing Landscape in Latin America. Trends 2014, 2015: Focus in Mexico, Brasil and Colombia*. Aspen, LAVCA, LGTIV. [https://lavca.org/wp-content/uploads/2018/03/ASPEN\\_summary\\_english\\_DIGITAL.pdf](https://lavca.org/wp-content/uploads/2018/03/ASPEN_summary_english_DIGITAL.pdf). Marzo 2018.
- o CAF. *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. 2013.
- o Calcagno, Ferreira, Hughes, Lienau, Pereira, Sanguinetti. Julio, 2018. *Caracterización y desafíos del liderazgo femenino en Empresas B en Latinoamérica: ¿Revolución o suavizante? Mujeres liderando Empresas B*. En desarrollo.
- o Correa, Abramovay, Gatica y Van Hoof. 2013. *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. FOMIN, Sistema B. [http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS\\_EMPRESAS\\_NUEVAS\\_ECONOMIAS\\_LAS\\_EMPRESAS\\_B\\_EN\\_SURAMERICA\\_2013.pdf](http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS_EMPRESAS_NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SURAMERICA_2013.pdf)
- o Correa, María Emilia. 2017. *¡Buenas Noticias! Conectarse con su Entorno Permite a las Empresas Ser Más Resilientes Frente a las Crisis*. Blog, Academia B.

- o Danon, William. *Path to Purpose*. 2009. <http://www.williamdamon.com/pathtopurpose.html>.
- o Domanski, Monge, Quitiaquez y Rocha. 2016. *Innovación Social en Latinoamérica. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Innovación Social en Latinoamérica*.
- o Edelman. 2018. *Trust Barometer*. <https://www.edelman.com/trust-barometer>
- o Ekman, Paul. 2010. *Taxonomy of Compassion*. Greater Good Magazine, June 25 2010. [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/paul\\_ekmans\\_taxonomy\\_of\\_compassion](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/paul_ekmans_taxonomy_of_compassion)
- o Erbes y Suárez (eds.). 2016. *Repensando el Desarrollo Latinoamericano: Una Discusión desde los Sistemas de Innovación*. Buenos Aires: UNGS. Cap. 9, pp. 293-317.
- o FOMIN, Sistema B. *Casos de Innovación: Empresas con propósito y Sistema B*. 2017. Fomin. [http://sistemab.org/wp-content/uploads/2017/11/fomin\\_espanol\\_28\\_11\\_2017.pdf](http://sistemab.org/wp-content/uploads/2017/11/fomin_espanol_28_11_2017.pdf)
- o *Fondo de Inversión Social*. 2018. Chile. <http://fondoinversionsocial.cl/inversion-impacto/>
- o Fryer. Septiembre, 2013. *The Rise of Compassionate Management (Finally)*. Harvard Business Review.
- o GEM. 2018. *Global Entrepreneurship Monitor GEM*.
- o GIIN. Junio 2018. *Annual Impact Investor Survey*.
- o Glaser and Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago. Aldine.
- o Global Innovation Index. 2018. *Innovation Feeding the World*.
- o Grimes, Gehman, Cao. 2017. *Positively Deviant: Identity Work Through B Corporation Certification*. Alberta School of Business. Research paper no. 2017-910.

- o Hoffman, Andrew. 2017. *Seventh Generation and Unilever: Would an Acquisition Affect Sustainability?* Case Study ERB U. of Michigan. <https://wdi-publishing.com/product/seventh-generation-unilever-acquisition-affect-sustainability/>.
- o Hosomi, Heiko. 2018. *Relatorio Rio+B*. En publicación. Fundacion Dom Cabral.
- o Innovista, Fomin. 2018. *Fintech: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina*. 2018. <https://publications.iadb.org/handle/11319/8265?locale-attribute=es&>.
- o Jackson. 2017. *Prosperity Without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow*. Routledge.
- o Keltner, Marsh, Smith. 2010. *The Compassionate Instinct: The Science of Human Goodness*. The Greater Good Science Center.
- o Kim, Karlesky, Myers, Schifeling. 2016. *Why Companies Are Becoming B Corporations*. Harvard Business Review. <https://Hbr.Org/2016/06/Why-Companies-Are-Becoming-B-Corporations>
- o M. Yunus and Weber. 2010. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Perseus Books Group.
- o Maldonado, G. Horowitz. 2016. *Ecosistemas abiertos: 6 estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento*. Corfo.
- o Maldonado. 2016. *Ecosistemas abiertos de innovación*. CORFO.
- o Mazzucato. 2013. *El Estado Emprendedor*.
- o Monbiot, George. Junio, 2018. *Finally, a breakthrough alternative to growth economics – the doughnut*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/apr/12/doughnut-growth-economics-book-economic-model>

