

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

DESARROLLO DE UN MODELO DE EDUCACIÓN SOBRE EL MODELO DE EMPRESAS
B EN COLOMBIA DESDE LA ACADEMIA



AUTORAS:
LUISA FERNANDA ALVAREZ VÁSQUEZ
DIANA PATRICIA CABRERA ERAZO

BOGOTÁ, D.C., 25 DE ABRIL DE 2020

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la
academia

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

DESARROLLO DE UN MODELO DE EDUCACIÓN SOBRE EL MODELO DE EMPRESAS
B EN COLOMBIA DESDE LA ACADEMIA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS:

LUISA FERNANDA ALVAREZ VÁSQUEZ

DIANA PATRICIA CABRERA ERAZO

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO:

LEIDY NATALIA ZAPATA RESTREPO

BOGOTÁ, D.C., 8 DE JUNIO DE 2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

DIRECTOR

JURADO 1

JURADO 2

Bogotá, 08 de junio de 2020

DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo constante y por
representar nuestra principal motivación para
emprender cada reto y cada desafío, a nivel personal,
profesional y académico.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo brindado por la docente Leidy Natalia Zapata Restrepo, quien, asumiendo el rol de directora del trabajo de grado, brindó todos los lineamientos y directrices necesarias para desarrollar cada una de las etapas de la presente investigación, así como la orientación adecuada, en tiempo y forma para llevar a feliz término cada uno de los objetivos establecidos. De igual forma, extendemos un especial agradecimiento a los CEO de las empresas B con las cuales tuvimos contacto y quienes nos brindaron la información necesaria para realizar el análisis esperado, para obtener las conclusiones respectivas sobre el modelo B y poder responder las preguntas de investigación que fueron establecidas en el marco de este ejercicio académico.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	14
2. ANTECEDENTES	15
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	19
4.1. Pregunta General	19
4.2. Preguntas Específicas	19
5. OBJETIVOS	20
5.1. Objetivo general	20
5.2. Objetivos específicos	20
6. JUSTIFICACIÓN	20
7. MARCO TEÓRICO	21
7.1. Antecedentes de un nuevo modelo de sostenibilidad	22
7.1.1. Los sectores económicos	22
7.1.2. Empresas Híbridas	23
7.2. Empresas B y su evolución	24
7.2.1. Empresas B: su historia y trayectoria	24
7.2.2. Benefit Corporation o empresas con propósito	25
7.2.3. B Lab y su enfoque del triple impacto	27
7.2.4. Sistema B	28
7.3. Instrumentos de consolidación del Modelo B	28
7.3.1. Proceso de Certificación de las Empresas B	28
7.3.2. Academia B y Multiplicadores B: una estrategia de influencia social	30

7.4. Modelo B en Colombia	31
7.4.1. Situación actual del país frente al Modelo B	31
7.4.2. La Ley BIC - Alcance normativo en Colombia	32
8. HIPÓTESIS	33
9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	34
10. RESULTADOS	54
10.1. Etapa 1	54
10.2. Etapa 2	67
10.3. Etapa 3	90
10.4. Etapa 4	103
11. ANÁLISIS DE RESULTADOS	126
11.1. Etapa 1	126
11.2. Etapa 2	132
11.3. Etapa 3	160
11.4. Etapa 4	165
12. CONCLUSIONES	168
13. RECOMENDACIONES	174
14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	175
15. ANEXOS	186

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definición de Responsabilidad Social	68
Tabla 2. Definición de indicadores determinantes de la relación entre la norma ISO 26000:2010 y evaluación de impacto B y su relación	74
Tabla 3. Resultado de evaluación de indicadores determinantes de la relación entre la norma ISO 26000:2010 y evaluación de impacto B	85
Tabla 4. Resultados por área de desempeño para cada uno de los modelos	88
Tabla 5. Certificaciones a nivel mundial y el impacto generado	92
Tabla 6. Factores de éxito desde la perspectiva de empresas B colombianas	100
Tabla 7. Descripción de los elementos de matriz de stakeholders	105
Tabla 8. Descripción de relaciones esenciales entre stakeholders críticos para las Empresas B	107
Tabla 9. Modelo de educación	114
Tabla 10. Pros y Contras del Modelo B	126
Tabla 11. Relación objetivos ISO 26000:2010 y Certificación B	133
Tabla 12. Definición de elementos relacionados Norma ISO 26000:2010 vs Evaluación de Impacto B	133
Tabla 13. Relación de asuntos vinculados por cada materia fundamental de la responsabilidad social de acuerdo con la norma ISO 26000:2010 vs elementos de evaluación por cada área de la Evaluación de Impacto B de acuerdo con B Corps	139
Tabla 14. Resultados calificación empresas B – FRUANDES	144
Tabla 15. Resultados calificación empresas B – HYBRYTEC ENERGÍA SOLAR	147
Tabla 16. Resultados calificación empresas B – PORTAFOLIO VERDE (Portafolio Verde, 2019).	149
Tabla 17. Resultados calificación empresas B – CARAVELA COFFEE	151
Tabla 18. Caracterización de empresas	154
Tabla 19. Análisis Comparativo de Empresa Sostenible Vs Empresa Tradicional	156
Tabla 20. Alineación de factores de éxito con la evaluación de impacto B	161

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de negocio Empresas B	17
Ilustración 2. Árbol de Problemas	19
Ilustración 3. Mapa conceptual del marco teórico	21
Ilustración 4. Dimensiones y variables consideradas para la Certificación B	29
Ilustración 5. Etapas del desarrollo metodológico	35
Ilustración 6. Diseño metodológico Etapa 1	36
Ilustración 7. Diseño metodológico Etapa 2	41
Ilustración 8. Diseño metodológico Etapa 3	46
Ilustración 9. Diseño metodológico Etapa 4	50
Ilustración 10. Áreas de evaluación de impacto B.....	56
Ilustración 11. Iniciativas colectivas de Sistema B.....	66
Ilustración 12. Relación entre la Norma ISO 26000:2010 y el Modelo B.....	89
Ilustración 13. Mapa de stakeholders de Empresas B.....	104
Ilustración 14. Relaciones esenciales entre stakeholders de Empresas B.....	107
Ilustración 15. Factores de éxito de empresas B colombianas.....	160
Ilustración 16. Red de conocimiento de Modelo B.....	165

RESUMEN

En la actualidad, donde el concepto de sostenibilidad ha cobrado mayor importancia a causa de presiones sociales, políticas, económicas y culturales, producto de diferentes problemáticas de orden mundial y de afectación colectiva, se ha generado una mayor sensibilidad y conciencia para modificar la manera de hacer negocios y simplificar las dualidades que surgen cuando se intenta hablar de generación de valor económico y al mismo tiempo, generar valor social y medio ambiental. A partir de esto emerge el concepto de Empresas B como referentes para el mundo empresarial tradicional encaminado a lograr un impacto en diferentes direcciones y hacia diferentes actores, que, aunque siendo externos a la dinámica de las organizaciones, tienen un protagonismo y una influencia que no se puede desconocer ni mucho menos ignorar su relevancia para el desarrollo de los negocios.

Es por esto por lo que la presente investigación abarca desde la conceptualización de las Empresas B y cómo éstas han desarrollado sus prácticas organizacionales en un escenario específico como lo es Colombia. Todo esto enmarcado en el propósito de caracterizar las facetas y perfilamientos de las organizaciones, cuando deciden iniciar un proceso de transformación y modificar el concepto de negocio de empresa tradicional, para dirigir su atención hacia un concepto que redefine los intereses particulares de los accionistas, gracias al entendimiento y conocimiento de los demás grupos de interés que intervienen, directa o indirectamente, en el ecosistema productivo y que las convierten en empresas con propósito.

En este contexto, los elementos y patrones que sean observados y analizados permitirán en un momento posterior, identificar las brechas en la aplicación del Modelo B en Colombia en contraste con las prácticas y avances obtenidos en esta materia por parte de compañías con presencia y operación en países latinoamericanos, así como los elementos que han permitido una evolución notoria y relevante que pueda ser aplicada en el país, fortaleciendo así el número de empresas que se transformen bajo el concepto de Empresas B.

Por último, persiguiendo el objetivo principal en cuanto al desarrollo de un modelo de educación del modelo de Empresas B desde la academia y que pueda ser replicable en Colombia, se fusionan los resultados generados durante el análisis descriptivo en el escenario actual de las compañías que han adoptado esta corriente, junto con las oportunidades que presenta la academia para hacer extensivo el Modelo B a diferentes

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

sectores económicos, diferentes instituciones y diferentes públicos, buscando de esta manera la ampliación del conocimiento sobre dicho modelo y los aportes significativos que genera a la sociedad y el medio ambiente, enlazando de esta forma el concepto de desarrollo sostenible incorporado no solo en el ámbito empresarial sino desde el ámbito académico.

Palabras claves: Benefit Corporation, Empresas B, B Lab, Sistema B, triple impacto, Modelo B, Evaluación de Impacto B, sostenibilidad, Ley BIC.

ABSTRACT

Currently, where the concept of sustainability has become more important due to social, political, economic and cultural pressures, as a result of different problems of the world order and collective affectation, greater sensitivity and awareness have been generated to modify the way of doing business and simplifying the dualities that arise when trying to talk about generating economic value and at the same time generating social and environmental value. From this emerges the concept of B Companies as references for the traditional business world aimed at achieving an impact in different directions and towards different actors, who, although external to the dynamics of organizations, have a leading role and an influence that does not its relevance for business development can be unknown, much less ignored.

Therefore, this research covers from the conceptualization of B Corporations and how they have developed their organizational practices in a specific scenario such as Colombia. All this framed in the purpose of characterizing the facets and profiles of the organizations, when they decide to start a transformation process and modify the traditional concept of business to direct their attention towards a concept that redefines the particular interests of the shareholders thanks to the understanding and knowledge of the other interest groups that intervene, directly or indirectly, in the productive ecosystem and that turn them into benefit corporations.

In this context, the elements and patterns that are observed and analyzed will allow, at a later time, to identify the gaps in the application of B Model in Colombia in contrast to the practices and advances obtained in this matter by companies with presence and operation in Latin American countries, as well as the elements that have allowed a notable and relevant evolution that can be applied in the country, thus strengthening the number of companies that transform under the concept of B Corporations.

Finally, pursuing the main objective in terms of developing a communication, dissemination and education model of the B Model from the academy and that can be replicated in Colombia, the results generated during the descriptive analysis are merged in the current scenario of the companies that have adopted this trend, together with the opportunities presented by the academy to extend B Model to different economic sectors, different institutions and different audiences, seeking in this way the expansion of knowledge about this model and the significant contributions it generates to society and

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia
desde la academia

the environment, thus linking the concept of sustainable development incorporated not only in the business field but from the academic field.

Keywords: B Corps, B Lab, Sistema B, Certified B Corporations, B Impact Assessment, triple bottom line, sustainability, BIC Law.

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación se enfoca en la investigación del desarrollo de las Empresas B como un modelo de negocio que surge en Estados Unidos y que, con el paso del tiempo, ha trascendido en países latinoamericanos como Colombia, siendo además un interés particular del grupo de trabajo poder conocer el impacto económico, social y medioambiental que estas empresas pueden generar y están generando en Colombia, pese a su desconocimiento de ahí el desarrollo de un modelo de educación como elemento de acercamiento para dar a conocer a las Empresas B.

Para dar cumplimiento a este objetivo asociado a la divulgación, comunicación y educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia, se realiza inicialmente un acercamiento al surgimiento del modelo a través de la elaboración de un marco teórico que aborda temas genéricos relacionados con el desarrollo del cuarto sector de la economía, el concepto de empresas híbridas como base de la caracterización que se hace de las empresas que cumplen con objetivos más allá de los sustentados en la maximización de ganancias para sus dueños y que se están enfocando en el desarrollo de objetivos sociales y medioambientales, entrando así a ser las Empresas B un tipo de empresa híbrida, lo cual conlleva al análisis del cumplimiento del triple impacto como principio de la aplicación de la sostenibilidad.

También, se desarrolla en este primer momento, un reconocimiento de lo que es y significa el B Lab como entidad reguladora y promotora del modelo de Empresas B en todo el mundo, que a la vez ha sido adoptado en Latinoamérica bajo el nombre de Sistema B, la cual acoge no solo a las empresas que se denominan B sino que involucra a otros actores e interesados que, bajo la denominación de multiplicadores, permitirán fortalecer el conocimiento del modelo y su consolidación en el país, adicional a la consideración del alcance normativo que se está desarrollando en Colombia en función del apoyo a estos nuevos esquemas empresariales.

Como parte de la metodología de investigación y partiendo de la información recolectada a través de la elaboración del marco teórico, se buscará profundizar en aspectos relacionados con los estándares que ha definido B Corps para la implementación del modelo de Empresas B, adicionalmente considerar las prácticas que han sido implementadas por las organizaciones que ya cuentan con esta certificación y que sirven de referencia para otras; también se busca identificar los factores de éxito y beneficios que perciben las empresas B y de qué forma logran articular en el desarrollo de sus

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

actividades el cumplimiento del triple impacto generando valor económico como también beneficios sociales y medioambientales esto a partir del acercamiento directo con los CEO de algunas de las empresas B colombianas.

Por último se propone el desarrollo de un modelo de educación que permita un mayor conocimiento del modelo de negocios de empresas B en Colombia y como a partir del trabajo investigativo pueden surgir oportunidades para su posicionamiento, siendo este uno de los principales intereses del grupo, a fin de multiplicar su conocimiento como parte de un nuevo esquema de negocios tanto para empresas existentes como las que quieran nacer con naturaleza y características del modelo B apalancados bajo una red de integración con la universidad y el gobierno.

El documento se encuentra estructurado en 5 partes, iniciando por la consolidación de la información introductoria frente a aspectos tales como las preguntas y objetivos de investigación, antecedentes y problema de investigación; posteriormente se presenta el desarrollo metodológico seguido para lograr los objetivos de la investigación; en la tercera parte se presentan los resultados obtenidos para cada una de las etapas diseñadas, y seguidamente se expone el análisis de los resultados mediante la comparación contra los antecedentes bibliográficos para finalizar con las conclusiones y recomendaciones de la investigación, de acuerdo con los hallazgos más representativos obtenidos a partir del trabajo de campo y del proceso de análisis llevado a cabo por el equipo investigador.

2. ANTECEDENTES

Las empresas B iniciaron en Estados Unidos entre los años 2006 y 2007 como resultado de un propósito compartido por tres emprendedores Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, quienes deseaban desarrollar empresas que a partir del beneficio económico que podían obtener como accionistas o dueños de las mismas, a su vez generando un aporte desde ámbitos sociales y medioambientales (FOMIN, 2014), con lo cual se establece una alineación de elementos asociados con el desarrollo sostenible.

Adicionalmente, las empresas B sin pertenecer a un sector de la economía en particular, pues emergen según las necesidades que los propietarios de las mismas encuentran en cada sector, combinan prácticas tanto del sector privado, público y social con la finalidad de concebir un beneficio, no solo económico (Correa, Gatica, Abromavay, & Ban Hoof, 2013), sino también establecer las ganancias en función del

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

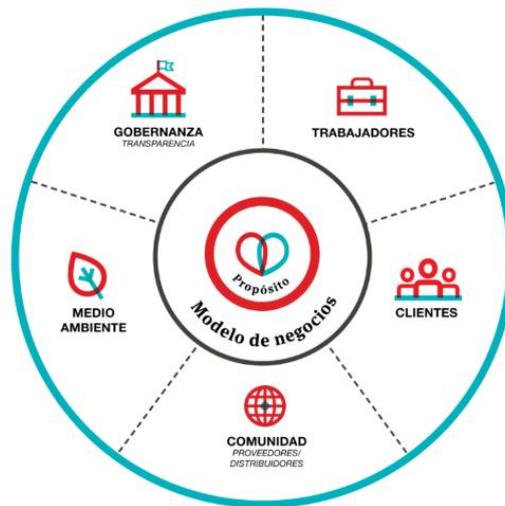
bienestar de las personas, la protección del medio ambiente y ser generadoras de soluciones en el entorno donde se desarrollan.

Siendo un modelo de negocio relativamente nuevo y que en Colombia lleva muy poco tiempo de aplicación, aproximadamente desde el año 2012, cuando se fundó el Sistema B por iniciativa de 4 latinoamericanos que en representación de Argentina, Chile, Colombia y Brasil, apropiaron el modelo ya implantado en Estados Unidos a través del B Lab y empezaron la difusión en cada uno de estos países, con la concepción de la convergencia del interés privado y el interés común (Sistema B, 2012); para el caso de Colombia hay a la fecha 55 empresas reconocidas y certificadas bajo este modelo por parte de B Corps.

Se debe resaltar y señalar que el modelo de empresas B está alineado con la propuesta de la Organización de las Naciones Unidas en relación al desarrollo sostenible, que en su definición tiene como objetivo lograr el desarrollo económico, social y la protección del medio ambiente consolidando el denominado triple impacto (ONU, ONU Web Site, 2019), los cuales corresponden a los principios rectores de una empresa B. Se debe mencionar que en el año 2018 se generó la alianza de la ONG B Lab y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) para el desarrollo de una plataforma que complementará la Evaluación B (punto inicial para la adopción del modelo de empresa B) y como su desempeño se encuentra orientado en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Sistema B, 2018).

De acuerdo con la definición que provee Sistema B, una empresa de este tipo aspira a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo (Sistema B, 2018) y para alcanzar este objetivo fue desarrollada la Evaluación de Impacto B que considera 5 áreas que definen el nivel de orientación como empresa B, éstas son: Gobernanza, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medioambiente; al integrar estos elementos se espera trascender del beneficio económico particular que por naturaleza debe buscar una empresa, adicionando el propósito compartido que involucra un entorno de organizaciones que aportan al fortalecimiento del sistema desde la academia, el gobierno, el sector productivo, entre otros.

Ilustración 1. Modelo de negocio Empresas B



Fuente: Sistema B, 2019

Al ser un modelo de negocio emergente y con un crecimiento moderado en los países donde se ha venido aplicando, no se cuenta con una bibliografía extensa; la mayoría de documentación deriva de los estudios y memoria histórica referenciada por el movimiento global que inicia con B Corps en Estados Unidos, que trasciende en Latinoamérica a través de Sistema B y que a partir de 2015 se encuentra en varios países de Europa, África y Oceanía, por lo tanto, el apoyo documental y el interés derivado de las integrantes del grupo explorando el desarrollo de las empresas que se encuentran certificadas y en proceso de certificación como Empresas B, hace que la investigación tome mayor relevancia por la búsqueda y exploración requerida para establecer el impacto que estas empresas están generando para el caso Colombia.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La presente investigación tiene como objetivo central desarrollar un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B, como mecanismo o instrumento para expandir y ampliar el conocimiento que se tiene en el ámbito empresarial sobre esta nueva faceta de la economía, teniendo en cuenta que es un concepto empresarial relativamente nuevo que genera una oportunidad para futuros empresarios o para empresas que quieran transformarse, adoptando los principios que este modelo de negocio propone, como parte de un cambio en la forma de generar valor no solo para los dueños sino para el entorno.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

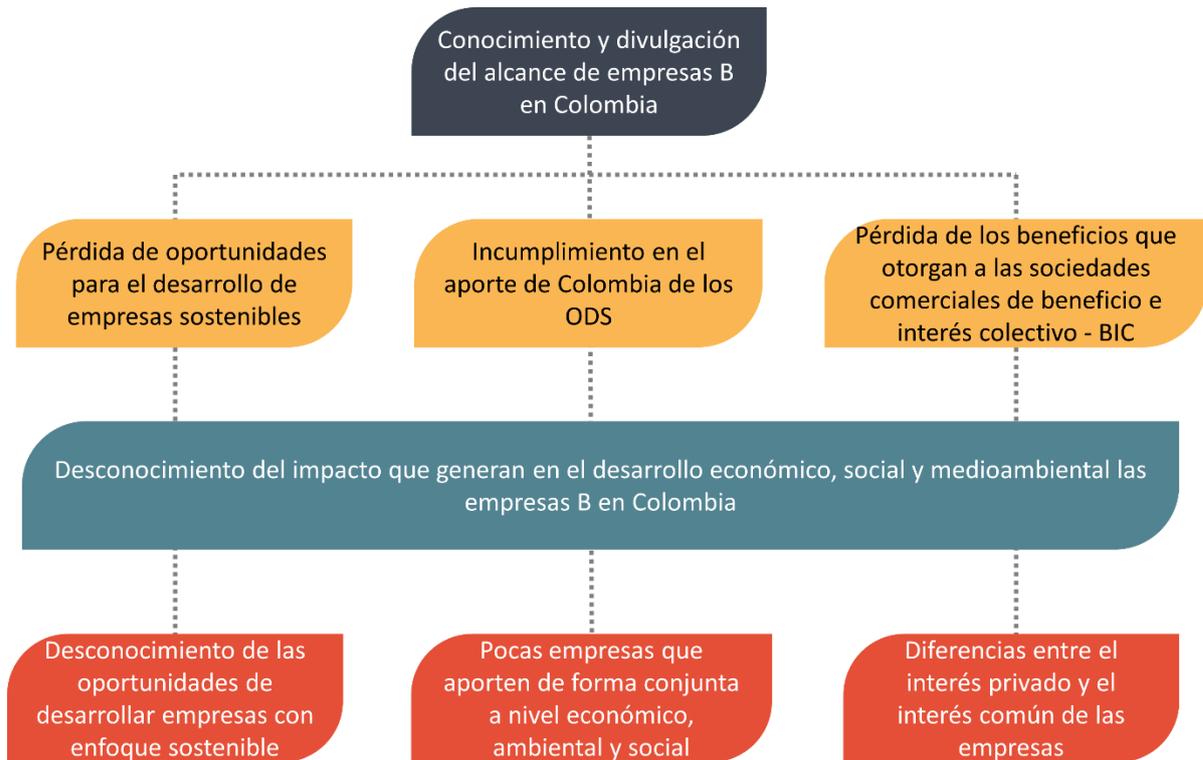
Con este trabajo, se da la posibilidad de explorar las capacidades que brindan las Empresas B trascendiendo en el concepto de aportar de forma conjunta en aspectos no sólo económicos, sino también sociales y ambientales, diseñando esquemas empresariales que se enlazan en un beneficio particular y un beneficio colectivo. Sin embargo, las brechas existentes en materia de aplicabilidad del modelo se identifican en primera medida porque no se tiene conocimiento sobre los impactos que pueden llegar a generar este tipo de empresas a nivel interno y externo de la organización, lo cual es necesario para que puedan adherirse diferentes actores, que desde diferentes eslabones de la sociedad puedan darle mayor fuerza a este nuevo esquema y pueda hacerse extensivo el modelo.

Adicionalmente, gracias al involucramiento de una de las autoras del presente documento, dentro del grupo de multiplicadores del modelo B, se ha logrado un acercamiento con algunos actores de empresas en proceso de certificación, así como de Sistema B, que evidencia de primera mano, la necesidad actual de potenciar y ampliar la identificación de esta nueva economía, así como de los elementos necesarios para hacer partícipes de esta dinámica empresarial que ha venido cobrando mucha importancia en escenarios internacionales, como Estados Unidos.

Existe un interés de promover el conocimiento y divulgación del modelo de Empresas B como un motor de desarrollo empresarial distinto en Colombia, acogiendo a la vez el interés sobre la aplicación de los objetivos de desarrollo sostenibles y también su relación con las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo que a través de la ley 1901 de 2018 son apoyadas por el gobierno y dentro de las cuales es posible involucrar a las Empresas B, de acuerdo con sus objetivos de relacionamiento con empleados, comunidad y medio ambiente, generando beneficios y reconocimiento en el largo plazo.

A continuación, se presenta el árbol de problemas como herramienta de construcción y entendimiento del alcance del presente trabajo.

Ilustración 2. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia, 2019

4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Pregunta General

¿De qué manera se puede apalancar la divulgación, comunicación y educación del modelo de Empresas B en Colombia desde la academia?

4.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los estándares definidos por B Corps para la implementación del modelo de Empresas B?
- ¿Cuáles son las prácticas implementadas en las organizaciones certificadas como empresas B en Colombia?
- ¿Por qué las Empresas B generan un impacto en el desarrollo económico, social y medioambiental de Colombia?
- ¿Cuáles son los factores de éxito y beneficios del modelo de negocio de empresas B en Colombia?

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

- ¿Cuáles son los instrumentos que las empresas B aplican para la articulación de la generación de valor económico con el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente?
- ¿Cuáles son los componentes de un modelo de educación para ampliar el conocimiento del modelo de negocios de empresas B en Colombia con el apoyo de la academia?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

5.2. Objetivos específicos

1. Realizar una revisión sistemática relacionada con el modelo de Empresas B y su implementación de acuerdo con los estándares definidos por la B Corps.
2. Caracterizar las prácticas implementadas en las organizaciones certificadas como empresas B en Colombia.
3. Analizar el impacto generado por las Empresas B en el desarrollo económico, social y medioambiental de Colombia.
4. Determinar los factores de éxito y beneficios del modelo de negocio de empresas B en Colombia.
5. Identificar los instrumentos que las empresas B aplican para la articulación de la generación de valor económico con el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
6. Diseñar un modelo de educación que permita ampliar el conocimiento del modelo de negocios de empresas B en Colombia.

6. JUSTIFICACIÓN

Dada la importancia y relevancia que ha tenido el concepto de sostenibilidad con la búsqueda de beneficios e impactos que promueven las Empresas B, se da la posibilidad de unir estos conceptos en una investigación que permita evidenciar el impacto que están

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

generando estas empresas en Colombia y a la vez se convierte en una oportunidad para abordar las posibilidades de desarrollo empresarial.

Teniendo en cuenta que en Colombia con la Ley 1901 de 2018 se apoya el concepto de sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, el cual viene incorporado con las empresas B, a través de esta investigación se puede aportar en el conocimiento de estas empresas, despertando un mayor interés por parte de futuros emprendedores y empresarios que quieran transformar sus organizaciones aprovechando los beneficios que mediante políticas públicas se están generando. Esto permite a la vez profundizar en nuevos estudios e investigaciones que a partir de la aplicación del modelo de Empresas B muchas más empresas encuentren una opción de desarrollo y también desde un enfoque educativo para quienes quieran ampliar en el conocimiento de este modelo.

Como parte del aporte respecto del valor teórico y su utilidad metodológica con esta propuesta, se generará un nuevo conocimiento tanto para la academia como también para quienes se encuentren interesados en profundizar en el esquema que ha venido desarrollando el modelo de Empresas B, toda vez que con uno de los objetivos se pretende el diseño de un modelo de educación a fin de ampliar el conocimiento frente a este tipo de empresas y de la manera cómo pueden llegar a transformar la economía nacional acercando a diferentes actores que desde la academia es posible convocar y alinear.

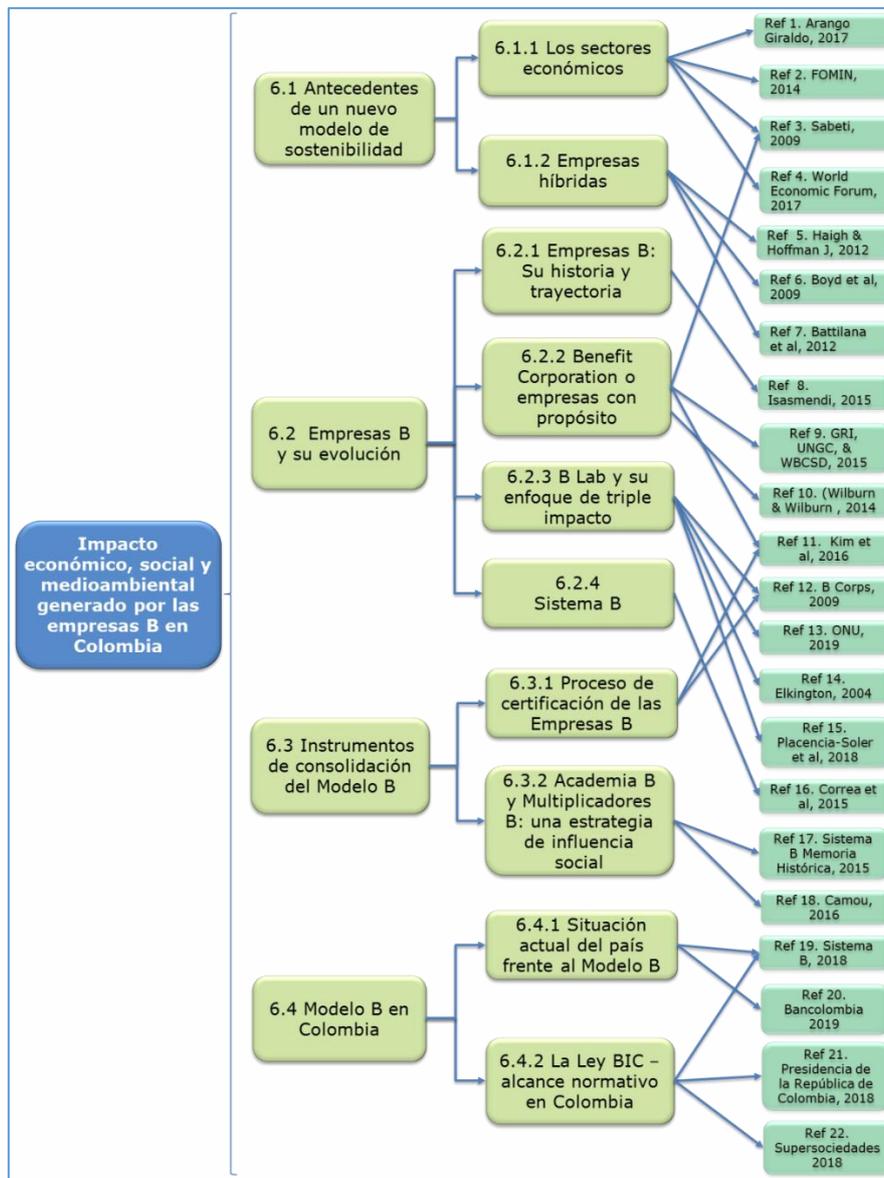
El desarrollo de este estudio académico es también la oportunidad de participar como multiplicadores del conocimiento del modelo de empresas B, siendo uno de los objetivos que pretende el movimiento a nivel mundial, asumiendo un compromiso con el conocimiento y fortalecimiento de nuevas propuestas empresariales, que involucran componentes de cambio bajo esquemas de modelos sostenibles y de valor compartido, que aportan en grupos de investigación tanto de la Universidad EAN como en otros escenarios en donde el esquema adoptado por las empresas B está tomando relevancia.

7. MARCO TEÓRICO

En primera instancia se presenta a continuación a través de la

Ilustración 3, la estructura general del marco teórico y la ubicación de las referencias utilizadas para su desarrollo.

Ilustración 3. Mapa conceptual del marco teórico



Fuente. Elaboración propia, 2019.

7.1. Antecedentes de un nuevo modelo de sostenibilidad

7.1.1. Los sectores económicos

Tradicionalmente se conoce y se define la economía a partir del desarrollo de 3 sectores que acogen organizaciones que cumplen características específicas y asociadas a cada sector, para el caso del primer sector son las empresas con funciones desarrolladas desde el interés privado y particular de sus dueños o accionistas, en el segundo sector se

encuentran las organizaciones dispuestas desde lo público, es decir que desarrollan funciones desde el interés público y un tercer sector que se compone principalmente de entidades sin ánimo de lucro, siendo esta conformación fundamentada en la relación derivada de las acciones aplicadas por cada entidad en función del otro, es decir, como desde el desarrollo del objeto social cada organización genera un aporte particular o colectivo (Arango Giraldo, 2017).

Estos tres sectores han desarrollado unas características particulares que hacen evidente sus diferencias (FOMIN, 2014), para el caso del sector privado su principal interés se vincula con la generación de beneficios económicos con una participación y reconocimiento en el mercado nacional e internacional, según corresponda; por otra parte el sector público está orientado a brindar atención y satisfacción a las necesidades de la comunidad generando valor a los recursos públicos dispuestos para todos; por último el tercer sector se encuentra orientado a generar resultados sin generar un lucro o beneficio particular a fin de satisfacer a una comunidad en particular.

Ahora bien, de acuerdo con Sabeti (2011) emerge el cuarto sector de la economía como resultado de una reflexión de organizaciones que, siendo parte de uno de los sectores económicos antes mencionados, han considerado la inclusión dentro de su desarrollo de objetivos de carácter social y ambiental, más allá del económico y también, del surgimiento de nuevas organizaciones que, bajo un esquema híbrido, buscan dar sentido al desarrollo económico a partir del cumplimiento de un propósito de carácter social que se antepone a un interés particular y trasciende a un interés colectivo. Es así como también desde el Foro Económico Mundial ha reconocido el cuarto sector como el surgimiento de empresas que tienen objetivos de desarrollo social y beneficio a la sociedad derivadas de la intersección de los tres sectores tradicionales: el sector privado, el sector público y las organizaciones sin ánimo de lucro; estas empresas son conocidas como Empresas con Beneficio o Empresas con Propósito (World Economic Forum, 2017).

7.1.2. Empresas Híbridas

Estas empresas surgen como parte de la respuesta a las expectativas generadas por el cuarto sector de la economía y cumplen con objetivos no solo expresados en rentabilidad económica sino también expresados en la generación de impacto social y medioambiental; según (Haigh & Hoffman J, 2012) las empresas híbridas buscan desaparecer la línea invisible entre las empresas con fines de lucro y las que no lo tienen,

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

abordando así la posibilidad de desarrollar organizaciones capaces de cumplir su misión considerando a la vez aspectos de carácter social y medioambiental. Así mismo, estas empresas buscan aportar en la construcción de modelos de negocio enfocados a una vida saludable, sostenibilidad ambiental, beneficios para todas sus partes interesadas, entre otras.

De acuerdo con (Boyd, y otros, 2009) existen características específicas que identifican una empresa híbrida, la principal hace énfasis en la importancia de la generación de lucro no como resultado de su naturaleza sino como un medio para dar cumplimiento a su objeto social, adicionalmente garantizar el cumplimiento de su misión para beneficio colectivo y no particular, el desarrollo de vínculos cercanos y familiares con partes interesadas que involucra a proveedores, trabajadores, clientes y la comunidad en la cual se encuentra inmersa la organización, un interés por competir orientado principalmente en términos de calidad y no de precio y por último la necesidad de aportar conocimiento y acciones que beneficien al medio ambiente.

Las empresas híbridas demuestran que efectivamente existe una evolución en los sectores económicos, asociado principalmente a un entendimiento de la importancia de los objetivos de desarrollo sostenible más allá de un simple mandato universal, y ponen de manifiesto la oportunidad de establecer modelos de negocio que buscan el equilibrio entre los objetivos sociales, ambientales y los objetivos económicos, relación que no es fácil de sostener pero que representa el desafío para quienes han decidido aceptarlo (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012).

Es por esto que las Empresas B, objeto de estudio del presente trabajo, son consideradas empresas híbridas toda vez que desde su definición conceptual involucra la generación del triple impacto como se explicará más adelante y, como ya se definió, emergen bajo la premisa de ser organizaciones con ánimo de lucro bajo un propósito que genere impacto positivo en sus partes interesadas, de ahí que la palabra B derivada de beneficio sea su característica principal, considerando el beneficio como beneficio para los dueños pero también para la sociedad y el medio ambiente de ahí que se denominen empresas con beneficio y con propósito (Abramovay, Correa, Gatica, & Van Hoof, 2013).

7.2. Empresas B y su evolución

7.2.1. Empresas B: su historia y trayectoria

El concepto de Empresa B se empieza a perfilar y desarrollar en Estados Unidos, como producto de una situación particular por la venta de una compañía en el año 2005, donde un grupo de empresarios llamados Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy observaban como los esfuerzos y tiempo invertido desde años atrás, se estaban desdibujando por la decisión de los accionistas de vender la compañía a nuevos propietarios que dejaron de lado la cultura organizacional basada en retribuir en aspectos diferentes al económico, a sus empleados y proveedores, dándole mayor importancia a un pensamiento cortoplacista de obtención de ganancias (Isasmendi, 2015). A raíz de estos acontecimientos, los tres empresarios mantuvieron su vínculo y establecieron estrategias para lograr el impacto social que había iniciado con el desarrollo de los programas de bienestar para los trabajadores, así como la aplicación de un código de buena conducta para compañías proveedoras, a fin de garantizar salarios justos y, generando de esta forma un impacto positivo en su cadena de valor. Este impulso se materializó con la consolidación de dos iniciativas: B Lab y Benefit Corporation, cuyas características se describen a continuación.

7.2.2. Benefit Corporation o empresas con propósito

Las Benefit Corporation, conocidas como B Corps, permean una serie de intereses que trascienden la premisa básica del capitalismo, es decir, la generación de utilidades para los accionistas. Aunque maximizar los beneficios continúa siendo un propósito, no es el fin mismo sino un medio para lograr una meta mucho más amplia y ambiciosa en el buen sentido de la palabra: lograr un impacto social y medioambiental positivo, lo cual involucra a todos los grupos de intereses o stakeholders, puesto que las compañías se encuentran inmersas en ecosistemas donde se tejen interacciones, y en las cuales el resultado de la relación causa-efecto se traza en todas las direcciones.

Corresponden a una nueva herramienta legal a través de la cual se establecen las bases que conjugarán el establecimiento de una misión a largo plazo y la creación de valor. A partir de los cambios legislativos impulsados por Coen, Houlahan y Kassoy, el nuevo marco legal avalado y aplicado en los Estados Unidos, protege la misión de las compañías, a través de aumentos de capital y cambios de liderazgo. Básicamente es una corporación tradicional con obligaciones modificadas que la comprometen a cumplir altos estándares de propósito, responsabilidad y transparencia; deben considerar a todos los interesados en las decisiones, con lo cual obtienen cierta flexibilidad para realizar operaciones o transacciones que generen resultados a largo plazo.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Se debe precisar que existe una diferencia entre las Benefit Corporation y las Empresas B Certificadas. Las primeras son compañías que nacen y se constituyen como Benefit Corporation, puesto que el país donde se desarrollan cuenta con los mecanismos legales para tal efecto y dicha constitución se encuentra dentro del marco del sistema legislativo del país y, es esta institución quien establece los estándares y premisas que determinan cuando una empresa se puede considerar una empresa de beneficios. Bajo esta condición, no requieren certificarse. Tal es el caso de las empresas que se consolidan en Estados Unidos bajo este modelo, sin embargo, en Latinoamérica aún se están desarrollando leyes que faciliten y regularicen este modelo empresarial.

Otros aspectos que caracterizan las empresas con beneficios de acuerdo con Sabeti (2011) son: 1) Desarrollar un propósito social, 2) Son empresas que pueden desarrollar cualquier actividad comercial, 3) Distribución equitativa de los beneficios entre sus partes interesadas, 4) Gobernanza y control compartido e informado, 5) Compensación justa para los empleados y otras partes interesadas, 6) Retorno a inversionistas de forma razonable buscando siempre el cumplimiento de la misión, 7) Aplicación de condiciones de responsabilidad social y ambiental, 8) Transparencia en la ejecución de las actividades y presentación de resultados, 9) Protección de los bienes y recursos generados para beneficio de las partes interesadas.

Al tomar estas características y asociarlas con lo propuesto por la Organización de las Naciones Unidas en su declaración y puesta en marcha de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde el punto de vista de los beneficios que las empresas pueden percibir, menciona y destaca: 1) Las oportunidades de negocio futuras a partir de un cambio en la concepción de los negocios desde la sostenibilidad y la innovación, 2) Reforzar el esquema de incentivos para quienes asuman y tengan la convicción de aportar a la sostenibilidad del país y del mundo, 3) Fortalecer la relación de las partes interesadas vistas no solo desde el punto de vista empresa – cliente, sino a toda la cadena que involucra a proveedores, empleados, entes de control y todas las comunidades que perciben directa o indirectamente el resultado, 4) Desarrollar políticas orientadas al apoyo de las empresas comprometidas con la aplicación de los objetivos y por último, y en línea con la búsqueda de las empresas con propósito, generar un impacto social y ambiental (GRI, UNGC, & WBCSD, 2015).

A partir del surgimiento y aceptación del cuarto sector surgen las empresas con propósito o con beneficio (Wilburn & Wilburn , 2014) que se encuentran constituidas legalmente y se enfocan en generar ganancias no sólo para los dueños o inversionistas

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia sino también la incorporación y declaración del desarrollo de objetivos sociales y ambientales.

Una compañía independientemente de sus características, sector económico al que pertenezca o de su tamaño, puede tomar la decisión de convertirse en una Empresa B, sin embargo, a nivel global, la mayoría de este tipo de organizaciones está representada por pequeñas y medianas empresas, del sector privado (Kim, Karlesky, Myers, & Schifeling, 2016).

7.2.3. B Lab y su enfoque del triple impacto

B Lab es una organización sin ánimo de lucro, cuyo propósito está fundamentado en el desarrollo de un nuevo sector económico donde la generación de utilidades trasciende a otros interesados diferentes a los accionistas, para generar valor a la sociedad y al medio ambiente. Esta visión se tradujo en la estructuración y consolidación de la certificación B Corporation para las empresas que quieren demostrar formalmente el cumplimiento de los requisitos establecidos para generar un impacto en triple vía (económico, social y medioambiental).

B Lab persigue sus objetivos a través del empoderamiento de líderes en la comunidad empresarial, creando infraestructura de apoyo e incentivos para que otros sigan su ejemplo, e involucrando a las principales instituciones para transformar la economía (B Corporation, 2019).

A partir de la publicación del documento denominado “Nuestro futuro común” por parte de las Naciones Unidas en el año de 1987, tomo relevancia la interrelación de 3 pilares fundamentales para consolidar el desarrollo sostenible de los países, estos son: la protección ambiental, el desarrollo social y el crecimiento económico (ONU, ONU Web Site, 2019). Es por esto, que las Empresas B acogen en su filosofía de constitución y su propósito de desarrollo el triple impacto, generando valor no sólo económico sino también beneficios en función del medio ambiente y en función de la sociedad.

