

# *Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento*

DOI: <https://doi.org/10.53766/ACCON/2021.42.05>

Gambaro, Esteban; García, Ligia N.

Recibido: 17-11-19- Revisado: 06-12-19- Aceptado: 06-01-21

Gambaro, Esteban

Licenciado en Ciencias Militares (énfasis en Asesoramiento y Planificación). Especialización en Administración, Cambio Organizacional y Estrategia Nacional. Magister en Dirección de Empresas - MBA, en Estudios Organizacionales y en Estrategia Nacional. Doctorando en Proyectos - Línea Gestión Empresarial y Desarrollo Directivo.

Centro de Altos Estudios Nacionales de Uruguay. Montevideo - Uruguay.  
estebangambaro@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9978-5383>

García L., Ligia N.

Economista. Especialista en Economía Agroalimentaria. Msc. Desarrollo Agrario Doctora en Ciencias Humanas.

Universidad de Los Andes. Venezuela.  
lgarcialobo@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2743-1391>

Las empresas juegan un papel determinante en el desarrollo. No obstante, actualmente se les atribuye parte del deterioro ambiental y la desigualdad social del mundo. Para mejorar esta imagen, han surgido modelos empresariales, como las empresas B, las cuales además de generar un rendimiento económico, aportan soluciones ambientales y sociales a la sociedad. El estudio tuvo como objetivo analizar la gestión estratégica adoptada por estas empresas. Metodológicamente, se realizó el análisis documental de artículos, sobre algunos casos exitosos de empresas que funcionan en Latinoamérica y con gran impacto en la sociedad. Las conclusiones destacan, que las empresas B tienen como base de su gestión estratégica la identificación de necesidades de los stakeholders y la producción de conocimiento en esta área; esto les permite generar innovaciones que contribuyen con la creación de productos y servicios que además de generar un rendimiento económico, mejoran la calidad de vida de sus grupos de interés.

**Palabras clave:** Empresas B; gestión del conocimiento; gestión estratégica; triple impacto; stakeholders; innovaciones; sostenibilidad.

**RESUMEN**

Companies play a decisive role in development. However, actually, they are blamed for part of the world's environmental degradation and social inequality. To improve this image, business models have emerged, such as B companies, which in addition to generating economic returns provide environmental and social solutions to society. The aim of the study was to analyse the strategic management adopted by these companies. Methodologically, a documentary analysis was carried out. Also, some successful cases of companies that operate in Latin America and have a great impact on society were analysed. The conclusions highlight that the B companies have as a base of their strategic management, the identification of the needs of the stakeholders and the production of knowledge; those allows them to generate innovations that contribute with the creation of products and services that besides generating an economic yield, they improve the quality of life of their groups of interest.

**Keywords:** B companies; knowledge management; strategic management; triple impact; stakeholders; innovations; sustainability.

ABSTRACT

## 1. Introducción

El sector empresarial es un agente que juega un papel determinante en el desarrollo económico y social de un país. Su aporte se materializa en la generación de empleo, oportunidades de desarrollo profesional, la generación de riqueza, la producción de bienes, la prestación de servicios, la satisfacción de las necesidades de la población y la mejora en la calidad de vida.

A pesar del aporte del sector empresarial al desarrollo, en los últimos años tal papel ha sido cuestionado por los impactos ambientales y sociales generados en las sociedades, y en consecuencia desde la misma sociedad ante los graves problemas de pobreza, calentamiento global, contaminación ambiental, agotamiento de los recursos, pérdida de la biodiversidad, entre otros; se les ha comenzado a exigir a las empresas una mayor responsabilidad en el desarrollo de sus operaciones y un impacto positivo en las comunidades donde operan.

En consecuencia, debido a la incapacidad del modelo económico heredado por la revolución industrial de dar respuesta a las exigencias de los siglos XX y XXI, surge la preocupación por garantizar un medio de vida más sostenible y crear las condiciones para brindar una vida digna; es así como resultado de los diferentes movimientos sociales, políticos, culturales y académicos se han generado nuevos modelos de desarrollo, fundamentados en el

logro de la sostenibilidad ambiental y la equidad social.

De acuerdo con Marín (2019), la sostenibilidad aparece como la respuesta ante el impacto que el uso desmedido de recursos tiene sobre el planeta. La misma tiene como objetivo garantizar un ritmo de crecimiento a la velocidad que el planeta puede abastecerlo, evitando de esta manera un impacto irreversible sobre su capacidad y mantenimiento.

A nivel empresarial estos nuevos modelos de desarrollo han incidido en la aparición de iniciativas de negocios alineadas a los fundamentos del desarrollo sostenible<sup>1</sup>. Estos negocios han surgido bien sea por obligación legal e iniciativa propia, pues han encontrado en la actuación ética y responsable de la empresa oportunidades de negocio económica, social y ambientalmente rentables.

Dentro de estas nuevas iniciativas, surgen al nivel mundial las Empresas B. Los actores que tienen a su cargo la gerencia de estas empresas han comprendido que el éxito, la competitividad y su permanencia en los mercados, no se logra únicamente maximizando la utilidad y actuando sobre variables financieras, sino que puede lograrse al integrar en su gestión estrategia corporativa, el valor económico, ambiental y social.

Al respecto Abramovay, Correa, Gatica y Van (2013) sostienen que la Empresa B, surgió en los Estados Unidos en el 2006, y 2012. En esos años, se certificaron las primeras Empresas B en Suramérica. Este nuevo fenómeno empresarial forma parte de los nuevos actores reconocidos como empresas híbridas o empresas con propósito, dado que las mismas son el resultado de acuerdos entre diversos actores que buscan usar instrumentos de mercado para construir bienes de interés público.

Conceptualmente las Empresas B han sido poco estudiadas, de allí que se encuentran pocas divulgaciones científicas que aborden su naturaleza, características, modelos de gestión e importancia. Para Abramovay, Correa, Gatica y Van (2013, p. 20) este nuevo movimiento empresarial se define como aquella empresa que:

(...) amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores

---

<sup>1</sup> La sostenibilidad cobra relevancia en tres ámbitos concretos: los recursos y el impacto sobre el medioambiente, el entorno económico y el ámbito social o humano de una empresa (Marín, 2019).

para incluir intereses no financieros, se compromete a crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, y opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Este cambio del deber fiduciario se incorpora de forma vinculante en los estatutos de creación de la empresa, lo cual asegura el compromiso y protege la misión frente a procesos de escalamiento o cambios en la propiedad.

Así mismo, Ryan (2014) define las Empresas B como un movimiento empresarial dinámico que a nivel global han redefinido el éxito de los negocios. Estas empresas, representan una opción novedosa para realizar negocios, dado que promueven el uso de prácticas empresariales innovadoras para dar respuesta a los problemas globales. En este caso, se emplean la innovación, así como la capacidad de crecimiento de la empresa no solamente con fines de incrementar las utilidades de sus accionistas, sino también con fines sociales y ambientales. Entre estos últimos destacan la implementación de acciones que contribuyan con la reducción de la pobreza, la construcción de comunidades más fuertes, así como con la restauración y conservación del medio ambiente. Todas ellas permitirán que las sociedades puedan disfrutar de un mayor bienestar a largo plazo.