- o Muñoz, Cacciotti, Cohen. 2017. The double edge sword of purpose-driven behavior in sustainable venturing. *Journal of Business Venturing*. Elsevier Inc.
- o Muñoz, Sistema B. *Climate change risks and opportunities for B corporations in Latin America*. 2018. IDRC grant # 108270-001. <https://www.idrc.ca/en/project/climate-change-risks-and-opportunities-b-corporations-latin-america>
- o NXTP, FOMIN. *Tecnolatinas: América Latina surfeando el tsunami tecnológico*. <http://tecnolatinas.com/es/>
- o OIT-CEPAL-FAO-PNUD-ONUM. “*Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo en América Latina y el Caribe*”. 2013. OIT-CEPAL-FAO-PNUD-ONU-MUJERES. Marzo 2018.
- o Page & Katz. 2012. *The Truth About Ben and Jerry’s*. [https://ssir.org/articles/entry/the\\_truth\\_about\\_ben\\_and\\_jerrys](https://ssir.org/articles/entry/the_truth_about_ben_and_jerrys)
- o Palazzi. Global Ambassador, B Corporations. January 2018. *Towards a new business civilization: A global movement of 7,000+ corporations is transforming capitalism for good*. [Biblioteca.academiab.org](http://Biblioteca.academiab.org).
- o Pérez. 2002. *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Edward Elger Publishing Ltd.
- o Pérez. 2016. *Capitalism, Technology and a Green Global Golden Age: The Role of History in Helping to Shape the Future*. The Political Quarterly Publishing by John Wiley & Sons Ltd.
- o Pérez. 2016. *Teoría y políticas de innovación como blanco móvil*. Erbez y Suárez.
- o Raworth. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. RH Business Books.
- o Roland y Landua. 2013. *Regenerative Enterprise: Optimizing for Multi-capital Abundance*. Version 1.0. Kindle Edition.



- o Seppälä, Simon-Thomas, Brown, Worline, Cameron, Doty, Seppälä. 2016. *The Oxford Handbook of Compassion Science (Oxford Library of Psychology)*. The Happiness Track. Harper Collins.
- o Seppälä, Simon-Thomas, Brown, Worline, Cameron, Doty. 2017. *The Oxford Handbook of Compassion Science (Oxford Library of Psychology)*. 1st Edition.
- o Sinek, Simon. 2009. *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Books.
- o Social Impact Investment Task Force, G8. *Profit-with-Purpose Business*: Sept. 2014.
- o Stammer. 2013. *It Pays to Become A B Corporation*. Harvard Business Review. <https://Hbr.Org/2016/12/It-Pays-To-Become-A-B-Corporation>
- o Steimer. 2017. *How Ben & Jerry's Took Both Its Ice Cream and Mission Global*. <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/how-ben-jerrys-took-both-its-ice-cream-and-mission-global.aspx>
- o Wheatley & Frieze, Westley & Antadze y el Instituto Berkana. 2018.
- o Yale, Patagonia. *An Entrepreneur's Guide to Certified B Corporations and Benefit Corporations*. 2016. [http://cbey.yale.edu/sites/default/files/CBEY\\_BCORP\\_Print.pdf](http://cbey.yale.edu/sites/default/files/CBEY_BCORP_Print.pdf)