Detallando cada componente del triple impacto y su convergencia para alcanzar el desarrollo sostenible, se involucran acciones derivadas de cada uno de los componentes que al vincularse unos con otros pretenden generar los beneficios esperados, sin embargo, se presentan dificultades en su aplicación, pues de acuerdo con Elkington (2004) estos tres pilares son interdependientes, se interrelacionan pero a la vez pueden encontrarse diferencias entre sí, por lo tanto, se hace necesario encontrar mecanismos que permitan unificar el propósito y sentido de la sostenibilidad.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Desde el ámbito económico, el enfoque de medición está orientado a identificar la relación costo – beneficio derivado de la actividad desarrollada por cada organización; en lo que refiere el ámbito social se identifica el impacto generado en empleados, proveedores, clientes, y demás partes interesadas que se ven inmersas en el desarrollo de las empresas y por último, en lo que corresponde al aspecto ambiental se asocia a la aplicación de prácticas de protección y preservación de los recursos que disponen las empresas y su uso adecuado (Plasencia-Soler, Marrero Delgado , Bajo-Sanjuán, & Nicado-García, 2018).

Por lo anterior, el triple impacto se convierte para las Empresas B en el modelo de trabajo que determina su éxito en función de la prestación de un servicio o desarrollo de un producto que genera utilidades pero que también impacta positivamente a una comunidad y el medio ambiente donde se incorpora la organización, identificando aspectos en los cuales puede la empresa aportar en pro o beneficio de la misma, esto a la vez es un esquema de desarrollo empresarial global que, como se ha mencionado, está soportado por la B Corp.

7.2.4. Sistema B

A nivel de América Latina, la organización denominada Sistema B, es quien promueve las prácticas de la Filosofía B acogiendo el modelo propuesto desde Estados Unidos. Es una fundación creada en el año 2012 en Chile, Argentina y Colombia. Sistema B se encuentra alineada con B Lab, pero no es un ente certificador como sí lo es B Lab.

Actualmente, los ejes estratégicos bajo los cuales se rige el Sistema B se subyacen sobre las bases, no solo de un nuevo modelo de negocio, sino de un nuevo modelo de mercado que provee los elementos necesarios e idóneos para lograr beneficios con un propósito. Estos pilares se condensan en 4 planteamientos (Correa, Muñoz, Tarak, & Larenas, 2017): a. Cientos de Empresas B y miles que se miden. b. Mercados más B, donde se pueda medir el éxito en función del impacto hacia las personas y la naturaleza. c. Ecosistema favorable para una nueva economía. d. Fortalecimiento institucional del Sistema B.

7.3. Instrumentos de consolidación del Modelo B

7.3.1. Proceso de Certificación de las Empresas B

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

El proceso de certificación de las Empresas B se realiza a través del ente no gubernamental denominado B Lab. El principal aspecto que es evaluado con base a un modelo claramente establecido por parte de ellos es la generación de valor en diferentes vías, no propiamente para los accionistas, pero sí para otras partes interesadas como colaboradores, medio ambiente y comunidad (Kim, Karlesky, Myers, & Schifeling, 2016).

La certificación como Empresa B es emitida luego de haber surtido una serie de pasos, los cuales se describen a continuación (B Corporation, 2019):

1. Estar constituida como empresa y tener mínimo 12 meses de funcionamiento.
2. Realizar la Evaluación B (B Impact Assessment) y remitir los resultados al B Lab. Mediante el portal web dispuesto para esto, las compañías que desean certificarse pueden completar un cuestionario para medirse con base en las siguientes dimensiones. Este paso se realiza sin incurrir en ningún costo para las empresas que aspiran certificarse:

Ilustración 4. Dimensiones y variables consideradas para la Certificación B



Fuente. Elaboración propia a partir de Sistema B, 2019.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

3. Llamada de revisión de la evaluación B (Assessment Review), a través del cual B Lab analiza las respuestas y aclara las dudas que pueden surgir luego de haber validado las respuestas a los cuestionarios diligenciados por las empresas. Todo esto con el propósito de asegurar un entendimiento completo de las prácticas sobre las dimensiones evaluadas, y poder determinar el puntaje sobre el cual se establece si una compañía puede acceder a este tipo de certificación (puntaje mínimo de 80 de 200, que corresponde al máximo).
4. Entrega de documentos: con base en las respuestas entregadas por las compañías, B Lab determina para cuáles, se debe aportar documentos de respaldo que avale y sustente la veracidad de la información.
5. Firma del Term-Sheet y el B Corp Declaration of Interdependence: a través de estos documentos se brinda aceptación formal de los derechos y deberes como Empresas B. Esto permitirá oficializar el ingreso de la compañía a la comunidad de empresas certificadas.
6. Modificar los estatutos de la empresa, acción mediante la cual se pretende vincular y considerar en la toma de decisiones a otros stakeholders, tales como los colaboradores, comunidad y medio ambiente.
7. Pagar la certificación anualmente a B Lab, la cual varía de acuerdo con la facturación de la compañía, oscilando entre US\$ 500 hasta US\$ 50.000.

7.3.2. Academia B y Multiplicadores B: una estrategia de influencia social

Al ser el B Lab un movimiento global que busca generar un impacto desde muchas perspectivas, en los últimos años se han desarrollado diferentes iniciativas para lograr un mayor grado de participación de la sociedad en torno a esta filosofía, generando bases a otros niveles y que trascienden las fronteras de un modelo de negocio para las organizaciones. Tal es el caso de la Academia B y los Multiplicadores B.

“Academia B desarrolla herramientas de formación y promueve redes autogestionadas para que miles de estudiantes sean parte activa del movimiento” (Sistema B Memoria Histórica, 2015, p.52). Uno de sus propósitos es incentivar la investigación social, focalizándose en la inclusión y el fortalecimiento de la Nueva Economía. La Academia B se conforma por estudiantes, docentes e investigadores, quienes a partir de la aplicación de diferentes metodologías buscan evaluar las condiciones actuales y brechas existentes en cuanto a la orientación de las Empresas B, para la generación de nuevas propuestas y el desarrollo de mejores prácticas, lo que se convertirá eventualmente

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

en un factor determinante para potenciar las capacidades de los sistemas productivos para la generación de valor en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales (Camou, 2016).

En la misma línea se ha conformado el programa denominado Multiplicadores B, con la convicción de ampliar la red de profesionales o personas que a partir de su conocimiento sobre las temáticas que giran en torno al Modelo B, quieren ejercer una influencia sobre el entorno donde se desenvuelven, ya sea dentro de las organizaciones para las cuales se encuentran vinculadas o a través de servicios de consultoría.

Con lo anterior se observa cómo se tejen diferentes redes que permitirán el desarrollo de nuevo conocimiento, la transferencia de este a partir de la academia, y el fortalecimiento de la vocación de servicio para muchas personas que ejercerán efectos multiplicadores sobre los diferentes grupos de interés, convirtiéndose a su vez en agentes de comunicación con estrategias claras de difusión para generar mayores impactos sobre la sociedad y el mundo entero.

7.4. Modelo B en Colombia

7.4.1. Situación actual del país frente al Modelo B

En el estudio denominado Sistema B y las empresas B en América Latina correspondiente al año 2018 se relaciona para Colombia un total de 48 empresas certificadas (Correa M. , 2019) este proceso comenzó en el año 2012 con el liderazgo de la cofundadora del Sistema B María Emilia Correa que hizo parte del equipo que trajo a Latinoamérica el modelo, en el último año de acuerdo con B Corps se tiene un total de 55 empresas reconocidas y certificadas B las cuales se convierten en el número de empresas objeto de estudio para la investigación.

Las empresas B colombianas que ya han sido certificadas desarrollan actividades en diferentes industrias, desde la oferta de servicios de consultoría en marketing, comunicación, programas de educación, hasta la producción y comercialización de productos alimenticios, materiales reutilizables, como también productos para el tratamiento de enfermedades con un enfoque de prevención (Sistema B, 2018).

Asimismo, a través del programa Camino+B como parte del conjunto de estrategias desarrolladas por Sistema B, se está llegando a grandes empresas tanto en Colombia como en otros países a fin de que éstas, dado su reconocimiento, trayectoria y solidez financiera, asuman el reto de aplicar la Evaluación B y se sumen al modelo, con

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

lo cual se busca una mayor visibilidad del movimiento como también generar conciencia en estas empresas de su rol en la sociedad, evaluando así los impactos económicos, sociales y medioambientales que están reportando. Al respecto, se puede mencionar empresas colombianas como Casa Luker, Alquilería, Juan Valdez, Grupo Seissa y Bancolombia, que se están sumando al modelo como empresas de trayectoria.

Adicionalmente, en el marco de las estrategias de sostenibilidad, algunas compañías han optado por certificarse para demostrar su compromiso con la sociedad y medio ambiente, inclusive tal compromiso se ha extendido al establecimiento de alianzas con el Sistema B, para involucrar a proveedores y clientes dentro de la evaluación y seguimiento que se realiza en torno a prácticas empresariales alineadas con la filosofía B, tal es el caso de Bancolombia, quienes promovieron la certificación en proveedores como Choucair (Bancolombia, 2019).

7.4.2. La Ley BIC - Alcance normativo en Colombia

Como se ha mencionado, el desarrollo de las Empresas B y los cambios derivados de políticas públicas en función de los ODS, han requerido que los países incluyan en su normatividad la adopción de esquemas legislativos que apoyen el desarrollo y fortalecimiento de empresas que generan impacto económico ya implícito por su naturaleza, pero además que impactan social y ambientalmente, es por esto, que en diferentes países se ha incorporado el concepto normativo de las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo.

Es por esto, que con la Ley 1901 de 2018 (Presidencia de la República de Colombia, 2018), se establece en Colombia un esquema legislativo con el que se pretende visibilizar, reconocer y potencializar un esquema de sociedades comerciales inclusivas, sostenibles, promoviendo el emprendimiento y la creación de empresas, claro está que también apoya a las ya existentes pero que declaren en su marco normativo un ajuste de su objeto social no solo en función de lo económico sino trascender a un triple impacto (Sistema B, Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), 2018).

Se debe mencionar que este tipo de leyes ya han sido promulgadas en otros países como Estados Unidos, Italia y, en América Latina países como Chile, Argentina, Perú, Uruguay, también están trabajando en función de generar marcos normativos que apoyen el desarrollo de las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo – BIC. Al respecto, entran a jugar un papel determinante las Empresas B, que en consonancia con su modelo de negocio que promueve principios relacionados con la gobernanza,

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente, con la ley se pone de manifiesto aspectos, que menciona el Superintendente de Sociedades, Francisco Reyes Villamizar (Supersociedades, 2018):

- Disminución de la brecha salarial de los trabajadores, promoviendo la equidad.
- Generación de subsidios para capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- Promoción del equilibrio entre la vida laboral y la vida privada de los trabajadores.
- Participación activa de los trabajadores en la junta directiva o equipos de dirección, sin discriminación de raza, religión, orientación sexual, entre otros, así como también la divulgación de información financiera pública que denote transparencia en la realización de las actividades.
- Apoyo a la realización de actividades de interés por y para la comunidad con un enfoque social.
- Desarrollo de acciones orientadas a la protección del medio ambiente a través de auditorías ambientales.

8. HIPÓTESIS

- Los estándares que han venido implementándose por las organizaciones que se han certificado o que aspiran a certificarse como Empresas B han sido adaptados de acuerdo con la naturaleza de cada organización y de la motivación de estas para incorporar el concepto de sostenibilidad en su direccionamiento estratégico.
- Las prácticas de las organizaciones certificadas como empresas B están sustentadas sobre un principio de reinversión de utilidades, que permite lograr el equilibrio económico y la generación de bienestar para los mismos colaboradores, los diferentes involucrados en la cadena de valor, la comunidad, el medio ambiente.
- Los factores de éxito para la adopción del modelo de negocio como empresa B en Colombia están fundamentados y sustentados por el cambio cultural de las organizaciones frente a la filosofía de una empresa con propósito y en el balance entre generación de utilidades y reinversión social.
- Los instrumentos para la articulación de la generación de valor económico, social y medio ambiental se subyacen sobre las bases de la estrategia organizacional y el direccionamiento estratégico de las organizaciones y posteriormente se

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

materializan a través programas de desarrollo específicos que abordan cada uno de los frentes.

- Colombia ha venido desarrollando diferentes mecanismos para fomentar la consolidación de Empresas B desde el momento de la constitución de estas, como también en la generación de incentivos tributarios.
- Los mecanismos de comunicación que garantizan la divulgación y conocimiento del modelo de empresas B en Colombia deben estar apalancadas con las disposiciones legales existentes y con las iniciativas de promoción que desarrollen los organismos de fomento empresarial y la academia.

9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación será de carácter descriptivo cualitativo, ya que en primera instancia es importante analizar y conocer la perspectiva de las empresas B y de las empresas que no han adoptado este modelo, para poder dar respuesta a algunas de las preguntas de investigación, lo cual no sólo genera la necesidad de establecer un contacto y una indagación, con una herramienta o instrumento específico, con expertos en el tema, sino también con algunos empresarios de diferentes sectores económicos que puedan proveernos los datos e información requeridos para efectuar los análisis respectivos. Este enfoque descriptivo será útil “para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), en este caso específico, para llegar a comprender la forma cómo se ha venido adaptando el Modelo B en la economía colombiana.

El enfoque cualitativo será abordado a través de fuentes primarias producto de un trabajo de campo, específicamente de la realización de entrevistas semiestructuradas. Se utilizarán fuentes secundarias, principalmente, investigaciones realizadas sobre las Empresas B en otros países de Latinoamérica, reportes publicados por las compañías que serán objeto de estudio en donde se presenten los principales indicadores de desempeño en materia económica, social y medioambiental, a partir de lo cual se realizarán diferentes comparativos. También informes publicados por agremiaciones y asociaciones económicas a nivel nacional e internacional, que permitan caracterizar y analizar los perfiles de las compañías seleccionadas en los diferentes ámbitos que se enmarcan en el alcance de la investigación, así como las redes empresariales que se tejen o se desprenden

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

de las prácticas de las Empresas B y las relaciones de colaboración, a través de las cuales se obtienen beneficios.

La metodología propuesta en la presente en la investigación se encuentra estructurada en 4 etapas que pretenden exponer, a través de un proceso detallado, la manera como se desarrolla cada uno de los objetivos específicos que han sido declarados por el equipo investigador y donde el lector puede evidenciar cada uno de los pasos seguidos para la obtención de los resultados. En la *Ilustración 5* se consolidan cada una de las etapas y los objetivos que fueron abordados en cada una de éstas.

Ilustración 5. Etapas del desarrollo metodológico

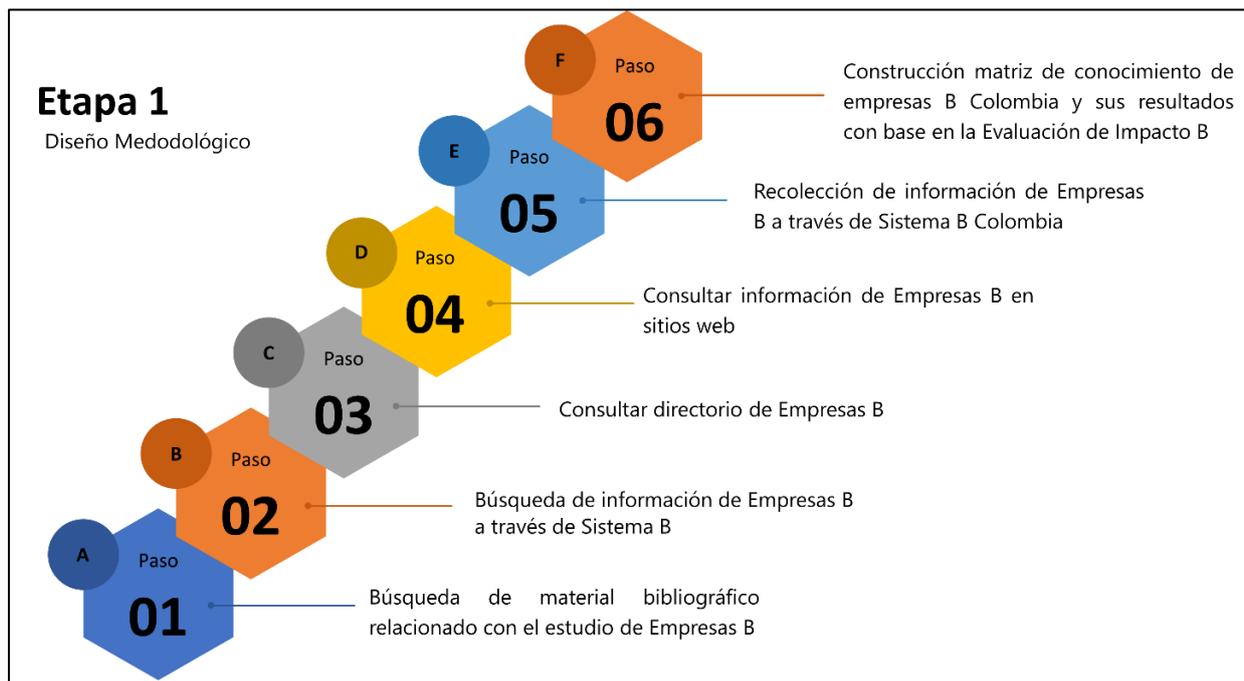


Fuente. Elaboración propia, 2020.

9.1. Etapa 1

La comprensión y conocimiento del modelo de Empresas B requiere un acercamiento sobre las organizaciones que han tomado la decisión de convertirse y certificarse a través de B Lab y con el acompañamiento de Sistema B Colombia, dando a conocer al mundo la elección voluntaria que han asumido de evidenciar el resultado de sus acciones en función del triple impacto (Correa M. , 2019), es por esto que para explorar y conocer en esta primera etapa el grupo de empresas certificadas como B, así como para caracterizar las prácticas implementadas por estas, se desarrollaron las siguientes actividades:

Ilustración 6. Diseño metodológico Etapa 1.



Fuente. Elaboración propia, 2019.

1. Búsqueda de material bibliográfico relacionado con el estudio de Empresas B

A partir de la información recolectada para la construcción del marco teórico de la investigación se cuenta con una base de consulta inicial que se consolida en la Ilustración 1. Para llegar a un conocimiento más específico de las Empresas B existentes en Colombia, también en el mes de julio de 2019 fue publicado el libro *Sistema B y las Empresas en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial* (Correa M. , 2019), que consolida la información relacionada con el conocimiento de las Empresas B y que detalla aspectos necesarios para el desarrollo de la presente investigación, por lo cual, se convierte en una fuente primaria de consulta. El capítulo 4 del libro en mención cuenta con el listado de empresas de América Latina que

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

cuentan al corte de agosto de 2018 con la certificación como Empresas B que otorga B Lab, de esta forma se logra una primera identificación de las empresas que serán objeto de estudio.

2. Búsqueda de información de Empresas B a través de Sistema B Colombia

Como se ha mencionado, Sistema B es la organización promotora del movimiento B en América Latina y cuenta con el respaldo para su actuación por parte de B Lab, su principal objetivo es acompañar a todas las empresas que quieran llegar a ser Empresas B como también fortalecer el conocimiento de este modelo a través de la generación de redes de trabajo con otro tipo de actores o partes interesadas, tales como: gobierno, grandes empresarios, academia, inversores, entre otros, que aportan en el crecimiento del modelo (Sistema B, 2019).

El sitio web permite conocer las Empresas B por cada capítulo que el sistema tiene en los diferentes países de América Latina, es así como al consultar <https://sistemab.org/colombia/>, se despliega la opción: *Conoce a las Empresas B de Colombia* y de esta forma se obtiene la siguiente información:

- Listado de empresas B certificadas.
- Información de cada empresa que incluye: descripción general de la empresa, producto o servicio que ofrece, país de origen y otros países en donde la empresa hace presencia, información de contacto, logo de la empresa.
- Descripción general de las políticas y prácticas que la empresa desarrolla asociadas al modelo B.
- Enlace con el directorio de empresas reconocidas por B Lab para conocer la calificación que obtiene la empresa en cada uno de los 5 componentes de la Evaluación de Impacto B (Gobernanza, Clientes, Trabajadores, Comunidad, Ambiental), que a la vez destaca el área de mayor calificación (B Corporation, 2019).

Para analizar y profundizar frente a los aspectos más relevantes de la certificación y propiamente de los componentes de la evaluación B, se consultan fuentes de información secundaria de la siguiente forma:

- Mediante el portal de Academia B: <https://academiab.org/> se encuentra una base de datos relacionada específicamente con investigaciones y material oficial generado por Sistema B, B Lab u organizaciones que desarrollan o promueven

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

modelos de negocio basados en el triple impacto. A partir de las opciones de Biblioteca e Investigación, y haciendo uso de los buscadores habilitados por diferentes criterios, se obtiene el acceso a material en torno a las áreas de impacto e informes regionales que contemplan las métricas establecidas por los organismos que promueven el modelo en el mundo, para medir la evolución de las empresas B, así como de las iniciativas que impulsan esta filosofía en diferentes ámbitos de la sociedad.

- A través del curso de formación como multiplicadores B, al cual se puede acceder e inscribir a través del siguiente link para Colombia: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdck7J2MLZU5vcJFWW4sb2iodTMGRY9U0XjyqtZ0Q0mdLzJag/viewform>, el cual se desarrolla de manera virtual con un costo de US \$140, se logra acceder a información más amplia frente al modelo de certificación y se obtiene un certificado que avala los conocimientos y competencias como agente de cambio. Una de las integrantes del equipo obtuvo el certificado y tuvo acceso a información complementaria referenciada en el presente documento.
- Ejecución de la evaluación de impacto. Al ser un recurso público que puede ser utilizado como herramienta de diagnóstico, antes de iniciarse un proceso de certificación; cualquier persona puede acceder, mediante el registro en el sitio web: <https://bimpactassessment.net/es/mide-lo-que-importa>. Allí se debe crear una cuenta con unos datos personales básicos y posteriormente, se tendrá acceso a todos los cuestionarios de la evaluación, por cada una de las áreas de impacto. Cada pregunta tiene una descripción de lo que se espera conocer y un ejemplo para guiar su diligenciamiento. Sí bien, el banco de preguntas es amplio y depende de la naturaleza del negocio, por lo cual la estructura varía de una compañía a otra. Sin embargo, este ejercicio permite conocer y entender de primera mano, cuáles son los componentes que se evalúan y las opciones que B Lab ha estandarizado para medir a las compañías en torno al triple impacto.

3. Consultar directorio de Empresas B

B Lab es la organización sin ánimo de lucro que lidera a nivel mundial el modelo de Empresas B con su certificación; al realizar la consulta a través del sitio web <https://bcorporation.net>, se cuenta con el acceso a un directorio de todas las empresas certificadas en diferentes países, a fin de conocer los resultados obtenidos por las

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

empresas en la Evaluación de Impacto B, que es el paso inicial para alcanzar la certificación, esta búsqueda es necesaria para complementar la información relacionada en el punto 2, en caso de no encontrar información a través de Sistema B.

Al ingresar al directorio de Empresas B, existe la opción de filtrar las empresas por cada país vinculado, lo que facilita la búsqueda y a la vez permite conocer empresas B de otros países, es de aclarar, que la presente investigación se concentrará en las Empresas B de Colombia y que cuentan con la certificación registrada por B Corps. Asimismo, este listado se contrasta con el listado reportado en el libro *Sistema B y las Empresas en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial* (Correa M. , 2019).

4. Consultar información de Empresas B en sitios web

Teniendo en cuenta que hoy en día la mayoría de empresas cuenta con un sitio web como parte de su posicionamiento y conocimiento en el mercado, como parte de las actividades para el desarrollo de la investigación se realiza una consulta a través del sitio web de las empresas, a fin de profundizar respecto de la información recolectada en los numerales anteriores y de ser requerido complementarla siempre y cuando tenga relación con el objetivo planteado orientado en conocer la aplicación e implementación del modelo de Empresas B.

5. Recolección de información de Empresas B a través de Sistema B Colombia

Para conocer de forma más precisa, cómo se aplican los estándares que propone el modelo B, nos dirigimos directamente a una fuente de información primaria y en este caso, se contempló realizar la búsqueda de una persona clave en Sistema B por ser el movimiento con mayor influencia en América Latina en cuanto a la construcción de una economía basada en la filosofía B. Para lograr se esto, se llevan a cabo los siguientes pasos:

- a) Se realiza la búsqueda en el sitio web oficial de Sistema B, específicamente en la sección del país Colombia, los contactos o promotores del movimiento en el país. La página consultada es <https://sistemab.org>, sección Colombia.
- b) Se validan todos los contactos allí referenciados, con particular interés en un rol a fin con los procesos de certificación. Dentro de los contactos se encuentra a Fernanda Echeverry, Coordinadora de Certificaciones, quien, por el perfil y

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

funciones ejecutadas actualmente, las cuales se encuentran descritas en el sitio web, se considera la persona con mayor potencial para proveer la información que se espera en esta primera etapa de la investigación.

- c) Para establecer el primer acercamiento con la Coordinadora de Certificaciones, se utilizan las redes sociales, en primera instancia a través del portal <https://www.linkedin.com/>. Luego de establecer contacto y presentar las motivaciones para entrevistarla, se programa la entrevista y se construye el set de preguntas que se anexa al presente documento. La ubicación actual de Fernanda Echeverry es Medellín, motivo por el cual se utiliza un medio audiovisual. La cita tuvo lugar el día 15 de agosto a la 11:30 am., con duración de 1 hora. Toda la entrevista fue grabada a través de un software de captura de videos y fue documentada como material de apoyo y soporte.
- d) El material compartido durante la entrevista es de carácter público y está enfocado a los componentes clave de la Ley BIC. El material fue recopilado por Sistema B e incluye una presentación realizada por ellos la cual ha sido difundida por los mismos funcionarios.

6. Construcción matriz de conocimiento de empresas B Colombia y sus resultados con base en la Evaluación de Impacto B

Con la información obtenida en los puntos anteriores, se construye una matriz que permite consolidar datos relevantes para caracterizar el estado actual de la evaluación de las empresas certificadas en Colombia, haciendo énfasis en el resultado obtenido por cada uno de los componentes de la evaluación que determinan en gran medida el nivel de impacto a nivel económico, ambiental y social sobre el cual se han enfocado las empresas.

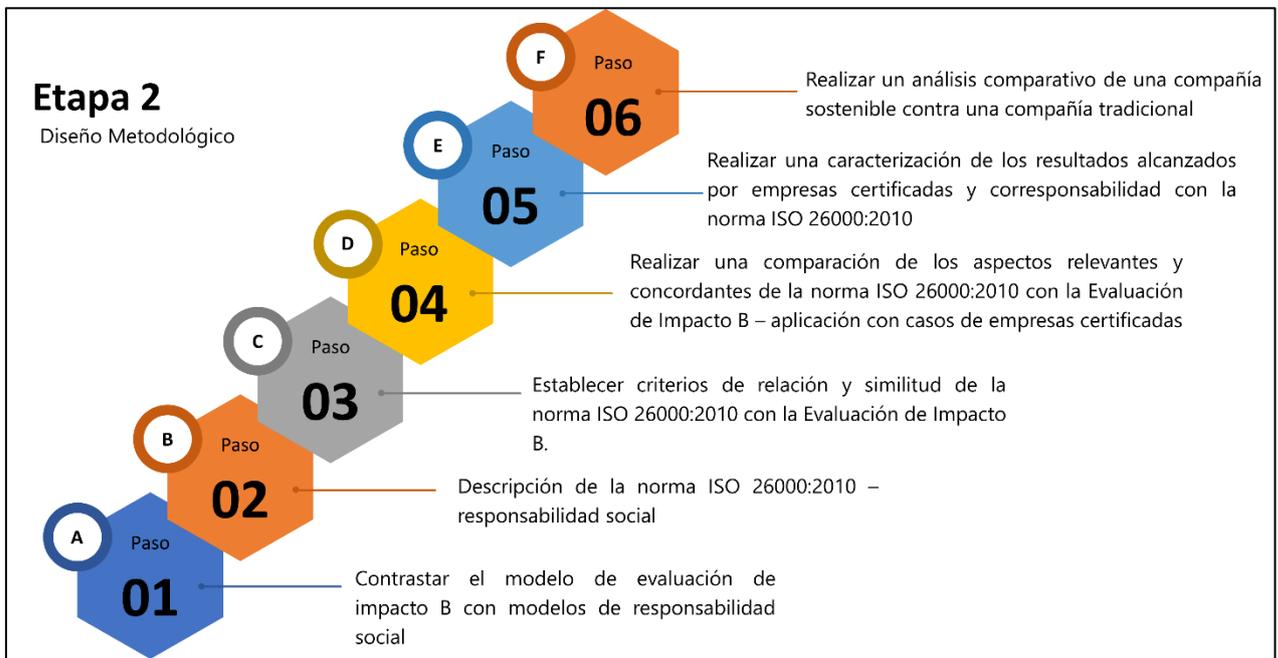
En esta matriz se incluye un nombre y reseña de la empresa, sitio web, calificación de la evaluación de impacto B, área de mayor impacto y fuentes de información en las cuales se hizo el levantamiento de los datos aquí referenciados.

9.2. Etapa 2

Para llevar a cabo el análisis del impacto que han tenido las Empresas B sobre el contexto económico, social y medioambiental en Colombia, se utilizaron principalmente referentes normativos asociados al concepto de sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial RSE, a través de la ejecución de los pasos descritos en la

Ilustración 7.

Ilustración 7. Diseño metodológico Etapa 2



Fuente. Elaboración propia, 2019.

1. Contrastar el modelo de evaluación de impacto B con modelos de responsabilidad social.

Para llevar a cabo esta comparación, se parte de la documentación bibliográfica obtenida hasta el momento para todos los componentes del Modelo B, lo cual fue recopilado y estructurado en la consecución del primer objetivo de la presente investigación.

Como segundo momento, se inicia la revisión a través de fuentes secundarias disponibles en internet sobre los modelos de responsabilidad social empresarial y la definición propia ligada a este término, haciendo uso inicialmente del buscador Google y Google Scholar, obteniendo resultados de trabajos de investigación realizados en torno a

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

la responsabilidad social, así como organismos y entes privados que han desarrollado sellos y certificaciones al respecto, así como asociaciones mundiales que promueven el sector empresarial y los conceptos de desarrollo sostenible.

Se procede a seleccionar las certificaciones con mayor bibliografía identificada en las fuentes consultadas, y se accede a los diferentes portales de los entes certificadores, dentro de los cuales se mencionan los siguientes:

- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/larsc-que-es/>
- International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/home.html>
- World Business Council for Sustainable Development: <https://www.wbcsd.org>

Se identifica el propósito y descripción de cada uno de los sellos y/o certificaciones y se realiza una síntesis de cada una a través de un cuadro comparativo, donde a partir de los componentes que desarrolla cada una de estos, se realiza una contrastación frente a los conceptos y disposiciones que establece el Modelo B.

2. Descripción de la norma ISO 26000:2010 – responsabilidad social

La norma ISO 26000:2010 presenta un acercamiento equiparable con muchos de los conceptos propuestos por el modelo B, por lo cual se determina continuar con el análisis de ésta como mecanismo e insumo referencial para dar cumplimiento al objetivo que se está abordando.

Para realizar la descripción de los elementos más representativos de la norma ISO 26000:2010, se lleva a cabo la búsqueda de las fuentes de información especializadas en este tema. Con respecto a esto, era importante tener acceso a la descripción completa de la norma para que, a partir de la globalidad de su estructura, se pudiera revisar gradualmente los diferentes elementos que la caracterizan. Para realizar este ejercicio, se utilizaron principalmente dos fuentes secundarias que consolidan la información completa sobre la norma:

- Informe ISO 26000 Visión general del del proyecto (ISO, 2010), disponible en el siguiente link:
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

- Libro Norma Internacional ISO 26000:2010 - Guía de responsabilidad social (ISO, 2010), disponible en el siguiente link: iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso26000:ed-1:v1:es

3. Establecer criterios de relación y similitud de la norma ISO 26000:2010 con la Evaluación de Impacto B.

El proceso seguido para el establecimiento de un criterio de tipo cuantitativo a partir del cual se establezca la relación de los dos modelos es el siguiente:

- a) Revisión de las fuentes de información disponibles sobre los dos modelos, específicamente fuentes secundarias obtenidas en un trabajo exploratorio.
- b) Definición de las áreas que relacionen un conjunto de indicadores que permitirán enfocar el análisis de los aspectos más representativos de cada modelo.
- c) Definición de los aspectos más relevantes a evaluar para los dos modelos. Con esto se busca identificar todos los posibles criterios que permiten unificar o consolidar los aspectos bajo un enfoque basado en RSE y la generación del triple impacto. Teniendo en cuenta que los elementos a comparar de los dos modelos son de tipo cualitativo, es necesario establecer una metodología que permita comprender de forma más precisa y en términos cuantitativos el grado de similitud identificado hasta el momento, generando de esta forma una combinación de criterios tanto cualitativos como cuantitativos. De acuerdo con (Cook & Reichardt, 1979) los métodos cuantitativos y cualitativos permiten la recopilación de datos que para el caso son principalmente descriptivos, sin embargo, es necesario establecer una escala cuantitativa que permitan establecer una mayor precisión y confiabilidad en la información que se está contrastando.
- d) Establecimiento del mecanismo de valoración y calificación de la relación de los dos modelos; para esta fase se tiene en cuenta como referencia el modelo metodológico de la Rueda de Sostenibilidad de Coclowen (nombre derivado de la integración de sus autores Contreras, W., Cloquell, M y Owen de C, M.) (Contreras M, Owen de Contreras, Cloquel Ballester, & Contreras, 2012) particularmente en lo relacionado con el esquema de valoración de los criterios que se establecen en esta metodología, que para el caso particular de esta investigación parte de las áreas de desempeño identificadas, posteriormente la identificación de indicadores con su correspondiente esquema de calificación y

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

por último la generación de una valoración particular por cada indicador y una valoración general por cada área.

- e) Definición de indicadores para cada una de las áreas, con el propósito de establecer un método objetivo para calificar los modelos y establecer un vínculo entre los mismos.
- f) Descripción de cada indicador, de su composición, así como la definición de su respectiva escala de calificación, basada en una escala de calificación numérica de 1 a 3.
- g) Evaluación de cada uno de los modelos, otorgándole la puntuación de acuerdo con toda la información recopilada y estudiada hasta el momento.
- h) Sumatoria de las calificaciones otorgadas a cada indicador, para cada modelo, obteniendo un valor total para cada uno de estos.
- i) Cálculo del porcentaje de similitud, a partir de la división del menor valor obtenido de un modelo, sobre el mayor valor obtenido para el otro modelo evaluado, multiplicado por 100%, de la siguiente forma:

$$\text{Relación entre modelos} = \left(\frac{\sum \text{calificaciones de indicadores Modelo A}}{\sum \text{calificaciones de indicadores Modelo B}} \right) * 100$$

- j) Representación gráfica de la relación entre el Modelo A (Norma ISO 26000:2010) y el modelo B (Evaluación de impacto B) de acuerdo con resultados obtenidos.

4. Realizar una comparación de los aspectos relevantes y concordantes de la norma ISO 26000:2010 con la Evaluación de Impacto B – aplicación con casos de empresas certificadas.

En primera instancia se extraen las materias fundamentales que desarrolla la norma ISO 26:2010, se analiza su respectiva descripción y los asuntos vinculados a éstas. De igual forma se extraen las áreas de impacto de la Evaluación de Impacto B, con sus respectivos elementos de evaluación, precisando en los conceptos y definiciones que brinda la bibliografía conocida hasta el momento.

A través de cuadros comparativos, se realiza una homologación de cada uno de los elementos extraídos y se establecen las relaciones que los autores logran identificar, producto del análisis y del concepto desarrollado en el ejercicio profesional.

Para cada materia fundamental de responsabilidad social que describe la norma, y a partir de su descripción, componentes y determinaciones, se realiza un análisis cualitativo en primera instancia frente a cada una de las áreas de impacto, para

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

posteriormente asignar la calificación. En esta etapa, la lectura y comparación que se hace con el material disponible permite a los autores establecer argumentos de similitud y vínculo entre los dos modelos, teniendo en cuenta que ya fue generada una calificación.

5. Realizar una caracterización de los resultados alcanzados por empresas certificadas y corresponsabilidad con la norma ISO 26000:2010

La caracterización es realizada siguiendo los pasos descritos a continuación:

- a. A partir de la información de las Empresas B certificadas en Colombia, así como de la calificación general obtenida, se seleccionan las empresas con calificaciones superiores a 140, para reducir la muestra de compañías a ser analizadas.
- b. Se seleccionan 4 compañías, de acuerdo con criterios tales como información disponible, importancia en el sector en el que se desempeñan y los resultados obtenidos en la Evaluación de Impacto B, en cada una de las 5 áreas.
- c. Se realiza la búsqueda de información a través del portal de Sistema B y B Corporation, así como el portal web de cada una de las empresas.
- d. Se construye una matriz para consolidar la información, incluyendo la comparación de cada uno de los elementos de la Evaluación de Impacto, con su correspondiente materia fundamentada de la responsabilidad social de la norma ISO 26000:2010.

6. Realizar un análisis comparativo de una compañía sostenible contra una compañía tradicional.

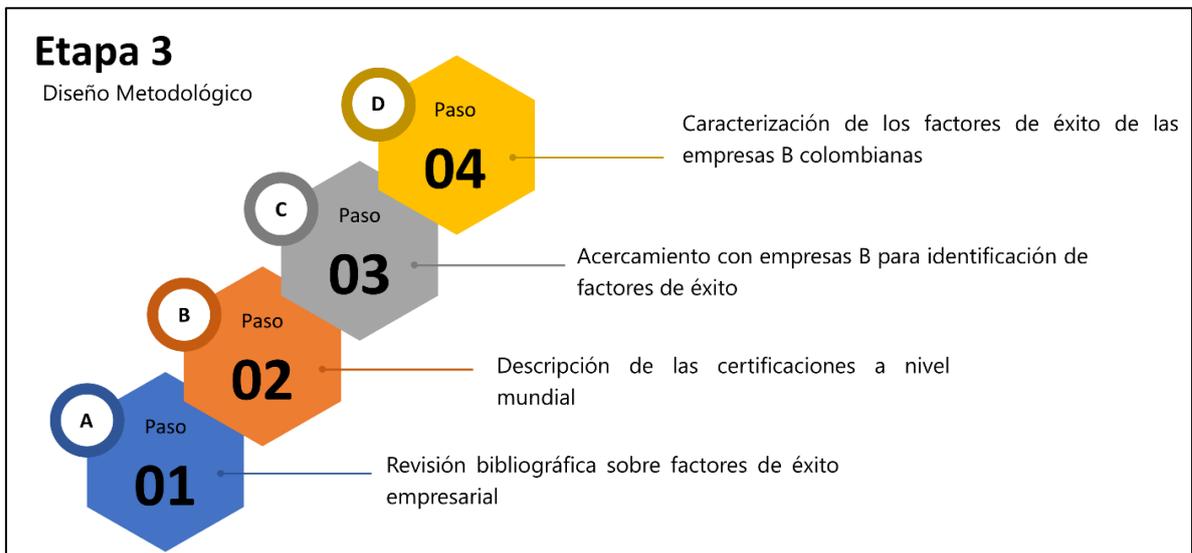
Con relación a este ítem, se ejecutan los siguientes pasos:

- a. Seleccionar un sector económico en donde se evidencien prácticas sostenibles y donde por la naturaleza de las actividades desarrolladas por las compañías, este concepto cobra relevancia y protagonismo al momento de competir en el mercado.
- b. Identificar dos compañías que, aunque perteneciendo al mismo sector, se diferencian por su preferencia y sus prácticas sostenibles o socialmente responsables.
- c. Definir los criterios de análisis: con respecto a esto se toman como referencias las materias fundamentales de la norma ISO 26000:2010.
- d. Identificar los elementos, prácticas, programas y demás aspectos que permiten avalar o no, la adopción del concepto de sostenibilidad.
- e. Determinar el impacto generado para los dos casos evaluados, producto de sus prácticas sostenibles o tradicionales.

9.3. Etapa 3

Para determinar los factores de éxito y beneficios del modelo de negocio de empresas B en Colombia, se utilizaron fuentes primarias de información a través de reconocimiento de empresarios del ámbito colombiano sobre dichos factores, así como fuentes secundarias que abordan este tipo de temáticas, a través de la ejecución de los pasos descritos en la *Ilustración 8*.

Ilustración 8. Diseño metodológico Etapa 3



Fuente. Elaboración propia, 2020.

1. Revisión bibliográfica sobre factores de éxito empresarial

Dado que el objetivo a abordar corresponde a factores de éxito, se realiza inicialmente una revisión bibliográfica de fuentes secundarias utilizando el portal de Google Scholar y las bases de datos a las cuales se tiene acceso mediante las credenciales de acceso de la Universidad EAN. Adicionalmente, la búsqueda se extendió en el sentido que se esperaba tener un contexto más cercano a la realidad de las Empresas B, por lo cual se utilizaron criterios de consulta como factores de éxito sostenible, éxito de empresas B y medición del éxito empresarial.

A partir de las referencias consultadas se identificaron los factores más representativos para calificar el éxito de una compañía, involucrando los conceptos de

responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, y exponiendo cómo estos elementos permiten construir el camino hacia el éxito con una visión más amplia y no sólo enfocada en términos capitalistas.

2. Descripción de las certificaciones a nivel mundial

Adicional al entendimiento de los factores de éxito, es necesario identificar esquemas de evaluación que permiten evidenciar dichos factores que generan ventajas o características diferenciadoras; de acuerdo con la definición de la Real Academia de la Lengua Española una certificación “es un documento en el que se asegura la verdad de un hecho” (RAE, 2020) a la par de esta definición se tiene en cuenta el reconocimiento o respaldo de una certificación por parte de entes autorizados a través de un proceso para la obtención de este reconocimiento que se define como un “procedimiento mediante el cual un organismo autorizado valida ciertos aspectos (calidad, fidelidad, etc.) de una organización, institución o persona” (Economía Simple, 2020).

Por lo tanto, en el desarrollo de la investigación fue necesario realizar la revisión bibliográfica de certificaciones a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta que el modelo de empresas B tiene reconocimiento tanto en Colombia como en diferentes países. La búsqueda incluye la identificación de características propias de la certificación como su relación o diferenciación con la certificación B visto desde el impacto económico, social o ambiental o la combinación de estas tres aristas que involucra el desarrollo sostenible, con lo cual se complementa la determinación de factores de éxito y beneficios.