Recientemente Correa (2019) expone que las Empresas B son una solución para que las otras empresas para que de manera simultánea puedan generar rentabilidad y, solucionar los problemas de la sociedad y de la naturaleza. Lo novedoso de estas empresas es que los accionistas deben comprometerse legalmente a: i) considerar los intereses no financieros al mismo nivel de los financieros; ii) asumir dentro de la gestión empresarial los impactos sociales y ambientales en la misma medida que los financieros, y; iii) cumplir con los requisitos para aprobar una evaluación externa frente a parámetros globales robustos y reconocidos.

Desde esta postura, la presente investigación tiene como objetivo analizar, algunos casos de empresas B en Latinoamérica, para identificar las técnicas de gestión empleadas y su impacto social y medioambiental en la sociedad. Metodológicamente, se realizó una revisión y análisis documental de artículos publicados en internet, en el Sistema B, y las páginas web de las mismas

empresas, las cuales se seleccionaron considerando los siguientes criterios: a) empresas que funcionen en Latinoamérica y, b) empresas con gran trayectoria e impacto en la sociedad.

## **2. Empresas B: Análisis de un nuevo modelo de negocio**

Al nivel mundial las Empresas B, han promovido de manera acelerada un cambio en la cultura empresarial, al redefinir el éxito en los negocios y construir una economía más inclusiva, sostenible y al mismo tiempo rentable. En este apartado se analizan algunos casos de empresas B a nivel de Latinoamérica, las cuales se han destacado por asumir una gestión que ha contribuido con el desarrollo económico, social y ambiental.

Dentro del sector de productos de belleza y cuidado personal destaca la empresa Natura en Brasil, calificada como la mayor B corporación industrial, con operaciones en siete países de Latinoamérica y en Francia; cuya actividad económica se orienta al desarrollo y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal. Su gestión empresarial se centra en promover el bienestar de las comunidades dentro de los parámetros exigidos por el desarrollo sostenible. Los pilares de su estrategia de negocio se sustentan en los siguientes ejes: La conservación ambiental, las relaciones con sus grupos de interés, la valorización cultural, el fortalecimiento de las cadenas productivas y la organización social de las comunidades.

Para lograr los ejes propuestos, la base de sus estrategias descansa sobre la gestión del conocimiento en base a las necesidades de sus stakeholders, para lo cual se invierte aproximadamente 3,5% de su utilidad neta en investigación e innovación. Dicha inversión, permite a la empresa garantizar de manera constante la generación de innovaciones, de productos, procesos, ambientales y organizativas. En este sentido, la integración entre el conocimiento tradicional, la producción artesanal y la tecnología de vanguardia, producto del conocimiento de las necesidades de sus grupos de interés, han sido la base para implementar las siguientes estrategias:

- a) Innovar en nuevas fórmulas de productos de belleza naturales, sin deteriorar el ambiente. En dichas formulas se emplean 20 activos de la biodiversidad brasileña, al tiempo que se prioriza la utilización de materias primas de origen

vegetal y, por lo tanto, renovable. Por ser la empresa pionera en producción sustentable, ha sido galardonada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con el premio “Campeones de la Tierra 2015”, en la categoría “Visión Empresarial”.

- b) Crear un modelo organizativo de proveedores (encadenamientos), con un sistema de certificación propio, que mide la calidad, logística, innovación, costo/contrato, atención y relación (Lemos, 2012); esto le ha permitido a la empresa garantizar el suministro de materia prima de difícil acceso con calidad certificada, fortalecer la cadena de valor al construir redes de aprovisionamiento locales y potenciar la coordinación y el diálogo; reducir los riesgos, al aumentar la gobernabilidad de las comunidades, la transparencia de las relaciones entre los actores mediante una lógica inclusiva y participativa; aumentar la disponibilidad y mejorar el desempeño de la mano de obra; incrementar la competitividad al estimular la innovación y el pensamiento creativo y ampliar su participación al ingresar en nuevos mercados (Boechaty Paro, 2007). Simultáneamente, las comunidades indígenas que participan como proveedores, han mejorado su capacidad de generación de ingresos, su acceso a servicios básicos como vivienda, salud y educación y sus oportunidades de subsistencia autónoma (Austin, et al, 2005).
- c) Crear un modelo organizativo de suministro de conocimiento científico y ancestral, mediante la creación de alianzas multisectoriales con otras empresas, con Organización no Gubernamental para el Desarrollo (ONGD), con agencias gubernamentales y con varias comunidades rurales e indígenas
- d) Fomentar la formación y capacitación de las comunidades rurales, que actúan como proveedores de materias primas y de conocimiento. Dicha formación, se orienta a capacitarlos en lo relacionado a la conformación de cooperativas, para cumplir con los estándares de certificación, el manejo sustentable de la producción, desarrollar criterios sobre gobernabilidad, legalidad y transparencia. Además, de

la articulación de mecanismos transparentes de toma de decisiones, desarrollar una estructura de gobierno, así como llevar un registro legal y una contabilidad actualizada (Mataixy Borrella, 2012).

- e) Promover la adopción de procesos productivos responsables, basados en la explotación sostenible de los recursos naturales, en colaboración con la población local; creando empleo y teniendo en cuenta la seguridad y la sostenibilidad ambiental (Mataixy Borrella, 2012). Como por ejemplo, el uso de alcohol orgánico en la preparación de las fórmulas químicas empleadas en los productos, la incorporación de vidrio reciclado en los envases de los perfumes, evitar el uso de cajas de cartón de residuos para cubrir los costos del alcohol orgánico (Academia B, 2015).
- f) Implementar un sistema de diversificación del sistema productivo local, como estrategia para disminuir la vulnerabilidad de las comunidades rurales, mediante el cultivo de otro tipo de productos típicos de la zona y el desarrollo de adaptaciones para producir nuevos cultivos bajo un certificado de producción orgánica (Mataixy Borrella, 2012).
- g) Establecer un sistema de ventas directa donde se ha empoderado a la mujer, las cuales como “consultoras” constituyen el último eslabón de la cadena de valor, al ser las distribuidoras finales de los productos. Por ende, las mujeres han encontrado en Natura una opción de negocio para complementar sus ingresos teniendo la facilidad de venderlos en casa, en el trabajo o en pequeñas tiendas.