# Notas de pie de página

---

1. Portal de Estadísticas Educativas del BID CIMA. [www.iadb.org/CIMA](http://www.iadb.org/CIMA). Agosto 2018.
2. Global Entrepreneurship Monitor GEM. <http://www.gemconsortium.org/report/49812>. Marzo 2018.
3. Cómo los lobos cambiaron los ríos. Sustainable Man. [https://www.youtube.com/watch?v=XAyvi\\_ZLwg8](https://www.youtube.com/watch?v=XAyvi_ZLwg8). Marzo 2018.
4. Drakopoulou Dodd, Wilson, Mac and Bhaird, Bisignano. 2018. *Habitus emerging: The development of hybrid logics and collaborative business models in the Irish craft beer sector*. Sage Journal. Volume 36, issue 6, pages 637-661.
5. Domanski, Monge, Quitiaquez y Rocha (2016). *Innovación Social en Latinoamérica*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. [http://sfs.tu-dortmund.de/Publikationen/Innovacion\\_Social\\_en\\_Latinoamerica.pdf](http://sfs.tu-dortmund.de/Publikationen/Innovacion_Social_en_Latinoamerica.pdf). Febrero 2018.
6. Maldonado, Horowitz. 2017. *Ecosistemas abiertos: 6 estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento*. Corfo, Chile.
7. BBVA. ¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única? Marzo 2018. <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>. Agosto 2018.
8. CEPAL. Envejecimiento provocará caída de la población de América Latina y el Caribe hacia 2060. 2017. <https://goo.gl/wrhFeM>. Mayo 2018.
9. Hawken, P. *Blessed Unrest: How the Largest Social Movement in History Is Restoring Grace, Justice, and Beauty to the World*. Penguin books, 2007.

10. Mazzucato and Jacobs (eds.). 2016. *Rethinking Capitalism*. “Capitalism, Technology and a Green Global Golden Age: The Role of History in Helping to Shape the Future”, in Political Quarterly. <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-1119120950.html>
11. <http://www.carlotaperez.org/?l=es>. Abril 2018.
12. <https://www.nationalgeographic.org/encyclopedia/great-pacific-garbage-patch/>. Mayo 2018.
13. <https://www.nytimes.com/2018/03/03/climate/plastic-straw-bans.html>. Marzo 2018.
14. <https://www.unilever.com.ar/news/comunicados-de-prensa/2018/integrar-la-sustentabilidad-al-negocio-trae-crecimiento.html>. Junio 2018.
15. <https://www.fastcompany.com/90208079/stop-buying-crap-and-companies-will-stop-making-crap>. Fast Company, julio 27, 2018.
16. LinkedIn, Imperative. Global Report, 2016. *Purpose at work*. <https://goo.gl/j8PceD>
17. <https://foresight.ubs.com/unique/home/>. Junio 2018.
18. Larry Fink. A sense of Purpose. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>. Marzo 2018.
19. Zadek. 2004. “The Path to Corporate Social Responsibility”. Harvard Business Review, December 2004.
20. Hoffman. 2018. “The Next Phase of Business Sustainability”. Stanford Social Innovation Review.
21. Agarwal, Bersin, Lahiri, Schwartz, Volini. 2018. *Citizenship and social impact: Society holds the mirror*. Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. Marzo 2018.

22. Citado en Hoffman. 2018. *"The Next Phase of Business Sustainability"*. Stanford Social Innovation Review.
23. Yunus and Weber. 2010. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism That Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Perseus Books Group.
24. Social Impact Investment Task Force. G-8. Sept. 2014. *Profit-with-Purpose Business*. Enero 2018.
25. Jackson. 2017. *Prosperity Without Growth: Foundations for the Economy of Tomorrow*. Routledge, 2017.
26. Raworth. 2017. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing.
27. World Economic Forum. 2017. *Conozca el Donut: una revolución en el pensamiento económico sobre la desigualdad*. <https://goo.gl/LWuB9W>. Marzo 2018.
28. Monbiot. 2017. *Finally, a breakthrough alternative to growth economics - the doughnut*. The Guardian. <https://goo.gl/V2eavT>. Junio 2018.
29. Our history. B Corporation. <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history>. Enero 2018.
30. Edelman Trust Barometer, 2018. <https://www.edelman.com/trust-barometer>. Marzo 2018.
31. [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net). Marzo 2018.
32. Purpose after Polman. Dec 25 2017. <https://goo.gl/WYXQu8>. Marzo 2018.
33. <https://bcorporation.net/certification/large-multinational>. Agosto 2018.
34. <https://bcorporation.net/certification>. Julio 2018.
35. <https://goo.gl/3DHv7W>. Agosto 2018.