Las actividades que se involucraron en este punto son:

- a) Revisión bibliográfica general de certificaciones nacionales e internacionales: se realiza consulta de base de datos disponibles a través de la Universidad EAN y consultas avanzadas en buscador de Google, se hace una exploración general y acercamiento sobre el objetivo de las certificaciones versus el objetivo de la certificación B.
- b) Clasificación y selección de certificaciones que incorporan objetivos de desarrollo sostenible: se identificaron aproximadamente 15 certificaciones de las cuales se limita la consulta a 7 que cumplen con el objetivo respecto de su similitud con los objetivos de la certificación de empresa B y que incorporan el concepto de desarrollo sostenible.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

- c) Descripción de características de cada certificación: se elabora una matriz comparativa que permita identificar elementos comunes con la certificación B que se expresa y concluye en términos del impacto generado, como también un conocimiento del alcance de cada certificación de forma que se pueda describir para conocimiento de los lectores; en esta matriz se incluye tres elementos: a) descripción de la certificación, b) requisitos para obtener la certificación y c) impacto generado desde lo económico, social y ambiental. El resultado de la matriz se presenta en la Tabla 5, bajo la siguiente estructura.

Nombre de la certificación	Descripción de la certificación	Requisitos para obtener la certificación	Impacto generado (económico, social, ambiental)
----------------------------	---------------------------------	--	---

3. Acercamiento con empresas B para identificación de factores de éxito.

Esta etapa tiene como propósito realizar una aproximación del éxito empresarial visto desde la perspectiva de los empresarios que lideran compañías certificadas con el sello B en Colombia.

Para lograr dicho propósito se lleva a cabo, en primera instancia, una consulta de la base de datos de empresas obtenidas durante el desarrollo del objetivo 1 de la presente investigación, en donde se obtienen algunos correos electrónicos corporativos de contactos de las empresas.

Se realiza una búsqueda de algunas empresas colombianas de talla internacional certificadas con el sello B a través del portal linkedin.com, utilizando el perfil de las integrantes del grupo. Se lleva a cabo una búsqueda de contactos con cargos asociados a temas de sostenibilidad, desarrollo organizacional, calidad, inclusive los fundadores o CEO. Se generó un mensaje corto y concreto sobre el propósito de la entrevista y se procede a enviar como mail interno a través de esta red, así como a los correos corporativos obtenidos a partir de la consulta directa en los portales empresariales de algunas compañías.

Todas las personas que respondieron a estas solicitudes permitieron concertar citas mediante contacto telefónico. La duración de las sesiones oscilo entre los 30 y 40 min.

Se plantearon las siguientes preguntas orientadoras, las cuales varían de acuerdo con el curso seguido por la entrevista, pero generan una referencia sobre el propósito que se quería lograr en cada una de éstas. Es preciso aclarar, que también se abordan algunos

aspectos a tratar en objetivos subsiguientes, para aprovechar el trabajo de campo a realizar y obtener información útil que soporte el desarrollo de la presente investigación:

1. ¿Cuál sería el factor o los factores en términos de la eficiencia y buenas prácticas que conducen al éxito de las Empresas B?
2. ¿Qué cambios se tuvieron que hacer y la inversión realizada para lograr se empresa B? ¿progresivamente tiene impacto sobre la rentabilidad?
3. ¿Evidencian ampliación de oportunidades al ser empresa B?
4. ¿Considera que la difusión y comunicación del concepto de Empresa B está consolidado o hacen falta elementos para que sea más conocido?
5. ¿Cómo empresa B cómo pueden medir el éxito de su compañía?

También se realizan búsquedas a través del portal youtube.com sobre entrevistas a empresarios del medio con algún tipo de relación a las empresas B, como complemento a la información que cada entrevista aportó, esto a la vez como sugerencia de los empresarios que por temas de tiempo consideran que esta entrevista se podía reforzar a través de esta fuente de información.

4. Caracterización de los factores de éxito de las empresas B colombianas.

Mediante un ejercicio de contrastación se validarán los diferentes los factores de éxito identificados en la revisión bibliográfica contra los factores que han llevado al éxito a las empresas B, utilizando como principal insumo la información de fuentes primarias obtenidas, producto de las entrevistas realizadas en el punto anterior como trabajo de campo. También se utilizarán fuentes secundarias que corresponde a los estudios de casos realizados en años anteriores sobre las características de algunas empresas B latinoamericanas, el proceso de certificación y las oportunidades que representó obtener el reconocimiento con el sello B. El propósito de esto es identificar inicialmente todas las semejanzas o elementos comunes, así como las principales diferencias y que pueden ser propios de los modelos B.

A partir de lo anterior, se presentarán los factores, con sus principales atributos o componentes, que denotan el éxito de empresas con propósito que han optado por desarrollar prácticas responsables con la sociedad y con el medioambiente y que, a partir de la certificación como empresa B, han formalizado dicho compromiso.

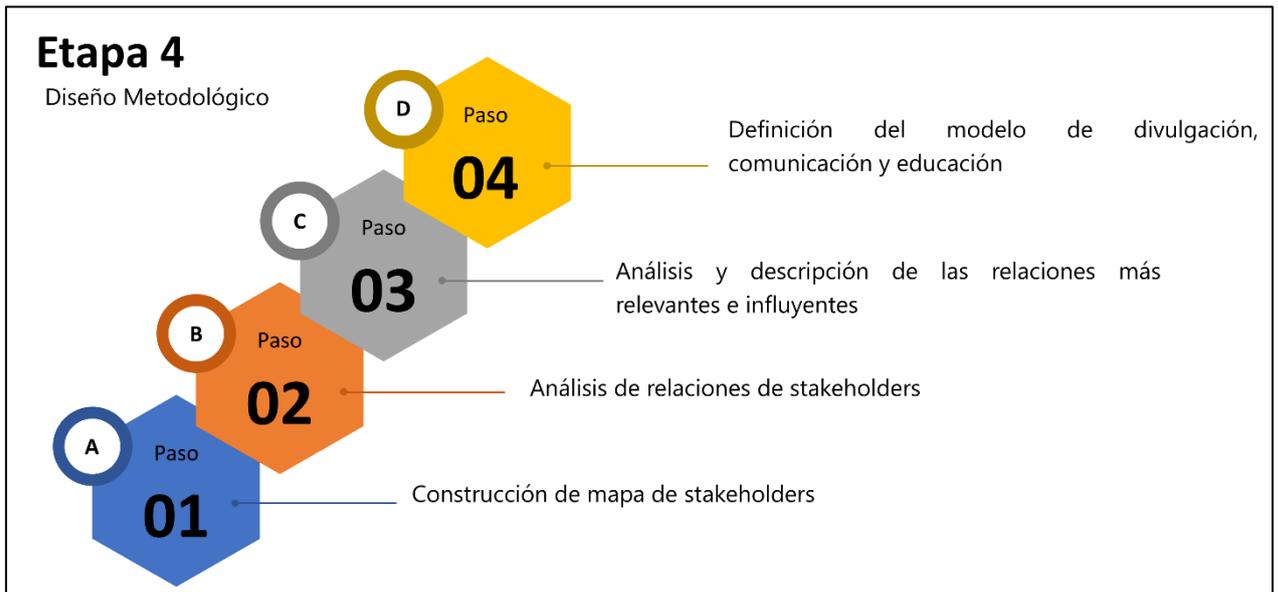
9.4. Etapa 4

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia
desde la academia

El objetivo final de la presente investigación se desarrolla a través de la ejecución de los pasos descritos en la

Ilustración 9.

Ilustración 9. Diseño metodológico Etapa 4



Fuente. Elaboración propia, 2020.

1. Construcción de mapa de stakeholders

Esta herramienta tiene como propósito identificar en primera medida todos los actores que, de manera directa o indirecta, ejercen alguna influencia sobre las Empresas B. Este ejercicio se logra a partir del análisis de las fuentes secundarias y primarias obtenidas hasta el momento, intentando contemplar la dinámica de empresas de productos y de servicios. Se utiliza como base una herramienta conceptual de la metodología de desing thinking (Design Thinking 24/7, 2018) con una personalización para exponer de manera más clara la realidad del modelo B en Colombia. Para su ejecución se considera las siguientes actividades:

- Identificación de los interesados nivel 1 que representan los máximos interesados o beneficiarios del modelo B.
- Identificación de los interesados nivel 2, los cuales son necesarios o indispensables para ejecutar las actividades empresariales en torno al modelo B.
- Identificación de los interesados nivel 3, los cuales representan las relaciones indirectas y que, aunque no siendo indispensables para la operación, pueden ejercer alguna influencia sobre el nivel 1 o viceversa.
- Zonificación del mapa por colores para los niveles 2 y 3, en los cuales se realiza una identificación o segmentación por las áreas que aborda el modelo B.

2. Análisis de relaciones de stakeholders

Luego de establecer los principales actores en todo el ecosistema en que se mueven las Empresas B, se hace necesario identificar las relaciones transversales y bilaterales, sobre las cuales se sustenta el éxito de las organizaciones, y para las cuales se evidencian brechas. Esto corresponde a uno de los aspectos a abordar para diseñar una estrategia que permita fortalecer estas relaciones y que se convierten en esenciales para el fortalecimiento de las estrategias propuestas en función de la divulgación y la difusión.

La herramienta utilizada para esto corresponde a la Matriz de Stakeholders, bajo una adaptación del modelo propuesto en el Manual para el relacionamiento con los grupos de interés de la Universidad EAN (Castaño, Díaz, & Lozano, 2012) y los conceptos genéricos del modelo de Empresas B que vincula las relaciones a partir de los 5 elementos que se evalúan en la certificación, es decir, Gobernanza, Comunidad, Clientes, Trabajadores y Medio Ambiente, coincidiendo de esta forma en la importancia de identificar partes interesadas en las cuales se sustenta y materializa el cumplimiento del propósito como Empresa B. Los pasos que se siguieron para su diligenciamiento son:

- **Dimensión de acuerdo con Evaluación de Impacto B**, como se ha descrito en todo el documento, la certificación B establece 5 dimensiones, que son: Gobernanza, Comunidad, Clientes, Trabajadores y Medio Ambiente.
- **Descripción de la dimensión**, de acuerdo con la documentación de consulta disponible en la página web de Sistema B se elabora una breve descripción de acuerdo con las 5 dimensiones existentes.
- **Grupos de interés**: de acuerdo con Castaño, Díaz, & Lozano (2012) las empresas en su desarrollo y para su desarrollo deben tener en cuenta a quienes se afectan directa o indirectamente de las decisiones que ésta toma y como estos se convierten en los denominados stakeholders (en inglés) o grupos de interés. Los grupos de interés para las Empresas B se encuentran categorizados en las 5 dimensiones aquí descritas. De igual forma estos grupos pueden presentar una subdivisión denominada Subgrupos. Es posible que los grupos hagan parte de una o varias dimensiones.
- **Subgrupos**: corresponde a una clasificación más detallada de los grupos de interés lo que permite profundizar en la consolidación del mapa de stakeholders. Es posible que los subgrupos hagan parte de una o varias dimensiones.

Criterios que definen las relaciones: siguiendo el manual para la gestión de relacionamiento con los grupos de interés de (Castaño, Díaz, & Lozano, 2012) se propone o establece el grado de influencia a partir de cinco criterios que son: Toma de decisiones, Obtención de ingresos, Operación del negocio, Estrategia Empresarial y Reputación, todos considerados como criterios que determinan el vínculo con la empresa, para establecer el nivel de influencia y el tipo de relación. Estos criterios cuentan con una escala de calificación de 1 a 5 a fin de establecer el nivel de influencia, es decir a mayor puntaje existe mayor relación, por lo tanto, se puede obtener un total de 25 puntos con la siguiente explicación, según sea el resultado.

Sumatoria de criterios	Nivel de influencia
Entre 20 y 25	Esencial para la empresa
Entre 19 y 15	Importante para la empresa
Inferior a 15	Básico para la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2020

- **Tipo de relación:** Adicional al nivel de influencia que puede tener el grupo de interés identificado, también se deriva la relación directa o indirecta, para el caso de la relación directa es aquella en la cual existe un vínculo necesario y particular entre la empresa y el grupo de interés, para el caso de la relación indirecta en esta el vínculo puede generarse por la intervención de un tercero o por una necesidad específica que no es permanente.
- **Consolidación matriz de stakeholders:** con todos los elementos mencionados y la aplicación de criterios, se establece como resultado para cada grupo de interés el nivel de influencia y la relación derivada de la misma.

3. Análisis y descripción de las relaciones más relevantes e influyentes

Este ejercicio tiene como finalidad definir los aspectos vinculantes o que permiten lograr una asociación entre uno o varios stakeholders, en primera instancia para determinar la criticidad y relevancia de dichas relaciones. Esto a su vez permite analizar, a la luz de las condiciones actuales de las empresas B, cuáles podrían ser los vacíos o las brechas existentes en términos de cohesión y gestión de las relaciones, evidenciando

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

oportunidades de mejora y espacios de reflexión para ser abordados desde diferentes frentes.

Para llevar a cabo este análisis se siguen los siguientes pasos:

- A partir de la información obtenida a través de la matriz desarrollada en el punto 3, se evalúan los actores que conforman relaciones transversales, puesto que son estos escenarios los que presentan mayores oportunidades para generar un impacto mayor en caso de ser intervenidos.
- También se seleccionan algunos actores con un tipo de relacionamiento bilateral, cuyo nivel de influencia es esencial para el éxito del modelo B y para la gestión propia de las Empresas B.
- Se listan las relaciones que representan una sinergia cohesiva y completamente dependiente, ya sea de tipo transversal o bilateral, por ejemplo:
 - Transversal: Actor 1 – Actor 2 – Actor 3 – Actor n
 - Bilateral: Actor 1 – Actor 2
- Se describen las características actuales de las relaciones identificadas a partir de un ejercicio de contrastación y análisis de información de fuentes primarias y secundarias.

4. Definición del modelo de educación

A través de la investigación realizada y la aplicación de entrevistas directamente con partes interesadas y vinculadas directamente con el modelo de Empresas B, tales como responsables de Sistema B en Colombia y CEO de Empresas B colombianas, es fundamental el desarrollo de un modelo de educación que permitan acercar el modelo B a diferentes actores de la economía colombiana y con un interés particular de lograrlo a través de la Universidad EAN, teniendo en cuenta su despliegue académico en función del desarrollo sostenible y la promoción del emprendimiento, siendo estos dos elementos vinculantes y relacionados con los conceptos que abordan las Empresas B.

De igual forma, el acercamiento que el grupo de investigadoras ha encontrado en los documentos propuestos por Sistema B, permitió conocer el concepto Academia B una iniciativa dentro del ecosistema B para Latinoamérica que incorpora la importancia del componente de gestión de conocimiento para lograr que actores de este nivel tales como docentes, investigadores, estudiantes, se vinculen a este proceso para que sea conocido en diferentes ámbitos de la sociedad, potencializando las empresas con propósito en

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

donde se establece el beneficio colectivo por encima de logros particulares aportando así a la sociedad y al medio ambiente (Sistema B, 2020).

La Academia B establece 3 pilares que se enlazan con la propuesta de estrategias de divulgación, comunicación y educación que se desarrollarán en este objetivo, dichos pilares son: Generación de nuevo conocimiento, Desarrollo de capacidades y Construcción de Futuro, bajo los cuales se estructura el modelo dirigido a vincular directamente a aquellos stakeholders que posterior a la identificación de relaciones, serán fundamentales para su puesta en marcha.

10. RESULTADOS

10.1. Etapa 1

10.1.1. La Certificación de Empresas B

A partir del concepto legal de Empresas B desarrollado por Jay Coen Gilbert y Bart Houlahan, quienes se unieron posteriormente con Andrew Cassoy, surge la necesidad de crear inicialmente el B Lab entidad que se encarga de apoyar e impulsar que muchas más empresas a nivel mundial den evidencia del impacto que pueden generar no solo desde el punto de vista económico, sino también desde lo social y lo medio ambiental, haciendo que la certificación se convierta en la herramienta que facilita la integración de estos 3 elementos, pero que a su vez otorga un reconocimiento a partir de la evaluación diseñada para medir el triple impacto. Es así, como Sistema B a partir de esta iniciativa y dando cumplimiento al marco normativo de B Lab, apoya a las empresas latinoamericanas para la realización inicial de la Evaluación de Impacto B y de acuerdo al resultado, obtener la Certificación Empresa B (Correa M. , 2019).

Algunas características para que las empresas puedan convertirse en Empresas B, son:

- Ser una entidad con ánimo de lucro, es decir que como parte de su objeto social se encuentra la generación de un beneficio económico. Se debe tener en cuenta que existen algunas entidades en Colombia como las cooperativas que en su connotación son sin ánimo de lucro, motivo por el cual no son objeto de estudio del modelo de Empresas B.
- Definir un propósito de impacto positivo orientado no sólo a la generación de ganancias económicas, sino trascender en beneficios para la comunidad en

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

aspectos sociales y medio ambientales, generando así una cadena de beneficios no solo para los accionistas sino para otras partes interesadas.

- Establecimiento de un compromiso real frente a la generación de impacto positivo que se evidencia en el marco legal y declaración en los estatutos de la empresa, convirtiéndose en un mandato para accionistas y trabajadores, esto a la vez se viene incorporando en esquemas normativos en diferentes países promoviendo la Ley BIC o ley para la promoción y conformación de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, que para el caso de Colombia fue promulgada a través de la Ley 1901 de 2018, tomando como referencia las leyes estadounidenses que promueven este tipo de empresas a través del modelo empresarial Benefit Corporations, que en algunos estados genera beneficios y reconocimiento.
- Permitir la publicación del resultado de la evaluación de impacto y promover la transparencia en la ejecución de sus actividades, dando evidencia de las acciones adoptadas en función de la generación del triple impacto.

Ahora bien, para alcanzar la Certificación Empresa B, las empresas deben realizar la Evaluación de Impacto B y alcanzar una calificación de mínimo 80 puntos de un total de 200 posibles, que se discriminan en 2 segmentos de evaluación. Una evaluación a partir de la operación de la empresa según sea su esquema de oferta de productos y servicios analizando las prácticas que desarrolla la misma y una segunda evaluación relacionada particularmente con el impacto de su modelo de negocio a partir de su propósito, todo esto aplicado en los 5 grandes temas hacia los cuales se trasciende en dicho impacto y que son: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes (Sistema B, Tutorial Evaluación B, 2018).

Teniendo en cuenta que Sistema B ha desarrollado la comunidad de multiplicadores B que son personas que brindan apoyo para la comprensión del modelo de Empresas B y difunden el conocimiento de este, en el proceso de formación es posible acceder a la plataforma de Evaluación de Impacto B, con lo cual se logra un mayor acercamiento y entendimiento de dicha evaluación:

Áreas de Evaluación de Impacto B: el modelo establece la realización de una serie de preguntas asociadas a 5 áreas que son: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes en donde se identifica prácticas, políticas y acciones que, de acuerdo con la evaluación, permiten evidenciar que la empresa está realmente generando un impacto positivo visto desde la operación.

Prácticas del Modelo de Negocios: esta evaluación se especializa en un proceso o en una serie de prácticas particulares a cada empresa y que de acuerdo con las respuestas generadas permiten clasificar a la misma en función del propósito principal que ha desarrollado y que quiere desarrollar al convertirse en Empresa B y como está trascendiendo hacia diferentes partes interesadas, siendo así su impacto más representativo, aunque se genere un impacto económico, social o medioambiental, uno de estos tres tiene mayor visibilidad y participación, lo cual es reconocido por la evaluación.

A la fecha la evaluación se encuentra en su 6ta versión mejorada y desarrollada por B Lab, de acuerdo con Dan Osusky su director en Estados Unidos, la evaluación de impacto B no es solo para empresas que busquen la certificación sino también para empresas que se evalúan a fin de establecer el grado de desempeño que están desarrollando en función del mejoramiento en su producción siempre en función del impacto generado (B Lab, 2018).

De igual forma cada uno de los componentes de la evaluación han sido verificados y validados por el Consejo Asesor de Estándares que corresponde a un grupo de personas que cuentan con la experiencia y conocimiento que B Lab requiere para la definición de sus estándares, estableciendo de esta forma un proceso de participación de diversas partes interesadas que aportan y robustecen el modelo de certificación. De igual forma estos estándares se fortalecen en la medida que las empresas que adoptan la evaluación encuentran oportunidades de mejoramiento y trasladan esta información al Consejo Asesor de Estándares.

Como parte del ejercicio de exploración y conocimiento del esquema de certificación, se cuenta con el acceso a la herramienta de evaluación, accediendo a través de <https://app.bimpactassessment.net/login>; una vez se ingresa se desarrolla una primera etapa de acercamiento que permite conocer el alcance de la herramienta desde las 5 áreas ya mencionadas y detalladas en su composición posteriormente.

A continuación, se presenta un despliegue de los subtemas incluidos en cada una de las áreas.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia



Fuente. Sistema B, 2018

De igual forma, la herramienta cuenta con elementos de apoyo que facilitan al usuario el desarrollo exitoso de la evaluación, estos elementos son:

1. **Explicación del alcance de la pregunta:** cada una de las preguntas cuenta con un referente que profundiza en el conocimiento de lo que se busca indagar en éstas, así como también orientaciones que B Lab ha enmarcado con el mejoramiento continuo que ha tenido la herramienta con el aporte de las empresas que han sido evaluadas. Esto a la vez facilita al usuario la selección de la respuesta, teniendo en cuenta que la mayoría de las preguntas cuenta con múltiples opciones, que a la vez determinan el puntaje que se otorga por cada una de las preguntas.
2. **Prácticas recomendadas o referentes:** La evaluación cuenta con un compendio de buenas prácticas y enlace a empresas que han adoptado políticas, metodologías que pueden ser adoptadas por las empresas y que sirven de referencia para analizar su inclusión. En caso de que la empresa no las tenga implementadas, se debe aclarar que no todas estas prácticas deben ser abordadas, toda vez que son ejemplos y oportunidades de mejora que voluntariamente las empresas pueden desarrollar. Estas ayudas a la vez direccionan a fuentes primarias de información de empresas que han adoptado el modelo y sirven como casos de éxito.
3. **Ejemplos de empresas:** a través de la evaluación es posible conocer ejemplos de empresas a nivel mundial que han adoptado o desarrollan buenas prácticas asociadas a los propósitos que propone la certificación de Empresas B, la

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

plataforma redirecciona en la mayoría de los casos a la página web de las empresas que son referentes, de acuerdo con la pregunta que se está trabajando.

4. **Comentarios de retroalimentación:** en la aplicación de la evaluación es posible realizar una retroalimentación con B Lab, proponiendo una mejora respecto del alcance de la pregunta como también aportando en la aplicación de buenas prácticas que las empresas pueden dar a conocer y de esta forma ampliar el compendio de buenas prácticas que ayuda a fortalecer el modelo.

10.1.2. Componentes de la Evaluación de Impacto

Análisis Módulo Comunidad

La evaluación de Impacto B en su componente Comunidad abarca el contexto del desarrollo organizacional de una empresa a partir de sus relaciones con su cadena de proveedores, distribuidores, productores como también con sus empleados y el impacto positivo que esta genera en cada uno de estos actores, a partir del desarrollo de acciones o beneficios específicos en la relación no solo económica sino también desde el punto de vista social y ambiental.

En este punto se logra identificar el alcance del objeto de impacto social que la empresa evaluada está desarrollando, abarcando 5 esquemas de beneficio para las partes interesadas y que corresponden a:

- Beneficios orientados a un esquema cooperativo en donde todas las partes interesadas aportan en el desarrollo de la empresa y a la vez reciben beneficios.
- El desarrollo de prácticas de comercio justo dirigidos principalmente a comunidades desfavorecidas.
- El desarrollo de esquemas de microdistribución o microfranquicias en donde los proveedores son pequeños y se benefician de la relación comercial a través de la empresa B.
- La generación de un esquema de donación de un porcentaje de las ventas o de las ganancias o participación en la sociedad para el desarrollo de acciones benéficas para otros.
- Empresas B enfocadas en ayudar a una comunidad específica ligada al entorno de su desarrollo.

Para la valoración de estos esquemas en la evaluación se identifican: políticas documentadas y visibles en el desarrollo de sus actividades que se concentran en los

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

siguientes subtemas: a) Creación de trabajo, b) Diversidad, c) Compromiso cívico, d) Compromiso Local y e) Relación con proveedores, distribuidores y productores o gestión de la cadena de abastecimiento.

- **Diversidad:** Lo que refiere a la diversidad aborda aspectos de participación en la empresa B de grupos con participación minoritaria, tal es el caso de comunidad LGBTI, grupos étnicos, como también la valoración de la participación de la mujer como líder de la organización, pero también sobre el conjunto total de personas vinculadas y la participación por género. También se incluye el desarrollo de políticas orientadas a la divulgación del compromiso de la empresa en la protección y defensa de la diversidad, como también en análisis de igualdad salarial y planes de mejoramiento.

De igual forma, la evaluación brinda herramientas que permiten a la empresa identificar modelos o prácticas de otras empresas que dan evidencia de la real aplicación de esquemas de equidad, diversidad e inclusión, a partir de la capacitación, la interacción con los grupos identificados, formalización de políticas y programas que den respuesta a estas acciones.

- **Compromiso local:** en este punto se busca evaluar de forma estadística la manera en la cual la empresa está generando un impacto en el entorno en el cual se desarrolla a partir de la contratación laboral, generación de empleo en un período de tiempo y evolución de la misma, comparación frente al salario mínimo vital definido en cada país y si el pago se encuentra por encima de esta base. Se incluye también la forma en la cual la empresa genera participación de proveedores del entorno, evaluando la participación de los mismos en el resultado operacional de la empresa y el apoyo que se brinda a estos proveedores aumentando permanentemente las compras con estos, generando vínculos no solo comerciales.
- **Compromiso cívico y donaciones:** este punto de la evaluación se enmarca en la identificación de acciones desarrolladas por la empresas y orientadas a la promoción de actividades de voluntariado y generación de donativos para comunidades desfavorecidas y en las cuales es posible impactar disponiendo, a través de los colaboradores, jornadas de trabajo en función o beneficio de dichas comunidades como también promoviendo la participación y sensibilización en función de actividades que se salen del contexto netamente laboral y que promocionan el desarrollo del trabajo en equipo, el liderazgo y el compromiso con la comunidad.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

También, se destaca en esta evaluación la participación activa de la empresa con agremiaciones, instituciones educativas y otras organizaciones en función de la integración como también el beneficio mutuo.

Respecto de las donaciones la evaluación identifica el grado de compromiso de las empresas en función de este elemento, caracterizando el desarrollo de políticas formales descritas a través de documentos de la organización que reflejan la forma en la cual las organizaciones realmente se han comprometido con la generación de donaciones y que se refleja en porcentajes de aportes versus ingresos recibidos, número de entidades que se benefician de las donaciones y el ajuste de políticas con una orientación hacia resultados sociales y ambientales acogiendo políticas públicas de este tipo, a fin de lograr identificar y consolidar estándares sociales y ambientales.

- **Gestión de la cadena de abastecimiento:** para esta etapa de la evaluación se identifica el nivel de conocimiento que la empresa B tiene sobre sus proveedores y como estos a la vez desarrollan prácticas que evidencian su compromiso en la generación de impactos económicos, sociales y ambientales. Esto a partir del desarrollo de políticas tales como: a) Cumplimiento de las leyes y regulaciones locales, incluidas aquellas relacionadas con el desempeño social y ambiental, b) Buenas prácticas de gobernanza, incluidas políticas relacionadas con la ética y la corrupción c) Prácticas positivas que excedan los requisitos normativos (p. ej., procesos de fabricación que no dañen el medioambiente, excelentes prácticas laborales, etc.), d) Certificaciones otorgadas por organismos independientes que acreditan un buen desempeño social y/o ambiental. De igual forma, la evaluación busca identificar la forma en la cual se mide este cumplimiento o desarrollo de acciones por parte de los proveedores y cuáles son los planes de acción derivados de las auditorías aplicadas.

La evaluación también incluye el conocimiento de prácticas desarrolladas por los proveedores en función del bienestar de los empleados con salarios acordes al sector donde se desarrolla, el cumplimiento de la normatividad de trabajo y sobre derechos humanos, las oportunidades de crecimiento y desarrollo que tienen los trabajadores, entre otros aspectos relevantes.

Con la combinación de estas variables se consolida la evaluación del área de impacto comunidad y la puesta en marcha de políticas orientadas al desarrollo de las partes interesadas que interactúan con la empresa B.

Análisis Módulo Medio Ambiente

La evaluación de Impacto B en su componente Medio Ambiente busca la identificación de acciones desarrolladas por las empresas con orientación a la generación de un impacto positivo en torno al medio ambiente, a partir de la interacción del proceso y el producto, con las partes interesadas, adoptando esquemas de preservación, conservación o restauración a través del modelo productivo, pero también sobre la puesta en marcha de políticas orientadas a la protección del medio ambiente.

Al igual que para el módulo de Comunidad, aquí se vinculan 4 dimensiones de acciones que la empresa desarrolla o que posiblemente no hacen parte de su objeto operativo, con lo cual se puede hacer una segmentación en relación a las preguntas que serán evaluadas y que se tendrá en cuenta para la calificación final; estas dimensiones son: a) Educación ambiental, b) Productos o servicios que conservan la tierra, c) Reducción de impacto negativo del proceso productivo, d) Reducción de energía, toxinas, agua, residuos específicos según la industria.

Posteriormente se debe responder preguntas asociadas a elementos específicos asociados con a) Uso de instalaciones según corresponda al proceso productivo, b) Materias y recursos de entrada y de salida y, por último, c) Gestión con la cadena de abastecimiento.

- **Uso de instalaciones:** la evaluación busca identificar acciones que desarrollan las empresas con orientación a la aplicación de prácticas ecológicas para la optimización en el uso de los recursos como agua, energía, aire, papel, uso de materiales sostenibles para la construcción, lo que a su vez representa una reducción de costos que genera un impacto tanto económico como medioambiental. Asimismo, se evalúa el fomento de buenas prácticas que pueden ser replicadas a otros espacios de trabajo y la concientización por parte de los colaboradores. Por último, la declaración expresa y formal del compromiso de la empresa en función de disminuir el impacto negativo en materia del medio ambiente, establece evidencias para la calificación que se obtiene en este módulo de la evaluación.

Otro aspecto que se tiene en cuenta como parte de la calificación es la implementación de sistemas de gestión ambiental que involucra el desarrollo de políticas, procedimientos, metodologías de evaluación y generación de indicadores que soporten el compromiso de la empresa en función del impacto medioambiental y también la medición del efecto asociado con las emisiones de carbono, uso de energía renovable y optimización de recursos energéticos.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Por otra parte, se evalúa las acciones orientadas con la protección, preservación y reducción del uso del agua, haciendo monitoreo del consumo de este bien, métodos de conservación, principalmente. Por último, se toma como referencia acciones dirigidas a la administración y control sobre la producción de desechos y el establecimiento de metas de reducción, los mecanismos que se han adoptado para una eliminación responsable, actividades de reciclaje centrada en políticas dirigidas a todas las áreas de la empresa, y las buenas prácticas para la utilización y disposición de materiales peligrosos.

Análisis Módulo Gobernanza

La evaluación del impacto en su módulo de Gobernanza está orientado a evaluar principalmente la estructura de la empresa, y no precisamente a identificar si se están generando aportes a un grupo de interés específico. Las preguntas formuladas en la evaluación validan cómo a partir de la estructuración interna y la relación entre áreas de la compañía, se dirige y gestiona la organización a nivel general (Sistema B, 2018). Para obtener una calificación alta en esta dimensión, la empresa debe demostrar que se encuentra comprometida realmente con generar un triple impacto a partir de sus planteamientos estratégicos.

Desde otra perspectiva, también se formulan preguntas orientadas a evaluar los componentes que declara la misión corporativa. Algunas de éstas son (B Lab, 2019):

- ¿Tiene su compañía una misión corporativa que incluye aspectos tales como compromiso a la responsabilidad y conservación medioambiental; compromiso a crear impacto social; no incluye ninguno de estos componentes? Sí bien, la pregunta se formula con opciones de selección múltiple, inclusive las empresas pueden responder que no cuentan con una misión corporativa escrita.
- ¿Su compañía mantiene cualquiera de los siguientes controles financieros internos: acceso a tarjetas de crédito/débito a personal apropiado; separación de responsabilidades sobre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, acceso restringido a personal apropiado, sobre los sistemas de software para la contabilidad; sistema de manejo de inventario continuamente supervisado por la gerencia o revisado por terceros?
- ¿Existe un mecanismo conocido por el público, a través del cual los clientes puedan proveer retroalimentación sobre el producto, hacer preguntas o hacer reclamos?

- En esta dimensión se pone de manifiesto el grado de transparencia que las compañías desean demostrar en el camino hacia el proceso de transformación como Empresa B, ya que las cifras de los ingresos netos de los últimos años son discriminadas, así como los mecanismos utilizados para reportar y publicar este tipo de información y los pagos realizados al gobierno por concepto de renta corporativa. Por último, el aspecto más representativo de este modelo de impacto radica en la forma cómo a partir de una figura legal o un lineamiento rector, se involucra a los accionistas durante la toma de decisiones corporativas, fundamentadas en perseguir objetivos no financieros.

Análisis Módulo Trabajadores

Esta dimensión se orienta a un modelo de negocio donde la participación accionaria de los trabajadores promueve la propiedad de estos sobre la organización. “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” (Correa M. , 2019). Las preguntas formuladas para evaluar esta dimensión tienen como propósito conocer la participación, los beneficios y características de la compañía en torno a este modelo (Sistema B, 2018). Las preguntas se encuentran segmentadas en 5 grupos: a) Métricas de los trabajadores, b) Seguridad financiera, c) Salud, bienestar y seguridad, d) Desarrollo profesional, e) Satisfacción y Compromiso.

- **Métricas de los trabajadores:** lo que pretende evaluar este criterio está orientado a temas puntuales asociados a la compensación, modelos de contratación, programas de desarrollo personal y % de ocupación de los trabajadores.
- **Seguridad financiera:** cuando se habla de seguridad, lo que pretende la evaluación es llegar a medir la compensación monetaria a los trabajadores, la participación accionaria, los planes de jubilación y servicios financieros adicionales, en aras de avalar que la compañía es justa y le brinda una estabilidad a quienes le presentan un servicio mes a mes. Adicionalmente, se espera trascender un poco más del impacto local (a nivel de organización) que esté teniendo la empresa, al evaluar el grado de participación de esta frente a las iniciativas que promueven políticas o lineamientos de salarios justos en el país o en la industria.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

- **Salud, bienestar y seguridad:** al respecto, se evalúan aspectos tales como prestación de servicios gubernamentales de atención médica, la cobertura de dichos servicios y los beneficios adicionales materializados en seguros o planes complementarios de salud tanto para la población de empleados contratados tiempo completo, como contrataciones bajo modalidades de tiempo parcial.
- **Desarrollo profesional:** esto hace referencia, en términos de B Lab y Sistema B, al trabajo formal, la capacitación, la promoción interna de empleados y la gestión de pasantías, para lo cual se formulan preguntas que evalúan si se tienen contemplados y formalizados estos aspectos y cómo se han venido implementando.
- **Satisfacción y compromiso:** este punto de la evaluación contempla la forma cómo la compañía realiza la difusión de políticas, procesos y procedimientos; cómo se ha institucionalizado las licencias de maternidad / paternidad, beneficios adicionales a los anteriormente mencionados, el empoderamiento y la promoción de la autogestión; los mecanismos y herramientas desarrolladas para el manejo de conflictos, evaluación y satisfacción de los trabajadores.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que aspectos tales como programas de compensación, capacitación y beneficios hacen parte de los criterios que son evaluados dentro de esta dimensión y que deben evidenciar, desde una perspectiva diferente a la propiedad, cómo los trabajadores están siendo un agente activo de la organización y qué mecanismos está utilizando la compañía para generar un sentido de pertenencia dentro de la misma. En otras palabras, cómo se vivencia y se promueve la propiedad, en términos económicos y no económicos.

Producto de la revisión de diferentes compañías que han sido certificadas y que han obtenido puntuaciones altas en esta dimensión, se identifica una característica común y que es muchas de éstas se encuentran constituidas como cooperativas, lo cual tiene una connotación especial para los trabajadores, ya que estos se asocian voluntaria y autónomamente para cubrir necesidades comunes de toda índole, bajo un modelo de propiedad colectiva gestionada de manera democrática (Sistema B, 2018). La esencia misma de una cooperativa y su forma de operar redundan intrínsecamente en lo que se persigue bajo un modelo de impacto orientado a los trabajadores.

Análisis Módulo Clientes

Para evaluar esta área de impacto debe cumplirse la premisa que la población a la que van dirigidos los productos o servicios, debe ser una comunidad marginal o en situación de

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

vulnerabilidad, por lo cual compañías que cubren necesidades básicas que anteriormente no estaban siendo atendidas y que representan problemas sociales reales, obtienen una puntuación sobre esta dimensión. Las soluciones de negocio que diseñan las compañías deben estar enfocadas en alguno de los siguientes frentes (Sistema B, 2018):

- Productos y servicios básicos.
- Salud: mantener o mejorar la salud en términos de eficacia, calidad y seguridad.
- Enseñanza: mejorar la educación y las capacidades y habilidades de los grupos de interés.
- Oportunidades económicas / empoderamiento: buscan aumentar las oportunidades económicas de los grupos de interés. Un ejemplo de esto son los servicios financieros.
- Mejora del impacto socioambiental: aplican las empresas de consultoría ambiental.
- Arte, medios de comunicación y cultura: promueve el acceso a estos servicios, tal es el caso de medios de comunicación independientes o los oficios artesanales.
- Infraestructura / acceso al mercado: promueve el acceso al mercado para los grupos de interés, a partir de soluciones de infraestructura física y tecnológica, tal es el caso de compañías de telefonía celular, vías férreas, software empresarial, entre otras.

Durante la evaluación, se presentan a consideración los siguientes criterios:

- La descripción del producto o servicio, lo cual debe ser sustentado al momento de responder la pregunta específica y debe estar enmarcado en alguno de los frentes mencionados anteriormente.
- Identificar cómo se realiza la gestión de los clientes: en este sentido las compañías deben indicar todos los mecanismos y procesos que desarrolla la empresa para proteger y promover los intereses de los consumidores, tal es el caso de procedimientos para gestionar las garantías, la retroalimentación y satisfacción de los clientes, las políticas de marketing y publicidad éticas, los mecanismos de control de calidad y las certificaciones que acreditan tales prácticas.
- Identificar cómo se gestionan los impactos del producto: esto contempla desde programas formales para involucrar a los clientes durante las fases de diseño de los productos, hasta los procesos de monitoreo continuo frente a los resultados y bienestar de los clientes.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Adicionalmente, cómo soporte para evaluar esta dimensión, debe aportarse la facturación del último año fiscal por concepto del producto o servicio seleccionado, lo cual permite avalar el negocio bajo las características propias de un modelo de impacto bajo una filosofía de Empresa B.

10.1.3. Diversificación del Modelo B

El modelo de Empresas B ha buscado trascender a otros niveles diferentes a la dinámica organizacional de las empresas que optan por adoptarlo. A partir de una acción colectiva basada en la colaboración y en alianzas estratégicas de todo tipo, se tejen soluciones de mayor impacto global al involucrar diferentes actores que, aunque tienen diferentes intereses, siempre convergen en un mismo propósito, y es precisamente continuar resolviendo problemas sociales y medioambientales a gran escala.

A continuación, se presentan las características más relevantes de cada iniciativa diseñada e implementada por Sistema B a nivel Latinoamérica, con lo cual se pretende analizar cómo a partir de propuestas locales se pueden apalancar algunos de los programas y promover el conocimiento, aceptación y adopción del modelo en el escenario colombiano, lo cual hace parte los objetivos de la presente investigación:

Ilustración 11. Iniciativas colectivas de Sistema B



Fuente. Elaboración propia, 2019

10.2. Etapa 2

10.2.1. Contrastación del modelo de evaluación de impacto B con modelos de responsabilidad social

Como se ha mencionado durante el desarrollo de la investigación, las empresas B buscan el cumplimiento del triple impacto (económico, social y ambiental) el cual se evidencia a partir de las acciones que en la aplicación de la evaluación B se pueden destacar como punto de partida para obtener la certificación. Una vez son contrastadas y validadas contra las buenas prácticas que el modelo identifica, se determina el nivel de impacto generado por cada empresa destacando a las mismas en una de las 5 áreas que B Corp ha establecido y que representa un beneficio para quienes han decidido certificarse.

Ahora bien, parte del desconocimiento de los beneficios de obtener el Sello B se encuentra en la poca divulgación que ha tenido el modelo en el mercado, pero a su vez por la relación directa que se genera frente a otros modelos de evaluación que también cuentan con una orientación en función del desarrollo sostenible de las organizaciones, y que de acuerdo con el informe *Nuestro futuro común* elaborado en 1987 por parte de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas se define como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 2019). A la vez esta definición se complementa con tres pilares que son el desarrollo económico, social y medioambiental, los cuales se equilibran entre sí para lograr un verdadero desarrollo sostenible.

A partir de esta definición muchos organismos a nivel mundial reforzaron su interés en desarrollar mecanismos para que las organizaciones efectivamente apropiarán en sus modelos de negocio el desarrollo sostenible y dar realmente una evidencia de su incorporación en las actividades que llevan a cabo. Es así, como se genera un concepto adicional que busca dar respuesta al compromiso que las organizaciones asumen en función del desarrollo económico, social y medioambiental; este concepto se conoce como Responsabilidad Social. Es de aclarar que su definición es muy amplia y diferentes organismos han brindado un referente conceptual para entender su importancia y su relación directa con el desarrollo sostenible, por lo tanto, se hace necesario abordar la definición de este concepto, contrastando lo desarrollado con el modelo de empresas B, encontrando así una relación en los conceptos abordados y que desde cada perspectiva están aportando en la construcción de organizaciones comprometidas con la

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia sostenibilidad. La anterior información se consolida en la Tabla 1, que se presenta a continuación.