El resultado de las estrategias empleadas en Natura, por ejemplo el modelo de alianza y cooperación de proveedores promovió la construcción conjunta de soluciones con beneficios para ambas partes. Tal como se evidencia en la síntesis presentada en el cuadro 1, en las comunidades se ha producido un aumento en el nivel de ingresos de la población, el empleo, mejora de la educación, conservación de las especies autóctonas, mejora de las viviendas y de las capacidades de gobernabilidad y autogestión de la población. Mientras que Natura ha mejorado los procesos de recepción de materiales, selección de proveedores, gestión

de la cadena de transporte, la calidad, la sostenibilidad y la planificación, así como la reducción del tiempo de entrega de los proveedores de envases, lo que trajo mejoras en la gestión de inventarios (Academia B, 2015).

### Cuadro 1 Objetivo y estrategias de Natura-Brasil

Natura (Brasil)		
Objetivo	Ejes prioritarios dentro del modelo de negocio y estrategias	Impacto ambiental y social
<p>Desarrollar y comercializar productos cosméticos y de cuidado personal. A la vez que promueve de manera permanente el bienestar y desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ejes principales dentro de la estrategia de negocios se enmarcan en la conservación ambiental, las relaciones con los grupos de interés, la valorización cultural, el fortalecimiento de las cadenas productivas y la organización social de las comunidades con el objetivo desarrollar en las comunidades una mayor capacidad de autogestión y gobernabilidad.</li> <li>• Alianzas estratégicas para la producción e intercambio de conocimientos científicos y ancestrales.</li> <li>• Diversificación del tejido productivo local como estrategia para disminuir la vulnerabilidad de las comunidades.</li> <li>• Trabaja con envases de vidrio reciclado.</li> <li>• Uso de alcohol orgánico en la preparación de las fórmulas químicas empleadas en los productos.</li> <li>• Promueve alianzas con pequeñas comunidades rurales y grupos indígenas diseminados a lo largo del territorio nacional, mediante la integración como proveedores.</li> <li>• Incorpora la participación de la mujer en el mercado laboral mediante el fomento de cooperativas y como distribuidora de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra a más de 1.6 millones de Consultores Natura en Brasil y en sus operaciones internacionales.</li> <li>• La incorporación de vidrio reciclado en los envases de los perfumes reduce las emisiones de CO2 en 357 toneladas de CO2 por año.</li> <li>• Sus prácticas reducen la emisión de gases de efecto invernadero, mediante el diseño de estrategias que buscan reducir el impacto sobre el cambio climático.</li> <li>• El uso de alcohol orgánico frente al alcohol común, Natura consume 10 millones de litros en un año, y su huella de carbono es un tercio más pequeño que el alcohol común, ya que la producción de la primera no utiliza fertilizantes químicos y pesticidas.</li> <li>• Conservación de la biodiversidad.</li> <li>• Reducción de la pobreza y la marginación social mediante la organización social de las comunidades</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Mataixy Borrella(2012), Academia B (2015) y Lemos (2012)

En lo ambiental, Natura tiene un gran impacto en la conservación de la biodiversidad, disminución de la huella de carbono y la emisión de gases de efecto invernadero. Por ejemplo, con el consumo de 10 millones de litros de alcohol orgánico en un año, la huella de carbono producida es un tercio más pequeño con respecto al alcohol normal, ya que no utiliza fertilizantes químicos ni pesticidas. Por otra parte, la incorporación de vidrio reciclado en los envases de los perfumes reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> en 357 toneladas de CO<sub>2</sub> por año. Además, en el primer paso de esta iniciativa en el año 2015, se utilizaron aproximadamente 470 toneladas de vidrio reciclado, lo que permite eliminar material equivalente a 1,3 millones de botellas de 600 ml. Estas botellas tienen alrededor de 20% de su masa compuesto por vidrio reciclado pos-consumo (Academia B, 2015).

En Chile resultado de interés estudiar las empresas TriciClos, Karun y Cerco. En el sector de servicios, TriCiclos fue certificada a comienzos del 2012 como la primera empresa B en Latinoamérica. Esta iniciativa empresarial tiene como propósito reunir desechos a través del proceso del reciclaje y transformarlos en materia prima para otras empresas. El recurso estratégico en la cadena de valor de la compañía son los residuos. Estos son recolectados por TriCiclos, en el mismo minuto en que son separados y filtrados, posteriormente la organización los vende como materia prima a distintas empresas. Por ejemplo, TriCiclos le vende metal a Gerdau Aza, empresa líder en la producción de acero en Latinoamérica. De esta manera, la empresa aprovecha la gran cantidad de residuos producidos en el país y que no están siendo reutilizados, ejerciendo el papel de intermediario entre una sociedad que se quiere deshacer de toneladas de residuos y empresas que los requieren para sus procesos productivos (Abramovay, Correa, Gatica y Van, 2013).

Para ello, han implementado una red de puntos limpios, los cuales además de ser lugares destinados al reciclaje, también sirven como espacios educativos e innovadores donde se instruyen a los actores sobre el impacto negativo que tiene la basura en el ambiente, pero que transformándola en materia prima se genera una externalidad positiva inmensa (Bustos y Wastavino, 2016).

Cada punto limpio, recibe entre quince y veinte toneladas al mes de distintos tipos de residuos: Papel blanco, cartón, revistas,

diarios, otros papeles, tetra, PET, PS, film, PP, Pead, otros plásticos, vidrio, aluminio y otros metales. La financiación de la operación mensual de cada punto depende si se trata de un municipio, una empresa o un tercero. Haciendo un subsidio cruzado, TriCiclos recicla materiales que generan un buen margen, consiguiendo mejores precios que el reciclador de base, debido a que vende volúmenes más grandes, junto a otros que no tienen margen o donde este es negativo, de modo que la suma final sea ligeramente favorable. Además, el modelo de TriCiclos, a diferencia de otros actores del mercado de reciclaje tradicional, contempla otras fuentes de ingreso que vienen dadas por la venta de productos y asesorías ligadas a la sostenibilidad (Abramovay, Correa, Gatica y Van).

Como una estrategia de integración con las comunidades TriciClos lleva un proyecto denominado el "Autobús de Reciclaje". Su objetivo se orienta a suministrar información y educar sobre cómo reutilizar los residuos y cómo reciclar adecuadamente. El autobús visita escuelas y proyectos educativos, además de auxiliar en la limpieza de las playas (TriciClos, 2020).

Ambientalmente, esta empresa tiene un impacto gigantesco al reducir considerablemente la basura que se produce diariamente, y convertirla en materia prima para fabricantes de un gran número de industrias. Además, ayudan a reducir la contaminación ya que, al entregarles esos insumos a los fabricantes, evita que éstos últimos usen más recursos hídricos o talen más árboles. También logran que se ahorre energía y se gaste menos petróleo (Bustos y Wastavino, 2016). Por ejemplo, de los 2.321.915 kilos de materiales reciclados en sus puntos limpios desde mayo de 2010 a abril de 2013, la empresa ahorró el equivalente a 5.055.279 kW, 20.201 árboles, 744.516 litros de petróleo, 3.564.860 litros de agua y 8.804 toneladas de dióxido de carbono (Muñoz, 2013).