36. Palazzi, Global Ambassador, B Corporations. January 2018. Towards a new business civilization. A global movement of 7,000+ corporations is transforming capitalism for good. [Biblioteca.academiasb.org](http://Biblioteca.academiasb.org).
37. The New York Times. 2018. *Patagonia trump bears ears*. <https://www.nytimes.com/2018/05/05/business/patagonia-trump-bears-ears.html>. Junio 2018
38. Muñoz. 2018. <https://sistemab.org/bienvenidos-a-la-era-del-activismo-empresarial/>. Junio 2018.
39. The Guardian. 10 reasons why cities hold the key to climate change and global health. <https://www.theguardian.com/cities/gallery/2015/dec/08/statistics-show-cities-key-future-planet-un-climate-change>. Mayo 2018.
40. Revisión 2018 de las Perspectivas Mundiales de Urbanización. División de Población, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU (DESA). <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/2018-world-urbanization-prospects.html>. Mayo 2018.
41. Sistema B impulsa ciudades sostenibles en el marco de los ODS. 2018. <https://goo.gl/9EN8bu>
42. Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>. Mayo 2018.
43. Las marcas B Corp, Certified B Corporations™, Best for the World®, people using business as a force for good™, son propiedad registrada de B Lab US. Las marcas Sistema B y Empresa B Certificada son propiedad de Sistema B.
44. <https://multiplicadoresb.eclass.com/> [www.multiplicadoresb.org](http://www.multiplicadoresb.org)
45. Relatorio Rio+B. [https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/03/RELATORIO\\_RIOMAISB\\_ESPAN%CC%83OL-1.pdf](https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/03/RELATORIO_RIOMAISB_ESPAN%CC%83OL-1.pdf). Agosto 2018.
46. Raworth. 2017. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a*

*21st-Century Economist*. (Ubicaciones de Kindle 2266-2281).

47. *Ibíd.*
48. Muñoz, Sistema B. 2018. <https://www.researchgate.net/project/Climate-Change-Risks-and-Opportunities-for-B-Corporations-in-Latin-America>. Marzo 2018.
49. Branzei, Muñoz, Rusell, Whiteman. Aug 2017. Sage Journal, call for papers: *Regenerative Organizations: Business and Climate Action Beyond Mitigation and Adaptation*. <https://goo.gl/hmSyjz>
50. *B Academics 2018 Call for Proposals*. <https://bsc.poole.ncsu.edu/b-academics-2018-call-for-proposals/>. Julio 2018.
51. La Evaluación de Impacto B clasifica a las empresas en seis sectores, según el segmento industrial en el que opera su negocio:
  1. **Manufactura:** empresas que fabrican más del 10% de los productos que venden, o que fabrican productos para ser vendidos por otra empresa o marca.
  2. **Retail Mayorista/Minorista:** empresas que venden productos físicos y no realizan proceso de fabricación, ni tienen instalaciones responsables de crear esos productos físicos.
  3. **Servicio con impacto ambiental bajo:** empresas que obtienen ingresos prestando servicios no físicos: no venden productos físicos, ni poseen u operan una instalación de retail mayorista, minorista o de fabricación.
  4. **Servicios con impacto ambiental significativo:** empresas de la industria de servicios que tienen operaciones con impacto ambiental significativo, por sus instalaciones, cadena de suministro o la intensidad de sus operaciones al prestar los servicios.
  5. **Productos agrícolas:** empresas que operan granjas, instalaciones de tratamientos agrícolas, o que obtienen productos directamente de agricul-

tores o productores para la mayoría de sus insumos o materias primas. Las empresas ganaderas se consideran bajo la categoría “manufactura”.