Tabla 1. Definición de Responsabilidad Social

Organismo que define el concepto de Responsabilidad Social	Definición	Relación con Modelo de Empresas B
Guía Técnica Colombiana - GTC 180	<i>“Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas en materia de desarrollo humano integral; esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales” (Quintero, 2018).</i>	En el modelo propuesto por B Corps también se incluye la importancia en el cumplimiento normativo y la rendición de cuentas como parte de las políticas de transparencia con las partes interesadas.
Norma técnica ISO 26000: 2010 - Guía de responsabilidad social	<i>“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la</i>	Este término incorpora el concepto de impactos económicos, sociales y medio ambientales que genera la organización en el desarrollo de sus actividades

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Organismo que define el concepto de Responsabilidad Social	Definición	Relación con Modelo de Empresas B
	<i>legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010).</i>	
World Business Council for Sustainable Development	<i>“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar calidad de vida” (WBCSD, 2019).</i>	Frente a este concepto, B Corps incorpora como parte de la evaluación de impacto todo lo relacionado con los Trabajadores y la Comunidad, y como las empresas aportan en el desarrollo de estos grupos.
Comisión Europea – Observatorio de Responsabilidad Social	<i>“La responsabilidad social corporativa es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y la sociedad en general” (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, 2019).</i>	Este concepto reitera la importancia de evidenciar el impacto que las organizaciones generan en sus partes interesadas que, al igual que el modelo de Empresas B, considera a Clientes, Trabajadores, Accionistas, Comunidad, y el Medio Ambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2019

De acuerdo con estas definiciones y la relevancia que han tenido a nivel nacional e internacional, se destaca la definición propuesta por la ISO - International Organization for Standardization, la cual incorpora elementos similares a los propuestos por el modelo de empresas B principalmente en la promoción de buenas prácticas que las empresas pueden desarrollar y desarrollan en función del impacto de sus actividades en términos económicos, sociales y medio ambientales, considerando la real contribución que éstas generan en su entorno involucrando a diferentes partes interesadas, de ahí que la norma incluye un capítulo específico denominado *Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social* (ISO, 2010) y que al igual que la evaluación de impacto B, detalla el alcance de las acciones que evidencian el impacto generado por las organizaciones.

Con esta relación entre la norma ISO 26000:2010 y el alcance del modelo de empresas B, se realiza una descripción de los principales elementos que la norma aporta y que se reconocen en el mercado.

10.2.2. Descripción de la norma ISO 26000:2010 – responsabilidad social

Las normas ISO son un referente a nivel mundial en función de buenas prácticas que se desarrollan en diferentes sectores de la economía y que pueden ser incorporadas de forma voluntaria. Asimismo, la construcción de toda la familia de normas ISO se genera a partir la gestión de conocimiento que expertos de diferentes países a través de comités técnicos aportan para que estas normas se conviertan en prácticas de fácil aceptación e incorporación para cualquier empresa que desee reforzar el cumplimiento de estándares con aceptación y reconocimiento internacional.

Es así, como la norma ISO 26000:2010 es una guía específica en función de las buenas prácticas que reflejan la contribución que las organizaciones están generando para el desarrollo sostenible y que se reconoce como responsabilidad social, garantizando acciones que aporten a la conservación del medio ambiente, las prácticas de equidad social y la incorporación de lineamientos de buena gobernanza (ISO, 2010), los cuales determinan en gran medida el buen nombre que las empresas logran en el mercado y su crecimiento.

Esta norma fue publicada en el año 2010 y a la fecha no ha tenido ningún cambio de versión. Al estar denominada como guía no es certificable como si lo son normas tales como la ISO 9001:2015 (Gestión de Calidad) o la norma ISO 27001:2013 (Gestión de Seguridad de la Información), por lo tanto, lo que brinda son lineamientos o buenas prácticas asociadas al desarrollo e incorporación de la responsabilidad social en el

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

desarrollo de las diferentes actividades que cada organización ha definido en su modelo de negocios.

Al ser una norma de carácter internacional puede ser adoptada por cualquier organización y cuenta con un despliegue de mejores prácticas desarrolladas en diferentes países, convirtiéndose en un referente para las empresas que quieran acoger dichas prácticas generando así un compendio de prácticas que pueden ser aplicadas en cualquier país y en cualquier organización de acuerdo con su alcance y el impacto que se pretende alcanzar (ISO, 2010).

De forma general, la norma se estructura así:

Prólogo

Introducción

1. Objeto y campo de aplicación
2. Términos y definiciones
3. Comprensión de la responsabilidad social
4. Principios de la responsabilidad social
5. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas
6. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social
7. Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización

Anexo A – Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social

Anexo B – Abreviaturas

Bibliografía

Con esta contextualización y en la búsqueda de la relación existente entre esta norma y el objeto de estudio de esta investigación, fundamentada en el modelo de certificación de Empresas B que, también con el despliegue de la Evaluación de Impacto B, establece unos elementos que refieren una similitud entre los 2 modelos y que podrían potencializar la adopción de la certificación de Empresas B para empresas que ya han incorporado en sus actividades los elementos que la guía ISO 26000:2010 propone, lo que facilitaría obtener la certificación B.

10.2.3. Criterios de relación y similitud de la norma ISO 26000:2010 con la Evaluación de Impacto B.

Para realizar la interpretación y facilitar el entendimiento de los criterios de relación y similitud, es necesaria la descripción de cada componente o campo como se presenta a continuación, lo cual se verá reflejado en la Tabla 2:

Código de área de desempeño para la medición	Área de desempeño para la medición	
Código del indicador	Descripción del indicador	Puntuación: de acuerdo con una escala establecida para calificar cada indicador
	Valor mínimo otorgado para calificar al modelo en referencia al indicador	1
	Valor intermedio otorgado para calificar al modelo en referencia al indicador	2
	Valor máximo otorgado para calificar al modelo en referencia al indicador	3

- **Área de desempeño:** corresponde a la categoría general que se menciona en cada una de las normas como elementos agrupadores de los criterios posteriormente identificados y que guardan similitud entre las mismas.
- **Definición de los indicadores identificados por cada área de desempeño y criterios de calificación:** en esta tabla se explica cada uno de los indicadores que fueron identificados como parte de la exploración y análisis de los dos modelos con una explicación que le brinda al usuario mayor claridad respecto de lo que se está evaluando.
- **Valoración:** a través de una calificación en la escala de 1 a 3 permite valorar cada uno de los indicadores que se considera pertinentes para llegar a un desglose posterior que identifica, para el caso de la norma ISO 26000:2010, la materia fundamental de la responsabilidad social y los asuntos vinculados con cada materia. Estos se convierten en los elementos específicos para evaluar el cumplimiento o adopción por

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

parte de una organización de los mismos, y para el caso del Modelo de Evaluación de Impacto B, especificar los elementos de evaluación por cada área que esta incluye la, con lo cual se llega a un desglose total de los dos modelos.

- **Codificación del área de desempeño e indicador:** se asigna una codificación para cada una de las áreas de desempeño y para cada uno de los indicadores analizados a fin de garantizar su identificación al momento de establecer la valoración y presentar un resumen del resultado obtenido en la Tabla 3 y la Tabla 4.

Tabla de valoración de la relación entre la norma ISO 26000:2010 y la evaluación de impacto B

Se elabora la *Tabla 2* que permite describir detalladamente cada uno de los indicadores que se identificaron, estableciendo un parámetro de calificación máxima de 3 y un mínimo de 1.

Tabla 2. Definición de indicadores determinantes de la relación entre la norma ISO 26000:2010 y evaluación de impacto B y su relación

A1	Gobernanza	
I1	Evaluación de prácticas éticas: Corresponde al grado en que el modelo considera las diferentes actividades de la organización en el marco de políticas que contemplen las prácticas éticas como eje fundamental de la gobernanza y hace parte de un ítem considerado cualitativa y cuantitativamente para obtener una valoración.	Puntuación
	El modelo no contempla las prácticas éticas dentro de la evaluación.	1
	El modelo contempla algunos elementos sobre prácticas éticas.	2
	El modelo evalúa aspectos asociados a comportamientos justos y socialmente adecuados en todo el ciclo de vida del negocio, la adopción del concepto de ética dentro de la definición estratégica de la organización, así como para la exposición de los resultados operacionales y financieros ante la sociedad.	3
I2	Involucramiento de las partes interesadas: Grado en el que modelo contempla dentro de la evaluación aspectos asociados a la participación de partes interesadas, como proveedores, clientes, consumidores, comunidad, entidades y asociaciones, etc.	Puntuación
	El modelo no contempla ningún elemento asociado a la transparencia organizacional.	1
	El modelo contempla e identifica algunas prácticas relacionadas con la satisfacción del cliente, pero no se miden.	2
	El modelo identifica prácticas relacionadas con la medición y evaluación de la satisfacción del cliente generando resultados asociados.	3
I3	Instrumentos de transparencia: grado en el que modelo evalúa las actividades desarrolladas por las organizaciones para dar a conocer los resultados producto de su operación, lo cual puede denominarse rendición de cuentas.	Puntuación

	El modelo no contempla ningún elemento asociado a la transparencia organizacional.	1
	El modelo contempla parcialmente algunos elementos de transferencia, enfoca los principios de transparencia exclusivamente en aspectos de tipo financiero.	2
	El modelo evalúa los instrumentos de transparencia de manera holística, no sólo como un proceso de rendición de cuentas de aspectos financieros, sino como mecanismos para evidenciar la gestión interna que derivan en el relacionamiento entre colaboradores y directivas.	3
I4	Gobierno corporativo: Grado en el que el modelo contempla dentro de la evaluación las normas y principios rectores de la estructura y procesos ejecutados por las directivas de la compañía.	Puntuación
	El modelo no contempla ningún elemento asociado a gobierno corporativo.	1
	El modelo establece aspectos de evaluación orientados al gobierno corporativo, sólo en alguno de las etapas (diseño, integración o funcionamiento).	2
	El modelo contempla todos los elementos de gobierno corporativo que rigen y controlan todas las etapas de desarrollo de los órganos de gobierno de la organización.	3
A2	Condiciones Laborales	
I5	Involucramiento de los trabajadores: grado en el que el modelo contempla a sus empleados (de planta o subcontractados) como variable para la toma de decisiones estratégicas de la compañía, y cómo se logra evidenciar aspectos que apunten a promover la participación activa de los mismos y el establecimiento de relaciones recíprocas con sus empleadores.	Puntuación

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	El modelo no contempla aspectos que resalten la importancia del involucramiento con los trabajadores.	1
	El modelo contempla algunos aspectos referentes al involucramiento de los trabajadores, ya sea de manera parcial con respecto a la población total de empleados, o con algunas iniciativas en las cuales participan.	2
	El modelo contempla a todos los empleados, sin importar el tipo de contratación, dentro de estrategias que promueven su participación activa y su relacionamiento con las esferas estratégicas de la organización	3
I6	Bienestar laboral: grado en el que el modelo evalúa y promueve el diseño e implementación de programas de bienestar laboral para los empleados que redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas de promoción del bienestar laboral.	1
	El modelo contempla la identificación de algunas prácticas básicas de promoción del bienestar laboral.	2
	El modelo contempla la identificación y evaluación de prácticas de promoción de bienestar laboral tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.	3
I7	Seguridad en el trabajo: grado en el que el modelo considera las prácticas formales de seguridad en el trabajo en concordancia con la normatividad y regulación existente de acuerdo con el país de aplicación.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de elementos de seguridad en el trabajo.	1
	El modelo contempla algunos elementos básicos de seguridad en el trabajo.	2
	El modelo contempla la evaluación y reconocimiento de prácticas que promueven la seguridad en el trabajo de acuerdo con la normatividad existente.	3

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

I8	Instrumentos de desarrollo profesional y financiero del trabajador: grado en el que el modelo contempla dentro de sus elementos de medición el diseño e implementación de instrumentos de desarrollo profesional que promueve su crecimiento dentro de la compañía, con connotaciones a nivel financiero para estos en términos de seguridad.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de instrumentos de desarrollo profesional y financiero de los empleados.	1
	El modelo contempla algunos instrumentos de desarrollo profesional o de promoción de la seguridad financiera de los empleados.	2
	El modelo contempla la evaluación de la adopción de instrumentos de desarrollo profesional y financiero de los empleados.	3
I9	Instrumentos de protección social: grado en el que el modelo considera las prácticas desarrolladas por las compañías para promover los Derechos Económicos, Sociales y Culturales DESC, particularmente en lo que refiere al mercado laboral.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de instrumentos de protección social.	1
	El modelo contempla la identificación de algunos elementos de protección social.	2
	El modelo contempla la identificación y evaluación de instrumentos de protección social alineados con los DESC.	3
I10	Satisfacción del trabajador: grado en el que el modelo considera los efectos de las diferentes prácticas empresariales sobre los niveles de satisfacción de los empleados, incluyendo los efectos directos e indirectos de las diferentes actividades, así como los mecanismos utilizados por la compañía para medir dichos niveles.	Puntuación
	El modelo no contempla ningún elemento asociado a la satisfacción del trabajador.	1
	El modelo contempla algunos elementos básicos asociados a la satisfacción del trabajador.	2
	El modelo contempla la evaluación de elementos que promueven la satisfacción del trabajo y la medición de estos.	3

A3	Prácticas justas	
I11	Inclusión social: grado en que el modelo considera las prácticas de promoción de la inclusión social, no sólo dentro de la organización, sino hacia los diferentes grupos de interés, a partir de iniciativas propias o de apoyo a otras instituciones que desarrollen programas y movilicen recursos en esta materia.	Puntuación
	El modelo no contempla prácticas de inclusión social.	1
	El modelo contempla algunas prácticas de inclusión social.	2
	El modelo contempla la identificación y evaluación de prácticas de inclusión social con impacto a los diferentes grupos de interés.	3
I12	Prácticas leales de competencia: grado en el que el modelo considera las prácticas leales de competencia, guiados por principios éticos y contribuyendo a un mercado equitativo. Todo esto alineado con la normatividad existente que regula las actuaciones de las compañías en pro del fomento de la competencia.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas leales de competencia.	1
	El modelo contempla la identificación de algunas prácticas básicas de competencia leal.	2
	El modelo contempla la identificación y evaluación de prácticas leales de competencia, alineadas con la normatividad existente en esta materia.	3
I13	Retribución social: grado en el que el modelo evalúa y promueve las prácticas de reinversión social que favorecen a los diferentes grupos de interés, a partir de diferentes estrategias que generan impactos en el entorno social, económico y cultural.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas de retribución social.	1
	El modelo contempla la identificación de algunas prácticas básicas de retribución social con efectos sobre algunos de los grupos de interés.	1

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	El modelo contempla la identificación de prácticas de retribución social, contemplando los impactos de todos los grupos de interés.	2
I14	Desarrollo de la cadena de valor: grado en el que el modelo contempla a los diferentes actores de la cadena de valor dentro de las estrategias y prácticas que promueven el relacionamiento justo y responsable con dichos actores.	3
	El modelo no contempla las prácticas que promueven el desarrollo de la cadena de valor.	1
	El modelo contempla algunos elementos básicos que promueven el desarrollo de la cadena de valor.	2
	El modelo contempla prácticas que promueven el desarrollo de todos los actores de la cadena de valor.	3
I15	Generación de valor económico responsable: grado en el que el modelo considera las prácticas responsables para la generación de valor económico para los accionistas, en los diferentes niveles organizacionales, es decir, en los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas de generación de valor económico responsable.	1
	El modelo contempla algunas prácticas referentes a la generación de valor económico responsable.	2
	El modelo contempla y evalúa aspectos y prácticas de generación de valor económico responsable, en los diferentes niveles de la organización.	3
A4	Desarrollo y protección del medio ambiente	
I16	Prácticas relacionadas con el uso eficiente de recursos naturales: grado en que el modelo considera las prácticas orientadas al uso eficiente de los recursos naturales disponibles para el desarrollo de las empresas, tal como lo plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible, hacer más con menos recursos y la menor afectación a los mismos.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas relacionadas con el uso eficiente de recursos naturales.	1
	El modelo contempla algunos elementos sobre prácticas relacionadas con el uso eficiente de recursos naturales.	2

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	El modelo evalúa aspectos que evidencian la adopción de prácticas relacionadas con el uso eficiente de recursos naturales.	3
I17	Esquemas de protección del medio ambiente y entorno de desarrollo empresarial sostenible: grado en que el modelo considera los esquemas que las empresas desarrollan para garantizar la protección del medio ambiente y garantizar un entorno de desarrollo empresarial en función de la sostenibilidad, que establece un cambio en los modelos de producción y prestación de servicios.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de esquemas de protección del medio ambiente y entorno de desarrollo empresarial sostenible.	1
	El modelo contempla algunos elementos relacionados con esquemas de protección del medio ambiente y entorno de desarrollo empresarial sostenible.	2
	El modelo evalúa aspectos que evidencian la adopción de elementos relacionados con esquemas de protección del medio ambiente y entorno de desarrollo empresarial sostenible.	3
I18	Prácticas de desarrollo sostenible - modelos de producción sostenible: grado en que el modelo considera las prácticas que las empresas han incorporado en sus prácticas de producción acciones relacionadas con el desarrollo sostenible, estableciendo a la vez modelos de producción sostenible, en donde se logra generar productos y servicios que maximicen y garanticen el cuidado y protección del medio ambiente.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas de desarrollo sostenible.	1
	El modelo contempla e identifica algunas prácticas básicas de desarrollo sostenible.	2
	El modelo evalúa la aplicación de muchas prácticas de desarrollo sostenible y modelos de producción sostenible.	3
I19	Prácticas de disminución de la contaminación - programas de gestión ambiental: grado en que el modelo considera las prácticas que las empresas han incorporado en función de la disminución del impacto de la contaminación derivada	Puntuación

	de la ejecución de actividades de producción y prestación de servicios lo que representa una reducción del impacto ambiental.	
	El modelo no contempla la identificación de prácticas empresariales asociadas a la disminución de la contaminación.	1
	El modelo contempla e identifica algunas prácticas de disminución de la contaminación aplicadas por las empresas.	2
	El modelo evalúa e identifica claramente las prácticas para la disminución de la contaminación incorporando programas de gestión ambiental.	3
I20	Cooperación de los actores de la cadena de abastecimiento en función del desarrollo y protección del medio ambiente: grado en que el modelo considera la participación de los actores de la cadena de abastecimiento en función de garantizar la protección del medio ambiente y su aporte o trabajo de cooperación para la generación de productos y servicios que aportan en la protección del medio ambiente.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas de cooperación de los actores de la cadena de abastecimiento en función del desarrollo y protección del medio ambiente.	1
	El modelo contempla e identifica algunas prácticas relacionadas con la cooperación de los actores de la cadena de abastecimiento en función del desarrollo y protección del medio ambiente.	2
	El modelo evalúa e identifica claramente las prácticas de cooperación de los actores de la cadena de abastecimiento en función del desarrollo y protección del medio ambiente a partir de la evaluación de estándares específicos.	3
A5	Relacionamiento con los clientes	
I16	Prácticas de vinculación y conocimiento del cliente: grado en que el modelo considera el conocimiento del cliente y su vinculación con el desarrollo empresarial; esto incluye aspectos básicos relacionados con la identificación del cliente y trasciende a la aplicación de modelos o prácticas que permiten caracterizar aspectos detallados de las necesidades y expectativas del cliente, el impacto positivo o negativo generado en la producción y prestación de servicios.	Puntuación

	El modelo no contempla la identificación de prácticas de vinculación y conocimiento del cliente.	1
	El modelo contempla e identifica algunas prácticas relacionadas con la vinculación y conocimiento del cliente.	2
	El modelo evalúa e identifica claramente las prácticas de vinculación y conocimiento del cliente, estableciendo estándares específicos.	3
I17	Alianzas con clientes - prácticas asociativas: grado en que el modelo considera el análisis de las alianzas desarrolladas por parte de las empresas con sus clientes y desarrollando prácticas asociativas que propenden por el impacto social que se requiere para garantizar un desarrollo sostenible.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas asociativas con los clientes.	1
	El modelo contempla e identifica algunas prácticas relacionadas con las alianzas con clientes y prácticas asociativas.	2
	El modelo identifica y evalúa claramente las prácticas asociativas y alianzas con clientes.	3
I18	Medición y evaluación de la satisfacción del cliente: grado en que el modelo contempla e incluye condiciones relacionadas con la medición de la satisfacción del cliente con la producción y prestación de servicios que permiten a las empresas identificar oportunidades de mejoramiento a partir de la retroalimentación que los clientes pueden brindar y al considerar el esquema de la medición establecer priorización en las mejoras requeridas.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas relacionadas con la medición y evaluación de la satisfacción del cliente.	1
	El modelo contempla e identifica algunas prácticas relacionadas con la satisfacción del cliente, pero no se miden.	2
	El modelo identifica prácticas relacionadas con la medición y evaluación de la satisfacción del cliente generando resultados asociados.	3

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

I19	Mecanismos relacionados con la generación de valor agregado a los clientes: grado en que el modelo contempla y permite la identificación de mecanismos relacionados con la generación de valor agregado para los clientes y que a la vez se vinculan con la generación de estrategias acordes con las necesidades reales de los clientes.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de mecanismos relacionados con la generación de valor agregado para los clientes.	1
	El modelo contempla e identifica algunos mecanismos relacionados con la generación de valor agregado para los clientes.	2
	El modelo identifica mecanismos relacionados con la generación de valor agregado para los clientes y se vinculan con la generación de estrategias acordes con las necesidades de ellos.	3
I20	Prácticas de consumo sostenible: grado en que el modelo contempla la identificación de prácticas de consumo sostenible que se relacionan con acciones tales como el comercio justo, la adopción de compromisos con el medio ambiente por parte de los clientes y promovido desde la producción de bienes y servicios, conocimiento de las políticas de producción e información sobre el contenido de los productos consumidos, prácticas de intercambio comercial en pro del desarrollo sostenible, entre otras.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas de consumo sostenible.	1
	El modelo contempla e identifica algunos elementos relacionados con la aplicación de prácticas de consumo sostenible.	2
	El modelo permite identificar y evaluar un sistema integrado de prácticas de consumo sostenible.	3
A6	Desarrollo de la comunidad	

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

I21	Generación de soluciones para la comunidad -generación de empleo: grado en que el modelo contempla y permite la identificación de elementos que las empresas deben abordar en función de la generación de soluciones para la comunidad de su entorno o comunidades que se benefician de sus actividades, no solo con la generación de empleo sino también en el apoyo a procesos productivos de comunidades (inversión económica y social), integración con la comunidad a través de programas de formación, conformación de redes de apoyo para comunidades vulnerables, entre otros.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas relacionadas con la generación de soluciones para la comunidad.	1
	El modelo contempla e identifica algunos elementos relacionados con la aplicación de prácticas relacionadas con la generación de soluciones para la comunidad.	2
	El modelo establece estándares específicos relacionados con la aplicación de prácticas relacionadas con la generación de soluciones para la comunidad.	3
I22	Prácticas de participación de la comunidad en la empresa: grado en que el modelo contempla y permite la identificación de prácticas de participación de la comunidad en la empresa, a través de acciones tales como: inversión social, integración de la comunidad con la empresa a partir de actividades que busquen resolver una problemática de la comunidad, aporte en educación, salud, entre otras.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas relacionadas con la participación de la comunidad en la empresa.	1
	El modelo contempla e identifica algunos elementos relacionados con la aplicación de prácticas relacionadas con la participación de la comunidad en la empresa.	2
	El modelo establece estándares específicos relacionados con la aplicación de prácticas relacionadas con la participación de la comunidad en la empresa.	3

I23	Mecanismos de comunicación con la comunidad: grado en que el modelo contempla y permite la identificación de mecanismos de comunicación con la comunidad, estableciendo un acercamiento con la comunidad garantizando transparencia, respeto, reconocimiento, entre otros valores fundamentales para una buena comunicación.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de mecanismos de comunicación con la comunidad.	1
	El modelo contempla e identifica algunos mecanismos de comunicación con la comunidad.	2
	El modelo establece estándares específicos relacionados con mecanismos de comunicación con la comunidad.	3
I24	Prácticas y programas de desarrollo para la comunidad: grado en que el modelo contempla y permite la identificación de prácticas y programas de desarrollo para la comunidad que propende por su bienestar, su vínculo con la empresa y la búsqueda en conjunto de solución a problemáticas que involucran tanto a la comunidad como a la empresa, y como la empresa aporta en su desarrollo.	Puntuación
	El modelo no contempla la identificación de prácticas y programas de desarrollo para la comunidad.	1
	El modelo contempla e identifica algunas prácticas y programas de desarrollo para la comunidad.	2
	El modelo establece estándares específicos relacionados con prácticas y programas de desarrollo para la comunidad.	3

Fuente. Elaboración propia, 2019.

Para cada uno de los modelos se realiza la evaluación y se asigna un puntaje por cada indicador, tal como se explicó anteriormente. Los resultados se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultado de evaluación de indicadores determinantes de la relación entre la norma ISO 26000:2010 y evaluación de impacto B

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Área de desempeño para la medición	Indicador	ISO 26000:2010	Modelo B
Gobernanza	Evaluación de prácticas éticas	2	3
	Involucramiento de partes interesadas	3	3
	Instrumentos de transparencia	3	2
	Gobierno corporativo	2	3
Condiciones laborales	Involucramiento de los trabajadores	3	3
	Bienestar laboral	3	3
	Seguridad en el trabajo	3	3
	Instrumentos de desarrollo profesional y financiero del trabajador	3	3
	Instrumentos de protección social	3	2
	Satisfacción del trabajador	3	3
Prácticas justas	Inclusión social	3	3
	Prácticas leales de competencia	3	3
	Retribución social	3	3
	Desarrollo de la cadena de valor	3	3
	Generación de valor económico responsable	3	3
Desarrollo y protección del medio ambiente	Prácticas relacionadas con el uso eficiente de recursos naturales	3	3
	Esquemas de protección del medio ambiente y entorno de desarrollo empresarial sostenible	3	2

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Área de desempeño para la medición	Indicador	ISO 26000:2010	Modelo B
	Prácticas de desarrollo sostenible - modelos de producción sostenible	3	3
	Prácticas de disminución de la contaminación - programas de gestión ambiental	3	2
	Cooperación de los actores de la cadena de abastecimiento en función del desarrollo y protección del medio ambiente	2	2
Relacionamiento con los clientes	Prácticas de vinculación y conocimiento del cliente	2	3
	Alianzas con clientes - prácticas asociativas	2	3
	Medición y evaluación de la satisfacción del cliente	3	3
	Mecanismos relacionados con la generación de valor agregado a los clientes	2	3
	Prácticas de consumo sostenible	3	2
Desarrollo de la comunidad	Generación de soluciones para la comunidad -generación de empleo	3	3
	Prácticas de participación de la comunidad en la empresa	3	3
	Mecanismos de comunicación con la comunidad	2	3
	Prácticas y programas de desarrollo para la comunidad	3	3

Fuente. Elaboración propia, 2019.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

En la Tabla 4 se consolidan los resultados para cada una de las áreas de desempeño, teniendo como referencia un valor máximo que corresponde a la multiplicación del No. de indicadores que conforman el área evaluada por 3 (puntuación máxima del modelo propuesto).

Tabla 4. Resultados por área de desempeño para cada uno de los modelos

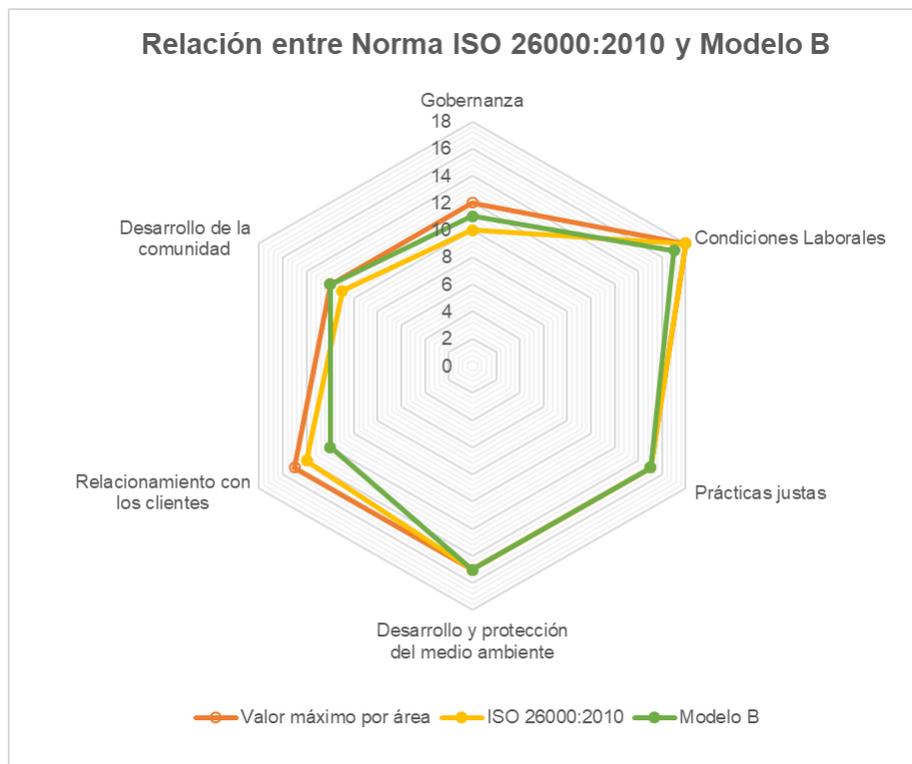
Código	Área de desempeño para la medición	Valor máximo por área	ISO 26000:2010	Modelo B
A1	Gobernanza	12	10	11
A2	Condiciones Laborales	18	18	17
A3	Prácticas justas	15	15	15
A4	Desarrollo y protección del medio ambiente	15	15	15
A5	Relacionamiento con los clientes	15	14	12
A6	Desarrollo de la comunidad	12	11	12

Fuente. Elaboración propia, 2019.

Gráficamente la representación de la relación puede visualizarse en la

Ilustración 12 tomando como referencia el valor máximo posible para cada una de las áreas de desempeño frente a la sumatoria de los puntajes obtenidos para los indicadores que corresponden a cada área.

Ilustración 12. Relación entre la Norma ISO 26000:2010 y el Modelo B



Fuente. Elaboración propia, 2019

Teniendo en cuenta la metodología de calificación establecida se procede a aplicar la fórmula que determina la relación entre los dos modelos, así:

$$\text{Relación entre modelos} = \left(\frac{\sum \text{calificaciones de indicadores Modelo A}}{\sum \text{calificaciones de indicadores Modelo B}} \right) * 100$$

De esta forma la calificación obtenida es:

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia
desde la academia

Σ *Calificación total de indicadores ISO 26000:2010 = 80*

Σ *Calificación total de indicadores Modelo B = 81*

*Relación entre modelos: 80 / 81 * 100 = 98,76*

10.3. Etapa 3

10.3.1. Revisión bibliográfica sobre factores de éxito empresarial

“La clave para la consecución del éxito estratégico reside en la capacidad de la empresa para establecer una ventaja competitiva duradera” (Sáinz, 2001, pág. 120). Esta capacidad se fundamenta o sustenta en algunos elementos que deben conjugarse y fusionarse para llevar a una compañía a desempeñarse de manera adecuada a lo largo del tiempo, cumpliendo con las expectativas de sus accionistas. Al respecto, las capacidades de las organizaciones para desarrollar una posición competitiva que permita mantener y aumentar su cuota de mercado, siendo eficiente en la utilización de los factores de producción, constituye el balance que garantiza el éxito de una organización (Rubio & Aragón, 2002).

Es importante entonces entender que el éxito no sólo depende de la forma cómo logra proyectarse una compañía en comparación con sus competidores, sino también en cómo de manera estratégica, engrana todos los eslabones que la conforman para producir de manera eficiente y rentable, garantizando además un nicho de mercado donde sus productos y servicios son demandados de manera continua a lo largo del tiempo.

Factores tales como la gestión del recurso humano, los recursos tecnológicos y sistemas de información, la gestión financiera, la calidad, la innovación, las habilidades de dirección, la estructura organizacional, las capacidades de marketing, los valores y el know how, son aspectos que por décadas han sido constatados y señalados como bases fundamentales para potenciar el éxito de las organizaciones, indistintamente del tipo o tamaño de compañía o del sector económico al que pertenezca (Rubio & Aragón, 2002). En estos se evidencian dos aspectos a resaltar en cuanto factores endógenos y factores exógenos, teniendo en cuenta que algunos están orientados a la manera como se gestionan los recursos internos de las compañías, lo cual depende totalmente de las estrategias operacionales que las directivas desean diseñar y ejecutar, pero también de los elementos y estrategias dirigidas hacia el mercado, es decir, hacia los consumidores. Es claro que todos estos factores deben estar claramente cohesionados y articulados en pro de lograr el desarrollo y consolidación de una ventaja competitiva.

Así como pueden identificarse factores estándar del éxito, también pueden establecerse algunos criterios que permiten medir el éxito empresarial, como la rentabilidad, el crecimiento y el reconocimiento de marca. La rentabilidad financiera de

una compañía corresponde a las capacidades para producir utilidades apalancándose con la inversión de sus accionistas (Morillo, 2011), establece el valor del rendimiento empresarial, lo cual puede ser medido a través de los indicadores de eficiencia de la compañía y sus variaciones a lo largo de los años o períodos en los que la compañía ha tenido operación, por ejemplo: el margen bruto, la rentabilidad sobre las ventas, la rentabilidad sobre los activos y la rentabilidad sobre el patrimonio. Con respecto al crecimiento, este puede ser medido en términos de indicadores de desempeño, tales como: indicador de participación en el mercado, índice de crecimiento en ventas e índice de deserción de clientes. Por otra parte, el reconocimiento de la marca indica la “medida de respuesta del consumidor hacia la marca a través de sus percepciones, preferencias y conducta” (Colmenares, Schlesinger, & Saavedra, 2009).

Si bien, los entornos competitivos de las empresas pueden implicar el desarrollo de otro tipo de factores, inclusive de acuerdo con las estrategias, visión de sus directivas o exigencias del entorno, por ejemplo, compañías que han impulsado iniciativas para competir en mercados verdes o bajo marcos normativos de responsabilidad social o comercio justo, inclusive empresas que han reconocido oportunidades en escenarios internacionales donde los patrones de consumo están altamente influenciados por la cultura e idiosincrasia de la población.

10.3.2. Descripción de certificaciones de nivel mundial

El desarrollo sostenible de las organizaciones a nivel mundial ha generado la adopción de sistemas de evaluación y certificación que reconocen en cada organización su compromiso en función del impacto que éstas generan por cada uno de los pilares de la sostenibilidad, es decir, impactos sociales, ambientales y económicos. Esto a la vez permite la apertura de los negocios en mercados nacionales e internacionales dado el reconocimiento que las certificaciones tienen y el respaldo que otorgan en la medida que garantizan o respaldan la conformidad de productos y servicios en función de características particulares (Ceballos, 2016), de ahí que existan certificaciones a nivel mundial, todas con enfoque especial en algún aspecto que hace evidente el compromiso que las organizaciones adquieren frente al triple impacto.

Por lo tanto, como un proceso complementario a la comparación de los conceptos de responsabilidad social y los que incorpora Sistema B, es importante conocer la referencia de algunas certificaciones internacionales que también presentan similitudes con este modelo, resaltando que para el caso de las empresas B se hace énfasis de la

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

evaluación como empresa y no solamente en relación con el producto y servicio, que es el enfoque de otros esquemas de reconocimiento y certificación, tal como se describe en los modelos identificados, entendiendo que para todos los casos existe un interés relacionado con la generación de un impacto social, ambiental, económico o complementario entre sí.

Tabla 5. Certificaciones a nivel mundial y el impacto generado

Certificación	Descripción de la certificación	Requisitos para obtener la certificación	Impacto generado (económico, social, ambiental)
Rainforest Alliance – Alianza para Bosques	Certificación enfocada en procesos de agricultura, silvicultura y turismo sostenible que se enfoca principalmente en fincas productoras o prestadoras de servicios de turismo, que cumplen con los estándares definidos por Rainforest bajo el enfoque ambiental, social y económico (Rainforest Alliance, 2020).	<p>Ser fincas productoras bajo los parámetros que establece la certificación o fincas dedicadas al turismo sostenible</p> <p>Se tiene 3 tipos de certificación:</p> <p>Certificación forestal sostenible</p> <p>Certificación en agricultura sostenible</p> <p>Certificación en turismo sostenible</p> <p>En todos los casos se debe garantizar la adopción de los estándares que Rainforest Alliance establece como buenos criterios de cultivo y turismo sostenible.</p>	<p>Actores de la cadena de producción agrícola y fincas dedicadas al turismo sostenible, que evidencian una producción responsable que involucra impactos sociales, económicos y principalmente ambientales.</p> <p>Generar buenas prácticas agrícolas, protección y conservación del medio ambiente, garantizar buenas condiciones para los trabajadores, promover la rentabilidad y productividad agrícola (Rainforest Alliance, 2015).</p>
World Fair Trade – Comercio Justo	Certificación enfocada a la adopción de prácticas de comercio justo que protege y establece normas de comercio que favorecen a las	Vinculación como miembro provisional de la Organización, posteriormente con el diligenciamiento de	Empoderamiento de las mujeres que hacen parte de la cadena de producción y comercio justo.

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	<p>personas como actores principales de la producción y el comercio, y también la protección del planeta, priman los intereses e impacto social (World Fair Trade Organization, 2020).</p>	<p>formulario de vinculación, autoevaluación y entrega de documentos requeridos, la empresa es auditada por la World Fair Trade Organization WFTO y del resultado de esta auditoría la empresa se puede considerar miembro garantizado, es decir, que cumple con los parámetros establecidos por WFTO.</p> <p>Se establece un cronograma de seguimiento a las mejoras identificadas en la auditoría y enviar informe anual para evidenciar buenas prácticas, así:</p> <p>Autoevaluación cada 2 años</p> <p>Auditoría de monitoreo por auditor de WFTO cada 2 a 6 años</p> <p>Visitas de pares cada 2 a 6 años de acuerdo con el nivel de riesgo identificado (bajo / medio / alto) para todos los casos (World Fair Trade Organization, 2019).</p>	<p>Promover agricultura orgánica.</p> <p>Prácticas de economía colaborativa.</p> <p>Protección de comunidades vulnerables (refugiados, desplazados)</p> <p>Promover empresas sociales (World Fair Trade Organization, 2020).</p>
<p>ISO 14001:2015 – Sistema de Gestión Ambiental</p>	<p>Es un estándar internacional aplicable a diferentes organizaciones que declaran su compromiso en la disminución del impacto que</p>	<p>Empresas de todos los sectores de la economía que expresen su voluntad para certificarse con un enfoque orientado a</p>	<p>Identificación y manejo sistemático de los aspectos e impactos ambientales de las empresas que</p>

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	<p>pueden generar al medio ambiente y evidenciar el cumplimiento de la legislación ambiental, todos los elementos en conjunto determinan la existencia de un Sistema de Gestión Ambiental efectivo (ICONTEC, 2015). La norma ISO 14001-2015 hace parte del conjunto de normas de la serie 14000 en la cual se encuentra según las necesidades de las empresas normas específicas que involucran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directrices para los sistemas de gestión ambiental: son normas que establecen lineamientos, requisitos, principios y esquema de auditoría para estos sistemas. • Etiquetas ecológicas y declaraciones ambientales de producto: descripción de las características específicas de los productos respecto de su aporte en la protección del medio ambiente, se identifican 3 tipos, así: Tipo I (Ecoetiquetas), Tipo II (Afirmaciones ambientales auto declaradas), Tipo III (Declaraciones 	<p>gestionar responsabilidades ambientales (ICONTEC, 2015). La norma ISO14001:2015 establece los requisitos específicos que deben implementar las empresas a fin de recibir una auditoría externa por parte del ente certificador; algunos puntos relevantes de acuerdo con Pérez & Bejarano (2008) son: Declaración de política medioambiental. Información documentada sobre impactos medioambientales. Cumplimiento de requisitos legales vinculados con aspectos medioambientales. Procesos de comunicación, capacitación y documentación de todas las actividades relacionadas. Programa de auditorías internas. Revisión por la dirección.</p>	<p>voluntariamente adoptan un sistema de gestión de ambiental. Beneficios económicos derivados de la aplicación de buenas prácticas ambientales que en muchos países genera disminución en el pago de impuestos (Acuña, Figueroa, & Wilches, 2017).</p>
--	---	--	---

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	<p>ambientales de producto).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huellas ambientales: son normas que abordan la medición de las huellas ambientales generadas por las empresas, estableciendo una verificación y validación a fin de obtener un reconocimiento. • Análisis de ciclo de vida: son normas que especifican los requisitos para la evaluación del ciclo de vida de los productos, que incluye principios, ejemplos, documentación, entre otros elementos. • Normas horizontales: son normas que complementan y fortalecen la adopción de toda la familia de normas ISO 14000 y su relación con otros sistemas de gestión 		
ISO 9001:2015 - Sistema de Gestión de Calidad	Es un estándar internacional aplicable a diferentes organizaciones sin importar tipo, tamaño o naturaleza que buscan demostrar que sus productos y servicios cumplen con requisitos de los clientes y satisfacen los mismos, aplicando procesos de mejora continua, cumpliendo también con requisitos legales. Es una	Empresas de todos los sectores de la economía que expresen su voluntad para certificarse con un enfoque orientado a la satisfacción de los requisitos que los clientes requieren de productos y servicios con la incorporación de la identificación y gestión.	Se asocia e identifica principalmente impactos económicos asociados con retención de negocios, satisfacción del cliente que genera relaciones comerciales de largo plazo, acceso a nuevos mercados que valoran a empresas certificadas, que también representa

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	<p>norma genérica (ICONTEC, NTC ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de Calidad, 2015).</p> <p>La serie de normas ISO 9000 involucra el compendio de definiciones, fundamentos, requisitos y directrices para la mejora, adicionalmente se tiene en cuenta la norma ISO 19011 que determina los parámetros de auditoría tanto interna como externa para evidenciar la apropiación y aplicación de la norma ISO 9001:2015.</p>	<p>de riesgos asociados al producto y proceso.</p> <p>La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos específicos que deben implementar las empresas a fin de recibir una auditoría externa por parte del ente certificador, algunos puntos relevantes de acuerdo con Burckhardt, Gisbert & Pérez (2016) y aplicando el ciclo PHVA – Planear – Hacer – Verificar y Actuar es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear: Contexto de la Organización Liderazgo Planificación Apoyo • Hacer: Operación • Verificar: Evaluación de desempeño • Actuar: Mejora 	<p>un aumento en la confianza de clientes y potenciales clientes (Díaz & Rodríguez, 2015).</p>
<p>Certificación LEED – Leadership in Energy & Environmental Design (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental)</p>	<p>Sistema de certificación de proyectos y principalmente edificios que en su construcción cumplen con estándares de ecoeficiencia y requisitos de sostenibilidad (Certicalia, 2020).</p> <p>Este sistema fue diseñado por el US Green Building Council - Consejo de la</p>	<p>Certificación voluntaria de edificios a nivel mundial que considera todo el proceso de construcción desde la selección del terreno, la selección de materiales que sean amigables con el medio ambiente, el uso de los recursos tales como el agua, energía, plantas, entre otros, también</p>	<p>Se asocia principalmente con efectos e impactos ambientales y económicos, derivados de la aplicación de los conceptos que promueve la certificación.</p>

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	<p>Construcción Verde de Estados Unidos en 1993.</p>	<p>incorpora el reconocimiento a la innovación en el diseño de los edificios que se construye manteniendo el concepto sostenible (Council, 2020).</p>	<p>Reconocimiento mundial de la construcción ecológica.</p> <p>De acuerdo con el USGBC estos proyectos aportan capital social (beneficios para las personas), económico (beneficios no solo para accionistas sino otras partes interesadas) y natural (beneficios para el entorno en donde se desarrollan los proyectos) (Council, 2020).</p>
<p>Certificación ECOCERT – Agricultura ecológica</p>	<p>Es una certificación orientada a la promoción de la agricultura sostenible y que ayuda a las empresas a identificar buenas prácticas de acuerdo con el interés particular o exigencias del mercado en diferentes países (Ecocert, 2020), liderando la certificación de productos ecológicos haciendo el reconocimiento in sitio de las prácticas que se aplican de acuerdo con una base normativa por cada uno de los países en los cuales Ecocert tiene presencia.</p>	<p>La certificación se orienta a la verificación de todo el proceso productivo desde la materia prima hasta el producto final, se basa en la realización de visitas in-situ al terreno en donde se lleva a cabo la producción con el fin de generar la certificación del producto y que las organizaciones puedan hacer uso de los logotipos que reconocen la aplicación de buenas prácticas de agricultura sostenible (Ecocert, 2020).</p> <p>El proceso consta de 5 actividades principales:</p>	<p>Se reconoce principalmente impactos económicos y ambientales derivados del análisis de procesos productivos agrícolas, motivo por el cual, es una certificación limitada a un sector de la economía.</p> <p>En los últimos años y de acuerdo con el informe de RSC emitido por Ecocert en 2018, evidencian aspectos relacionados con el impacto social e incorporación de lineamientos de gobierno corporativo y la priorización del ser</p>

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

		<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud a Ecocert para desarrollar el proceso de certificación. • Aceptación por parte de Ecocert para iniciar el proceso de certificación – compromiso de las partes. • Realización de la primera auditoría por parte de Ecocert. • Realización del informe de auditoría a fin de establecer el concepto del equipo auditor respecto del cumplimiento de requisitos. • Otorgamiento de la certificación. 	<p>humano en las actividades que desarrollan (Ecocert, 2018)</p>
<p>Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable – SGE 21</p>	<p>Certificación desarrollada por Forética orientada a la promoción de una cultura de gestión ética y responsabilidad social como una respuesta a elementos de transparencia, integridad y sostenibilidad por parte de las empresas y trascender de la evaluación netamente financiera (Forética, 2017). Es una certificación con predominio en su aplicación en empresas españolas de acuerdo con el listado de organizaciones certificadas y reconocidas hasta el mes de diciembre de 2019.</p>	<p>Se dirige a cualquier tipo de organización de los diferentes sectores de la economía y que asuman el compromiso en la aplicación de los lineamientos que Forética ha definido, es un proceso voluntario, que se puede complementar e incorporar a otros sistemas de gestión. Entre los elementos que se debe incorporar se tiene los mencionados por la norma ISO 26000:2010, es una</p>	<p>Se identifica principalmente impactos sociales, sin embargo y de acuerdo con Forética en este sistema se considera aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno más allá del alcance o resultado netamente económico (Forética, 2017).</p>

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

		<p>certificación aplicable en países europeos.</p> <p>Los pasos para obtener esta certificación son (Forética, 2017):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Solicitud de certificación por parte de la empresa interesada.2. Elaboración de oferta por parte de Forética.3. Planificación de la auditoría.4. Realización de la auditoría.5. Generar expediente de certificación.6. Evaluación de comité de auditoría para certificación.7. Emisión y registro de certificación – reconocimiento de la empresa.	
--	--	---	--

Fuente. Elaboración propia, 2020.