En lo social ha contribuido a que pequeñas y grandes empresas adopten dentro de su estrategia de negocios planes más sustentables. Por ejemplo, con el programa denominado "Oficina Verde" a través de asesorías se diagnostican los residuos producidos por cualquier organización, brindándoles un plan de acción de cómo se podría diseñar un método de reciclaje dentro de la empresa. Además, se realizan diferentes talleres educativos con

las personas, empresas y comunidades para enseñarles hábitos para el reciclaje adecuado de la basura (Bustos y Wastavino, 2016).

Los usuarios de los puntos limpios forman parte de los sectores más vulnerables, en su mayoría mujeres que antes recolectaban cartón y lo acopiaban en sus domicilios, vendiéndolo a 2 centavos de dólar por kilo, y que hoy reciben 9 centavos de dólar a través de TriCiclos, ganando además espacio y seguridad en sus casas. En ocasiones, los beneficios se extienden a la comunidad próxima, cuando el punto limpio se sitúa en lugares utilizados anteriormente como vertederos clandestinos. Por ejemplo, en Temuco, donde el punto limpio se construyó en uno de los barrios más vulnerables de la ciudad y con el apoyo de organizaciones públicas y privadas, el antiguo basural fue reemplazado por áreas verdes, eliminando un foco de riesgo para la salud y la seguridad de la población cercana, contribuyendo a elevar su calidad de vida (Abramovay, Correa, Gatica y Van, 2013).

Como incentivo la empresa paga a los trabajadores que ocupan rangos más bajos, 50% más que el promedio de la industria; reparte un tercio de las utilidades a todos sus empleados con contrato indefinido (más de tres meses de antigüedad), y reinvierte los dos tercios restantes en mejorar las condiciones de trabajo y calidad del equipo. Asimismo, pone a disposición 10% de las acciones para ser adquiridas por empleados de la compañía (Abramovay, Correa, Gatica y Van).

En la industria de la moda en la Patagonia chilena, la empresa B Karün –ser naturaleza– también contribuye con la sostenibilidad ambiental y social, al tener como propósito el diseño de anteojos, utilizando como materia prima jeans reciclados y, redes de pesca recicladas por pescadores artesanales, las cuales compra a emprendedores rurales apoyados por Balloon Latam, otra Empresa B. Actualmente Karun es el proveedor oficial de anteojos de alta tecnología para 11th Hour Racing y Vestas (Correa, 2019).

Mediante la aplicación de conocimiento en la generación de innovación y tecnología, Karun se ha orientado a solucionar problemas vinculados con la contaminación marina y brindar apoyo a los pequeños productores locales, al permitirles participar en la elaboración y diseño de una línea de anteojos de alto desempeño, especialmente adaptada a las condiciones oceánicas,

lo que permitió mejorar la resistencia de los marcos al añadir, además, fibra de carbono de mástiles reciclados (Correa).

En el sector de la construcción, la empresa Cerco en Chile, también destaca como una empresa B exitosa. Su actividad económica se orienta a la construcción de infraestructura pública y privada, así como de edificaciones, pero a diferencia de otras empresas del sector, el valor agregado de este modelo de negocio se sustenta en proponer nuevas prácticas para la contratación de personal y nuevos estándares para evitar los accidentes en el sitio de trabajo (Abramovay, Correa, Gatica y Van, 2013).

En esta dirección, para la disminución de accidentes, la empresa adoptó prácticas de seguridad con altos estándares, que abarcan desde capacitaciones permanentes, revisión de maquinaria, supervisión y apoyo logístico en terreno. Como practica de contratación de personal dentro de las políticas se ha planteado la reinserción de presos al mercado laboral a través de su contratación, práctica que ha sido adoptada por otras empresas del sector de la construcción en Chile (Abramovay, Correa, Gatica y Van, 2013).

Como resultado de la implementación de dichas políticas en el año 2011, Cerco registro cero accidentes, en contraste con la tasa de 5,3% de trabajadores accidentados en 2012 en la industria de la construcción. Igualmente, en el área de reinserción logro ser la empresa más sobresaliente del proyecto de Capacitación y Habilitación Socio-Laboral a Infractores de Ley implementado por el gobierno, donde de los 130 reclusos insertados por el programa a fecha de 2011 en las 18 empresas participantes, 28 lo hicieron en Cerco, lo que representa casi 22% del total (Abramovay, Correa, Gatica y Van). En el cuadro 2, se presenta una síntesis de las estrategias empleadas y el impacto social y ambiental de las empresas TriciClos, Karun y Cerco-Chile.

## Cuadro 2

### Objetivo y estrategias de TriciClos, Karun y Cerco-Chile

<b>TriciClos (Chile)</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Ejes prioritarios dentro del Modelo de negocio y estrategias</b>	<b>Impacto ambiental y social</b>
<p>Acopio y reciclaje de residuos posconsumo, mediante un innovador sistema de reciclaje, basado en una extensa red de puntos limpios distribuidos en casi todo el territorio nacional en Chile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triciclos parte de la problemática relacionada con la acumulación de residuos, el alto costo de recolectarlos y los beneficios del reciclaje.</li> <li>• Establecimiento de una extensa red de puntos limpios para la recolección de basura y la educación de los usuarios sobre los beneficios del reciclaje mediante talleres dictados en las comunidades, escuelas, empresas y los mismos puntos limpios.</li> <li>• Consultorías ligadas a la sostenibilidad.</li> <li>• Estrategias orientadas a cambiar los hábitos de consumo de aquellos alimentos contenidos en envases no reusables.</li> <li>• Participación de los trabajadores en las acciones de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación ambiental a usuarios</li> <li>• Aprovechamiento de residuos</li> <li>• Generación de empleo digno</li> <li>• Incorporación de la mujer y los grupos más vulnerables al mercado laboral.</li> <li>• Reducción de desechos sólidos.</li> <li>• Ahorro de energías, agua, petróleo, arboles.</li> <li>• Mejora de la calidad de vida de las comunidades.</li> </ul>
<b>Karun</b>		
<p>Elaboración y diseño de anteojos a partir de jean y redes de pescar recicladas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción de las comunidades rurales en el diseño y elaboración de los anteojos.</li> <li>• Aplicación de conocimiento y tecnología en el procesamiento de la materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solucionar problemas vinculados con la contaminación marina y brindar apoyo a los pequeños productores locales</li> </ul>
<b>Cerco</b>		
<p>Construcción de infraestructura pública y privada, así como de edificaciones, pero a diferencia de otras empresas del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo de negocio se sustenta en proponer nuevas prácticas para la contratación de personal y nuevos estándares para evitar los accidentes en el sitio de trabajo.</li> <li>• Altos estándares dentro de las prácticas de seguridad.</li> <li>• Reinserción de los presos en el mercado laboral mediante su contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de proyectos de impacto local para las comunidades.</li> <li>• Disminución de la tasa de accidente en el sector de la construcción.</li> <li>• Extender el modelo de reinserción de reclusos a otras empresas del sector de la construcción en Chile.</li> <li>• Contribuir con la inserción social y capacitación para el trabajo de la comunidad penal generando oportunidades laborales remuneradas y de capacitación constante.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Correa (2019) y (Abramovay, Correa, Gatica y Van, 2013).