6. Institución microfinanciera: empresa que administra productos o servicios microfinancieros.
52. La resiliencia es la capacidad de las empresas de adaptarse a cambios fuertes en su entorno manteniendo estabilidad, así como la flexibilidad de recuperarse frente a estos cambios. Investigaciones de los efectos de la crisis financiera del 2008, sobre los precios de las acciones de 963 empresas en los EE. UU., ofrecen evidencia de que las empresas que implementaron prácticas sociales y ambientales estratégicas experimentaron menos pérdidas; es decir, sus resultados son más estables y, además, se recuperaron más rápidamente, lo que habla de su flexibilidad frente a cambios fuertes en el entorno. Correa. ¡Buenas noticias! Conectarse con su entorno permite a las empresas ser más resilientes frente a las crisis. Academia B. 2017. <https://goo.gl/2yPY3R>
53. Meta-estudio que revisó 190 investigaciones a escala global y concluyó que 88% de las investigaciones muestran que las buenas prácticas sociales y ambientales resultan en buen desempeño operacional; 90% de los resultados mostró que los buenos estándares de sostenibilidad reducen el costo de capital. Arabesque Asset Management. *From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial out performance*. 2015. <https://goo.gl/Sw1f5s>. Marzo 2018.
54. Calcagno, Ferreira, Hughes, Lienau, Pereira, Sanguinetti. “*Caracterización y desafíos del liderazgo femenino en Empresas B en Latinoamérica. Informe final – 22 de julio de 2018. ¿Revolución o suavizante? Mujeres liderando en Empresas B*”. En desarrollo.
55. Grimes, Gehman, Cao. 2017. “*Positively Deviant: Identity Work Through B Corporation Certification*”. Alberta School of Business Research Paper No. 2017-910.



56. Goler, Gale, Harrington, Grant. 2018. “*The three things employees really want: career, community, cause*”. <https://goo.gl/gBdhZi>
57. Fondo de Inversión Social, Chile. <http://fondoinversionsocial.cl/inversion-impacto/>. Mayo 2018.
58. GIIN. Annual Impact Investor Survey. [https://thegiin.org/assets/GIIN\\_AnnualImpactInvestorSurvey\\_2017\\_Web\\_Final.pdf](https://thegiin.org/assets/GIIN_AnnualImpactInvestorSurvey_2017_Web_Final.pdf). Junio 2018.
59. Aspen, LAVCA, LGTIV. 2016. *The Impact Investing Landscape in Latin America. Trends 2014, 2015. Focus in Mexico, Brasil and Colombia*. [https://lavca.org/wp-content/uploads/2018/03/ASPEN\\_summary\\_english\\_DIGITAL.pdf](https://lavca.org/wp-content/uploads/2018/03/ASPEN_summary_english_DIGITAL.pdf). Junio 2018.
60. <http://b-analytics.net/giirs-funds>. Marzo 2018.
61. Para más información sobre inversión de impacto:
- The Global Impact Investing Network (The GIIN)
  - Monitor Institute
  - Rockefeller Foundation
  - <https://www.inversiondeimpacto.org>
  - <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/>
  - <https://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/inversion-de-impacto-en-el-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe%2C5752.html>
62. Hargreaves, Carolina. Universidad de Liverpool UK. 2018. Investigadora Asociada, Academia B
63. <https://bimpactassessment.net/es/como-funciona/evalua-tu-impacto>
64. La Evaluación de Impacto B clasifica a las empresas en seis sectores, según el sector industrial en el que opera su negocio. Cita arriba.