10.3.3. Acercamiento con empresas B para identificación de factores de éxito

Las personas entrevistadas con el propósito de conocer la realidad actual de las compañías certificadas como empresas B y llegar a comprender la forma cómo visualizan el éxito empresarial fueron:

1. María Clara Choucair, CEO de Choucair Testing
2. Alejandro Zapata – CEO Portafolio Verde
3. Leonardo Velásquez – CEO La Tercera Mirada
4. Marisabel Vásquez - Marketing and Community Coordinator de Caravela Coffee

La transcripción de cada entrevista puede consultarse en los *Anexos 3, 4, 5 y 6* del presente documento.

A partir de la información obtenida como fuente primaria, se describe en la *Tabla 6* los principales factores que influyen y condicionan el éxito de una compañía que ha asumido una responsabilidad con el mundo a través del sello B son:

Tabla 6. Factores de éxito desde la perspectiva de empresas B colombianas

Factor de éxito	Definición desde la perspectiva de Empresa B
Reinversión	Como empresas B con ánimo de lucro, el éxito también se sustenta sobre la capacidad de generar utilidades, no sólo direccionadas a ser distribuidas a los accionistas, sino a invertir las en iniciativas que impacten positivamente a la sociedad y medioambiente y a convertir a las compañías en agentes de cambio continuos. Es en este sentido donde radica uno de los pilares del éxito de las Empresas B, puesto que en la medida que se generen utilidades y esto sea sostenido en el tiempo, la capacidad de reinversión se conservará o aumentará, pudiendo de esta forma cumplir con las metas de triple impacto.
Sostenibilidad	La sostenibilidad es vista y asumida por las directivas de empresas B, como parte de la agenda anual al momento de planear y ejecutar acciones para transformar el mundo. Ejemplos de esto corresponden a iniciativas de conservación del medio ambiente, ya sea como programas adyacentes a la operación de las compañías, o cuando los productos o servicios ofertados hacen parte de soluciones que en sí misma buscan la conservación de los recursos naturales y del medioambiente. Choucair Testing es una empresa de tecnología que brinda servicios de pruebas de software enfocadas en el negocio, pero consciente de su responsabilidad con el entorno, en el 2018 habían sembrado aproximadamente 12447 árboles, lo cual ha aportado de manera positiva a resolver el problema de la deforestación en el país (Sistema B, 2019). Otro caso es Portafolio Verde, quienes a través de la innovación plantean soluciones y estrategias que promueven el desarrollo sostenible y esto representa su Core de negocio.

Factor de éxito	Definición desde la perspectiva de Empresa B
Trabajo colaborativo	<p>Consolidar propósitos comunes con un impacto superior al económico, con enfoque social o ambiental y principalmente hacia las personas.</p> <p>También hace referencia al trabajo colaborativo con otras empresas B para lograr un sentido multiplicador donde los resultados son el producto de la unión de muchos actores. Es por esto por lo que uno de los comunes denominadores mencionados durante las entrevistas realizadas es la <i>cohesión</i>, no sólo a nivel interno como organización, sino a nivel de las redes que se han conformado con otras empresas B y con Sistema B, para potenciar las iniciativas y para lograr mayor alcance en la difusión. Como lo expone María Clara Choucair, es importante hacer parte de la manada para lograr mejores resultados de mayor impacto para el mundo.</p>
Liderazgo inspiracional	<p>Adicional a la gestión de los recursos de la compañía de manera eficiente, se identifica el liderazgo inspiracional, el cual otorga la mayor importancia a las personas para transformar los procesos organizacionales. Este concepto también enmarca las habilidades de dirección para desarrollar y potenciar los recursos, pero siempre generando una influencia positiva sobre estos, que permita lograr un talento humano enamorado de lo que hace y que se encuentre en sintonía con los objetivos de la empresa.</p>
Generación de beneficio social	<p>El beneficio social hace referencia a qué tipo de necesidad atienden o el público objetivo hacia el cual se enfocan, no necesariamente porque ofrecen un producto o servicio que resuelve total o parcialmente una necesidad insatisfecha de la sociedad, sino porque con las diferentes iniciativas desarrolladas evidencian su interés y su responsabilidad frente a la sociedad y el entorno, ya sea hacia sus propios trabajadores, la población, los actores de la cadena de valor o el medio ambiente.</p>
Gobierno corporativo	<p>Cuando se habla de gobierno corporativo, no sólo involucra la capacidad de las empresas para establecer y aplicar normas que permitan regular las decisiones de la compañía y controlar como tal</p>

Factor de éxito	Definición desde la perspectiva de Empresa B
	<p>la estructura organizacional. Adicionalmente, comprende todo el esquema de valores y principios que una compañía desarrolla y promueve de manera generalizada en la cultura organizacional, tal es el caso de la transparencia, la equidad, el respeto y el sentido de pertenencia, aspectos que son evaluados a través de la evaluación de impacto B y de los cuales depende, en gran medida, la obtención de la certificación como empresa B.</p>
Capitalismo consciente	<p>Si bien una empresa catalogada de triple impacto, debe lograr ser rentable y generar utilidades, a partir de los productos y servicios que ofrece, no sólo para garantizar la subsistencia de ésta, sino para contar con recursos que puedan apalancar iniciativas de transformación de la sociedad y el medioambiente en diferentes escalas y en diferentes niveles. Es por esto por lo que se habla de capitalismo, pero con un calificativo mucho más amplio y profundo, el cual justamente hace referencia a tener la consciencia de que el negocio no puede lucrarse para enriquecer a los accionistas, sino que además la compañía asume la responsabilidad inherente al ser parte de un ecosistema en donde son muchos los que proveen elementos para su operación y donde son muchos los que pueden afectarse por las diferentes prácticas empresariales.</p>
Coherencia con el modelo	<p>La coherencia en el contexto de las empresas B se expresa en función de los principios adoptados, el cumplimiento de estatutos y la filosofía que promueve el modelo.</p> <p>También puede entenderse como mantener el foco en lograr los objetivos, no sólo los que persiguen fines económicos, pero estableciendo mecanismos para aprender como organización y propender siempre por el cuidado de las personas y del planeta.</p> <p>La coherencia va en contravía con la adopción del modelo por moda o como una estrategia de marketing y, por el contrario, está alineado con el sentido de pertenencia y convicción, fácilmente identificable</p>

Factor de éxito	Definición desde la perspectiva de Empresa B
	durante la conversión con las personas entrevistadas y con los resultados que han obtenido como empresas B.

Fuente. Elaboración propia, 2020.

10.4. Etapa 4

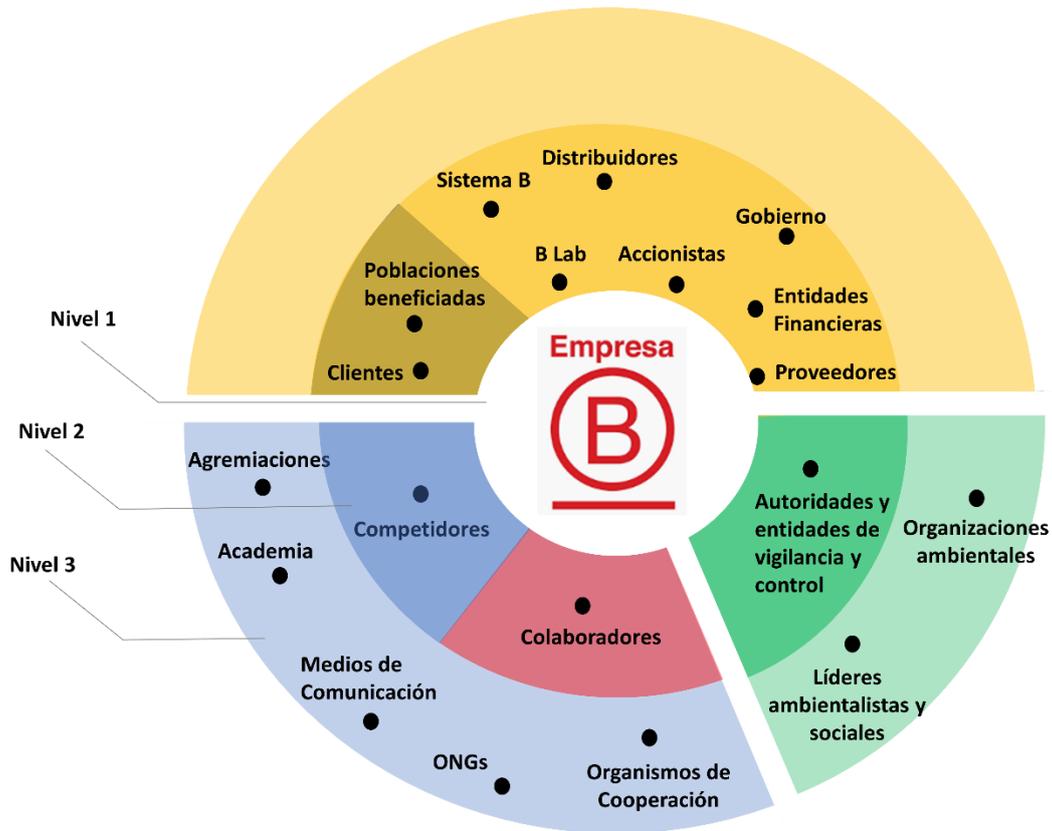
10.4.1. Construcción de mapa de stakeholders

En la .

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia
desde la academia

Ilustración 13 se presenta de manera gráfica, todos los involucrados o stakeholders identificados para la dinámica actual de las organizaciones que operan bajo el modelo B. En el centro del mapa se observa a las Empresas B como el nivel 1 y en la zona más cercana a ésta, se clasifican los stakeholders con los cuales el relacionamiento es directo (nivel 2). En la zona exterior se encontrarán los stakeholders con una relación indirecta (nivel 3).

Ilustración 13. Mapa de stakeholders de Empresas B



Fuente. Elaboración propia, 2020.

La segmentación por colores hace referencia a las áreas de impacto del modelo B, expresadas de la siguiente manera:

1. Color amarillo: Gobernanza
2. Color azul: Clientes y Comunidad
3. Color verde: Medio Ambiente
4. Color rosa: Trabajadores

10.4.2. Análisis de relaciones de stakeholders – construcción de matriz

La matriz de stakeholders para Empresas B se compone de los elementos descritos en la

Tabla 7.

Tabla 7. Descripción de los elementos de matriz de stakeholders

Dimensiones Evaluación de impacto B	Grupos de interés	Subgrupos
Gobernanza	Gobierno Corporativo	Gobierno Nacional Gobierno Local – Departamento – Municipio Accionistas Sistema B B Lab Colaboradores Proveedores Clientes Comunidad
Comunidad	Clientes y usuarios	Locales Nacionales Internacionales
	Proveedores y contratistas	Distribuidores Entidades Financieras Proveedores de servicios Proveedores de materias primas
	Sociedad	Competidores ONGs Academia – Universidades – Colegios Medios de comunicación Agremiaciones Organismos de cooperación Colaboradores
Clientes	Clientes y usuarios	Locales Nacionales Internacionales
	Poblaciones beneficiadas	Poblaciones desatendidas y vulnerables (grupos étnicos,

Dimensiones Evaluación de impacto B	Grupos de interés	Subgrupos
		población en situación de discapacidad, víctimas de conflicto armado)
Trabajadores	Colaboradores	Procesos estratégicos Procesos operativos Procesos de apoyo
Medio Ambiente	Medio Ambiente	Autoridades y entidades de vigilancia y control Líderes ambientales y sociales Organizaciones ambientales

Fuente: Elaboración propia, 2020

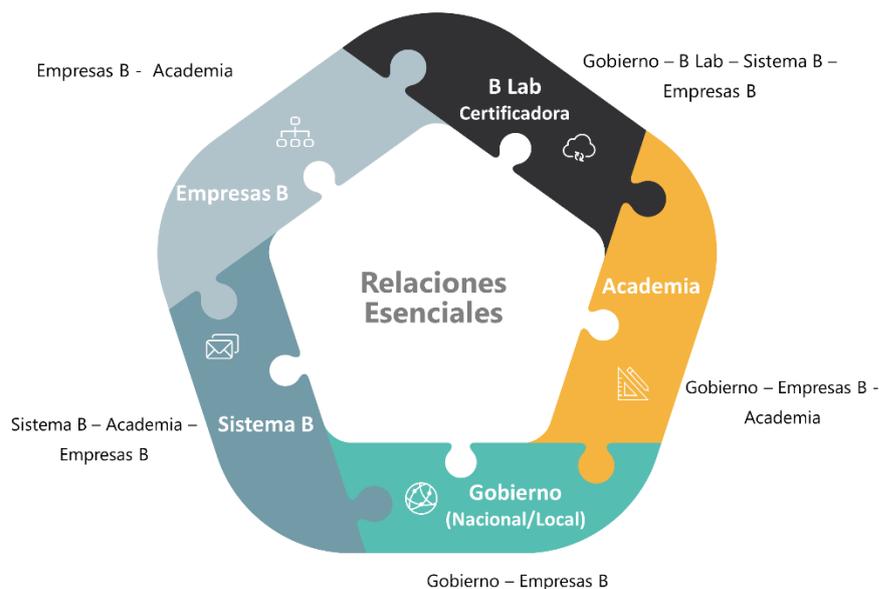
El resultado de acuerdo con las relaciones identificadas se presenta en el Anexo 7. Matriz de Stakeholders Empresas B.xls, estableciendo un total de 33 subgrupos de interés que fueron evaluados bajo los criterios de influencia para un total de 23 relaciones esenciales, 9 relaciones importantes y 1 relación básica. De igual forma se establecen 12 relaciones de tipo transversal y 21 relaciones bilaterales.

10.4.3. Análisis y descripción de las relaciones más relevantes e influyentes

Las principales relaciones identificadas, tanto a nivel transversal como a nivel bilateral, se presentan en la

Ilustración 14.

Ilustración 14. Relaciones esenciales entre stakeholders de Empresas B



Fuente. Elaboración propia, 2020.

A partir de lo anterior, se procede a analizar cada una de las relaciones y se describen las características propias de la vinculación entre los diferentes actores, identificando las razones de las dependencias, brechas y oportunidades de mejora para el fortalecimiento de dichas relaciones. El resultado de este ejercicio se presenta en la *Tabla 8*.

Tabla 8. Descripción de relaciones esenciales entre stakeholders críticos para las Empresas B

Relación	Análisis de la relación
Academia - Sistema B - Empresas B	En este tipo de relaciones se identifica un componente vinculante y determinante en la actualidad que permea el propósito de B Lab en lo que respecta a las instituciones de educación superior principalmente. A nivel Latinoamérica, Sistema B ha asumido un rol importante siendo un intermediario y articulador de propuestas entre la Academia y las empresas B, mediante uno de sus programas denominado Academia B, con lo cual se busca generar nuevo conocimiento entorno a este tipo de economías, a través de las actividades que desarrolla el personal académico, ya sean estudiantes y docentes. Producto de la presente investigación se evidencian algunos trabajos de

Relación	Análisis de la relación
	<p>investigación, tipo monografía en países como Perú, Chile, Argentina y España, pero de acuerdo con la información de fuentes primarias obtenida con diferentes empresarios y con Sistema B Colombia, las capacidades de la Academia y lo que puede aportar esta, es un terreno que apenas se está desarrollando y son muy pocos los pasos que se han dado al respecto. "Cientos de estudiantes y emprendedores encuentran identidad y propósito en este movimiento B, pero no encuentran en sus sitios de educación información y experiencias alineadas con la Nueva Economía" (Sistema B, 2020).</p>
<p>Empresas B Academia (Universidades)</p>	<p>- Una nueva economía requiere que se establezcan patrones y modelos educativos que formen a los profesionales que participarán de esa dinámica, ya sea porque inician emprendimientos soportados por objetivos y principios del modelo B, o porque estando inmersos en modelos tradicionales de compañías, quieren iniciar un proceso de transformación para convertirse en Empresa B. En cualquiera de los casos, la convicción es tal vez el principal elemento para iniciar este camino, pero no es lo único. Los profesionales que van a liderar y apoyar los procesos de negocio que desarrollan las Empresas B, necesitan contar con elementos particulares que les brinden mayores y mejores herramientas para apropiarse del modelo a la forma de hacer las cosas, y esto se logra en gran medida a través de las bases impartidas en los procesos de entrenamiento y capacitación que imparten las universidades. Bajo esta premisa, en Colombia y en todos los países, las Universidades deberían desarrollar y proveer los mecanismos y el conocimiento para que los futuros profesionales puedan participar activamente y de manera acertada en compañías con una visión completamente</p>

Relación	Análisis de la relación
	renovada y diferente a los modelos tradicionales económicos, sustentados en el capitalismo puro.
Gobierno (Nacional/Local) - Empresas B	<p>Los gobiernos locales en algunas regiones están actuando como facilitadores y están generando diferentes sinergias para hacer del modelo B un movimiento de mayor envergadura, mayor cobertura y reconocimiento por las ventajas que representan para la economía de cualquier país. Tal el caso del concepto de ciudades + B. En el mundo son pocas las ciudades que han realizado esfuerzos mancomunados.</p> <p>El rol del Estado también demarca gran importancia en el establecimiento de un marco normativo para incentivar la creación y operación de Empresas B, lo cual en Colombia ha tenido un avance significativo, producto de la entrada de la Ley 1901 para las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo BIC, entendiéndose como el nombre jurídico que la ley otorga a las empresas B que hacen parte de este esquema.</p> <p>Desde otra perspectiva, los gobiernos tanto nacionales como locales, se sustentan en una estructura de instituciones que participan en la dinámica del país desde muchos frentes, y las cuales movilizan muchos recursos. Este tipo de compañías, podrían priorizar a sus proveedores para comprar a otras organizaciones que promueva y adopten modelos económicos basados en el lucro responsable, con lo cual estarían este demostrando consciencia y coherencia frente a un mundo más justo y responsable con la sociedad y medioambiente (compras públicas sostenibles). El gobierno, a través de su estructura institucional, tiene en sus manos la capacidad de generar mayor dinamismo para una economía con propósito que se fundamenta en principios de generación de valor para todos.</p>

Relación	Análisis de la relación
<p>Gobierno (Nacional/Local) - B Lab - Sistema B - Empresas B</p>	<p>B Lab como ente certificador dictamina y establece los estándares internacionales que deben cumplir las empresas para certificarse con este sello. Todas estas disposiciones para que puedan ser aplicadas por las empresas colombianas deben estar en concordancia con la estructura que norma y rige las prácticas organizacionales en el país. En este sentido, Sistema B Colombia, actúa como facilitador para que el modelo B pueda ser implementado y una de sus funciones principales es brindar la asesoría a las empresas que desean certificarse para adaptar sus procesos y realizar los cambios necesarios para lograr la certificación y mantenerla en el tiempo, sin desconocer la legislación sobre la cual se rige la operación. Por lo anterior, este tipo de relaciones deben conservarse y fortalecerse.</p>
<p>Gobierno (Nacional/Local) - Empresas B - Academia (Universidades)</p>	<p>Tal como lo expone Sábato & Botana (1968), a través del triángulo de Sábato, se plantea la importancia de la relación e interacción entre gobierno – empresas y universidades como mecanismo de generación de desarrollo estableciendo una demanda para la generación y el uso del conocimiento útil y estratégico para toda la sociedad (Castillo & Reyes, 2015). Con respecto a esto, las Empresas B siguen siendo empresas con un papel determinante para el mundo y mucho más empoderado y consciente, y en este sentido sí no existe una cohesión con el Estado y con la Academia, no podrán diseñarse e implementarse las políticas necesarias para que se desarrolle toda la infraestructura tecnológica que se requiere para asumir retos cada vez más grandes e innovadores en pro de dar solución a las necesidades de la población y el medioambiente. Las problemáticas actuales en estas materias exigen la generación de nuevo conocimiento apalancado con una estructura política fuerte y coherente. Actualmente en Colombia se ha avanzado sobre</p>

Relación	Análisis de la relación
	esto, como se mencionó con anterioridad al referenciar la Ley 1901 de 2019, pero es importante trabajar en consolidar los escenarios para que los tres actores (Gobierno, Empresas y Academia) generen lazos y relaciones permanentes, y es en esto donde se evidencian brechas.

Fuente. Elaboración propia, 2020.

10.4.4. Definición del modelo de educación.

El propósito del modelo es generar una relación directa entre las Empresas B y la Academia, la cual hoy en día se analiza y deduce como una relación indirecta, en cuanto a que su operación es independiente a las actividades que adelanten las universidades, al margen de que pueda generarse un beneficio de una u otra manera.

El modelo propuesto involucra componentes que se incorporan a los modelos educativos implementados en las universidades, no sólo porque la labor de educar hace parte intrínseca de los propósitos de la academia, sino porque aparece como uno de los actores más representativos para potenciar el modelo B.

Este modelo está sustentado en tres elementos que no son excluyentes entre sí, por el contrario, buscan complementariedad en el propósito particular que desde cada uno se persigue:

1. **Divulgación:** De acuerdo con el concepto básico de divulgar, establecido por la RAE, se obtiene la siguiente definición: “Publicar, extender, poner al alcance del público algo” (RAE, 2020). Sin embargo, al indagar sobre el concepto de divulgación en un contexto científico, se obtienen elementos más precisos sobre lo que representa, evidenciando que la divulgación involucra la transferencia o extensión con el propósito de exponer, explicar o describir un tema a un público que, si bien está interesado, puede no ser experto o conocedor especializado de este (Di Meglio, 2011).
2. **Comunicación:** De acuerdo con Thompson (2008) “La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos”. Es así como la comunicación trasciende en el sentido de crear un ciclo entre el emisor y el receptor en aras de garantizar el entendimiento del mensaje, puede que no de la

aceptación el mismo pero que, a partir de un intercambio, se puedan dar una simbiosis. Es por esto que una característica identificada en los procesos de comunicación radica en la necesidad de la retroalimentación entre los diferentes actores (Barba & Cabrera, 2003).

Al hablar de comunicación, también se genera cohesión y cooperación entre diferentes actores, lo cual trasciende el concepto básico orientado a lograr la persuasión del receptor del mensaje transmitido. Baldiserra (2010) habla de comunicación en términos de relación y construcción, lo que implica necesariamente una interacción continua entre los involucrados, a partir de la cual se llegan a consensos, disputas o nuevas discusiones, lo cual es justamente lo que conlleva un proceso de retroalimentación.

3. Educación: La educación se fundamenta en potenciar y aumentar las capacidades de cada ser humano con el firme propósito de mejorar su calidad de vida, pero también logra un efecto a mayor escala, puesto que genera un impacto positivo en la sociedad, al lograr su transformación (Martínez, 2014). El concepto de educación se ha enmarcado dentro del desarrollo sostenible de los países, constituyéndolo y caracterizándolo como un elemento clave que mide la competitividad de un país (UNESCO, 2000).

Al conjugarse estos tres elementos en torno a la dinámica que debe existir entre los principales stakeholders identificados, se propone el planteamiento de la construcción de una red de conocimiento gestionada principalmente por la Universidad, por ejercer un rol determinante en la generación de nuevo conocimiento y por el papel preponderante que desempeña en una sociedad en torno al desarrollo y la competitividad, es así como la Universidad EAN se convierte en la institución con la cual se pretende la construcción de esta red dado su enfoque hacia el desarrollo sostenible y el conocimiento que por parte del equipo de investigación se ha adquirido a partir de la realización de los estudios de maestría y programas complementarios que brinda la universidad en función de temas relacionados con el emprendimiento y la sostenibilidad.

El concepto mismo de red de conocimiento resalta cómo a partir de una estructura conformada por personas, comunicándose a través de diferentes canales, comparten desde experiencias, información, responsabilidades, recursos, conocimiento, entre otros recursos, con un fin común que es obtener beneficios colectivos y a alcanzar objetivos previamente definidos entre las partes (Larner, 2004). Todo este intercambio se genera a través de procesos claramente definidos donde prima la interacción entre los actores que

la conforman y donde la retroalimentación juega un papel determinante para la construcción y generación de nuevo conocimiento, que es justamente lo que se persigue con la variable comunicación.

Según lo expuesto anteriormente, la divulgación también hace parte de los componentes del modelo, ya que, aunque no siendo parte de los resultados que persigue la red y la dinámica que se teje en torno a quienes la conforman, se prevé un efecto secundario sobre otros actores, que aunque no participen directamente en la red, pueden llegar a verse impactados por los productos o servicios que se construyan o generen como resultado de las actividades ejecutadas en el marco de la red de conocimiento. Tal es el caso de la sociedad en general, o de una comunidad de profesionales y empresarios que, sin ser partícipes o conocedores del modelo B, van a ser receptores de información de diferente tipo o relacionada con el modelo, a través de procesos de divulgación que se definan y estructuren dentro de la red.

En la *Tabla 9* se presentan los elementos propuestos desde el concepto de divulgación, comunicación y educación, las cuales también buscar articular una red entre los stakeholders de mayor influencia, basados principalmente en el conocimiento que se construye desde la Academia. Posteriormente en la etapa de análisis de resultados se presenta la propuesta de red de conocimiento que incorpora las variables de comunicación, divulgación y educación.

Tabla 9. Modelo de educación

Componente	Pilar	Propuesta	Actividades	Relación
	Academia B			
Divulgación y comunicación	Desarrollo de capacidades	Promover dentro de los programas de la universidad encaminados al emprendimiento y fomento empresarial a las Empresas B que se vinculen en programas de apoyo de emprendimiento sostenible como INNPULSA y Fondo Empringer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar a estudiantes de la Universidad para la presentación de proyectos en programas de emprendimiento sostenible bajo el modelo de Empresas B y con recursos que dispone el Gobierno Nacional a través de estos programas. 2. Establecer convenios con Sistema B para apoyar la creación de nuevas empresas por parte de los estudiantes fortaleciendo el ecosistema de emprendimientos y establecer la búsqueda de apoyo a través de programas de fomento empresarial dispuestos por parte del Gobierno Nacional 3. Desde la Academia apoyar la búsqueda de apoyo para el fomento empresarial a través de programas de cooperación internacional en los cuales el Gobierno Nacional puede facilitar y apoyar a las futuras Empresas B que surgen desde la universidad. Por ejemplo, vinculación con la Red 	Gobierno Nacional – Empresas B – Sistema B – Academia

Componente	Pilar	Propuesta	Actividades	Relación
	Academia B		AIM2FLOURISH quienes apoyan procesos de investigación desde la academia identificando negocios que involucren el concepto de desarrollo sostenible alineado con los 17 objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU (AIM2Flourish, 2020).	
Educación	Generación de nuevo conocimiento	Generar modelo colaborativo de gestión de conocimiento entre Academia – Sistema B y Empresas B (existentes o en proceso de creación)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de docentes de la Universidad sobre los conceptos de Empresas B, esto con el acompañamiento de Sistema B y red de multiplicadores B o Academia B. 2. Participación de Empresas B y Sistema B en foros temáticos desarrollados por la Universidad que aborden la importancia de este modelo como oportunidad tanto para la creación de nuevas empresas o empresas vigentes que acojan el modelo. 3. Incluir en los programas que desarrolle el Instituto para el Emprendimiento Sostenible la promoción del modelo de Empresas B, que encaja dentro de los 	Empresas B - Sistema b - Academia

Componente	Pilar Academia B	Propuesta	Actividades	Relación
			<p>productos de consultoría de: Implementación de modelos para el aumento de la productividad sostenible (Universidad EAN, 2020).</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Producir contenido digital para publicación en redes sociales orientando a la comunidad universitaria en el conocimiento del modelo de Empresas B. 5. Participación en ferias de emprendimiento o iniciativas compartidas con otras instituciones universitarias con el apoyo de Sistema B. 6. Generar una red de apoyo con Sistema B para la obtención de la certificación B para empresas interesadas bajo un esquema de consultoría involucrando estudiantes de últimos semestres para el desarrollo de sus prácticas. 7. Promover la vinculación de grupos de investigación de la Universidad con proyectos de Sistema B, como: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio climático, riesgos y oportunidades para Empresa B en América Latina. 2. Impacto de las 	

Componente	Pilar	Propuesta	Actividades	Relación
	Academia B		empresas B en oportunidades sociales y económicas para jóvenes y mujeres en América Latina (Sistema B, 2020).	
Divulgación y Comunicación	Generación de nuevo conocimiento	Implementación de esquema de gobernanza del conocimiento – Redes empresariales público – privadas	De acuerdo con Andrade & Wills (2010) la gobernanza del conocimiento busca el desarrollo de alianzas entre múltiples actores que pueden intervenir políticas públicas y privadas en función de la generación de nuevo conocimiento, con lo cual se da la interacción a partir de un interés colectivo que es el conocimiento y que en su aplicación genera nuevas redes y mecanismos de transformación del mismo para beneficio de muchos, con este enfoque se propone: <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar foros de participación de empresarios que han adoptado modelos B y Responsabilidad Social Empresarial. Esto fomenta la cohesión empresarial, despierta el interés a la comunidad académica y motiva a organizaciones que aún no están certificadas, para que inicien el camino. 	Empresas B - Sistema b - Academia

Componente	Pilar Academia B	Propuesta	Actividades	Relación
			<p>2. Vincular el concepto de Empresas B con agremiaciones que fomentan el desarrollo empresarial (ANDI – Cámaras de Comercio – FENALCO – Consejo Gremial Nacional) pero también con el Congreso Nacional que desarrolle políticas públicas con beneficio económico (por ejemplo: Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo- BIC) de esta forma se generan redes de conocimiento y promoción de empresas existentes que pueden convertirse en B, empresas nuevas que pueden surgir con la filosofía B y empresas B existentes que pueden transmitir su experiencia a estos dos grupos de empresas. Por último, la vinculación con la Universidad en su función de generación y transformación de conocimiento.</p> <p>3. Promoción y participación en ruedas de negocio como espacios para la interacción de empresarios grandes, medianos y pequeños que puedan</p>	

Componente	Pilar	Propuesta	Actividades	Relación
	Academia B		acercarse al concepto de Empresas B, generando alianzas y acuerdos para beneficio mutuo potenciando modelos empresariales sostenibles.	
Educación	Generación de nuevo conocimiento	Vinculación de la Universidad en la Red Académica Global	<p>La Red Académica Global es una iniciativa del movimiento B a nivel mundial que busca la integración de personas del mundo académico interesados en conocer más sobre las Empresas B y a partir del conocimiento compartido, multiplicar y fomentar el acercamiento de la Academia con el Modelo B fortaleciendo el mismo hacia otras partes interesadas, haciendo desde la academia una contribución a la red de empresas B (Sistema B, 2020):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vincular a docentes y estudiantes de grupos de investigación de la Universidad en la Red Académica Global propuesta por Sistema B. 2. Conformar grupo de investigación sobre el Modelo de Empresas B y su beneficio para el desarrollo económico, social y ambiental en Colombia, 	Gobierno Nacional - Sistema B - Academia

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Componente	Pilar	Propuesta	Actividades	Relación
	Academia B		<p>generando un acercamiento directo con Sistema B – Colombia.</p> <p>3. Generar alianzas interinstitucionales encaminadas a la promoción del modelo de Empresas B en la Academia y la búsqueda de apoyo por parte del Gobierno Nacional.</p>	
Educación	Generación de nuevo conocimiento	Inserción en programas curriculares de pregrado y postgrado	<p>1. Diseño de un plan de capacitación de docentes de programas de pregrado y posgrado en áreas administrativas, sobre el modelo B, sus componentes y el proceso de certificación.</p> <p>2. Habilitación del programa de multiplicadores B como electiva dentro de los programas académicos que han incorporado componentes de sostenibilidad en su malla curricular.</p> <p>3. Promoción de trabajos de investigación que profundicen y generen nuevos conocimientos sobre el modelo B.</p>	Academia - Sistema B - Empresas B

Componente	Pilar	Propuesta	Actividades	Relación
	Academia B		<p>4. Promoción de trabajos de emprendimiento bajo este modelo para las nuevas compañías que nacen desde el Instituto para el Emprendimiento Sostenible de la Universidad EAN o bajo el Programa EAN Impacta – Incubadora.</p> <p>5. Diseñar modelos administrativos que permitan la vinculación de personas que ya se encuentran desempeñando un rol en el mundo laboral y que a través de las universidades pueden capacitarse y prepararse para afrontar los retos que representa el modelo B. Por ejemplo, "En Estados Unidos, algunas universidades como Columbia, NYU y Yale han implementado programas de descuentos para los estudiantes de posgrado que trabajen en empresas B" (Toro, 2019).</p>	
Educación	Construcción de futuro	Apertura de un servicio de consultoría ofrecido por la Universidad EAN para el	De acuerdo con lo expuesto en diferentes momentos de esta investigación, se identifican muchos componentes necesarios para certificarse como Empresa B en los	B Lab (Certificadora)

Componente	Pilar Academia B	Propuesta	Actividades	Relación
		<p>acompañamiento de empresas que voluntariamente han adoptado el marco normativo dispuesto en la ISO 26000 el cual tendría como propósito orientarlas para la certificación como Empresas B</p>	<p>lineamientos y componentes que desarrolla la norma ISO 26000, y los cuales pueden ser un puente y un incentivo para las organizaciones requiriendo la realización de algunos ajustes internos, principalmente lo que refiere al área de gobernanza, para alcanzar la certificación bajo el sello B. En este sentido, a través de la Universidad se pueden generar las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un servicio de consultoría apalancado a través de prácticas empresariales para los estudiantes de pregrado en áreas principalmente administrativas, que pueden ser multiplicadores B y a la par acompañar el proceso de certificación de Empresas B con Sistema B. 2. Consultar las bases de datos de empresas colombianas que aplican la norma ISO 26000 y establecer los diferentes contactos ya sea como parte de una iniciativa de la Universidad a través de un 	<p>– Sistema B – Academia</p>

Componente	Pilar Academia B	Propuesta	Actividades	Relación
			<p>área de relacionamiento empresarial, o como parte de las actividades propias que ejecuten los estudiantes en búsqueda de prácticas empresariales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Ejecución de un piloto que permita establecer las bases del servicio de consultoría, así como los elementos determinantes para orientar a las compañías a certificarse como Empresa B. 4. Promoción y masificación de esta modalidad de práctica empresarial para los diferentes programas académicos de pregrado que, por su estructura curricular, así lo permitan. 5. A través de los programas de pregrado y postgrado promover la producción investigativa en función del modelo de Empresas B en Colombia. <p>Esta propuesta debe apalancarse con los procesos de formación presentados en el ítem anterior y que hacen parte indispensable de la estrategia de comunicación. De igual forma, es imperativa la participación de Sistema B</p>	

Componente	Pilar	Propuesta	Actividades	Relación
	Academia B		quienes, a partir de su conocimiento y grado de relacionamiento con muchas organizaciones de diferentes industrias, pueden evidenciar oportunidades y apoyar el ingreso de estudiantes a la dinámica empresarial.	
Educación	Construcción de futuro	Consolidación de la Comunidad EAN +B	La Comunidad EAN +B tiene como propósito asociar y vincular a diferentes stakeholders para fortalecer los lazos y hacer visible a la sociedad en general sobre las capacidades que se logran a partir de dichas asociaciones. Aprovechando las herramientas tecnológicas y los modelos de colaboración, esta iniciativa debe soportarse sobre un portal web que permita no sólo custodiar y gestionar la información, sino permitir el relacionamiento de los diferentes involucrados; adicionalmente debe ser puesto a disposición para la sociedad y para cualquier otro público interesado. Los componentes iniciales que se identifican para hacer parte de la comunidad son:	Academia – Sistema B

Componente	Pilar	Propuesta	Actividades	Relación
	Academia B		<ul style="list-style-type: none"> • Socios de negocio o aliados (red empresarial y académica) • Apertura de foros de discusión • Base de conocimiento conformada por documentos oficiales sobre el modelo B, investigaciones realizadas en torno al tema, publicaciones en revistas o documentos comerciales y académicos, resultados de prácticas empresariales, entre otros. • Noticias • Publicación de ofertas laborales en Empresas B, así como publicación de hojas de vida de profesionales que se encuentren inmersos en este contexto, para ponerlas en disposición de toda la red empresarial que se consolide. • Servicios de consultoría, en el cual se apalanque la iniciativa desarrollada en la propuesta anterior. 	

Elaboración. Fuente propia, 2020

11. ANÁLISIS DE RESULTADOS

11.1. Etapa 1

11.1.1. Pros y Contras del Modelo B

Son muchas empresas las que se someten a realizar una evaluación del impacto pensando en obtener una certificación como Empresa B, sin embargo, no todas avanzan en el proceso en muchos casos por desconocimiento de aspectos mencionados a continuación como pros y contras que presenta el modelo.