En el sector alimenticio con más de 20 años operando en el mercado colombiano, destaca por su éxito Crepes & Waffle. Esta empresa ha demostrado que es posible tener un rendimiento económico y a la vez un impacto positivo en las comunidades. Actualmente, es la cadena de restaurantes más grande de Colombia, y cuenta con operaciones en otros cinco países. La empresa ha sido reconocida por adoptar como estrategias la inserción de la mujer en el mercado laboral, al brindar empleos a madres cabeza de familia (Correa, 2019).

Su impacto también se aprecia tanto al nivel social como ambiental, al incorporar dentro de su cadena de proveedores a comunidades afectadas por el conflicto colombiano y a la vez contribuir con la regeneración de los ecosistemas donde habitan, mediante la construcción de corredores naturales. Las comunidades reciben asistencia técnica, asesoría para la asociatividad, y vías de comercialización de sus productos, lo que les facilita retomar estilos de vida y una sociedad en paz (Correa).

Como estrategias para potenciar la estructura productiva local y rescatar la cultura, el restaurante utiliza productos autóctonos provenientes de las mismas comunidades como la pimienta del Putumayo, la lechuga orgánica producida con pequeños productores en el centro del país, el palmito de Bojayá, el cacao de Tumaco y los frijoles de los Montes de María (Correa, 2019).

De otro lado, en el sector de agrícola colombiano, se encuentra la empresa Siembra Viva; su slogan se concreta en: "No vamos a parar hasta que toda la comida que haya en las neveras sea fresca, haya sido producida por productores locales y cultivada en un suelo regenerado" (Correa, 2019, p. 108). Esta empresa, lidera un proyecto de agricultura regenerativa, cuyo propósito se orienta a transformar la vida de los productores, proteger el medioambiente y ofrecer a los consumidores una alternativa saludable directamente en su casa

La agricultura regenerativa, se desarrolla con innovaciones tecnológicas que permiten recuperar el suelo, por medio de la captura del carbono; contrario a lo que sucede con las técnicas empleadas en la agricultura tradicional, donde el suelo se degrada por la pérdida de fertilidad producida por la disminución de la presencia microbiológica de minerales y, de materia orgánica que

libera carbono por la síntesis química derivada de la introducción de la fertilización sintética. La técnica regenerativa hace que el carbono se secuestre, se capture y disminuya la carga de dióxido de carbono en el aire; elemento productor del calentamiento global (Siembra Viva, 2019).

Como una estrategia para resolver el problema de la intermediación, el proyecto de Siembra Viva ofrece al pequeño agricultor colombiano, técnicas innovadoras para empoderarlo en el desarrollo estandarizado y continuo de productos orgánicos. En este sentido, el proyecto se centra en apoyar al productor en el suministro de los insumos para la siembra y los cultivos, transferir los conocimientos sobre agricultura orgánica y sostenible y, garantizar la colación de los productos en el mercado (SiembraViva).

Dentro de SiembraViva consideran que la tecnología ha sido el elemento clave para integrar al productor con el consumidor final. En esta dinámica la empresa cuenta con dos tecnologías: la primera denominada Ecosiembra, que permite a los pequeños productores que tienen poco conocimiento de la agricultura orgánica, estabilizar su producción en 6 meses a partir del uso de la técnica de agricultura de precisión. En este sentido, se trabaja bajo entornos controlados e invernaderos con sensores, que envían información cada 10 minutos sobre la evolución de los cultivos (humedad relativa, la radiación, temperatura, humedad del suelo, entre otros). Esta información permite anticipar decisiones y mejorar la productividad. La segunda es la propia plataforma web, donde de una manera muy sencilla, sus clientes hacen las compras como si estuvieran en el supermercado (SiembraViva).

La empresa, también cuenta con un sistema de riego por goteo basado en sensores que emiten una alerta, para indicar al productor cuándo comenzar o detener el riego, y así optimizar el consumo hídrico en más de 90%, a la vez que estandariza la labor del productor. SiembraViva ha descartado el monocultivo en su agricultura orgánica; para ello utiliza un portafolio de 20 a 25 variedades de productos capaces de controlar plagas entre ellas mismas (Correa).

Otra técnica empleada para mejorar la calidad de los suelos consiste en :i) realizar periódicamente análisis de suelos

considerando sus propiedades químicas y materia orgánica, entre otros aspectos; ii) dejar el terreno en descanso al menos tres meses por año; iii) utilizar para la fertilización insumos provenientes de fuentes no sintéticas, como la harina de roca molida, que se adicionan al abono y sirven como fertilizantes naturales que no emiten dióxido nitroso; es capaz de regenerar suelos y de asegurar la producción a largo plazo y; iv) agregar a la tierra minerales como nitrógeno, fósforo y potasio lo que incrementa la cantidad de nutrientes, captura el carbono y hace que las plantas sean más resistentes a plagas y enfermedades (Correa, 2019).

Por otra parte, como estrategia de formación, adicional a las unidades productivas, Siembra Viva, cuenta con una finca que funciona como una escuela de campo, donde el productor es capacitado trimestralmente en nuevas técnicas. Allí se prueban nuevas maquinarias y procesos, que deben ser validados antes de llevarlos al productor (Correa).

Las estrategias empleadas tienen un impacto en la reducción de desperdicio<sup>2</sup> generado en el cultivo, se ahorra alrededor de 10%, con respecto al 55% que genera la industria en Colombia, el ahorro se da en agua y, reducción del dióxido de carbono. Como medida de mitigación de su huella ecológica, producto de empaquetar sus productos en bolsas plásticas, recolectan las que han utilizado sus clientes y las envían a una planta recicladora, que les entrega un certificado de buen uso.

Otro caso de gran interés, es la empresa de chocolates Pacari en Ecuador, la cual se ha convertido en un ejemplo de modelo de negocio exitoso analizado en las universidades más prestigiosas del mundo inclusive en Harvard Business School (Estados Unidos). A diferencia de los casos estudiados en las escuelas de negocios, donde se enfatiza en la necesidad de generar rentabilidad para poder contribuir con el desarrollo de la sociedad, la empresa Pacari ha despertado interés por priorizar dentro de sus estrategias, el bienestar social y ambiental frente a los resultados financieros a

---

<sup>2</sup> En términos medioambientales, los alimentos que terminan en los vertederos producen gas metano, que acelera el efecto invernadero y es además un peligro latente, al ser inflamable. Por otro lado, se debe mencionar el desperdicio de recursos hídricos y energéticos que provoca, y el desgaste de suelos, no solo de aquellos en donde se han cultivado, sino, además, aquellos en donde se han desechado (Correa, 2019).

corto plazo. De acuerdo con Lupton, Sánchez y Kerpel (2018), el modelo de negocio de Pacari está enfocado en preservar la biodiversidad y mejorar la calidad de vida de los pueblos andinos, garantizando a la vez la producción de productos de cacao de alta calidad, a partir de la elaboración de productos orgánicos sostenibles y certificados.