65. Yale, Patagonia, 2016. *An Entrepreneur's Guide to Certified B Corporations and Benefit Corporations*. [http://cbey.yale.edu/sites/default/files/CBEY\\_BCORP\\_Print.pdf](http://cbey.yale.edu/sites/default/files/CBEY_BCORP_Print.pdf)
66. Stammer. *It Pays to Become A B Corporation*. Harvard Business Review, Dec. 6, 2013.
67. Kim, Karlesky, Myers, Schifeling. *Why Companies Are Becoming B Corporations*. Harvard Business Review. June 2016.
68. The Oxford Handbook of Compassion Science (Oxford Library of Psychology). 1st Edition. Emma M. Seppälä (Editor), Emiliana Simon-Thomas (Editor), Stephanie L. Brown (Editor), Monica C. Worline (Editor), C. Daryl Cameron (Editor), James R. Doty (Editor).
69. Branzei. Donald F. Hunter, Professor of International Business and Associate Professor of Strategy at the Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, London, Canada. <https://www.ivey.uwo.ca/faculty/directory/oana-branzei/>
70. Fryer. 2013. *The Rise of Compassionate Management (Finally)*. Harvard Business Review, sept. 18 2013
71. <https://emmaseppala.com>
72. Keltner. 2004. *"The Compassionate Instinct"*. [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the\\_compassionate\\_instinct](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_compassionate_instinct). Eckam. 2010. Paul Eckman's Taxonomy of Compassion. [https://greatergood.berkeley.edu/article/item/paul\\_ekmans\\_taxonomy\\_of\\_compassion](https://greatergood.berkeley.edu/article/item/paul_ekmans_taxonomy_of_compassion). Marzo 2018.
73. Sinek. 2014. *Leaders eat last: why some teams pull together and others don't*. Penguin.
74. Muñoz, Cacciotti, Cohen. 2016. "The double edge sword of purpose driven behavior in sustainable venturing". Journal of Business Venturing, Elsevier, 2017.
75. Josefa Monge. Congreso de Marketing, ICARE, 2018. <http://www.icaretv.cl/video/josefa-monge-congreso-de-marketing-dias-extranos>. Julio 2018.

76. Danon. *Path to Purpose*. <http://www.williamdamon.com/pathtopurpose.html>. Marzo 2018.
77. Sinek. *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*.
78. Heiko Hosomi. Relatorio Rio+B. En publicación, 2018.
79. Hoffman. *Seventh Generation and Unilever: Would an Acquisition Affect Sustainability?* Case Study ERB U. of Michigan, 2017. Marzo 2018.
80. Page, Katz. 2012. *The Truth About Ben and Jerry's*. <https://goo.gl/CjfqNm>
- Knowldege at Wharton. 2016. *How Ben & Jerry's Got Bought Out Without Selling Out*. <https://goo.gl/2XqDT7>
- Steimer. 2017. *How Ben & Jerry's Took Both Its Ice Cream and Mission Global*. <https://goo.gl/UV8wtX>
81. Pérez. 2002. *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Edward Elgar Publishing Ltd.
82. Mazzucato. 2013. *The Entrepreneurial State. Debunking Debunking Public Vs. Private Sector Myths*. Anthem Press UK.
83. CEPAL. 2006. *Las compras públicas en los acuerdos regionales de América Latina con países desarrollados*. CEPAL.
84. CAF. 2013. *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. [http://publicaciones.caf.com/media/33191/red\\_2013.pdf](http://publicaciones.caf.com/media/33191/red_2013.pdf). Marzo 2018.
85. NXTP, FOMIN. *Tecnolatinas. América Latina surfeando el tsunami tecnológico*. <http://tecnolatinas.com/es/>. Marzo 2018.
86. Glaser, Barney G. and Strauss, Anselm L. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago. Aldine.
87. Correa, Abramovay, Gatica y Van Hoof. *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. FOMIN, Sistema B, 2013. Biblioteca Academia B. <https://goo.gl/qeZ8YX>

---

Sistema B es una organización creada en 2012 con la misión de “Construir ecosistemas favorables para Empresas B y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales”. Busca redefinir el sentido del éxito en la economía con la visión de construir una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. Con presencia en 15 países de América Latina, en alianza con B Lab de los Estados Unidos, Sistema B promueve y hace parte del movimiento global por una nueva economía.

CAF, banco de desarrollo de América Latina, se crea en 1970 y está conformado por 19 países —17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal— y 14 bancos privados de la región. Promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina. La Dirección de Innovación Social (DIS) es un área de CAF que se comporta como un laboratorio para identificar ideas y modelos para el desarrollo de soluciones útiles y sostenibles a desafíos sociales, en particular, de los más vulnerables, que aquejan a América Latina.

---