Se debe tener claridad sobre cuáles son los aspectos que pueden llevar a los directivos a repensar la intención de iniciar este proceso de transformación, en el caso en que sean compañías tradicionales, o en constituir las bases que iniciarán una operación bajo el modelo, en caso de ser empresas que no se han constituido. Para presentar las diferentes consideraciones, enmarcadas en pros y contras, se realiza un comparativo con relación a algunos criterios analizados, los cuales han sido identificados producto de la revisión bibliográfica y de los ítems en común que logran extraerse del desarrollo temático y argumentativo de dicho material:

Tabla 10. Pros y Contras del Modelo B

Criterio	Pros	Contras
Transparencia	Debido a las características propias de una Empresa B, donde su operación se encuentra enmarcada dentro de rigurosos estándares sociales y medioambientales, en las cuales las decisiones vinculan de manera directa a los diferentes grupos de interés, el principio de transparencia juega un papel importante, en tanto que debe ser conocido y asumido por el público que se ve beneficiado.	Las empresas B publican información de diferente índole para sustentar y demostrar como logran generar un impacto social y medioambiental, que es en principio lo que busca el modelo B. Esto las somete al escrutinio público, lo cual puede llegar a verse como un obstáculo para emprender el camino hacia la certificación y la adopción de los

Criterio	Pros	Contras
	<p>Adicionalmente, las compañías logran que sus consumidores identifiquen modelos de negocio confiables, potenciando de esta forma su reputación en el mercado. Esto dista completamente del concepto de “green wash”, utilizado por las áreas de marketing para generar etiquetas engañosas que promueven un sentido de responsabilidad con el medioambiente, sin ser parte esencial de los procesos organizacionales de muchas compañías (Yale-Patagonia, 2016). Las Empresas B lo asumen, lo vivencian y lo demuestran al mundo.</p>	<p>estándares que promulga B Lab y Sistema B.</p>
<p>Recursos</p>	<p>Con respecto al ítem de recursos, es importante analizarlo desde dos perspectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: dentro de las métricas establecidas en la evaluación del impacto, se contempla el compromiso de los empleados, así como los niveles salariales y los beneficios ofrecidos por las compañías a estos. Al ser un 	<p>Las empresas pueden llegar a percibir una carga de trabajo adicional para iniciar el proceso de certificación y la ejecución de los planes de mejora para mantenerla a lo largo del tiempo. Esto involucra la designación de personal que estará realizando seguimiento continuo a las diferentes iniciativas y a los compromisos adquiridos con</p>

Criterio	Pros	Contras
	<p>criterio que suma o resta puntaje, se incentiva el desempeño con relación a estos campos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros: de acuerdo con un informe publicado en el 2015 (Clark, Feiner, & Viehs, 2015), basado en más de 200 estudios académicos, informes de la industria, artículos periodísticos y libros, se analizaron diferentes compañías y diferentes casos de negocio, de lo cual se concluye que se puede lograr sostenibilidad siendo sustentable, en cuanto a que las empresas con altos puntajes de sostenibilidad presentan mejor desempeño operacional y son menos riesgosas, se logra mejor desempeño del precios de las acciones y se logra mayor atracción de capital. 	<p>Sistema B y con la sociedad, en aras de superarse y lograr un mayor puntaje. Todo se traduce en inversión de dinero por el trabajo administrativo adicional (Yale-Patagonia, 2016). Adicionalmente, el mismo proceso de certificación y su renovación implica pagar unas tarifas que dependen de la cantidad de ingresos anuales de la compañía.</p>
Relacionamiento	<p>La adopción de los estándares de Empresas B, y al encontrarse avalada una compañía con la certificación B, automáticamente se encontrará</p>	<p>En los casos donde el relacionamiento promueve la compra de pequeñas compañías por parte de multinacionales, puede</p>

Criterio	Pros	Contras
	<p>inmersa en una red de conexiones de diferentes índoles y con diferentes propósitos, para impulsar su negocio y trabajar mancomunadamente por resolver problemas sociales y medioambientales. En muchos esto se traduce también en atracción de capital, alianzas estratégicas, desarrollo de ventajas competitivas, fuentes de recursos, etc.</p>	<p>generar incertidumbre y preocupación para los trabajadores por el temor de no lograr conservar sus empleos, o por la integración cultural y en general por todos los cambios de tipo administrativo que pueden evidenciarse en los meses y años subsiguientes, lo cual son condiciones normales de la absorción de empresas (Arias, 2010).</p>
Beneficios para los accionistas	<p>Aceptar que los costos deben ser más altos para pagar a los empleados un salario digno o para proveer mejores condiciones laborales que se traducen en trabajadores más felices, un producto excelente y beneficios a largo plazo (Yale-Patagonia, 2016).</p>	<p>No saber gestionar las expectativas de los accionistas y no lograr justificar que unos márgenes de ganancias más bajos pueden llegar a apalancar decisiones comerciales sólidas a largo plazo, puede llegar a afectar la adopción del modelo y la convicción de lograr beneficios económicos al tiempo que se está aportando a abordar problemáticas sociales y medioambientales reales.</p>
Creatividad	<p>Atender los problemas sociales y ambientales actuales se han convertido en objetivo de las organizaciones que reta a la</p>	<p>Dejar de ser una empresa tradicional y buscar alternativas de solución a problemas sociales y</p>

Criterio	Pros	Contras
	<p>creatividad y la innovación, toda vez que dichos problemas están continuamente cambiando, ya sea porque se extienden a otras poblaciones o comunidades, o porque puede mutar en nuevas problemáticas, a causa del involucramiento de otros factores. En este sentido, las compañías que generan un triple impacto, ya sea por las características de los productos o servicios que ofrecen, o por los programas, políticas y prácticas que adopten para ser una mejor empresa para el mundo, deben evolucionar en la medida que la sociedad lo hace, para ofrecer soluciones adaptables a la realidad de las crisis sociales y ambientales de la comunidad en la cual se encuentran inmersas.</p>	<p>ambientales actuales representa un reto para los empresarios y un reto al lograr equilibrar el deseo de ser una empresa con propósito junto con las diferentes acciones que permitirán materializar ese deseo, al tiempo de continuar siendo rentables.</p>

Fuente. Elaboración propia, 2019

11.1.2. Empresas B certificadas en Colombia

De acuerdo con el reporte de empresas B certificadas en América Latina y respaldadas por el Sistema B se tiene un total de 48 empresas colombianas de un total de 401 al corte del año 2018 fecha de presentación de estudio (Correa M. , 2019) con su respectiva calificación de impacto B, es de resaltar que cada una de estas empresas tienen fortalezas en una o dos de las 5 áreas evaluadas, con lo cual se identifica el grado de desarrollo de las empresas en función del triple impacto, teniendo en cuenta que la calificación que obtienen estas empresas es pública, se consolidó el listado de las 48 empresas reportadas

en el libro de Correa más 7 empresas que aparecen en el Directorio de B Lab (B Corporation, 2019), para un total de 55 empresas B destacando para cada una las áreas de mayor impacto (Ver Anexo 2), que a la vez permiten hacer las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de las empresas evaluadas han enfocado su propósito en función de la comunidad, evidenciando prácticas y actividades que desde su misión se encuentran orientadas a generar un impacto en la sociedad.
- Asimismo, existe un enfoque de desarrollo orientado en el impacto medio ambiental, siendo esta la segunda área de mayor fortaleza, esto a la vez permite identificar como las empresas reconocen la importancia de desarrollar productos y servicios que evidencian el interés de generar una mayor conciencia tanto en la producción como en el consumo sostenible.
- Gran parte de las empresas que han sido certificadas son relativamente jóvenes y llevan menos de 10 años de participación en el mercado, esto a la vez, evidencia el interés que está surgiendo en el país y en el mundo de conformar modelos de negocio con propósito y orientación basada en la generación de beneficios no solo económicos sino también sociales y ambientales, que a la vez se desarrollan en diversos sectores de la industria, sin establecer un nicho específico, por el contrario, es posible encontrar empresas de transformación industrial como también de transformación y gestión de conocimiento, con lo cual, se evidencia que las empresas B pueden estar inmersas en cualquier sector aportando desde su propósito.

11.1.3. Proceso de certificación: la perspectiva de Sistema B

Sistema B en Colombia juega un papel determinante para impulsar la adopción del modelo B en las organizaciones a través de la certificación con el sello B. Aunque el ente certificador y único jurado que decide si una compañía puede o no certificarse es B Lab, Sistema B se ha convertido en un aliado y facilitador para brindar orientación, impulso y apoyo a quienes deciden usar esta filosofía para tejer una nueva forma de hacer negocios.

El rol que desempeñan las personas que lo conforman, ha permitido trascender la obtención de la certificación, puesto que este no es el fin mismo que persiguen las empresas que logran el sello B, sino que a partir de los diferentes programas e iniciativas que promueven, han ayudado a crear los escenarios para desarrollar un ecosistema con una dinámica propia que puede iniciar desde la difusión del modelo en estudiantes y docentes de educación superior y profesionales, para generar la consciencia de vincularse

a organizaciones que generan un triple impacto a través de sus modelos de negocio, ya sea como empleado o como emprendedor. De igual forma, promueven la constitución de nuevos negocios o la transformación de organizaciones tradicionales, así como la generación de consciencia colectiva que logre una decisión de compra y preferencia por productos y servicios de empresas con el Sello B.

El proceso de certificación representa para las organizaciones no sólo un reto sino una oportunidad, ya que en el camino identifican aspectos en los cuales deben fortalecerse y en la medida en que la evaluación de impacto sea adoptada como una verdadera herramienta de gestión, el modelo B se estará apropiando de mejor manera y con mayor trascendencia al momento de lograr el puntaje que establece B Lab para certificarse.

El tiempo que invierte una organización para certificarse depende principalmente del tamaño de ésta, puesto entre más complejos sean los procesos, entre más colaboradores estén involucrados y en la medida que la operación se extienda a otros países, mayor es el tiempo requerido para recolectar toda la información y los soportes que exige B Lab en cada una de las preguntas que componen la evaluación de impacto. Según Echeverry (2019), una empresa pequeña puede lograr su certificación aproximadamente en 3 meses; una empresa mediana en 7 meses; una empresa grande puede tardar varios años, que pueden extenderse dependiendo de la disponibilidad de las empresas que lideran el proceso, ya sea desde las áreas de sostenibilidad o de calidad.

Una vez certificada una empresa, los principales retos al momento de recertificarse es superar el puntaje, inclusive conservar el mismo. La recertificación debe realizarse cada 3 años y constantemente B Lab está realizando modificaciones a los diferentes cuestionarios, puesto que las exigencias frente al triple impacto son cada vez mayores y están involucrando componentes nuevos, como por ejemplo la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

11.2. Etapa 2

11.2.1. Comparación de los aspectos relevantes y concordantes de la norma ISO 26000:2010 con la Evaluación de Impacto B

Tomando como referencia el capítulo 6 de la norma ISO 26000:2010 en el cual se describen 7 materias fundamentales que las organizaciones deben abordar en función de la responsabilidad social y que en comparación con la evaluación de impacto B tendrían similitud con lo que B Corps ha denominado áreas de impacto, inicialmente se hace una

definición de cada elemento y posteriormente se realiza un paralelo entre los aspectos relevantes de la norma ISO 26000:2010 y su relación con la evaluación de impacto B, a fin de encontrar una similitud respecto de los elementos que aborda cada modelo y su adopción por parte de las organizaciones en función del cumplimiento del triple impacto.

El primer elemento que se define es el objetivo que busca tanto la guía ISO 26000:2010 como la Certificación B, lo cual se resumen en la *Tabla 11*.

Tabla 11. Relación objetivos ISO 26000:2010 y Certificación B

Objetivo de la norma ISO 26000:2010 responsabilidad social	Promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionados con la responsabilidad social, sin reemplazarlos, buscando maximizar la contribución de una organización al desarrollo sostenible (ISO, 2010).
Objetivo de la Certificación Empresas B	Medir el desempeño económico, social y ambiental de una organización y demostrar el impacto positivo generado en el entorno en el cual se desarrolla (B Corporation, 2019).

Fuente: Elaboración propia, 2019

La norma ISO 26000:2010 ha definido 7 elementos fundamentales para abordar en cada organización la responsabilidad social y hacer evidente su aplicación, esto se asemeja con la Evaluación de Impacto B que también ha definido 5 áreas de medición. Para cada modelo han definido una serie de acciones o elementos que permiten evaluar la incorporación o apropiación que las organizaciones han hecho en relación con la materia fundamental o el área de medición, según lo define cada norma.

En la

Materias fundamentales de la responsabilidad social	Definición de acuerdo con la norma ISO 26000:2010	Áreas de medición Evaluación de impacto B	Definición de acuerdo con B Corps
Gobernanza de la organización	<i>“Es el sistema por el cual una organización toma e</i>	Gobernanza	<i>“El Área de Impacto de Gobernanza evalúa la misión, ética,</i>

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	<i>implementa decisiones para lograr sus objetivos” .</i>		<i>responsabilidad y transparencia generales de una empresa” .</i>
Derechos humanos	<i>“El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos son ampliamente considerados como esenciales, tanto para el principio de legalidad, como para los conceptos de equidad y justicia social y son el fundamento básico de la mayoría de las instituciones esenciales de la sociedad, tales como el sistema judicial” .</i>	No existe área particular relacionada	Dentro del modelo no existe una definición particular relacionada como una de las áreas de impacto, sin embargo, en el área de Comunidad si se aborda la identificación de prácticas laborales que garanticen el cumplimiento de las normas internacionales sobre derechos humanos y laborales para empleados y contratistas .
Prácticas Laborales	<i>“Comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado” .</i>	Trabajadores	<i>“Evalúa la contribución de la compañía al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados” .</i>
Medio Ambiente	<i>Estos impactos podrían estar</i>	Medio Ambiente	<i>“Valora la administración</i>

	<p><i>asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales</i></p>		<p><i>ambiental general de la empresa, incluida la forma en que la empresa identifica y gestiona los impactos ambientales generales, su gestión de los problemas del aire y el clima, la sostenibilidad y los impactos generados en el medio ambiente”</i> .</p>
<p>Prácticas justas de operación</p>	<p><i>“Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti-corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento</i></p>	<p>No existe área particular relacionada</p>	<p>Dentro del modelo no existe una definición particular relacionada como una de las áreas de impacto, sin embargo, en el área de Comunidad si se aborda la identificación elementos relacionados con buenas prácticas en la cadena de valor, políticas relacionadas con proveedores, empleados, ciudadanía y códigos de conducta que garanticen relaciones justas con partes interesadas .</p>

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

	<p><i>socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad .</i></p>		
<p>Asuntos de consumidores</p>	<p><i>“Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario” .</i></p>	<p>Clientes</p>	<p><i>“El área de impacto Clientes evalúa las empresas cuyos productos o servicios están diseñados para abordar un problema social determinado por o a través de sus clientes, tales como la salud o productos educativos. La sección se centra en el impacto de los productos y servicios y el grado en que beneficia a las comunidades marginadas” .</i></p>
<p>Participación activa y</p>	<p><i>“La participación activa de la</i></p>	<p>Comunidad</p>	<p>Esta área evalúa la empresa</p>

<p>desarrollo de la comunidad</p>	<p><i>comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, en relación con los impactos de las actividades de una organización; también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad. Pero sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad” .</i></p>		<p>relaciones con proveedores y la relación de las empresas con la comunidad. También mide las prácticas de la empresa y políticas en torno a la comunidad, servicio y donaciones, incluyendo la identificación de si un producto o servicio de la empresa está diseñado para resolver un problema social, como el acceso a servicios básicos, salud, educación, entre otros .</p>
--	--	--	--

se realiza una descripción de cada materia fundamental de la responsabilidad social según ISO 26000:2010 y cada área de medición de impacto según B Corps, con los elementos que las componen, a fin de establecer la relación y similitud que deriva de la contrastación de estos modelos.

Tabla 12. Definición de elementos relacionados Norma ISO 26000:2010 vs Evaluación de Impacto B

Materias fundamentales de la responsabilidad social	Definición de acuerdo con la norma ISO 26000:2010	Áreas de medición Evaluación de impacto B	Definición de acuerdo con B Corps Fuente especificada no válida.
Gobernanza de la organización	<i>“Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos” (ISO, 2010).</i>	Gobernanza	<i>“El Área de Impacto de Gobernanza evalúa la misión, ética, responsabilidad y transparencia generales de una empresa” (B Corporation, 2019).</i>
Derechos humanos	<i>“El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos son ampliamente considerados como esenciales, tanto para el principio de legalidad, como para los conceptos de equidad y justicia social y son el fundamento básico de la mayoría de las instituciones esenciales de la sociedad, tales como el sistema judicial” (ISO, 2010).</i>	No existe área particular relacionada	Dentro del modelo no existe una definición particular relacionada como una de las áreas de impacto, sin embargo, en el área de Comunidad si se aborda la identificación de prácticas laborales que garanticen el cumplimiento de las normas internacionales sobre derechos humanos y laborales para empleados y contratistas (B Corporation, 2019).
Prácticas Laborales	<i>“Comprenden todas las políticas y</i>	Trabajadores	<i>“Evalúa la contribución de la</i>

	<i>prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado” (ISO, 2010).</i>		<i>compañía al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados” (B Corporation, 2019).</i>
Medio Ambiente	<i>Estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales (ISO, 2010).</i>	Medio Ambiente	<i>“Valora la administración ambiental general de la empresa, incluida la forma en que la empresa identifica y gestiona los impactos ambientales generales, su gestión de los problemas del aire y el clima, la sostenibilidad y los impactos generados en el medio ambiente” (B Corporation, 2019).</i>
Prácticas justas de operación	<i>“Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras</i>	No existe área particular relacionada	Dentro del modelo no existe una definición particular relacionada como una de las áreas de impacto, sin embargo, en el área de Comunidad si se

	<p><i>organizaciones. Las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti-corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad (ISO, 2010).</i></p>		<p>aborda la identificación elementos relacionados con buenas prácticas en la cadena de valor, políticas relacionadas con proveedores, empleados, ciudadanía y códigos de conducta que garantice relaciones justas con partes interesadas (B Corporation, 2019).</p>
<p>Asuntos de consumidores</p>	<p><i>“Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y</i></p>	<p>Clientes</p>	<p><i>“El área de impacto Clientes evalúa las empresas cuyos productos o servicios están diseñados para abordar un problema social determinado por o a través de sus clientes, tales como la salud o productos educativos. La sección se centra en el impacto de los productos y servicios y el grado en</i></p>

	<p><i>el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario” (ISO, 2010).</i></p>		<p><i>que beneficia a las comunidades marginadas” (Sistema B, 2018).</i></p>
<p>Participación activa y desarrollo de la comunidad</p>	<p><i>“La participación activa de la comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, en relación con los impactos de las actividades de una organización; también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad. Pero sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad” (ISO, 2010).</i></p>	<p>Comunidad</p>	<p>Esta área evalúa la empresa relaciones con proveedores y la relación de las empresas con la comunidad. También mide las prácticas de la empresa y políticas en torno a la comunidad, servicio y donaciones, incluyendo la identificación de si un producto o servicio de la empresa está diseñado para resolver un problema social, como el acceso a servicios básicos, salud, educación, entre</p>

			otros (B Corporation, 2019).
--	--	--	------------------------------

Fuente. Elaboración propia, basado en Norma ISO 26000:2010 y Evaluación de Impacto B, 2019

De igual forma tanto en la norma ISO 26000:2010 como en la Evaluación de Impacto B se han identificado elementos específicos o prácticas que determinan el grado de aplicación y apropiación que alcanzan las organizaciones y que para el caso del modelo B permite alcanzar una calificación por cada área con lo que se establece el impacto positivo que las empresas están generando. Teniendo en cuenta que la norma ISO 26000:2010 es una guía referente para la adopción de buenas prácticas de responsabilidad social, es a la vez una guía para empresas interesadas en la certificación B dada su corresponsabilidad, es por esto, que se presenta en la

Materias fundamentales de la responsabilidad social	Definición de acuerdo con la norma ISO 26000:2010	Áreas de medición Evaluación de impacto B	Definición de acuerdo con B Corps
Gobernanza de la organización	<i>“Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos”</i>	Gobernanza	<i>“El Área de Impacto de Gobernanza evalúa la misión, ética, responsabilidad y transparencia generales de una empresa”</i> .
Derechos humanos	<i>“El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos son ampliamente considerados como esenciales, tanto para el principio de legalidad, como para</i>	No existe área particular relacionada	Dentro del modelo no existe una definición particular relacionada como una de las áreas de impacto, sin embargo, en el área de Comunidad si se aborda la identificación

	<i>los conceptos de equidad y justicia social y son el fundamento básico de la mayoría de las instituciones esenciales de la sociedad, tales como el sistema judicial” .</i>		de prácticas laborales que garanticen el cumplimiento de las normas internacionales sobre derechos humanos y laborales para empleados y contratistas .
Prácticas Laborales	<i>“Comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado” .</i>	Trabajadores	<i>“Evalúa la contribución de la compañía al bienestar financiero, físico, profesional y social de sus empleados” .</i>
Medio Ambiente	<i>Estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la</i>	Medio Ambiente	<i>“Valora la administración ambiental general de la empresa, incluida la forma en que la empresa identifica y gestiona los impactos ambientales generales, su gestión de los problemas del aire y el clima, la sostenibilidad y los impactos generados en el medio ambiente” .</i>

	<i>organización sobre los hábitats naturales .</i>		
Prácticas justas de operación	<i>“Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti-corrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad .</i>	No existe área particular relacionada	Dentro del modelo no existe una definición particular relacionada como una de las áreas de impacto, sin embargo, en el área de Comunidad si se aborda la identificación elementos relacionados con buenas prácticas en la cadena de valor, políticas relacionadas con proveedores, empleados, ciudadanía y códigos de conducta que garantices relaciones justas con partes interesadas .
Asuntos de consumidores	<i>“Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e</i>	Clientes	<i>“El área de impacto Clientes evalúa las empresas cuyos productos o servicios están diseñados para</i>

	<p><i>información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario” .</i></p>		<p><i>abordar un problema social determinado por o a través de sus clientes, tales como la salud o productos educativos. La sección se centra en el impacto de los productos y servicios y el grado en que beneficia a las comunidades marginadas” .</i></p>
<p>Participación activa y desarrollo de la comunidad</p>	<p><i>“La participación activa de la comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, en relación con los impactos de las actividades de una organización; también abarca el apoyo y la creación de una relación con</i></p>	<p>Comunidad</p>	<p>Esta área evalúa la empresa relaciones con proveedores y la relación de las empresas con la comunidad. También mide las prácticas de la empresa y políticas en torno a la comunidad, servicio y donaciones,</p>

	<p><i>la comunidad. Pero sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad” .</i></p>		<p>incluyendo la identificación de si un producto o servicio de la empresa está diseñado para resolver un problema social, como el acceso a servicios básicos, salud, educación, entre otros .</p>
--	---	--	--

y la *Tabla 13* la composición y relación por cada área de impacto.

Tabla 13. Relación de asuntos vinculados por cada materia fundamental de la responsabilidad social de acuerdo con la norma ISO 26000:2010 vs elementos de evaluación por cada área de la Evaluación de Impacto B de acuerdo con B Corps

Materia fundamental de la responsabilidad social	Asuntos vinculados por cada materia fundamental de la responsabilidad social	Áreas de medición Evaluación de impacto B	Elementos de evaluación por cada área de Evaluación de Impacto B
Gobernanza de la organización	Toma de decisiones	Gobernanza	Nivel de compromiso con el impacto
	Rendición de cuentas		Características de la declaración de la misión
	Participación de partes interesadas		Toma de decisiones sociales y ambientales
			Participación de las partes interesadas
			Gestión de asuntos materiales sociales y ambientales - Identificación de problemas materiales
			Buen Gobierno Corporativo - Estructuras de gobierno
			Políticas y prácticas éticas - Instrucciones sobre el código de ética
			Normas de información financiera – auditoría financiera -controles financieros – reporte de resultados financieros - pago de impuestos
Derechos humanos	Debida diligencia	No existe área particular	Introducción al área de impacto comunitario

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Materia fundamental de la responsabilidad social	Asuntos vinculados por cada materia fundamental de la responsabilidad social	Áreas de medición Evaluación de impacto B	Elementos de evaluación por cada área de Evaluación de Impacto B
	Situaciones de riesgo para los derechos humanos Evitar la complicidad Resolución de reclamaciones Discriminación y grupos vulnerables Derechos civiles y políticos Derechos económicos, sociales y culturales Principios y derechos fundamentales del trabajo	relacionada, se asocia con el área de Comunidad y Trabajadores	Diversidad, equidad e inclusión Impacto económico Participación cívica y donaciones Gestión de la cadena de suministros Estrategias orientadas a dar
Prácticas Laborales	Trabajo y relaciones laborales Condiciones de trabajo y protección social Diálogo social Salud y seguridad ocupacional Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	Trabajadores	Introducción al área de impacto de trabajadores Seguridad financiera para los trabajadores Salud, bienestar y seguridad Desarrollo profesional Compromiso y satisfacción
Medio Ambiente	Prevenición de la contaminación	Medio Ambiente	Introducción al área de impacto ambiental

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Materia fundamental de la responsabilidad social	Asuntos vinculados por cada materia fundamental de la responsabilidad social	Áreas de medición Evaluación de impacto B	Elementos de evaluación por cada área de Evaluación de Impacto B
	Uso sostenible de los recursos		Gestión ambiental
	Mitigación y adaptación al cambio climático		Aire y clima
	Protección del medio ambiente, la biodiversidad y la restauración de hábitats.		Agua
			Tierra y Vida
Prácticas justas de operación	Anticorrupción	No existe área particular relacionada, se asocia con el área de Comunidad	Introducción al área de impacto comunitario
	Participación política responsable		Diversidad, equidad e inclusión
	Competencia justa		Impacto económico
	Promover la responsabilidad social en la cadena de valor		Participación cívica y donaciones
	Respeto a los derechos de la propiedad		Gestión de la cadena de suministros
			Estrategias orientadas a dar
Asuntos de consumidores	Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas	Clientes	Introducción al área de impacto de clientes
	Protección de la salud y seguridad de los consumidores		Gestión de la administración del cliente

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

Materia fundamental de la responsabilidad social	Asuntos vinculados por cada materia fundamental de la responsabilidad social	Áreas de medición Evaluación de impacto B	Elementos de evaluación por cada área de Evaluación de Impacto B
	Consumo sostenible		Gestión de los impactos del producto o servicio
	Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias		
	Protección y privacidad de los datos de los consumidores		
	Acceso a servicios esenciales		
	Educación y toma de conciencia		
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Participación activa de la comunidad	Comunidad	Introducción al área de impacto comunitario
	Educación y cultura		Diversidad, equidad e inclusión
	Creación de empleo y desarrollo de habilidades		Impacto económico
	Desarrollo y acceso a la tecnología		Participación cívica y donaciones
	Generación de riqueza e ingresos		Gestión de la cadena de suministros
	Salud		Estrategias orientadas a dar
	Inversión social		

Fuente: Elaboración propia, basado en Norma ISO 26000:2010 y Evaluación de Impacto B, 2019.

11.2.2. Análisis de la relación de la norma ISO 26000:2010 y las empresas colombianas que obtuvieron la certificación B

De acuerdo con los resultados obtenidos, se establece una relación entre los elementos de la norma ISO 26000:2010 y la evaluación de impacto B correspondiente a un 98.76%, obtenido a partir de la relación establecida en el ítem 10.2.3; esto permite avanzar en el análisis específico con resultados obtenidos por empresas colombianas que se encuentran certificadas bajo el estándar B, con el fin de sustentar éstas, sin haber adoptado un compromiso de cumplimiento y aplicación de la norma ISO 26000:2010, aplican elementos propuestos por esta norma, lo que se convierte en una reafirmación de la generación del triple impacto, sustentado en acciones desde el punto de vista económico (gobernanza, prácticas justas de operación y asuntos de los consumidores), desde el punto de vista social (derechos humanos, prácticas laborales y participación activa y desarrollo de la comunidad) y por último desde el punto de ambiental (Medio ambiente).

Para la selección de las empresas colombianas certificadas B se toma el listado de 48 empresas que se relaciona en el libro “Sistema B y las empresas B en América Latina Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial” (Correa M. , 2019) adicional a 7 empresas que a 2020 también son reportadas por parte de B Corps en el directorio de empresas certificadas y que es posible consultar a través de la página web (B Corps, 2020).

Teniendo en cuenta que B Corps considera que empresas con calificación superior a 120 puntos de un total de 200 puntos posibles hacen parte del listado de las mejores empresas y se destacan en alguna de las 5 áreas de impacto (Sistema B, 2018); para esta investigación se toma de las 55 empresas antes mencionadas las que obtienen un puntaje superior a 140 puntos, por considerar una calificación superior y relevante para la relación que se está desarrollando frente a la norma ISO 26000:2010.

Bajo estos parámetros, las empresas colombianas certificadas B con calificación superior a 140 puntos son:

- Fruandes
- Hybrytec Solar
- Portafolio Verde
- Caravela Coffee

A través del directorio de empresas de B Corps disponible en <https://bcorporation.net/directory> es posible conocer el detalle de la calificación que obtienen las empresas por cada uno de los elementos que componen las áreas de evaluación de impacto, toda vez que parte de la certificación B está determinada por la publicación abierta de los resultados y disponible para quien desee conocer esta información.

El directorio permite la consulta seleccionando el país en el cual se encuentran las empresas, para el caso particular se debe seleccionar Colombia y realizar la búsqueda de las empresas antes mencionadas. Como complemento es posible ingresar a la página web de cada una de las empresas, lo cual también se convierte en un insumo de información que sustenta el resultado obtenido en la certificación, como también la identificación de elementos relacionados con los conceptos de responsabilidad social que define la norma ISO 26000:2010.

La consolidación de información se realiza a través de la *Tabla 14*, *Tabla 15*, *Tabla 16* y *Tabla 17*, las cuales se presentan a continuación.

Tabla 14. Resultados calificación empresas B – FRUANDES

Misión de Fruandes: es una empresa agroindustrial colombiana que, junto con los agricultores, desarrolla alternativas comerciales rentables, de alta calidad y ambientalmente sostenibles en el día a día. Fruandes responde a las necesidades de un mercado sano y consciente con una amplia cartera de productos de consumo directo y materias primas, y respeta los parámetros de comercio justo directo al acercar al consumidor final a la fuente (Fruandes, 2019).			
Puntaje general de la Certificación B	Puntaje obtenido por cada área de evaluación de impacto B	Calificación por elementos de evaluación de impacto B según cada área (De acuerdo con referencia generada por B Corps)	Materia fundamental de la responsabilidad social de Norma ISO 26000:2010 con las cuales se identifica relación
		Misión y Compromiso 1.7	
		Responsabilidad Corporativa 2.0	

Fruandes Calificación Global: 144.1	Gobernanza 11.2	Ética 2.7	Gobernanza
		Transparencia 1.8	
		Reafirmación de la Misión 2.5	
		Otros puntos 0.4	
	Trabajadores 21.5	Compensación y salario 6.3	Prácticas Laborales y Derechos Humanos
		Beneficios 4.0	
		Formación y Educación 2.9	
		Propiedad del trabajador 0.8	
		Gestión y comunicación laboral 2.0	
		Derechos humanos y política laboral 1.2.	
		Salud y Seguridad en el Trabajo 1.7	
		Otros puntos 2.4	
		Creación de trabajo 1.0	
		Diversidad e Inclusión 4.3	

	Comunidad 54.6	Compromiso cívico y donaciones 3.2	Prácticas justas de operación Participación activa y desarrollo de la comunidad
		Participación local 3.3	
		Proveedores, distribuidores y producto 12.0	
		Alivio de la pobreza en la cadena de suministro 29.4	
		Otros puntos 1.1	
	Medio Ambiente 56.7	Terrero, oficina y planta 3.4	Prácticas de Medio ambiente
		Entradas 5.9	
		Salidas 3.5	
		Transporte, distribuidores y proveedores 6.0	
		Proceso de conservación agrícola 18.0	
Reducción de toxinas y remediación 16.6			
Otros puntos 3.0			
Cientes 0	No presenta resultados para esta área	Asuntos de consumidores	

Fuente: Elaboración propia, basado en resultados obtenidos en la certificación B por empresas colombianas, 2019.

Tabla 15. Resultados calificación empresas B – HYBRYTEC ENERGÍA SOLAR

Misión de Hybrytec Energía Solar: Su compromiso es facilitar el acceso a la energía solar en cualquier nivel a través de tres fuentes de ingresos: proyectos llave en mano, distribución de equipos solares, servicios de ingeniería solar en todo el mundo (Hybrytec, 2019).			
Puntaje general de la Certificación B	Puntaje obtenido por cada área de evaluación de impacto B	Calificación por elementos de evaluación de impacto B según cada área	Materia fundamental de la responsabilidad social de Norma ISO 26000:2010 con las cuales se identifica relación
Hybrytec Energía Solar Calificación Global: 156.1	Gobernanza 12.7	Misión y Compromiso 0.5	Gobernanza
		Responsabilidad Corporativa 1.6	
		Ética 1.8	
		Transparencia 2.2	
		Reafirmación de la Misión 2.5	
	Trabajadores 24.0	Compensación y salario 9.3	Prácticas Laborales y Derechos Humanos
		Beneficios 7.0	
		Formación y Educación 2.1	
		Propiedad del trabajador 1.6	
		Gestión y comunicación laboral	

		1.1	
		Derechos humanos y política laboral	
		0.5	
		Salud y Seguridad en el Trabajo	
		2.0	
	Comunidad 33.8	Creación de trabajo	Prácticas justas de operación
		1.3	
		Diversidad e Inclusión	
		0.6	
		Compromiso cívico y donaciones	
		3.3	Participación activa y desarrollo de la comunidad
	Proveedores, distribuidores y producto		
	8.9		
		Microdistribución alivio de la pobreza	
		19.4	
	Medio Ambiente 43.8	Terrero, oficina y planta	Prácticas de Medio ambiente
		2.1	
		Entradas	
		8.0	
		Salidas	
		6.2	
		Transporte, distribuidores y proveedores	
		2.7	
		Energía renovable o de combustión más limpia	
		22.3	
		Otros puntos	

		2.4	
	Cientes 41.8	Servicios básicos para personas desatendidas 16.5	Asuntos de Consumidores Participación activa y desarrollo de la comunidad
		Servicios a poblaciones necesitadas 25.2	

Fuente: Elaboración propia, basado en resultados obtenidos en la certificación B por empresas colombianas, 2019.

Tabla 16. Resultados calificación empresas B – PORTAFOLIO VERDE (*Portafolio Verde, 2019*).

Misión de Portafolio Verde: Investiga, diseña, desarrolla, e implementa soluciones y estrategias para el Desarrollo Sostenible mediante una innovadora gestión del conocimiento. Proporciona soluciones totales innovadoras y efectivas que maximizan el impacto positivo de gobiernos, organizaciones e individuos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con idoneidad y alta capacidad de servicio (Portafolio Verde, 2019).			
Puntaje general de la Certificación B	Puntaje obtenido por cada área de evaluación de impacto B	Calificación por elementos de evaluación de impacto B según cada área	Materia fundamental de la responsabilidad social de Norma ISO 26000:2010 con las cuales se identifica relación
	Gobernanza 20	Misión y Compromiso 2.1	Gobernanza
		Responsabilidad Corporativa 3.0	
		Ética 4.0	
		Transparencia 3.3	
		Reafirmación de la Misión 7.5	

Portafolio Verde Calificación Global: 157	Trabajadores 34.8	Compensación y salario 11.9	Prácticas Laborales y Derechos Humanos
		Beneficios 9.5	
		Formación y Educación 4.4	
		Propiedad del trabajador 2.6	
		Gestión y comunicación laboral 3.2	
		Derechos humanos y política laboral 1.1	
		Salud y Seguridad en el Trabajo 2.0	
	Comunidad 34.5	Creación de trabajo 6.5	Prácticas justas de operación Participación activa y desarrollo de la comunidad
		Diversidad e Inclusión 6.2	
		Compromiso cívico y donaciones 6.5	
		Participación Local 8.0	
		Proveedores, distribuidores y producto 7.2	
		Terrero, oficina y planta 5.7	
Entradas 3.7			

	Medio Ambiente 13.9	Salidas 3.0	Prácticas de Medio ambiente
		Transporte, distribuidores y proveedores 2.7	
		Otros puntos 1.4	
	Clientes 53.8	Mejoras de impacto 25.0	Asuntos de Consumidores Participación activa y desarrollo de la comunidad
Servicios a poblaciones necesitadas 28.8			

Fuente: Elaboración propia, basado en resultados obtenidos en la certificación B por empresas colombianas, 2019.

Tabla 17. Resultados calificación empresas B – CARAVELA COFFEE

Misión de Caravela Coffee: involucrar a la próxima generación de cafeteros en un enfoque analítico y basado en la ciencia para mantener operaciones agrícolas rentables, con un enfoque en la calidad y la sostenibilidad (Caravela Coffee, 2019).			
Puntaje general de la Certificación B	Puntaje obtenido por cada área de evaluación de impacto B	Calificación por elementos de evaluación de impacto B según cada área	Materia fundamental de la responsabilidad social de Norma ISO 26000:2010 con las cuales se identifica relación
	Gobernanza 15.3	Misión y Compromiso 1.1	Gobernanza
		Responsabilidad Corporativa 2.0	
		Ética 2.1	
		Transparencia 2.	

Caravela Coffee Calificación Global: 143.3		Reafirmación de la Misión 7.5	
	Trabajadores 23.2	Compensación y salario 7.2	Prácticas Laborales y Derechos Humanos
		Beneficios 3.6	
		Formación y Educación 3.0	
		Propiedad del trabajador 2.0	
		Gestión y comunicación laboral 1.8	
		Derechos humanos y política laboral 1.1	
		Salud y Seguridad en el Trabajo 1.6	
		Otros puntos 2.7	
	Comunidad 70.7	Creación de trabajo 3.7	Prácticas justas de operación
		Diversidad e Inclusión 3.1	
		Compromiso cívico y donaciones 3.5	
		Participación Local 1.3	
		Proveedores, distribuidores y producto 10.3	

		Desarrollo de la fuerza laboral 26.8	Participación activa y desarrollo de la comunidad Prácticas Laborales	
		Alivio de la pobreza en la cadena de suministro 20.5		
		Otros puntos 1.6		
	Medio Ambiente 34.1		Terrero, oficina y planta 2.7	Prácticas de Medio ambiente
			Entradas 4.7	
			Salidas 1.1	
			Transporte, distribuidores y proveedores 3.7	
			Conservación de la tierra – vida silvestre 11.6	
			Reducción y remediación de toxinas 6.2	
			Otros puntos 3.8	

Fuente: Elaboración propia, basado en resultados obtenidos en la certificación B por empresas colombianas, 2019.

11.2.3. Análisis comparativo de 2 casos de empresa tradicional y empresa sostenible

Cada vez son más las compañías que adoptan prácticas sostenibles en su operación, las cuales, aunque presentando o no un informe de sostenibilidad anual, incorporan algunos criterios que denotan su interés y responsabilidad frente a la sociedad y el medioambiente. A continuación, se realiza la presentación de dos casos de empresas que fueron seleccionadas para lograr una visión de cómo ciertas prácticas favorecen o no a dichas compañías en diferentes aspectos, desde su

imagen y reputación en el mercado, así como la eficiencia operativa en algunos de sus procesos estratégicos, misionales o de apoyo.

Los criterios utilizados para seleccionar los dos casos a analizar son los siguientes:

- **Actividad económica:** se seleccionó el sector de la construcción para buscar dos casos de empresas, puesto que en este son claramente identificables prácticas responsables con respecto al medioambiente, así como prácticas orientadas a generar impactos sobre poblaciones vulnerables o de escasos recursos a través de su razón de ser como empresa y de las actividades sobre las cuales se sustenta el negocio.
- **Identificación de prácticas sostenibles o socialmente responsables:** para cada uno de los casos, se realizó una búsqueda de información sobre la forma como abordan los diferentes proyectos de construcción, la gestión que realizan con los clientes, empleados y proveedores, cómo está compuesta la estructura organizacional, y demás aspectos característicos. También se realiza la búsqueda de los informes de sostenibilidad.
- **Trayectoria en el mercado:** con respecto a este criterio se identificaron los principales proyectos implementados, la fecha de creación, el crecimiento y consolidación de cada una de las empresas y los principales aspectos por los cuales son reconocidas en el sector, en el contexto colombiano.

Para realizar la comparación de las dos empresas seleccionadas, se tomaron de referencia algunos de los criterios desarrollados y propuestos dentro de la norma ISO 26000. Para cada uno de estos en la

Tabla 18 se expone la forma cómo se cumplen o no, así como las principales iniciativas que permiten lograr una alineación de la compañía frente a la norma.

Tabla 18. Caracterización de empresas

Característica	Pavimentos Colombia S.A.S	ARC Constructores
Logo		
Tipo de Empresa	<p>Empresa Sostenible: Se cataloga así porque ha establecido políticas de responsabilidad social que contemplan el diseño e implementación de diferentes programas que generan impacto a los colaboradores, medioambiente, comunidad y la cadena de valor. Anualmente presentan el informe de sostenibilidad y los proyectos se caracterizan por ser sostenibles. La empresa evidencia un interés por la preservación del medioambiente y por garantizar las condiciones idóneas de los colaboradores para desarrollar sus funciones.</p>	<p>Empresa Tradicional: Es una empresa que aún no ha involucrado formalmente componentes de responsabilidad social empresarial ni sostenibilidad, lo cual se evidencia en las fuentes donde se realiza algún tipo de caracterización o descripción de ésta. No presentan informes de sostenibilidad y no se evidencia el desarrollo de alguna política asociada con esto.</p>
Reseña	<p>La compañía se enfoca en la “prestación de servicios de construcción de obras civiles y la producción de mezclas asfálticas, agregados pétreos y proyectos inmobiliarios” (Pavimentos Colombia S.A.S, 2017, pág. 6).</p>	<p>Es una empresa familiar que se ha especializado en el desarrollo proyectos de arquitectura comercial y corporativa.</p>
Misión	<p><i>“Desarrollar para nuestros clientes proyectos de infraestructura en los sectores de transporte e inmobiliario, garantizando altos estándares de calidad, la protección del medio ambiente y el bienestar de nuestros trabajadores, el progreso de las comunidades en las que desarrollamos</i></p>	<p>No disponible</p>

Característica	Pavimentos Colombia S.A.S	ARC Constructores
	<i>nuestro negocio, actuando con Responsabilidad Social y asegurando la rentabilidad y la permanencia en el mercado” (Pavimentos Colombia S.A.S, 2017, pág. 3).</i>	
Visión	<i>“Mantenernos como una de las empresas más sólidas en el sector de la construcción, a través de la constante actualización de los procesos y de las operaciones, creciendo al ritmo de las necesidades de nuestro país, buscando participación en los proyectos más importantes que generen valor a la empresa y a Colombia” (Pavimentos Colombia S.A.S, 2019).</i>	No disponible
Años en el mercado	50 años	25 años
Página Web	https://www.pavimentoscolombia.com/	https://www.arconstructoressas.com/
Cantidad de empleados	668 empleados	No disponible
Información financiera	Año 2018 (Chaves, 2019) Activos: \$1.066 mil millones Ventas: \$279 mil millones	Año 2016 (Grupogia, 2019) Activos: \$7.4 mil millones Ventas: \$12.2 mil millones ROI: 12.3% Margen Operativo: 4.6% Endeudamiento: 14.6%

Fuente. Elaboración propia, 2019.