A diferencia de otros emprendimientos que exportaban el cacao como materia prima, Pacari observando la diferencia entre el margen de ganancia que obtenían quienes compraban la materia prima en el exterior y luego la procesaban y vendían en barras y, lo que recibían los pequeños productores como proveedores; decidieron como estrategia adoptar un modelo de negocio directo, en el cual la empresa compra directamente a los productores y, luego agregan valor al producto crudo. De este modo, se generan ganancias que permite pagar más a los agricultores que producen la materia prima. Bajo esta visión de empresa, decidieron crear un producto 100% ecuatoriano de alta calidad a través de la marca Pacari (Lupton, Sánchez, y Kerpel 2018).

Bajo el enfoque de comercio directo, la estrategia es mejorar la calidad de vida de los productores que integran su cadena de abastecimiento, así les pagan dos veces la tasa del mercado, acondicionan la infraestructura física y operacional para incrementar su producción y se brinda capacitación continua sobre prácticas agrícolas sostenibles (Lupton, Sánchez, y Kerpel 2018).

Otra innovación de gran impacto social al nivel de los productores ha sido la disminución del peso de las bolsas de cacao, como una estrategia para insertar a la mujer en el mercado laboral, pues el peso hacía que los hombres recibieran el pago. El diseño de bolsas con menor peso ha permitido que las mujeres puedan ser vendedoras y recibir el pago, teniendo un impacto profundo que se ha extendido en la mejora en la educación y la salud de las comunidades (Correa, 2019).

Además de producir los ingredientes para sus chocolates a través de técnicas de agricultura orgánica, Pacari también comenzó a experimentar con la agricultura biodinámica, considerada un método agrícola que comprende prácticas conscientes y sostenibles para la creación de ecosistemas equilibrados y diversos. Estas técnicas han permitido preservar la mayor cantidad de variedades

de cacao y producir barras de chocolate de origen único. De esta manera, se evita mezclar el cacao de diferentes regiones de Ecuador en la elaboración de las barras, al tiempo que la empresa enfatiza que el cacao de cada región puede producir un sabor distinto, único y característico de cada región, lo que le ha permitido ofrecer una gran variedad de productos evidenciados en cinco barras de chocolate regionales cuyo origen se encuentra en Piura, Los Ríos, La Montubia, Manabí y Esmeraldas (Lupton, Sánchez, y Kerpel 2018).

De manera complementaria la empresa promueve la diversificación de la estructura productiva y la preservación de plantas silvestres; ya que las barras además de diferentes variedades de frijoles, contienen plantas y frutos en peligro de extinción o no comercializadas –maracuyá (fruta de la pasión), bayas como arándanos andinos y uvilla (arándanos), chile, rosa andina y hierbas como limoncillo, guayusa, hierba luisa y mora de oro-. Todos los frijoles y otros ingredientes de Pacari, están certificados como orgánicos por el Departamento de Agricultura de EE. UU. (USA) y por el más estricto EC-BIO-141 de la Comisión Europea. Los productos también están certificados Kosher y Vegan, y no contienen materias de origen animal (Lupton, Sánchez, y Kerpel 2018). En el cuadro 3. Se resumen las estrategias empleadas por Crepes & Waffles y Siembra Viva en Colombia y Pacari en Ecuador, con especial énfasis en su impacto social y ambiental.

### Cuadro 3

## Estrategias empleadas por Crepes & Waffles y SiembraViva en Colombia y Pacari en Ecuador

<b>Crepes &amp; Waffles- Colombia</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Ejes prioritarios dentro del Modelo de negocio y estrategias</b>	<b>Impacto ambiental y social</b>
<p>Cadena de restaurante que ofrecen platos elaborados con productos adquiridos de las comunidades afectadas por el conflicto armado en Colombia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insertar en el mercado laboral las comunidades afectadas por el conflicto armado en Colombia.</li> <li>• La inclusión femenina, ofreciendo empleo a madres cabeza de familia.</li> <li>• Brindar a las comunidades asistencia técnica, asesoría para asociatividad, y vías de comercialización de sus productos, lo que les facilita retomar estilos de vida y una sociedad en paz.</li> <li>• Fomentar la siembra de cultivos autóctonos en las zonas, por ejemplo, la pimienta del Putumayo, lechuga orgánica producida con pequeños productores en el centro del país, palmito de Bojayá, cacao de Tumaco y frijoles de los Montes de María y la arracacha, la raíz nativa pariente de la zanahoria y el apio, que es el principal producto de Cajamarca.</li> <li>• Apoyar la regeneración del ecosistema de bosque tropical seco mediante la construcción de corredores naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de empleo</li> <li>• Inclusión de la mujer y las comunidades más vulnerables al mercado de trabajo.</li> <li>• Potenciar el desarrollo de la estructura productiva local.</li> <li>• Rescate de la cultura y tradiciones de las zonas.</li> <li>• Regeneración de los ecosistemas.</li> </ul>
<b>Siembra Viva- Colombia</b>		
<p>Promover la agricultura regenerativa, para transformar la vida de los productores, proteger el medioambiente y ofrecer a los consumidores una alternativa saludable directamente en su casa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar directamente a los pequeños productores a la cadena de comercialización con el fin de disminuir la intermediaria.</li> <li>• Desarrollar innovaciones tecnológicas que permiten recuperar el suelo, por medio de la captura del carbono.</li> <li>• Apoyar a los productores con el suministro de los insumos para la siembra y los cultivos y garantizarle la colación de los productos en el mercado.</li> <li>• Transferencia de conocimientos a los productores sobre agricultura orgánica y sostenible.</li> <li>• Centros de formación de productores.</li> <li>• Plataforma Web para la venta de productos por internet.</li> <li>• Promover la diversificación de la estructura productiva local, al incorporar más de 25 variedades de cultivos.</li> <li>• Fertilización por medios no sintéticos.</li> <li>• Control de plagas mediante el uso de otras plantas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiza el consumo hídrico en más de un 90%.</li> <li>• Reduce la erosión de los suelos, mediante la fijación de carbonos.</li> <li>• Reducción de desperdicio que se genera en el cultivo, disminuyendo de esta manera los gases de efecto invernadero.</li> <li>• Mitigación la huella ecológica, al recolectar las bolsas que han utilizado sus clientes y venderla a una planta recicladora,</li> </ul>
<b>Pacari- Ecuador</b>		
<p>Producción de productos de cacao de alta calidad, a partir de la elaboración de productos orgánicos y sostenibles y certificados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar la biodiversidad</li> <li>• Mejorar la calidad de vida de los pueblos andinos.</li> <li>• Brindar capacitación continua a sus proveedores sobre prácticas agrícolas sostenibles.</li> <li>• La estrategia de comercio directo les permite pagar salarios por encima de las tasas del mercado.</li> <li>• Diseñar estrategias de inclusión como por ejemplo la disminución del peso de las bolsas de cacao, como estrategia para insertar a la mujer en el mercado laboral.</li> <li>• Prácticas agrícolas consciente y sostenible a través de la creación de ecosistemas equilibrados (Biodinámica).</li> <li>• Diversificación de la estructura productiva local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservar la biodiversidad y prácticas culturales.</li> <li>• Inserción de la mujer en el mercado laboral.</li> <li>• Generación de empleo y mejora en la calidad de vida de las comunidades.</li> </ul>

**Fuente:** Lupton, Sánchez, y Kerpel(2018), Correa (2019) y SiembraViva (2019).

En los casos expuestos, los intereses de los stakeholders<sup>3</sup> ha sido un aspecto clave del éxito de las Empresas B, pues estos forman parte de la estrategia empresarial. Se aprecia que atender las necesidades de los grupos de interés es el centro del negocio dentro de este nuevo modelo empresarial. En este sentido, los intereses de los grupos de interés conforman la base sobre la cual se diseña la visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategias que direccionan todas las actividades dentro de la empresa. A diferencia de las empresas tradicionales donde el objetivo de la planificación estratégica, específicamente la misión y visión orientan las actividades a la generación de beneficios solo para la gerencia, clientes y accionistas, en las empresas B mediante los diálogos se identifican los intereses de todos los grupos de interés y en función de ello se define el rumbo de las actividades dentro de la empresa.

Sobre la base de lo expuestos, en esta investigación se infiere que, el lugar que ocupan los stakeholders dentro de la estrategia de las empresas B, aporta elementos teóricos para reestructurar la forma tradicional como se ha planteado la planificación estratégica al nivel de las empresas, pues en los modelos de planificación estratégica regularmente se centran en el mercado al enfocarse en los intereses de los accionistas y los clientes, dejando de lado los intereses de otros grupos que tienen relación directa con la empresa. Tal planteamiento se sustenta en los fundamentos expuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, (PNUMA, 2009, p. 10), al plantear que los emprendimientos sostenibles<sup>4</sup>

consideran los impactos sociales, ambientales y económicos en forma simultánea y toman en cuenta a las partes interesadas

---

<sup>3</sup> Los stakeholders, mejor conocidos como grupos de interés, son todas las personas, grupos, participantes, accionistas, inversores, trabajadores, familiares, proveedores, entre otros, que tienen relación esencial con las decisiones y actividades de una empresa. Los grupos de interés son todas las personas, todos los actores sociales que se encuentran implicados y/o que se ven afectados por las decisiones y actividades que realizan las organizaciones, independiente de su naturaleza jurídica u objeto social. (Díaz y Castaño, 2015)

<sup>4</sup> Los emprendimientos sostenibles son iniciativas que se encuentran en el nivel micro y logran contribuir con el bienestar humano, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico. En su mayoría, están dirigidos por organizaciones comerciales, aunque también existen algunos dirigidos por organizaciones sin fines de lucro, comunitarias o públicas (PNUMA, 2009).

afectadas por esos impactos, así como su interacción durante el ciclo de vida completo de un producto. Las herramientas estándar para la planificación de negocios no reflejan esos desafíos específicos. Aún no se dispone de herramientas específicas.

En esta misma dinámica, haciendo una crítica a los modelos de gestión estratégica Falção y Fontes (1999), indican que desde hace algunos años, la planificación estratégica convencional, ocasional y basada en la elaboración de planes, ya no responde al contexto de complejidad actual de las organizaciones. En consecuencia, para alcanzar niveles deseables de sustentabilidad organizacional, resulta un desafío perfeccionar y actualizar los elementos que estructuran el pensamiento estratégico, involucrando los actores que directa e indirectamente influyen sobre las decisiones estratégicas de la empresa. Los autores señalan algunas diferencias entre las misiones tradicionales y las centradas en los stakeholders enfatizando que:

Las misiones organizacionales deben, por el contrario, reflejar los intereses y expectativas de los stakeholders, que ciertamente cambian y se acomodan en el espacio-tiempo social. Una primera discrepancia de esta proposición en relación con la planificación y la gestión estratégica centrada en el mercado es que, según la perspectiva de la teoría de los stakeholders, la misión de la organización es cambiante, variando de acuerdo con la trama contextual de intereses que la sustenta. Una segunda discrepancia se refiere a la ubicación de la misión en el ciclo de la planificación: la formulación de la misión puede no ser un punto de partida para las demás formulaciones (antecediendo a la definición de objetivos y de metas), pero en cualquier hipótesis, debe ser un elemento referencial en torno al cual se (re)posicionan los objetivos, las metas y los macroprocesos. En cualquier situación, los procesos de gestión estratégica requieren, como etapa esencial, la identificación y el constante seguimiento de los stakeholders y la consiguiente formulación/revisión (dinámica) de las misiones en función de los intereses dominantes (de forma no segregante). (Falção y Fontes, 1999, p. 8).

De acuerdo con Díaz y Castaño (2015) la incorporación de los grupos de interés dentro de la dirección estratégica hace referencia a la necesidad de alinear todas las prácticas y estrategias de la empresa con las expectativas de los stakeholders, esto con el

objetivo de operar dentro del marco de la sostenibilidad y a la vez promover la creación de ventajas competitivas como la innovación y la reputación.

Sobre la base de lo expuesto, se evidencia que las innovaciones adoptadas por las empresas analizadas tienen como fuente de origen las necesidades de sus stakeholders. A partir de esta observación, en este estudio se considera que una adecuada gestión del conocimiento no debe centrarse únicamente en generar innovaciones para incrementar los beneficios de los accionistas, y mejorar los procesos, la rentabilidad y competitividad de la empresa en el mercado; sino que deben generar beneficios y agregar valor para todos los grupos de interés al promover desarrollo sostenible en todas sus dimensiones, es decir lo económico y lo social y lo ambiental.

En este contexto, basados en el triple impacto en que operan las empresas B, en esta investigación se parte de la premisa que una adecuada gestión del conocimiento debe cubrir el área económica, el área social y el área medioambiental; pues los modelos de gestión de conocimiento implementados en las organizaciones en la búsqueda de elevar los estándares de vida, generan innovaciones para satisfacer las necesidades del mercado, los clientes y accionistas; las mismas tienen efectos no deseados en la sociedad y en lo ambiental haciendo que la economía global sea insostenible.