Tabla 19. Análisis Comparativo de Empresa Sostenible Vs Empresa Tradicional

Criterio	Pavimentos Colombia S.A.S (Pavimentos Colombia S.A.S, 2017)	ARC Constructores (ARC Constructores S.A.S, 2019)
Gobernanza	Código de buen gobierno Programa anticorrupción de ética y cumplimiento PAEC Control del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo SAGRLAFT Código de ética Manual de declaración de políticas de tratamiento de datos personales, procedimientos y medidas de seguridad. Habeas data Debida diligencia	No aplica
Derechos humanos	Diversidad e inclusión <i>Sello Equipares</i> del Ministerio del Trabajo. Programas para promover la calidad de vida	No Aplica
Prácticas laborales	Beneficios salariales y extralegales. Programas de capacitación y educación: 5.860 horas de capacitación en el año 2017 Programas de salud y seguridad en el trabajo	No Aplica
Medio ambiente	Sistema complementario de recolección de residuos Guajira, el cual tiene como propósito reducir la contaminación producida por la disposición y quema de basura. Programas ambientales de eliminación de residuos peligrosos Aprovechamiento de residuos orgánicos	No Aplica
Prácticas justas de operación	Alineación con los ODS: Equidad de género y empoderamiento de la mujer Programa de Gema artesanas	No Aplica

Criterio	Pavimentos Colombia S.A.S (Pavimentos Colombia S.A.S, 2017)	ARC Constructores (ARC Constructores S.A.S, 2019)
	vallecaucanas: esposas de colaboradores, pertenecientes a poblaciones vulnerables que confeccionan productos de artesanales para la decoración de interiores y exteriores	
Asuntos de consumidores	Construcción y rehabilitación de más de 3.500 kilómetros de carreteras que comunican a toda Colombia.	No Aplica
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Educación en derechos humanos y construcción de la paz	No Aplica
Pobreza	Programa de Gema Artesanas vallecaucanas	No Aplica
Reconocimientos	Distintivo como Empresa Socialmente Responsable CEMFI 2017- 2018 Reconocimiento a la Responsabilidad Social en América Latina, en la categoría empresa comprometida con la RSE en América Latina, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) Recertificación como empresa socialmente responsable ante Fenalco Solidario 2017.	No Aplica
Impacto generado	Invierten más del 7% de utilidades netas en Programas de Responsabilidad Social Empresarial Aparecen en la posición 20 del ranking de empresas de la cadena constructora en Colombia para el año 2014 (Economía Aplicada, 2015).	No aparecen en ningún ranking de empresas líderes en el sector de la construcción en Colombia.

Fuente. Elaboración propia, 2019, a partir del Informe de Sostenibilidad de Pavimentos Colombia en el año 2017 (Pavimentos Colombia S.A.S, 2017) y el portal corporativo de ARC Constructores (ARC Constructores S.A.S, 2019).

El sector de la construcción es considerado uno de los eslabones de gran importancia en cuanto a la dinámica económica mundial, por los aportes al PIB de los países y por la ocupación de personas que representa. En Colombia en el año 2018 representó el 7,08% del PIB (Gandini, 2019).

Sin embargo, este sector representa uno de los principales generadores de contaminación, siendo responsable de aproximadamente de la producción del 30% de los residuos sólidos mundiales (Acevedo, Vásquez, & Ramírez, 2012).

Todas las iniciativas en materia de sostenibilidad que emprenden las empresas permiten que exista un reconocimiento de las compañías, al tiempo que pueden llegar a reducir los costos operacionales, reflejados principalmente en ahorros por consumo de agua, energía y disposición de residuos sólidos (Acevedo, Vásquez, & Ramírez, 2012).

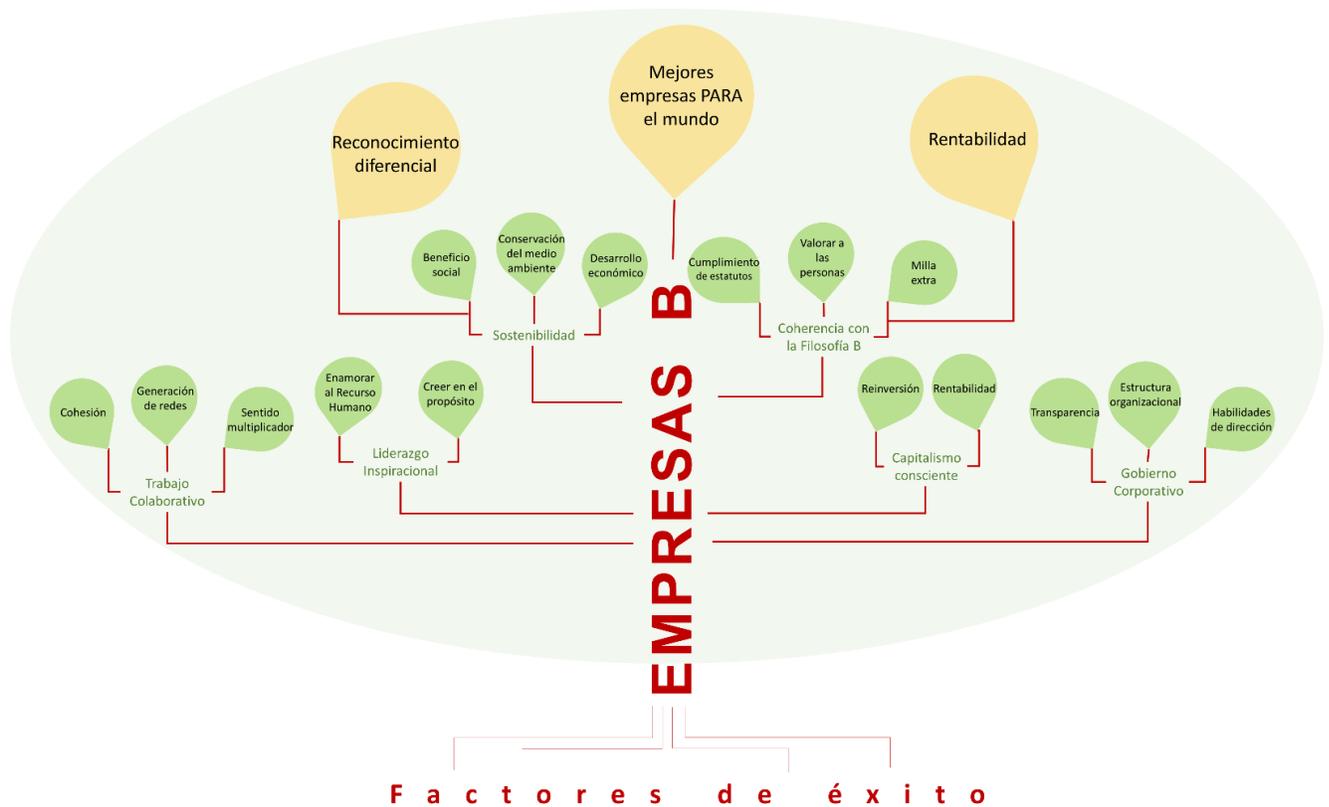
Las empresas del sector de la construcción tienen una responsabilidad inherente con la sociedad por la naturaleza de su actividad económica y por las oportunidades existentes para materializar prácticas que generen un beneficio e impacto al medioambiente y a las comunidades. El hecho de obviar este aspecto pone de manifiesto que la permanencia de las empresas puede verse afectada, al tiempo que su credibilidad y reputación, porque los países y sus habitantes están siendo más exigentes en torno a estos aspectos. En la medida en que las compañías evolucionan y ganan trayectoria en el mercado, conjugan elementos para continuar operando y continuar generando utilidades. Particularmente, en el sector de la construcción, como lo menciona Ramírez (2012, pág. 31) “la calidad en la edificación es la clave para relanzar el mercado, mejorar las condiciones medioambientales y ahorrar recursos. Esta visión incluye tanto la energía, el agua y los materiales, como los sistemas o estrategias que inciden sobre el concepto global de calidad”, indicando esto que los elementos que hoy se desarrollan en el marco de la sostenibilidad se están convirtiendo en parámetros de calidad que entran a jugar un papel determinante al momento de las decisiones de compra de los clientes y en la medida que esto se generalice, aquellas empresas que sean ajenas a esta realidad, estarán destinadas al fracaso.

11.3. Etapa 3

11.3.1. Caracterización de los factores de éxito de las empresas B colombianas – evaluación de impacto B

A partir de la descripción de los factores de éxito y de los componentes que los caracterizan, se presenta de manera consolidada la *Ilustración 15*, la cual establece una analogía entre las Empresas B con un árbol cuya maduración y crecimiento depende de múltiples factores que en su conjunto permiten generar los frutos del éxito.

Ilustración 15. Factores de éxito de empresas B colombianas



Fuente. Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, mediante la identificación realizada sobre los factores que conducen al éxito a las empresas B colombianas, se hace relevante incorporar la aplicación de la evaluación de impacto B que es la herramienta desarrollada por B Lab como soporte para la validación y reconocimiento de los estándares que plantea el modelo B y que para los empresarios representa

el medio que da validez y reconocimiento de sus resultados en función del impacto positivo generado en los tres pilares del desarrollo sostenible. Esta relación se presenta a través de la *Tabla 20*.

Se debe mencionar que a partir de enero de 2020 la evaluación de impacto incluye un módulo específico por cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, esto como parte de la alianza entre B Lab y Pacto Mundial de las Naciones Unidas, con lo cual se busca promover que un mayor número de empresas logren sus objetivos de sostenibilidad y de esta forma aportar para el logro común de los ODS, adicionalmente esto genera una mayor relevancia e importancia al trabajo adelantado a la fecha por B Lab para que el modelo de empresas B se conozca y aporte en el desarrollo sostenible de los países.

Tabla 20. Alineación de factores de éxito con la evaluación de impacto B

Factores de éxito		Elementos de medición evaluación de impacto B
Trabajo Colaborativo	Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo del personal. • Involucramiento de las partes interesadas (proveedores, trabajadores, clientes, comunidad). • Programas de capacitación cruzada para promover procesos de transición, desarrollo de habilidades y educación para la vida (educación financiera, idiomas, etc.).
	Generación de redes	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y gestión de entornos de trabajo inclusivos.
	Sentido multiplicador	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del salario mínimo vital y superior al mismo. • Estructuras de participación societaria que proporcionan porcentajes importantes de participación (más de un 40%) y empoderamiento a todos los empleados.

Factores de éxito		Elementos de medición evaluación de impacto B
Liderazgo inspiracional	Enamorar al Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de programas de mentoría y pasantías para población joven. • Desarrollo de políticas de desarrollo y crecimiento del personal, a fin de evitar la rotación de personal, evaluaciones de desempeño e identificación de oportunidades – Tasa de rotación.
	Crear en el propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Generar estrategias para la conexión de todas las partes interesadas con el propósito de la organización.
Sostenibilidad	Beneficio social	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de prácticas asociadas al cumplimiento y desarrollo de los ODS en las entidades estableciendo metas que incluyen la medición de resultados, la capacitación como medio de transferencia de conocimiento y apropiación de conceptos y aporte de la organización al logro de los ODS. • Gestión de problemas sociales y ambientales significativos - definición de metodologías para la identificación de problemas y su solución a partir de las iniciativas de la empresa.
	Conservación del medio ambiente	
	Desarrollo Económico	
Coherencia con filosofía B	Cumplimiento de estatutos	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de mecanismos para la toma de decisiones en función del impacto social y ambiental más allá del económico. • Protección de la misión. • Medición permanente de impacto social, ambiental y económico en todas y cada una de

Factores de éxito		Elementos de medición evaluación de impacto B
		las actividades en las cuales participa la organización.
	Valorar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y prácticas éticas en función de todas las partes interesadas. • Políticas de transparencia y protección de las personas como también de los recursos. • Política formal de derechos humanos, no trabajo infantil. • Políticas de no discriminación, acoso laboral. • Políticas de beneficios, remuneración, manual de funciones.
	Milla extra	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de ciudadanía corporativa - involucrarse con prácticas con comunidades – entregar a los clientes más de lo que se ha comprometido.
Capitalismo consciente	Reinversión	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de donaciones benéficas de la empresa. • Resultados de largo plazo asociados con el modelo de donaciones y beneficios. • Adopción de prácticas y políticas sobre donaciones benéficas e inversiones en la comunidad. • Modelos de negocio orientados a la comunidad. • Participación societaria de trabajadores en la organización.

Factores de éxito		Elementos de medición evaluación de impacto B
	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de beneficios específicos para diferentes partes interesadas (clientes, trabajadores, comunidad, proveedores, etc.). • Participación en iniciativas financieras responsables.
Gobierno corporativo	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de desempeño social y ambiental en la toma de decisiones. • Definición de estatutos y ajuste según modelo B. • Publicación del reporte de estados financieros – informes de impacto. • Definición y aplicación de código de ética.
	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la equidad de género - Mujeres en cargos gerenciales - Porcentaje de participación laboral de hombres y mujeres. • Medición de la diversidad e inclusión (nivel socioeconómico, etnias, genero, edad, etc.). • Definición de organigrama que incluye la descripción de funciones y adicionalmente la realización permanente de reuniones por parte del equipo gerencial.
	Habilidades de dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de misión y compromiso con el impacto y comunicación permanente con colaboradores. • Prioridad por parte de los directivos en la definición del impacto social y ambiental como medida del éxito de la empresa y que

Factores de éxito		Elementos de medición evaluación de impacto B
		<p>establece en muchas ocasiones prioridad sobre la rentabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Definición del plan o política formal de relacionamiento con partes interesadas.

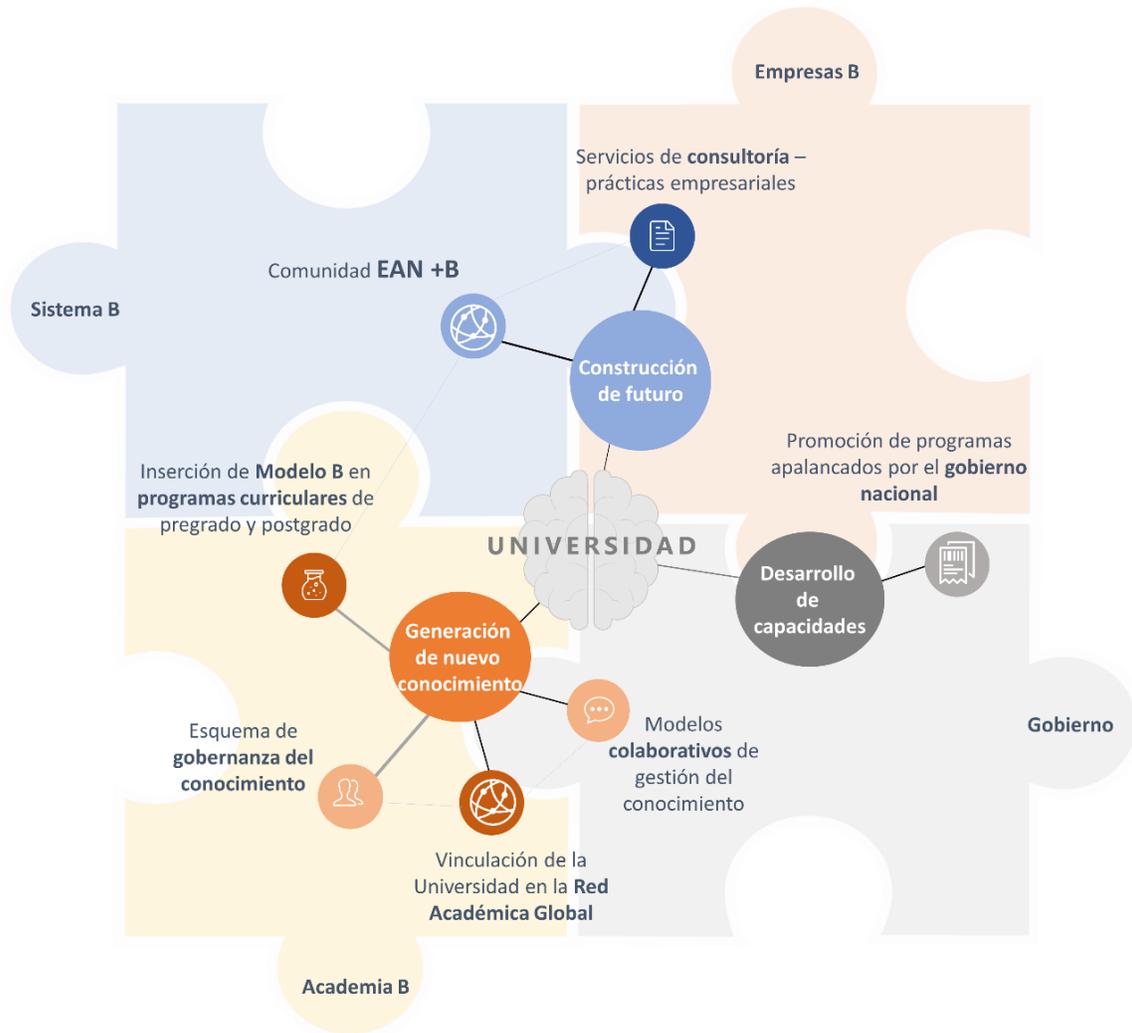
Fuente. Elaboración propia, 2020.

11.4. Etapa 4

En la

Ilustración 16 se presenta de manera gráfica, los diferentes componentes o elementos que permiten articular a algunos actores más representativos para las Empresas B, como lo es el Gobierno, Sistema B y la Academia. Estos se fundamentan en la generación de conocimiento a partir de acciones que pueden desarrollarse desde las universidades, que en la presente investigación tiene un enfoque acotado a la Universidad EAN y a las capacidades actuales de ésta en materia de emprendimiento y sostenibilidad.

Ilustración 16. Red de conocimiento de Modelo B



Fuente. Elaboración propia, 2020.

A partir de la identificación de stakeholders fue posible la construcción de la Red de Conocimiento del Modelo B que centra el interés de lograr a través de la Universidad EAN la conexión de 4 actores: Empresas B – Sistema B – Gobierno Nacional y Academia teniendo en cuenta el potencial que la universidad brinda para encajar los intereses de estos actores y el aporte que todos tienen para el desarrollo sostenible en Colombia, es así como la Red de Conocimiento logra a la vez adherirse a los 3 pilares que promueve Academia B en el mundo: Generación de nuevo conocimiento, Desarrollo de capacidades y Construcción de Futuro, con lo cual se identifica una oportunidad para avanzar en el reconocimiento de las Empresas B en Colombia y el aporte que estas pueden generar, esto en línea con los focos de interés que desarrolla la Universidad EAN en lo que refiere al fomento del emprendimiento sostenible, la investigación, la alineación con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible y su aporte en el desarrollo económico, social y medioambiental del país.

Fomentar la generación de conocimiento y divulgación del Modelo B a través de la Academia B es un mecanismo que acerca diversos actores que son eje fundamental para lograr un mayor reconocimiento de la importancia de este modelo y las oportunidades tanto desde la creación de nuevas empresas como en la construcción de conocimiento y trabajos de investigación que apalanquen el interés por este modelo de negocios que se fundamenta en la generación del triple impacto que, en la medida que se divulgue, permitirá un mayor nivel de interés principalmente para nuevos empresarios o empresas existentes que encuentren sentido en la transformación bajo este esquema.

12. CONCLUSIONES

1. El modelo de educación propuesto en el desarrollo de la investigación refleja una visión integradora de algunas partes interesadas que directa o indirectamente, tienen relación con las Empresas B y en la medida que se genere una sinergia, se fortalecerán las relaciones para una vinculación activa frente al modelo de Empresas B en Colombia y el aporte que esta nueva economía promulga y promueve. De esta manera se podrá generar un mayor impacto y una oportunidad a partir de la función que ejerce la academia en la sociedad y de cómo los procesos de generación de conocimiento pueden apalancar la consolidación de un modelo de negocios que, sin lugar a duda, está pensado para lograr mayor inclusión, mayores beneficios para las comunidades y el mundo y un enfoque de desarrollo sostenible.
2. A través de la investigación fue posible identificar las oportunidades que brinda la academia como un eje articulador de diferentes actores para apalancar la divulgación y reconocimiento del modelo de Empresas B en Colombia, generando esquemas de participación para definición de políticas públicas, programas de investigación y profundización en el conocimiento del modelo y también esquemas de participación de la comunidad estudiantil para el desarrollo de prácticas empresariales bajo este modelo.
3. El papel que desempeña actualmente Sistema B en Latinoamérica es determinante para que la filosofía que promueve una economía responsable basada en la inclusión y la sostenibilidad. Las iniciativas que se están promoviendo a fin de generar una sinergia entre diferentes actores de la sociedad debe hacerse extensiva a otros niveles y debe fortalecerse a través de la participación y adhesión de más personas, que estando o no asociadas o agrupadas por una condición en particular al sistema de empresas B, son conscientes de la necesidad de cambiar los patrones de producción y de consumo enmarcados en el capitalismo, pasando a un esquema sostenible. Llegar a trascender estas situaciones es el reto de B Lab y Sistema B, y en la medida que cada uno asuma y comprenda su rol dentro de este gran ecosistema, el modelo será escalable y replicable a nuevas empresas o las que quieran incorporar este modelo.

4. Enmarcando los reconocimientos internacionales a partir de los elementos que B Corps y Sistema B evalúan con el fin de consolidar una economía que mide el resultado en función de los beneficios para la comunidad, trabajadores, clientes, medio ambiente y sus accionistas, se establecen algunos elementos particulares que marcan la diferencia en el alcance de cada una de las certificaciones identificadas a nivel mundial, en comparación con nuestro tema central, así:
 - Alcance particular relacionado con objetivos sociales, ambientales o económicos de forma independiente, es decir, reconocen como las organizaciones aportan en aspectos tales como: la producción eco sostenible (impacto ambiental), el comercio justo (impacto social), construcción sostenible (impacto ambiental), satisfacción del cliente (impacto social).
 - A partir de 2020 B Corps estableció una alianza con el Pacto Global de las Naciones Unidas con el fin de apropiarse de la evaluación de impacto B con los 10 principios del Pacto Global de la ONU y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el fin de consolidar en una sola evaluación todos los componentes de la sostenibilidad a partir de la identificación de las acciones particulares de las organizaciones y las acciones mínimas recomendadas (B Corporation, 2020).

5. De acuerdo con el acercamiento a las Empresas B, se identifican elementos y prácticas que ratifican el alcance de la esencia de este modelo de negocio, mencionando entre otras, las siguientes: 1) La importancia de las partes interesadas para la toma de decisiones y su aporte para alcanzar los objetivos organizacionales, 2) La adopción de una misión que incorpora el compromiso adoptado por las organizaciones para impactar positivamente a las comunidades con las cuales se vinculan alcanzando resultados no solo económicos sino también con un impacto social y ambiental, 3) El reconocimiento de su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas de forma tal que sean visibles sus resultados y de conocimiento público para todos los interesados lo que les permite un mejoramiento de su imagen corporativa y la apertura en mercados que valoran la adopción de modelos como las empresas B.

6. A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de impacto B para las empresas colombianas que han acogido la certificación, se identifica las áreas de impactos en las cuales logran resaltar su propósito en función de los clientes, la comunidad, los trabajadores y la protección del medio ambiente, elementos que son reconocidos por B Corps haciendo énfasis en el logro y obtención de ganancias económicas derivadas del impacto positivo generado en las personas principalmente.
7. De acuerdo con la contrastación realizada del modelo B con normas relacionadas, se logró establecer como la norma ISO 26000:2010 aporta a las organizaciones un conjunto de buenas prácticas relacionadas con el impacto de sus acciones frente a la sociedad y su contribución con el desarrollo sostenible (Daza Corredor, Vilorio Escobar, & Miranda Terraza, 2018) con una aplicación de carácter voluntario a diferencia del modelo de empresas B. Este último vincula un alcance de certificación que reconoce en las empresas el impacto positivo que están generando en la sociedad, por lo tanto, el hecho de establecer unos lineamientos que deben seguirse, cumplirse y mantenerse, asegura que el modelo B permita el desarrollo de mecanismos que realmente tienen connotación sobre la sociedad y el medio ambiente, al tiempo que persigue la generación de utilidades. Las empresas B reconocen su compromiso legítimo con el desarrollo sostenible, aplicado en toda la cadena de suministro para la obtención de productos y servicios, lo cual es directamente proporcional al impacto generado a nivel país, cuando se suman los esfuerzos de muchas empresas que adoptan y creen en el modelo.
8. El éxito del modelo B que se ha venido desarrollando a escala mundial, radica en primera instancia en la consciencia colectiva de las organizaciones que tienen la convicción de que sus objetivos estratégicos no están exclusivamente sustentados en la generación de beneficios económicos, sino también en la adopción de esquemas de negocio de alto impacto a nivel del gobierno corporativo, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Todas las empresas, sin distinción alguna, pueden fortalecer estas 4 dimensiones y, sí producto de su actividad económica en la prestación de un servicio o la fabricación de un producto, favorecen e impactan a los clientes, se convierte en un valor agregado para la aplicación del modelo B. El éxito también depende de las preferencias de los consumidores

para elegir productos y servicios que, directa o indirectamente, apoyan los pilares de esta filosofía; también de los gobiernos y las organizaciones de fomento empresarial, en la medida que provean las herramientas para potenciar este tipo de económicas dentro de los marcos legales y normativos, y la academia, porque son un agente de cambio mediante la formación de profesionales dispuestos a asumir un papel diferencial en el mundo de los negocios, como empleados o emprendedores de organizaciones sostenibles.

9. Las empresas B han recorrido un camino, en muchos casos de transformación y bajo una visión sistémica, para redefinir el concepto del éxito a partir de la convicción con su verdadero propósito (“ser mejores empresas para el mundo”), por lo cual, el éxito debe medirse en dichos términos, haciendo uso permanente de la evaluación de impacto B, como herramienta de soporte y evidencia de los factores de éxito mencionados en el desarrollo de la presente investigación. Es así como a partir del trabajo de campo con empresarios B se reconoce factores de éxito como el capitalismo consciente que resalta la importancia de las personas y todas las partes interesadas que componen una organización, generando para cada uno beneficios y el fortalecimiento del ecosistema de empresas B.
10. De acuerdo con la investigación realizada, las empresas colombianas pueden utilizar como herramientas para acercarse al modelo B, contar con certificaciones de talla internacional en materia de sostenibilidad, inclusive adoptar marcos normativos en torno a responsabilidad social empresarial, como dispone la norma ISO 26000. En este sentido, se concluye que el hecho de someterse a procesos de revisión y auditoría de las prácticas empresariales para cumplir con parámetros nacionales e internacionales sobre mercados verdes, justos o sostenibles, representa un elemento articulador que permite una aproximación a la generación de valor económico, social y medioambiental, sin desencadenar necesariamente un proceso de certificación como empresa B, aunque muchos de los líderes de estas organizaciones coinciden en que muchas empresas sin tener el sello, tienen el ADN de compañías B.
11. En el contexto colombiano y a nivel Latinoamérica, uno de los principales instrumentos que posibilitan la generación de valor económico, social y medioambiental, es la

alineación con los aspectos expuestos y exigidos en la Evaluación de Impacto. El hecho de dar cumplimiento, acerca a las empresas a estructurar sus procesos y prácticas en torno a un modelo de negocio que genera valor en tres dimensiones, y donde no basta con fortalecer sólo una de éstas, puesto que no existiría un equilibrio y una verdadera articulación de esfuerzos y recursos en pro de lograr el objetivo que persigue el modelo B.

12. Los empresarios de empresas B evidencian en los resultados alcanzados su compromiso con el logro del triple impacto, que no desliga en ningún momento la prioridad de ser rentables pero que a su vez se sustenta en garantizar que su cadena productiva perciba impactos positivos tanto sociales como ambientales, sin embargo, es aún incipiente el proceso de divulgación y reconocimiento de este modelo, por lo cual, este tipo de investigaciones buscan generar un mayor interés por la relevancia del aporte que las Empresas B brindan a muchas comunidades en el mundo y cobran mayor importancia hoy cuando los esquemas de desarrollo sostenible son prioritarios a una escala global.
13. La evidencia que generan las empresas B en su propósito de generar impacto en función de objetivos económicos, sociales y medio ambientales se hace cada vez más relevante con la incorporación en la evaluación de impacto B de la medición y aporte que estas empresas están generando en función de los 17 objetivos de desarrollo sostenible. A partir del año 2020 esto se hace evidente con la alianza generada por B Lab y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la inclusión de una evaluación complementaria sobre cada uno de los objetivos de desarrollo sostenible disponible tanto para las Empresas B ya certificadas como para nuevas empresas que quieran acceder a esta evaluación, lo que permite establecer esquemas de medición y desempeño de acuerdo con el alcance de cada objetivo, generando así una mayor relevancia y reconocimiento del aporte que las Empresas B están haciendo al logro del triple impacto y por ende a los 17 objetivos de desarrollo sostenible que antes de la alianza ya hacían parte del ADN corporativo de éstas. También es un reconocimiento al trabajo que a nivel internacional se manifiesta por parte de B Lab en la promoción y fortalecimiento del grupo de empresas B, y lograr para el caso de Colombia ampliar su conocimiento y adopción.

14. El modelo de educación configura un esquema de mayor visibilidad para las Empresas B y la forma en la cual diferentes actores se vinculan a través de la academia como un actor que facilita y articula el reconocimiento de nuevos esquemas organizacionales basados en el desarrollo sostenible que, más allá de su contribución desde el conocimiento, busca permear el camino del desarrollo desde las acciones académicas pero también con aporte organizacional a través de prácticas empresariales, trabajos de investigación, programas de consultoría, seminarios con empresarios B, entre otras, es decir, en el conocimiento aplicado y que bajo el modelo de educación propuesto se logre la visibilidad de las Empresas B en colaboración permanente con la academia bajo el marco de una red de conocimiento.

13. RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta que el acceso a la evaluación de impacto B es gratuita y se encuentra alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se convierte en una herramienta de apoyo y en un primer acercamiento para cualquier empresa que quiera certificarse, generando una motivación para enlazar y fortalecer el propósito de las organizaciones en función del triple impacto, lo que a la vez puede generar un mayor reconocimiento y valor agregado que podrán percibir clientes, proveedores y demás partes interesadas. Esto también hace que el modelo de empresas B se fortalezca a partir de las buenas prácticas que cada una de las empresas que opta por realizar la evaluación puede aportar a las demás, generando una transferencia de conocimiento replicable, de ahí que B Corps a la fecha ha consolidado la versión 6 de la evaluación con una mejora significativa derivada de la alianza con el Pacto Global de las Naciones Unidas, ampliando el marco de reconocimiento del modelo B.
2. Pese a que Colombia cuenta con un número reducido de empresas certificadas como empresas B, existe una oportunidad para la divulgación y conocimiento del modelo, que a partir de estas investigaciones se puede fortalecer, trabajando de forma conjunta con actores que pueden aportar en su desarrollo. Esto genera la necesidad de buscar apoyo a través de la academia, como también de entidades interesadas en fomentar y apalancar a empresas con propósito, apalancando de esta forma un modelo que tiene el potencial para convertir la forma de hacer negocios aportando en la solución de problemas mundiales que requieren una visión integral y bajo un esquema de sostenibilidad.
3. Los empresarios colombianos que han adoptado el modelo de empresas B han optado por crear o transformar sus empresas estableciendo claramente un propósito sostenible que les permite abstraer los elementos del éxito que siempre se han abordado siendo rentables, pero también generando ventajas competitivas sostenibles con una connotación más social, que en algunos casos puede interpretarse de manera subjetiva, sin embargo, para estas empresas ha representado beneficios económicos y buscan dar continuidad al conocimiento del modelo pero también a la convicción de empresarios con propósito.

4. Fomentar la generación de conocimiento y divulgación del Modelo B a través de la Academia B es un mecanismo que acerca diversos actores que son eje fundamental para lograr un mayor reconocimiento de la importancia de este modelo y las oportunidades tanto desde la creación de nuevas empresas como en la construcción de conocimiento y trabajos de investigación que apalancen el interés por este modelo de negocios que se fundamenta en la generación del triple impacto y, que en la medida que se divulgue permitirá un mayor nivel de interés, principalmente para nuevos empresarios o empresas existentes que encuentren sentido en la transformación bajo este esquema. Acompañar el desarrollo de la Red de Conocimiento como parte de futuros proyectos de investigación, está estrechamente relacionado y alineado con las iniciativas que desarrolla el Instituto para el Emprendimiento Sostenible de la Universidad EAN.
5. En el desarrollo de la investigación fue relevante la comparación y acercamiento al marco normativo de la ISO 26000 para la identificación de empresas socialmente responsables y la amplia similitud con los principios que tanto el modelo Empresas B como la norma han establecido como ejes rectores, existiendo así una oportunidad para aprovechar la experiencia y el proceso de transformación de empresas colombianas que han adoptado prácticas de Responsabilidad Social Empresarial para la ampliación de la red de empresas que se suman a la economía de triple beneficio. De acuerdo con esto, el proceso de certificación como Empresa B para una empresa socialmente responsable bajo los lineamientos ISO 26000, puede ser mucho más sencillo en términos de tiempo y esfuerzo, en donde el principal reto radicará en la modificación de las disposiciones estatutarias que rigen el gobierno organizacional de las Empresas B. Por lo tanto, es un camino oportuno para la divulgación y reconocimiento del modelo y su implementación con empresas que ya han recorrido un camino a partir de la aplicación de buenas prácticas derivadas de la norma ISO 26000.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovay, R., Correa, M., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. FOMIN.
- Acevedo, H., Vásquez, A., & Ramírez, D. (2012). *Sostenibilidad: Actualidad y necesidad en el sector de la construcción en Colombia*. Obtenido de Universidad Nacional. *Revista Gestión y Ambiente*, 15 (1), p. 105-118:
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/30825/39307>
- Acuña, N., Figueroa, L., & Wilches, M. (2017). Influencia de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en las organizaciones: caso estudio empresas manufactureras de Barranquilla. *Ingeniare Vol.25* .
- AIM2Flourish. (1 de Abril de 2020). *AIM2Flourish*. Obtenido de <https://aim2flourish.com/about-us>
- Andrade, G. I., & Wills, E. (2010). Tipos, modos de generación y gobernanza del conocimiento para la gestión de la biodiversidad. *Ambiente y Desarrollo*, 55-78.
- Arango Giraldo, R. (31 de Octubre de 2017). ¿Qué es el Cuarto Sector? *El Colombiano* .
- ARC Constructores S.A.S. (2019). *Portal Corporativo*. Obtenido de <https://www.arconstruccion.com/>
- Arias, C. (2010). *Las ventajas y desventajas de fusionar las empresas del estado colombiano. Tesis de Especialización en Finanzas y Administración Pública*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/4011>
- B Corporation. (14 de Agosto de 2019). *B Corporation*. Obtenido de B Corporation: <https://bcorporation.net>
- B Corporation. (2019). *B Corporation*. Obtenido de Certification: <https://bcorporation.net/certification>
- B Corporation. (29 de Enero de 2020). *SDG Action Manager*. Obtenido de <https://app.bimpactassessment.net>

- B Corps. (20 de Septiembre de 2019). *Evaluación de impacto B*. Obtenido de <https://bimpactassessment.net/>
- B Corps. (1 de Junio de 2020). *B Corporation*. Obtenido de <https://bcorporation.net/directory>
- B Lab. (22 de Octubre de 2018). <https://bthechange.com/>. Obtenido de [https://bthechange.com/:
https://bthechange.com/the-b-impact-assessments-commitment-to-continuous-
improvement-public-comment-of-new-version-a25b651caa4e](https://bthechange.com/:https://bthechange.com/the-b-impact-assessments-commitment-to-continuous-improvement-public-comment-of-new-version-a25b651caa4e)
- B Lab. (2019). *Evaluación de Impacto B*. Obtenido de B Impact Assessment: <https://bimpactassessment.net/es/como-funciona/evalua-tu-impacto#see-sample-questions>
- Baldiserra, R. (2010). *Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias*. Obtenido de Comunicación. Estudios venezolanos de comunicación, p. 5-10.: https://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2010152_5-10.pdf
- Bancolombia. (2019). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de [https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-
corporativa/sostenibilidad/sostenibilidad-para-nuestros-clientes/empresas-
b?gclid=Cj0KCQjwhuvlBRCeARIsAM720Hqe6OWN1DIBKZmg4ujxu53ZR2rMPS3Ro
7fhLeal7RBfrzJZQbnebmSaAhSYEALw_wcB](https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/sostenibilidad-para-nuestros-clientes/empresas-b?gclid=Cj0KCQjwhuvlBRCeARIsAM720Hqe6OWN1DIBKZmg4ujxu53ZR2rMPS3Ro7fhLeal7RBfrzJZQbnebmSaAhSYEALw_wcB)
- Barba, F., & Cabrera, J. (2003). *Diagnóstico de Comunicación Interna, para la Universidad de las Américas-Puebla*. Obtenido de Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 50-55. Disponible en Academic Commons de Columbia University Libraries.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. (2009). *Hybrid Organizations: New Business Model for Environmental Leadership*. Greenleaf Publishing. Disponible en Amazon.

- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Pérez, A. I. (2016). *Estrategia y desarrollo de una guía de implantación de la norma ISO 9001:2015*. Alicante: Área de innovación y desarrollo.
- Camou, D. (2016). *Sistema B, ensanchando el camino hacia una nueva economía*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia. Trabajo de Investigación para la Maestría en Responsabilidad Social Corporativa: <http://academiab.org/wp-content/uploads/2017/03/TFM-Master-RSE-Uruguay-Denise-Camou.pdf>
- Caravela Coffee. (10 de Octubre de 2019). <https://caravela.coffee/what-we-do/>. Obtenido de <https://caravela.coffee/what-we-do/>: <https://caravela.coffee/what-we-do/>
- Castaño, C., Díaz, N., & Lozano, J. (2012). *Manual para el relacionamiento con los grupos de interés. Colección Gerencia e Innovación Organizacional*. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de Colección Gerencia e Innovación Organizacional: Biblioteca virtual de la Univisidad EAN
- Castillo, L., & Reyes, S. (Julio de 2015). *Los modelos de relación Universidad-Empresa. Universidad de La Habana. Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/07/universidad-empresa.html>
- Ceballos, S. L. (2016). Conocimiento y aplicación de las certificaciones internacionales por las empresas del altiplano del oriente Antioqueño. *Revista Science of Human Action*, 300-322.
- Certicalia. (15 de Enero de 2020). *Certicalia*. Obtenido de <https://www.certicalia.com/certificacion-leed/que-es-la-certificacion-leed>
- Chaves, M. (2019). *Las 1000 empresas más grandes de 2018. La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-1000-empresas-mas-grandes-de-2018/vea-los-estados-financieros-de-las-1000-empresas-mas-grandes-por-ingresos-2863888>
- Clark, G., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder*. Obtenido de University of Oxford: https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf

- Colmenares, O., Schlesinger, W., & Saavedra, J. (2009). *Conocimiento de marca: una revisión teórica*. Obtenido de Revista Técnica Administrativa, 8 (2): <http://www.cyta.com.ar/ta0802/v8n2a1.htm>
- Contreras M, W., Owen de Contreras, M. E., Cloquel Ballester, V., & Contreras, A. S. (2012). La rueda de la sostenibilidad Clocowen, una referencia sistémica e integrado para alcanzar productos industriales respetuosos con el medio ambiente. *Memorias XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos, 1894-1906*.
- Cook, T., & Reichardt, C. (1979). *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*. Sage, 3-6.
- Correa, M. (2019). *Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Obtenido de Scioteca CAF Banco de Desarrollo de América Latina: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>
- Correa, M., Gatica, S., Abromavay, R., & Ban Hoof, B. (2013). *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*. FOMIN.
- Correa, M., Muñoz, G., Tarak, P., & Larenas, J. (2017). *Sistema B Memoria Bianual 2016-2017*. Obtenido de Sistema B: <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/06/Memoria-bianual-SB-2016-2017.ESPAN%CC%83OL.pdf>
- Council, U. G. (2020). *Guía de conceptos básicos de LEED y Edificios Ecológicos*. Washington: U.S. Green Building Council.
- Daza Corredor, A., Vilorio Escobar, J., & Miranda Terraza, L. (2018). De la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a la creación de Valor Compartido (CVC): una reflexión crítica sobre los dos conceptos. *Revista Aglala*, 263-285.
- Design Thinking 24/7. (16 de Julio de 2018). *Como hacer un " Stakeholder map - Mapa de interesados - Mapa de actores " Temporada 4 Tutorial 2 [Archivo de video]*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=MLSqExDZ7j8>
- Di Meglio, G. (2011). *Wolf, el lobo. Reflexiones y propuestas sobre la relación entre producción académica y divulgación histórica*. Obtenido de Revista de historia y

pensamiento crítico, No. 8. : <https://es.scribd.com/document/402228241/3-Di-Meglio-academia-y-Divulgacion-Nueva-Version>

Díaz, C. C., & Rodríguez, Y. L. (2015). Beneficios e impactos de normas técnicas en las organizaciones: una revisión sistemática. *SIGNOS Vol 7. No.1*, 133-167.

Echeverry, F. (05 de agosto de 2019). Transcripción de la entrevista realizada a Fernanda Echeverry, Coordinadora de Certificación de Sistema B Colombia. (D. Cabrera, & L. Alvarez, Entrevistadores)

Ecocert. (2018). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa de Ecocert 2017-2018*. L'Isle - Jourdain: Ecocert.