Por tanto, los modelos tradicionales de gestión de conocimiento deben adaptarse a las demandas de la sociedad actual, la cual espera que las organizaciones actúen dentro de un marco de responsabilidad social. Lo expuesto se fundamenta en los aportes teóricos de Herciu, Ogrea y Belascu (2011) al plantear que en el contexto de la sociedad del conocimiento, la adecuada gestión del conocimiento es un requisito indispensable para aquellas empresas que deseen mejorar su competitividad. No obstante, las empresas además de preocuparse por alcanzar objetivos de rentabilidad maximizando la riqueza de los accionistas, deben asumir otros objetivos relacionados con lo social y ambiental; es decir preocuparse por la comunidad y el ambiente. En consecuencia, el logro de estos objetivos exige un cambio en los modelos de gestión de conocimiento, a fin de incorporar como parte de sus fundamentos el triple impacto, pues ambas dimensiones –triple

impacto y la gestión del conocimiento– no están claramente definidas en la literatura y se abordan de manera aislada.

### **3. Conclusiones**

Al analizar el modelo de negocio implementado por las empresas B, se deriva que las estrategias empleadas: i) están fuertemente vinculadas con su entorno y grupos de interés, ii) se basan en el conocimiento tácito, científico y tecnológico, los cuales representan un factor clave para el desarrollo de innovaciones sociales, ambientales, tecnológicas, organizativas, de productos y procesos, iii) se formulan para actuar a favor de las clases más vulnerables de las comunidades donde funcionan, por ejemplo la inclusión de la mujer, los pequeños productores locales, las clases marginadas en el mundo laboral, iv) permiten crear fuertes lazos con otras empresas o actores locales por medio de alianzas, la asociatividad, el cooperativismo para el intercambio de materia prima, conocimientos, servicios o beneficios colectivos, v) promueven la diversificación de la estructura productiva de las localidades donde operan, vi) contribuyen con la sostenibilidad ambiental al incorporar prácticas que disminuyen el impacto negativo en el ambiente y conservan los recursos naturales y la diversidad biológica, vii) preservan el patrimonio natural, las tradiciones y cultura de las comunidades y, viii) mejoran las desigualdades sociales de las comunidades, al fomentar planes de formación, mejora del empleo, vivienda, hábitos de consumo. Todo ello se logra en función de las características y naturaleza del sector donde actúen las Empresas B.

A manera de síntesis, se deduce que en el marco de las demandas del desarrollo sostenible y en el contexto de la sociedad del conocimiento, la capacidad de las organizaciones para mantener sus operaciones en el largo plazo, se encuentra en la formulación de modelos de gestión estratégica que incorporen una gestión del conocimiento basada en los intereses de stakeholders y en los en tres ámbitos de la sostenibilidad: los recursos y el impacto sobre el medioambiente, el entorno económico y el ámbito social o humano. Esto permite a las empresas desarrollar innovaciones que agreguen valor, mejorar su competitividad y contribuir con el desarrollo de las comunidades en lo económico, lo social y lo ambiental.

#### 4. Referencias

- Abramovay, R., Correa, M., Gatica, S. y Van B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)/Banco Interamericano de Desarrollo (BD). (Consulta: 2019, septiembre, 19). Recuperado de: <http://sistemab.org>.
- Academia B (2015). *Ejemplos de buenas prácticas de empresas B-LATAM*.(Consulta: 2019, septiembre, 19). Recuperado de: [academiab@sistemab.org](mailto:academiab@sistemab.org).
- Austin, J. et al. (Grupo de investigadores SEKN). (2005). *Alianzas Sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Banco Interamericano de Desarrollo (IDB Bookstore). Washington.
- Boechat, C. y Paro, R. (2007). *Natura's Ekos: Perfume Essences Produce Sustainable Development in Brazil. Growing Inclusive Markets*. PNUD. (Consulta: 2020, abril, 01)
- Bustos, S. y Wastavino, F. (2016). *¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental?* Revista Gestión de las Personas y Tecnología. (27). (consulta, 2019, abril, 10). Recuperado de: [www.revistagpt.usach.cl](http://www.revistagpt.usach.cl).
- Correa, M. (2019). *Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Caracas: Corporación Andina de Fomento (CAF). (Consulta, 2019, septiembre, 04). Recuperado de <http://www.scioteca.caf.com/handle/123456789/1436?show=full>.
- Díaz, N. y Castaño, C. (2015). *Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial*. Daena: International Journal of Good Conscience. 10(2)94-108. (Consulta: 2020, abril, 14). Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10\(2\)94-108.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10(2)94-108.pdf).
- Falção, H. y Fontes, J. (1999). *¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional*. Revista del CLAD Reforma y Democracia. (15). (Consulta: 2020, abril, 14). Recuperado de: <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/015-octubre-1999/bfen-quien-se-pone-el-foco-identificando-stakeholders-para-la-formulacion-de-la-mision-organizacional>.
- Herciu, M., Ogrea, C., and Belascu, L. (2011). A Behavioural Model of Management – Synergy between triple Bottom Line and Knowledge Management. *World Journal of Social Sciences*, 1 (3), 172-180. (Consulta: 2020, febrero, 15).

- Recuperado de: [https://www.academia.edu/29327916/A Behavioral Model of Management Synergy between Triple Bottom Line and Knowledge Management](https://www.academia.edu/29327916/A_Behavioral_Model_of_Management_Synergy_between_Triple_Bottom_Line_and_Knowledge_Management).
- Lemos, L. (2012). *Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura*. (Consulta: 2019, diciembre, 05). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111155>.
- Lupton, N. , Sánchez, A. y Kerpel, A. (2018), *Chocolate Pacari: preservandolabiodiversidad, viviendosinremordimientos"*, *Estudios de caso de mercados emergentes esmeralda*.vol. 8 (1). (Consulta: 2020, febrero, 15). Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2017-0127>.
- Marín, S. (2019). Sostenibilidad y RSC. *Cuadernos de la Cátedra Caixa Bank de Responsabilidad Social Corporativa*. (41). España: BussinesSchool Universidad de Navarra. (Consulta: 2020, febrero, 15). Recuperado de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0514.pdf>.
- Mataix, C. y Bórrela, I. (2012). *Empresas que contribuyen al desarrollo humano seis casos prácticos en los sectores agroindustrial y de energía*. Fundación Carolina CeALCI. Madrid. (Consulta: 2020, febrero, 13) Recuperado de: [www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es).
- Muñoz, G. (2013). *La economía multidimensional para el crecimiento infinito*. Empresas & Poder. Recuperado de <http://www.empresasypoder.cl/2013/06/la-economia-multidimensional-para-el-crecimiento-infinito/>
- PNUMA (2009). *Hacia Un Impacto Triple. Caja de herramientas para el análisis de emprendimientos sostenibles en los países en desarrollo*.
- Ryan, H. (2014). *The B Corp Handbook. How to use business as a force for good*. Broadway: Berrett-Koehler Publishers.