Ecocert. (16 de Enero de 2020). *Grupo Ecocert*. Obtenido de <https://www.ecocert.com/es/quienes-somos>

Economía Aplicada. (2015). *Las 100 empresas líderes de la cadena constructora en Colombia*. Obtenido de Economía Aplicada: <http://www.economiaaplicada.co/index.php/12-semanasectorial/518-ss0061>

Economía Simple. (28 de Enero de 2020). *Economía Simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/certificacion>

Elkington, J. (2004). *The Triple Bottom Line*. Londres: Earthscan.

FOMIN. (2014). *El fenómeno de las empresas B en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.

Forética. (2017). *Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable*. Madrid: Forética.

Fruandes. (8 de Octubre de 2019). <https://fruandes.com/>. Obtenido de <https://fruandes.com/>

Gandini, G. (2019). *La vivienda, la construcción y el PIB*. Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-vivienda-la-construccion-y-el-pib-por-gregorio-gandini/267622>

- GRI, UNGC, & WBCSD. (2015). *SDG Compass, La guía para la acción empresarial en los ODS*. GRI, UNGC, WBCSD.
- Grupogia. (2019). *Información financiera ARC Constructores S.A.S para el año 2016*. Obtenido de <https://grupogia.com/finanzas/900131505/riesgo>
- Haigh, N., & Hoffman J, A. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*. , 126-134. Disponible en base de datos ScienceDirect.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hybrytec. (8 de Octubre de 2019). <https://www.hybrytec.com/>. Obtenido de <https://www.hybrytec.com/>: <https://www.hybrytec.com/>
- ICONTEC. (2015). *NTC ISO 14001-2015 Sistemas de Gestión Ambiental*. Bogotá: ICONTEC.
- ICONTEC. (2015). *NTC ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá: ICONTEC.
- Isasmendi, S. (2015). *La certificación de Empresa B como herramienta*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires. Aplicación de la Licenciatura en Administración. Disponible en Academia B: <http://academiab.org/wp-content/uploads/2017/03/Tesina-Investigacio%CC%81n-Isasmendi-Escudero-Sofi%CC%81a-Certificacion-de-Empresa-B.pdf>
- ISO. (2010). *ISO 26000 Visión general del proyecto*. Ginebra: ISO.
- ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000:2010 - Guía de responsabilidad social*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Kim, S., Karlesky, M., Myers, C., & Schifeling, T. (2016). Why Companies Are Becoming B Corporation. *Harvard Business Review*. , 2-6. Disponible en base de datos Ebsco.
- Larner, W. (Noviembre de 2004). *Globalising knowledge networks: Universities, diaspora strategies, and academic intermediaries*. Obtenido de Geoforum, 59, p. 197-205: https://www.researchgate.net/publication/268692731_Globalising_knowledge_networks_Universities_diaspora_strategies_and_academic_intermediaries

- Martínez, S. (2014). *La Educación para el Desarrollo en la formación inicial del profesorado*.
Obtenido de Universidad de Valladolid. Departamento de Pedagogía. Tesis doctoral.:
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5691/1/TESIS563-140728.pdf>
- Morillo, M. (2011). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos*. Obtenido de Revista
Actualidad Contable Faces, 4 (11), pp. 35-48. Universidad de los Andes Venezuela.:
<https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (25 de Septiembre de 2019). *Observatorio
de Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- ONU. (2019). Obtenido de ONU Web Site:
<http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- ONU. (14 de Septiembre de 2019). *Asamblea General de las Naciones Unidas: Desarrollo
Sostenible*. Obtenido de www.un.org:
<https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Pavimentos Colombia S.A.S. (2017). *Informe de Sostenibilidad 2017*. Obtenido de
<http://www.pavimentoscolombia.com/rse-policy>
- Pavimentos Colombia S.A.S. (2019). *Portal Corporativo*. Obtenido de
<https://www.pavimentoscolombia.com/>
- Pérez, R., & Bejarano, A. (2008). Sistema de Gestión Ambiental: Serie ISO 14000. *Revista
Escuela de Administración de Negocios Número 62*, 8-105.
- Plasencia-Soler, J., Marrero Delgado, F., Bajo-Sanjuán, A., & Nicado-García, M. (2018). Modelos
para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales.*, 63-73.
Disponible en base de datos Ebsco.
- Portafolio Verde. (8 de Octubre de 2019). <http://portafolioverde.com/inicio/#quienes>. Obtenido de
<http://portafolioverde.com/inicio/#quienes>: <http://portafolioverde.com/inicio/#quienes>
- Presidencia de la República de Colombia. (18 de Junio de 2018). www.presidencia.gov.co.
Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/>

- Quintero, L. C. (8 de Marzo de 2018). *La Responsabilidad Social Empresarial, una estrategia de Gerencia*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/la-responsabilidad-social-empresarial-una-estrategia-de-gerencia-515003>
- RAE. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- RAE. (28 de Enero de 2020). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/>
- Rainforest Alliance. (2015). *SAN / Rainforest Alliance Impacts Report*. New York : Rainforest Alliance.
- Rainforest Alliance. (14 de Enero de 2020). *Rainforest Alliance*. Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/>
- Ramírez, A. (2012). *La construcción sostenible*. Obtenido de Revista Física y Sociedad No. 13: https://www.cofis.es/pdf/fys/fys13/fys13_30-33.pdf
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. Obtenido de Universidad del País Vasco. Cuadernos de Gestión 2 (1), p. 49-62.: <https://addi.ehu.es/handle/10810/7024>
- Sábato, J., & Botana, N. (1968). *La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina*. Obtenido de http://docs.politicasciti.net/documents/Teoricos/Sabato_Botana.pdf
- Sabeti, H. (2011). *The For-Benefit Enterprise*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/11/the-for-benefit-enterprise>
- Sáinz, A. (2001). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada Rioja*. Obtenido de Universidad de la Rioja. Tesis doctoral : <https://dialnet.unirioja.es/download/tesis/52.pdf>
- Sistema B. (2012). *Hitos destacados- Desafíos Futuros*. Sistema B.
- Sistema B. (2018). *Ley de Sociedades de Beneficio e Intéres Colectivo (BIC)*. Bogotá: Sistema B Colombia.

Sistema B. (14 de Septiembre de 2018). Memorias Curso Multiplicadores B. Bogotá, Colombia:
Eclass.

Sistema B. (2018). Modelo de Negocio de Trabajadores. Material autorizado para el curso de
Multiplicadores B. Bogotá.

Sistema B. (Septiembre de 2018). *Reporte de Impacto de las Empresas B en América Latina*.
Obtenido de <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/10/2do-Reporte-de-Impacto-de-las-Empresas-B-Septiembre-2018-1.pdf>

Sistema B. (2018). *Sistema B*. Obtenido de <https://sistemab.org/b-lab-y-el-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas-ungc-se-asocian-para-desarrollar-una-plataforma-que-permite-gestionar-el-impacto-empresarial-en-relacion-con-los-ods/>

Sistema B. (2018). *Tutorial completo Evaluación de Impacto B*. Bogotá: Sistema B.

Sistema B. (01 de Junio de 2018). Tutorial Evaluación B. Bogotá, Colombia.

Sistema B. (23 de Agosto de 2019). *Sistema B*. Obtenido de <https://sistemab.org/quienes-somos-4/>

Sistema B. (2020). *Academia B*. Obtenido de <https://academiab.org/quienes-somos-2/>

Sistema B Memoria Histórica. (2015, p.52). *Sistema B*. Obtenido de http://sistemab.org/wp-content/uploads/2017/03/Memoria-SB-2015_FINAL.pdf

Supersociedades. (21 de Junio de 2018). www.supersociedades.gov.co. Obtenido de <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2018/nueva-ley-le-da-via-libre-a-creacion-de-empresas-con-vocacion-de-beneficio-social.aspx>

Thompson, I. (2008). *Definición de comunicación*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Toro, J. (2019). *Las empresas B: diez lecciones según sus líderes*. Obtenido de Colegio de Estudios Superiores de Administración. Cumbre Plataforma de Liderazgo: <https://cumbre.cesa.edu.co/las-empresas-b-diez-lecciones-segun-sus-lideres/>

Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de Empresas B en Colombia desde la academia

UNESCO. (2000). *Foro Mundial sobre la Educación. Informe Final* . Obtenido de http://iin.oea.org/Cursos_a_distancia/Lectura%2017_disc.Dakar.pdf

Universidad EAN. (2020). *¿Qué es Ean Consultoría?* Obtenido de Universidad EAN: <https://universidadean.edu.co/que-es-ean-consultoria>

WBCSD. (20 de Septiembre de 2019). *World Business Council for Sustainable Development*. Obtenido de <https://www.wbcsd.org>

Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The double bottom line: Profit and social benefit. *Business Horizons*, 11-20. Disponible en base de datos ScienceDirect.

World Economic Forum. (18 de Septiembre de 2017). *weforum.org*. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2017/09/el-cuarto-sector-otra-economia-posible/>

World Fair Trade Organization. (2019). *Guarantee System Handbook Versión 4.2*. WFTO.

World Fair Trade Organization. (14 de Enero de 2020). *Home of Fair Trade Enterprises*. Obtenido de <https://wfto.com/>

Yale-Patagonia. (2016). *An Entrepreneur's Guide to Certified B Corporations and Benefit Corporations*. Obtenido de <http://cbey.yale.edu/sites/default/>

15. ANEXOS

ANEXO 1. Transcripción de la entrevista realizada a Fernanda Echeverry, Coordinadora de Certificación de Sistema B Colombia

Fecha/Hora: agosto 5 de 2019, 11:30 am. a través de Skype y Hangouts.

Duración: 1 hora

1. De acuerdo con su experiencia: ¿Cuál es la principal motivación de una empresa para certificarse como empresa B?

Ro. Las empresas B llegan por diferentes motivos al Sistema B. Se identifican 3 tipos:

Empresas que encuentran una forma diferente de hacer las cosas, lideradas en su mayoría por milenials, cultura diferente para hacer negocios y del impacto que este puede generar en la sociedad, trabajadores o los ejes de la compañía. Buscan un grupo para hacer sinergia que tengan la misma filosofía y buscar alianzas para trabajar con ellos.

Segundo grupo por temas de alianzas, ruedas de inversión, buscan la motivación para crecer a través de sistema B o expandirse a Estados Unidos, en donde el sello B es muy reconocido.

Empresas grandes, multinacional o de retail que llegan con cierta curiosidad y se dan cuenta que la economía se está moviendo hacia otro lugar y Sistema B genera mayor sensibilización en cuanto esto, especialmente por temas de éticos y el cambio cultural que va a implicar esta transformación. Este tipo de empresas se motivan porque no se quieren quedar atrás.

2. ¿El grueso está en las medianas y pequeñas empresas?

Ro. Si normalmente son las que llegan con una filosofía y quieren estar en la comunidad porque quieren trabajar de la mano con otras empresas como para hacer nuevos contactos.

3. ¿Cómo se mide el éxito de una empresa B, por ejemplo, cuando nace como una empresa tradicional y atraviesa un proceso de transformación para convertirse en Empresa B?

Ro. Todo parte desde una evaluación de impacto y es el primer paso para que una empresa se certifique. Es un autodiagnóstico donde se evalúa la parte de trabajadores, gobierno corporativo,

ambiente, trabajadores, Es la principal herramienta para medir el impacto y la empresa que se certifica tiene el compromiso de recertificarse a los 3 años. Quien certifica es B Lab y cuando van a iniciar el proceso con esta organización deben volver a diligenciarse el cuestionario. La idea es que en la recertificación se aumente su puntaje entre 1 o 2 puntos, puede sonar muy poco, pero realmente son muchas prácticas las que tienen que hacer las compañías para lograr este aumento. La evaluación está diseñada para hacer preguntas incómodas.

Sistema B es una corporación que promueven un movimiento y buscan fortalecer el terreno para que las empresas puedan salir a flote, y esto lo hacen a través de la academia, inversionistas, empresas B, universidad, gobierno y ellos buscan dar a conocer estas empresas y motivar a las personas para que trabajen en las empresas B o conozcan del movimiento. Mi labor como tal es ayudar a que una empresa se certifique como empresa B, pero quien certifica es B Lab, que se encuentra en Estados Unidos, y ellos se encargan del proceso de auditoría, revisión de documentos para que la empresa se pueda certificar. Ellos motivan a las empresas, gobierno, universidades para que conozcan una nueva forma de hacer negocios. Yo oriento a las empresas para realizar la evaluación. Nosotros trabajamos con B Lab, pero son ellos que se encargan de la certificación y de la auditoría virtual.

4. De acuerdo con las referencias bibliográficas consultadas, se observa que en Colombia las empresas se enfocan en desarrollar las dimensiones de Comunidad, Medio Ambiente y Clientes, ¿Por qué se da este fenómeno? ¿qué deberían hacer las empresas del país para llegar a ser fuertes en las otras dimensiones? ¿Es importante para Sistema B impulsar otras áreas de impacto?

Ro. En realidad, nosotros impulsamos todas las áreas de impacto. Que una empresa tenga modelo de impacto, clientes o comunidad no quiere decir que no tenga las otras, lo que pasa, es que la evaluación desde que inicia pregunta todas por las áreas, pero ese modelo del por qué de la empresa y el qué de la empresa es lo que logra generar un impacto en la comunidad y con el medio ambiente. ¿La facturación que tanto está relacionada con el impacto que está generando? Cuando preguntan por clientes, pero están generando impacto directamente a los clientes y esto se puede cuantificar. Por ejemplo, Crepes & Waffles, es una empresa B, no generan impactos para clientes porque ellos venden alimentación no genera un impacto en los clientes. No todas tienen clientes, pero sí tienen las otras 4 áreas, esto depende la naturaleza de la empresa, de la naturaleza de los clientes con los

que están trabajando y a quienes les están presentando un servicio o brindando un producto. No todas están fortalecidas en todo. En Medellín por ejemplo hay un ejemplo que es DeLolita, es de café, ellos rompen barreras de empleo, contratan personas sordomudas, con alguna discapacidad, y tienen la parte social super estructura y es el fuerte de ellos, pero hay otra empresa que es Triciclos que es del cofundador de Sistema B, Gonzalo Muñoz y ellos llegan a Colombia y tienen la parte ambiental super fuerte, super adelante, pero con los trabajadores no tanto. La idea es que todas se puedan ir desarrollando, pero hay temas en donde las condiciones no permite desarrollar un área u otra, algunas veces porque son empresas muy pequeñas, sin embargo, tienen un área fortalecida u otra.

5. ¿En Colombia cuánto puede durar en promedio el proceso de certificación? Desde que se hace la evaluación y cuando entra B Lab.

Ro. El proceso de certificación depende del tamaño de la empresa, porque cuando una empresa es pequeña o mediana, luego de que se realiza la evaluación y se envía a B Lab, dura aproximadamente 3 meses, una empresa mediana puede ser más. Sistema B los orienta y ayuda a resolver las preguntas. Las respuestas están sujetas a que estén documentadas y que aporten soportes.

Las preguntas no son las mismas para todas empresas, depende del sector, depende del país, del número de empleados, la evaluación se va ramificando y dependiendo de las preguntas que se ingresan, con una serie de algoritmo te va entregando otras preguntas que se relacionan más con tu modelo de negocio y con la razón de ser de la empresa. Son alrededor de 200 preguntas, es probable que posteriormente se puede solicitar soportar las respuestas.

Para una empresa grande como Argos o Fabricato, llegar a documentar la información es muy complejo, porque se manejan muchos flujos, muchos procesos y resulta ser un proceso complejo. También entran a un estudio para saber cómo se aborda la certificación. Por ejemplo, una empresa como Bancolombia, que está buscando la certificación, que tiene operaciones en 5 países, no pueden contestar una evaluación. Esta entrega a un proceso con Sistema B Internacional, que es un puente entre B Lab y los Sistema B locales. Sistema B tiene un programa denominada Camino +B, para orientar mejor a las empresas y agilizar el proceso.

No hay un dato exacto para todo el proceso, pero podría decir que el proceso puede durar para una empresa pequeña, 3 o 4 meses; para una empresa mediana, 7 meses; para una empresa grande puede demorar años y dependen de la disposición de la empresa, puesto que si bien las compañías tienen diferentes prioridades.

6. Asociado a lo anterior, ¿Quién lidera (roles) generalmente el proceso de certificación en las compañías colombianas?

Ro. Normalmente son los directores ejecutivos, gerentes o dueños quienes deciden certificarse. Sistema B ingresa también a través del área de sostenibilidad, pero quien lidera el proceso es un analista de sostenibilidad o un analista de calidad encargado de los sistemas de gestión de la empresa. Esto depende de la empresa y de parte de Sistema B, está Fernanda Echeverry apoyando todo este proceso.

En empresas pequeñas normalmente es el dueño o la mano derecha, pero la decisión viene dada de los rangos altos.

7. ¿En qué escenario es más fácil es llegar a ser Empresa B: para una compañía que apenas va a constituirse o para una empresa que nació como empresa tradicional y quiere iniciar el proceso de transformación?

El escenario más fácil, sino que todos no tienen la posibilidad de hacerlo, es partiendo recién está constituido. Este es un sello específico como Empresa B Pendiente, que quiere decir que es una empresa que está en camino, tiene el compromiso, pero por tiempo de constitución, que es inferior a un año con menos de 1 año y todavía no aplica al sello B, porque el proceso de auditoría es difícil y les solicitan muchos datos y con un menos de 1 año de constituido no tiene la posibilidad de recopilar. Ellos realizan la evaluación, pero no obtienen puntaje, pero diligencian el cuestionario para identificar el tipo de prácticas que pueden implementar, la evaluación funciona como una herramienta de gestión y evidencia preguntas muy interesantes que abordan temas de los cuales no eran conscientes y que pueden empezar a implementar. Esto puede estar orientado, ya sea a favorecer grupos de interés o porque creen que les puede servir con los clientes o como estrategia, o que les gustaría empezar a desarrollar como empresa. Normalmente estas empresas B pendientes contestan la evaluación para que sea una hoja de ruta, acerca de a donde se quieren dirigir, cómo lo van a generar, pero no necesitan puntaje. Sin embargo, al término de un año si deben certificarse,

y lo que se realiza en este momento, es diligenciar nuevamente la evaluación, pero estuvieron un año preparándose para esto.

8. Cuándo una empresa está certificada y posteriormente se realizan auditorías para seguir conservando la certificación, ¿qué es lo que más les cuesta a las empresas o mejorar?

Ro. En general, lo que más les cuesta a las empresas es mantener y aumentar el puntaje, ya que la evaluación constantemente está cambiando, está en la versión No. 6, se cambian preguntas y está alineado con los ODS, entonces la evaluación se vuelve más exigente y el reto es aumentar el puntaje. Existe la posibilidad que el puntaje disminuya cuando aplican nuevamente la evaluación.

9. ¿Cómo ha trascendido la ley BIC, desde que la aprueban?

Ro. [Nos comparte la resolución y la ley]. Aclara que una empresa certificada B es diferente de una empresa BIC, tienen el mismo fin y la misma filosofía. La certificación B se realiza por parte de un organismo privado a nivel global y cuenta con una comunidad que está dispuesta todo el tiempo para apoyar a las empresas. Ser BIC reciben un reconocimiento del gobierno. Una de las formas para ser empresa BIC es siendo empresa B, pero hay muchas empresas que por diferentes motivos no quieren o no pueden ser empresas B, pero si son empresas BIC. Sistema B espera y promueve que haya muchas empresas BIC y que se logre una proporción estimada de por 5 empresas BIC exista una empresa B.

10. ¿Cuál es la expectativa de Sistema B frente a lo que puede aportar la Academia a todo el modelo, a B Lab, Sistema B?

Ro. Sistema B buscan ayuda desde diferentes frentes de trabajo y esperan que las universidades den a conocer este tema. Las universidades son factores de cambio y esperan que las universidades generen la consciencia en los estudiantes para que asuman la responsabilidad con la sociedad, con relación a las empresas donde van a trabajar, los productos que van a consumir, las empresas que se van a crear, y es porque estas empresas deben ser avaladas ya sea por su impacto positivo o negativo. Actualmente firmaron un convenio con UPB y consiste en capacitar a los profesores para que estos puedan transmitir el conocimiento a sus estudiantes. La idea es que los estudiantes

puedan conformar equipos y que pueden llegar a empresas con impacto para que ayuden a generar estrategias que apoyen a las organizaciones.

Sistema B están en conversaciones con muchas universidades para poder presentar este tipo de empresas para que los estudiantes puedan se motiven en trabajar en empresas de este tipo o que por lo menos las conozcan, y que sepan que hay formas diferentes de hacer las cosas.

11. ¿Cuál debería ser el camino para hacer ese empalme entre Sistema B y la Universidad EAN, en la cual estamos desarrollando el trabajo de grado?

Ro. Inicialmente, la universidad debe tener el interés y las ganas para trabajar con Sistema B. Las universidades llegan desde diferentes áreas, por ejemplo, UPB llegó por el área de innovación, EAFIT llegó por el área ambiental. Sistema B establece el contacto y los visitan. Lo principal es tener la motivación y que los estudiantes conozcan este modelo.

12. ¿Cómo están contribuyendo las empresas B al desarrollo del país?

Ro. Las empresas B son un faro y se espera mostrarles a otras empresas otra forma diferente de hacer las cosas, y que esto motive a las personas a trabajar dentro de las mismas. Este es el aspecto inspiracional, pero también está el aspecto del impacto cuantificable que estas empresas generando a partir de lo que hacen. A partir de pequeñas cosas se generan impactos en la sociedad, así como Crepes, que contrata a madres cabeza de hogar que pueden no tener educación, y las apoyan para estudiar en programas de educación superior para que puedan salir adelante y desempeñarse en otros campos. En cuanto a cifras, actualmente no se tiene cuantificado este impacto, es uno de los objetivos de Sistema B.

Recomendaciones finales de Fernanda Echeverry al cierre de la entrevista:

1. Consultar la página de B Lab para conocer todas las empresas certificadas a nivel global. Algunas no están porque no están interesadas en publicar cierta información.
2. Ingresar a la evaluación de impacto para conocer las preguntas e identificar cómo ésta puede ser una herramienta de gestión y cómo puede ayudar a las empresas a mejorar sus prácticas.
3. Ser multiplicadores B, para hacer parte activa de la comunidad.

Nota: la entrevista puede ser consultada en video en el archivo: Entrevista Fernanda Echeverry Sistema B.mp4

ANEXO 2. Análisis de Empresas B en Colombia.xls

ANEXO 3. Transcripción de la entrevista realizada a María Clara Choucair, CEO de Choucair Testing, empresa B certificada desde el 2016

Fecha/Hora: febrero 10 de 2020, 8:00 am. a través de contacto telefónico.

Duración: 40 minutos

1. ¿Cuál sería el factor o los factores, en términos de la eficiencia y buenas prácticas, que conducen al éxito de Empresas B?

No se necesita certificarse para ser empresa b, las buenas empresas pensaron que es un vehículo para generar equidad; siguen existiendo problemas propios del negocio, pero hay un sentido mucho más allá que generar utilidades. Los proyectos funcionan a través de la colaboración con otros y son importantes para ayudar a los demás, por lo cual son relevantes. El éxito está en hacer productos buenos para la sociedad a lo largo.

2. ¿Qué cambios se tuvieron que ejecutar y la inversión aproximada para lograr ser empresa B? ¿progresivamente tiene impacto sobre la rentabilidad?

Si se genera utilidad a largo plazo, toman conciencia para ser buena para el mundo. Me da temor que esto se vea como una moda, debe ser un sentimiento muy genuino el ser un vehículo para el mundo, hacer cosas bacanas, una interrelación para ajustarse. La rentabilidad es por el negocio, no necesariamente es la naturaleza B.

La gente está buscando productos bien hechos que no abusen de la gente, compañías que sean ejemplos para la sociedad. Esto se hace por convicción para mejorar este caos.

Los consumidores tienen más conciencia sobre los productos que consumen así sean más costosos. Desde la dirección hay una tendencia hacia lo que sea mejor. Se hacen productos buenos porque quiere vender más pero no es el propósito.

En cuanto a los cambios fue un proceso fácil porque estábamos en la misma onda, fue muy natural. No fue traumático. Que manada tan chévere. Se tuvo que cambiar los estatutos,

independientemente si la empresa la compran, siempre tienen que seguir siendo B. El que la compre debe respetar esto. Se hicieron unos pequeños ajustes, pero no nos debemos preocupar como tal por la certificación, debemos hacer que sobreviva el modelo a largo. Ya se tenía la intención desde casi que nació la compañía. Depende mucho del dueño, de la intención que tenga de la compañía, no necesariamente se necesita tener un certificado y se debe trabajar en este concepto.

Las compañías deben entender la responsabilidad que tienen con la sociedad. Es lo más importante.

Esto requiere cierto formalismo, pero se necesita ser mejor empresa B. Tienen el reto que pueden apoyar al crecimiento todos juntos, stakeholders, el producto es bueno para el mundo, bien construido. Ojalá haya más manada, más cohesión entre empresas.

3. ¿Evidencian ampliación de oportunidades al ser empresa B?

Todavía no, más allá las personas reconocen que es buena compañía, que es confiable y que ayudan al mundo. Se ha logrado ante todo un reconocimiento en cuanto a las acciones ejecutadas, los satisface ver cómo prestan el servicio y esto lo reconoce el mercado. Se genera una confianza recíproca con los stakeholders. Es coherente lo que hacen con lo que proyectan.

En Colombia todavía no se ven mucho las oportunidades, como si puede verse en otros escenarios internacionales.

4. ¿Considera que la difusión y comunicación del concepto de Empresa B está consolidado o hacen falta elementos para que sea más conocido a nivel país?

Es un proceso que lleva un curso natural, ojalá hubiera más empresas B. Las personas que están reunidas en torno a este tema todavía tienen muchas dificultades. Se entiende que todo toma tiempo, pero se está dando naturalmente, cómo debe ser y en el tiempo que es.

Somos animalitos que queremos líderes, las empresas deben tener consciencia para liderar cambios, cuando se dan cuenta que son vehículos super poderosos para generar cambios, esto va a ser super relevantes, es lo que se quiere, tener una manada haciendo cosas bacanas, ser líderes para el mundo. Hay demasiadas cosas pasando, se puede generar un cambio mucho más fuerte, hacia un camino mejor.

Todo debe ser natural porque todas las empresas B están haciendo un esfuerzo, son empresas amigas, que son super amables, inclusive hay algunas que no son certificadas aún. Otras empresas observan esto y nuestro sueño es ser ejemplo o un referente para otras empresas que vienen detrás.

Ser empresas B implica ser buena para el mundo, pero también puede ser rentable. Las empresas que no son malvadas pueden ser rentables y al tiempo ser un vehículo para ser la influencia deliberada que busca el entorno.

Filosóficamente es super profundo todo esto, como empresario no solo se estudia el mundo donde uno se desenvuelva, sino que se tiene que entender qué es una empresa, cómo afecta el ecosistema, sus alrededores. Son la esperanza de muchos.

5. ¿Cómo empresa B, cómo pueden medir el éxito de su compañía?

En la universidad se crea un temor para que sea rentable, solo se piensan en las utilidades a costo de todos, muchas veces se olvida para que se empieza una empresa, no es sólo para uno, ¿en cuentas camas puedo dormir uno a la vez?, es el sentido de organización, se debe generar plata para hacer bien, no se puede ver al otro aguantando hambre, es un tema ético y moral que se perdió en la universidad; es algo que me tiene frustrada y adolorida ya que no se puede hacer rico solamente. ¿A costa de qué se crea una empresa?

Es arriesgado porque están en un contraflujo. En los 20 años que lleva la compañía se ha ayudado a mucha gente, se han sembrado muchos árboles. Esto es sólo un ejemplo de lo que han dado como organización.

Nos ha ido muy bien y todo se ha hecho con buena intención y el mercado va a querer esto porque está desesperado y saturado de las malas intenciones.

Nadie me quita esto y me acuesto tranquila, sí con los problemas del día a día, pero veo como la gente tiene esperanza.

6. ¿Qué consejo o recomendación puede darnos a nosotras para apoyar y apalancar el concepto de Empresa B desde la academia y ser agentes de cambio?

Debemos cambiar de pensamiento. ¿Cómo volvemos exitosos sin ser avaros?, dando plata para los accionistas, tienen mucha fe, es un modelo muy innovador, el cambio es innovador; también tener mucho valor. Por esta razón no pasan mucho en los gobiernos, tienen que arriesgarse. Desde

la academia, se requiere algo diferente, lo que está pasando es un statu quo que no está sirviendo, como desde los colegios, los barrios, el poder de ciudadanos, desde recoger la basura, no pintar grafitis, no nos cuenta nada ayudarle al vecino, hacer las cosas nosotros y tener el valor para que las cosas pasen, la solución no está en el exterior, no quedarse en lo teórico. Va a ser un camino duro y hay que tener fe. Al final estamos hablando de lo básico y como bueno está en las cosas fundamentales. La academia ha perdido mucho el sentido de los valores y se ha enfocado en transmitir y enseñar cosas alejadas a lo básico de los seres humanos.

No es la certificación, pilas con eso, es la naturaleza misma de la compañía, una empresa puede ser b entre comillas, pero si la intención es correcta se puede juntan con la manada para ser capaces de transformar el mundo.

ANEXO 4. Transcripción de la entrevista realizada a Alejandro Zapata – CEO Portafolio Verde, segunda empresa colombiana certificada como B creada desde 2012.

Fecha/Hora: febrero 3 de 2020, 4:30 pm. a través de contacto telefónico.

Duración: 40 minutos

Entrevista Alejandro Zapata – CEO Portafolio Verde

Empresa de consultoría para el desarrollo sostenible, maximizar el impacto positivo en material social, ambiental y económico.

Desde 2012 se creó la empresa, es la segunda empresa en certificarse en Colombia y la primera en Antioquia. Fue el primer stakeholder de GRI en Colombia en 2009.

Desde su creación se conformó como una empresa con propósito y tenían claro que deberían generar rentabilidad, motivo por el cual descartaron la opción de constituirse como fundación y a la vez quería constituir una empresa que generará valor social y ambiental, pensando en las personas.

1. ¿Cuál sería el factor o los factores en términos de la eficiencia y buenas prácticas que conducen al éxito de Empresas B?

Transparencia.

Que estamos aportando a la sociedad no que esperamos de ella, es construir más que recibir.

Generar valor social y ambiental.

Trascender del esquema netamente financiero, ser rentable, pero generan beneficios.

Desarrollar una cultura que enamore el talento, no retienen talento lo enamoran.

Más que beneficios lo que buscan es aportar en una comunidad en este caso el movimiento B, promoverlo a partir de la aplicación de buenas prácticas.

Estructurar una red de networking, generar confianza con partes interesadas.

Tienen 4 propósitos: Generar conciencia, un llamado a la acción, el ejemplo resaltando buenas prácticas de personas, empresas, universidades, etc., y por último inspirar a las personas en la causa del desarrollo sostenible.

2. ¿Qué cambios se tuvieron que hacer y la inversión realizada para lograr ser empresa B? ¿progresivamente tiene impacto sobre la rentabilidad?

Desde su constitución fueron una empresa con propósito que quería enfocarse al desarrollo sostenible, ser rentables, pero a la vez aportar a una comunidad y también generar un impacto positivo en relación con el medio ambiente.

Cuando empezaron se certificaron bajo el estándar ISO 9001 por lo tanto esto fue un avance en materia de procesos, teniendo en cuenta que querían tener una empresa organizada que cumpliera con requisitos en este caso particular en términos de calidad, posteriormente dieron el paso a Empresa B, más que la certificación buscaba validar la razón de ser y el propósito por el cual surgieron para aportar al planeta. Evidenciar finanzas sanas.

No ser las mejores empresas del mundo sino las mejores empresas para el mundo.

3. ¿Evidencian ampliación de oportunidades al ser empresa B?

Su razón de ser es acompañar a sus clientes en la gestión de proyectos todos en función de la aplicación de los 17 ODS.

Más que ampliación de oportunidades es lo que están aportando a las comunidades, lo que construyen como parte de un grupo de empresas que quieren mejorar la calidad de vida de las personas, apostarle al desarrollo sostenible.

En el día a día lo que hace Portafolio Verde es la sostenibilidad.

Validar con criterios de talla internacional de gestión sostenible GRI.

4. ¿Considera que la difusión y comunicación del concepto de Empresa B está consolidado o hace falta elementos para que sea más conocido?

Todavía hay desconocimiento, pero a través de las redes que han construido a través de agremiaciones, participación en seminarios, congresos de sostenibilidad en donde se dan a conocer y porque es importante participar en el movimiento de empresas B. Participar activamente en redes. Hay que llegarles a las personas de las empresas que están metidas en el tema de sostenibilidad como por ejemplo Directores de Sostenibilidad, de RSC.

El proceso ha sido de evangelización ir poco a poco haciendo más creíble el movimiento y a través de buenas prácticas evidenciar las bondades de ser Empresa B.

Hay que cambiar el esquema y entender el Para Qué queremos que se conozca más el modelo B, no es ser muchos sino ser los mejores.

Empresa B no es una certificación de producto es una certificación de la empresa. Adoptar buenas prácticas no que todas las empresas sean B.

5. ¿Cómo empresa B cómo pueden medir el éxito de su compañía?

Talento humano enamorado de lo que hace.

Buen gobierno corporativo.

Resultado financiero – rentabilidad.

Cada acción debe generar tejido social, impactar a las personas con las cuales interactúa la empresa.

Generar estrategias corporativas en sostenibilidad.

ANEXO 5. Transcripción de la entrevista realizada a Leonardo Velásquez – CEO La Tercera Mirada, novena empresa colombiana certificada como B creada desde 2009 y certificada en 2013.

Fecha/Hora: febrero 12 de 2020, 11:30 am. a través de contacto telefónico.

Duración: 40 minutos

Empresa de consultoría en desarrollo sostenible, se constituyó en 2009 y en 2013 se certificó como empresa B, fue la novena en certificarse en Colombia.

La Tercera Mirada desarrolla 3 servicios principales:

- **Pensamiento Estratégico:** trascender el enfoque estratégico hacia lo social y ambiental, ir más allá de la medición típica, desarrollo de estrategias organizacionales con enfoque de sostenibilidad.
- **Medición:** identificar y medir indicadores con impacto social, ambiental no solo económico y generar mecanismos de medición, comunicación y replicar los resultados adoptando nuevas estrategias.
- **Comunicación Estratégica y Aprendizaje:** generar mecanismos y estrategias para contar de una forma más convincente los resultados alcanzados, involucrando la innovación y la creatividad en la forma de contar las cosas. De igual forma generar mecanismos de aprendizaje a partir de los resultados alcanzados.

La Tercera Mirada pese a desconocer que desde su inicio era una empresa con propósito llegó a convertirse en Empresa B cuando un cliente les hablo de la certificación y vio en ellos su esencia bajo los principios que plantea el modelo B.

Sus principios están orientados a lograr que sus clientes se sientan acompañados de principio a fin, generar estrategias de fácil adaptación y lenguaje sencillo, consolidar propósitos comunes con un impacto superior al económico, con enfoque social o ambiental y principalmente hacia las personas.

1. ¿Cuál sería el factor o los factores en términos de la eficiencia y buenas prácticas que conducen al éxito de Empresas B?

Coherencia en función de los principios adoptados, cumplimiento de estatutos y filosofía como empresa B, no impostar nada ni aparentar lo que no es.

Liderazgo inspirador desarrollar habilidades para el manejo de la organización, pensar – hacer – comunicar, generar la diferencia entre plata o propósito, no se pueden negociar los principios.

De acuerdo con sus principios La Tercera Mirada define que no ofrecen solo una consultoría para resolver el problema, se enfocan en la importancia de las personas para transformar los procesos organizacionales, son facilitadores del proceso y este debe ser visible y generar un resultado. Siempre dar la milla extra, ir más allá del tema contractual.

2. ¿Qué cambios se tuvieron que hacer y la inversión realizada para lograr ser empresa B?
¿progresivamente tiene impacto sobre la rentabilidad?

No realizaron cambios, al aplicar la evaluación de impacto B se dieron cuenta que cumplían con muchos de los requisitos y por el contrario progresivamente han ido mejorando en sus procesos lo que deriva en beneficios no solo económicos sino también sociales y ambientales.

Dentro de su filosofía siempre hacen referencia a la importancia de ser Empresa B por lo tanto venden siempre el propósito no el beneficio económico.

3. ¿Evidencian ampliación de oportunidades al ser empresa B?

Si, lo principal es el reconocimiento diferencial de ser Empresa B generando conciencia en sus clientes, proveedores, colaboradores que lleva a generar en toda la cadena un propósito superior, pensar siempre en el aporte adicional que se puede generar en el planeta. Consideran que cualquier estándar o certificación da oportunidades siempre y cuando exista coherencia entre lo que se evalúa y lo que se evidencia, de ahí que exista diferencia entre la certificación de Empresas B y otro tipo de certificaciones en las cuales se reconoce el producto o servicio, por el contrario, Empresas B certifica a la empresa y el cumplimiento de su propósito. En muchos casos las certificaciones evalúan la forma y no el fondo.

4. ¿Considera que la difusión y comunicación del concepto de Empresa B está consolidado o hace falta elementos para que sea más conocido?

Se ha avanzado pero hace falta más divulgación principalmente en la promoción y fortalecimiento de la red de empresas B certificadas y las que están en proceso, de igual forma el hecho de participar en el desarrollo de la ley BIC y ser promotores de la misma, ha permitido que se conozca más el modelo, sin embargo, es necesario generar políticas para trabajar realmente como un sistema o red de empresas que permita acceso a más oportunidades, establecer metas compartidas entre las mismas empresas (B compra B) y generar una agenda de trabajo compartida en donde se pueda evidenciar logros en conjunto. Esto a la vez debe promover el Capitalismo Consciente.

5. ¿Cómo empresa B cómo pueden medir el éxito de su compañía?

Principalmente la coherencia con el propósito no desfallecer en el logro de objetivos más allá de lo económico y que sus clientes lo puedan entender de esa forma, aprender como organización y propender siempre por el cuidado de las personas y el planeta.

ANEXO 6. Transcripción de la entrevista realizada a Marisabel Vásquez - Marketing and Community Coordinator de Caravela Coffee, empresa colombiana certificada como B creada desde el año 2000.

Fecha/Hora: febrero 13 de 2020, 5:00 pm. a través de contacto telefónico.

Duración: 35 minutos

Caravela Coffee es una empresa que lleva 20 años en el mercado dedicada a la exportación de café tienen presencia a nivel mundial con la principal producción en Colombia. Lo más importante es poder ayudar a pequeños agricultores y aportarles en educación para que la calidad del café sea superior y reconocer el valor de su origen. En su filosofía tienen claro que el precio no es lo más importante deben ir más allá y tampoco se enfocan solamente en la protección del medio ambiente, por lo tanto, su trabajo es integral involucrando a las personas, es muy importante fortalecer el conocimiento de los pequeños agricultores para que ellos tengan mayores oportunidades.

1. ¿Cuál sería el factor o los factores en términos de la eficiencia y buenas prácticas que conducen al éxito de Empresas B?

La práctica más importante y que les ha generado mayor beneficio es el programa de educación al caficultor, no sólo es la compra del café sino que desarrollan un trabajo integral en donde se visita la finca cafetera y ayudan a los agricultores en programas tanto de mejoramiento de la producción sino también educación financiera para las familias productoras, empoderamiento del grupo familiar con lo cual generan un beneficio superior, para Caravela es importante ser rentables pero deben ir más allá siendo sostenibles en toda la cadena, ganan pero a la vez invierten y reinvierten para generar mayores beneficios.

2. ¿Qué cambios se tuvieron que hacer y la inversión realizada para lograr ser empresa B? ¿progresivamente tiene impacto sobre la rentabilidad?

Los cambios que tuvieron que hacer no fueron tan altos, al aplicar la primera evaluación se dieron cuenta que cumplían con gran parte de los requisitos y por el contrario la evaluación se ha incorporado en sus procesos como elemento para la identificación de oportunidades de mejoramiento permanentes que les ayuda a enfocar acciones que eleven sus resultados en función del propósito.

Adicionalmente han incorporado como parte de la medición el esquema GRI con lo cual generan un reporte de impacto en el cual pueden identificar el cumplimiento de objetivos económicos, sociales y ambientales de forma integral, adicionalmente se han enfocado en contar historias de proveedores, de clientes, de trabajadores que evidencian y dar mayor relevancia al cumplimiento de objetivos y la medición de los resultados

3. ¿Evidencian ampliación de oportunidades al ser empresa B?

Si existe un reconocimiento por ser empresas B y se genera una referenciación con nuevos clientes, teniendo siempre presente que les interesa generar una venta integral que reconozca su esencia, de igual forma el hacer parte de la comunidad de empresas B hace que los busquen y puedan generar nuevas oportunidades. A nivel mundial existe mayor reconocimiento del modelo B y esto les representa un beneficio. Adicionalmente, se han convertido en multiplicadores con los clientes del modelo, es decir, que existen clientes que se interesan por conocer o certificarse bajo el esquema de empresas B con lo cual aportan en el crecimiento del modelo.

4. ¿Considera que la difusión y comunicación del concepto de Empresa B está consolidado o hace falta elementos para que sea más conocido?

Hoy en día el hecho de que Pacto Global promueva la evaluación de impacto B ayudará a que más empresas quieran ser B, si hace falta más comunicación y divulgación, es importante desde la universidad generar mecanismos que ayuden a conocer del modelo sobre todo con los futuros profesionales que quieran crear empresas con propósito, por ejemplo, este tipo de investigaciones deben promover que los estudiantes se interesen más en este tema.

5. ¿Cómo empresa B cómo pueden medir el éxito de su compañía?

Se destaca que para ser empresas B lo que se certifica es la forma de operar, el ADN de la organización y los valores de la entidad, algo que también han incorporado es la importancia de

tener buenos influenciadores, es decir, contar lo que hacen a través de sus mismos colaboradores, proveedores que son los caficultores y sus clientes, es muy importante valorar a los colaboradores y ayudarlos a crecer y desarrollarse en la empresa, se cuenta y se evidencia el éxito más allá de las cifras y se enfocan en los resultados que a veces no son tan medibles, por ejemplo: desarrollo de los trabajadores (ascensos, reconocimientos, formación, crecimiento profesional) y para el caso del medio ambiente (medición de huella de carbono).

ANEXO 7. Matriz de Stakeholders Empresas B.xls