

EL FENÓMENO DE LAS EMPRESAS B EN AMÉRICA LATINA

REDEFINIENDO EL ÉXITO EMPRESARIAL



FONVIN

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

© **FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue NW
Washington, DC 20005
www.fomin.org
mifcontact@iadb.org

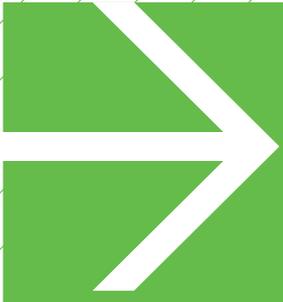
Todos los derechos reservados

Aviso legal

Los resultados ofrecidos en esta base de datos han sido compilados por los autores y no reflejan necesariamente las opiniones del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Junta de Directores, o de los países que ellos representan.

Derechos y permisos

El material que se incluye en la presente publicación está protegido por los derechos de autor. La copia o difusión, total o parcial, de esta publicación sin la debida autorización puede constituir una infracción a la ley aplicable. El Banco Interamericano de Desarrollo promueve la difusión de su publicación y, por lo general, dará la autorización de reproducir parte del documento de manera inmediata.



INTRODUCCIÓN

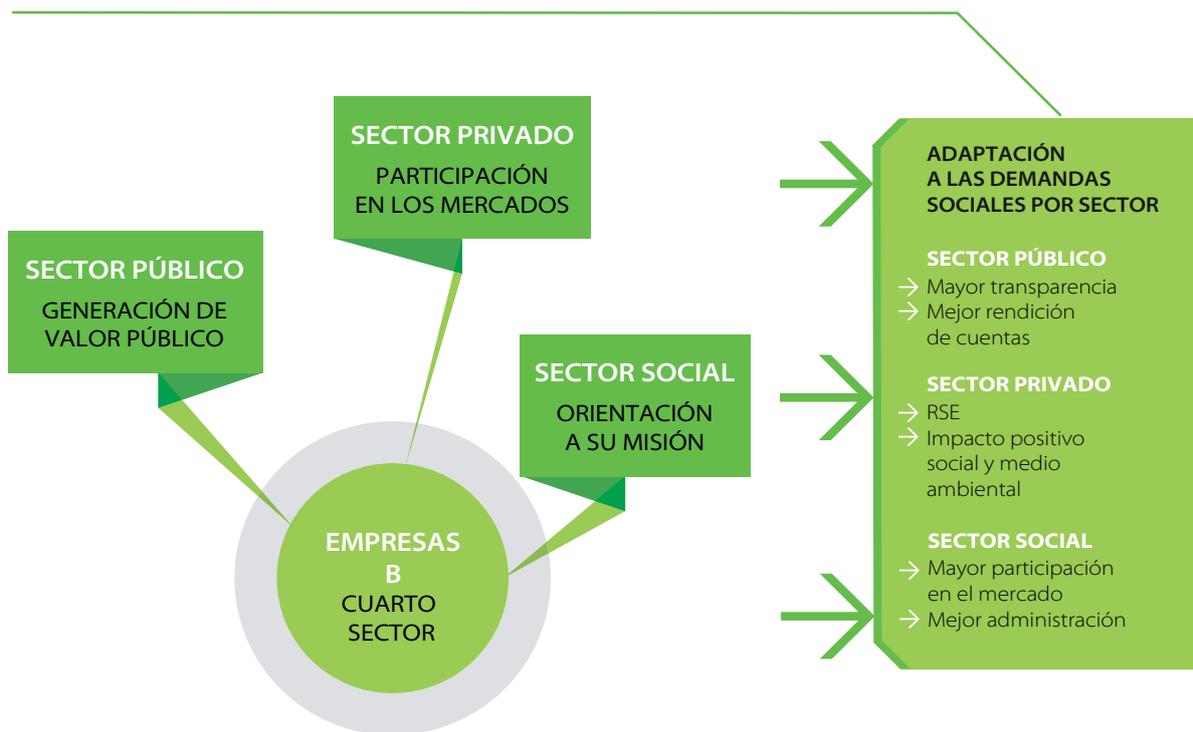
¿UN NUEVO TIPO
DE EMPRESA?



Esta publicación es una versión abreviada de la investigación *Nuevas Empresas, Nuevas Economías*¹ realizada por FOMIN en 2012.

En el contexto social de América Latina, una de las regiones más desiguales y violentas del planeta pero con grandes recursos naturales y energéticos, la comunidad empresarial y la ciudadanía en su conjunto van tomando cada vez más conciencia de la necesidad de redefinir el éxito empresarial. Una nueva vanguardia de empresarios apuesta por una economía regenerativa que busca recuperar y valorizar tanto los ecosistemas degradados como el tejido social y urbano. *Una economía en la que el éxito se mide por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza en el presente y en el futuro.*²

Los sectores privado, público y social están evolucionando para adaptarse a las diversas demandas sociales. El sector privado ha incorporado prácticas operacionales como la responsabilidad social empresarial (RSE) o el valor compartido³ con el objetivo de mejorar la competitividad y al mismo tiempo generar un impacto positivo en las condiciones sociales y ambientales de la comunidad en la que opera. El sector social ha introducido prácticas que le permiten participar en los mercados y, por su parte, el sector público ha ido avanzando en transparencia y rendición de cuentas, a la vez que combina mecanismos económicos y administrativos que favorecen su sostenibilidad económica.



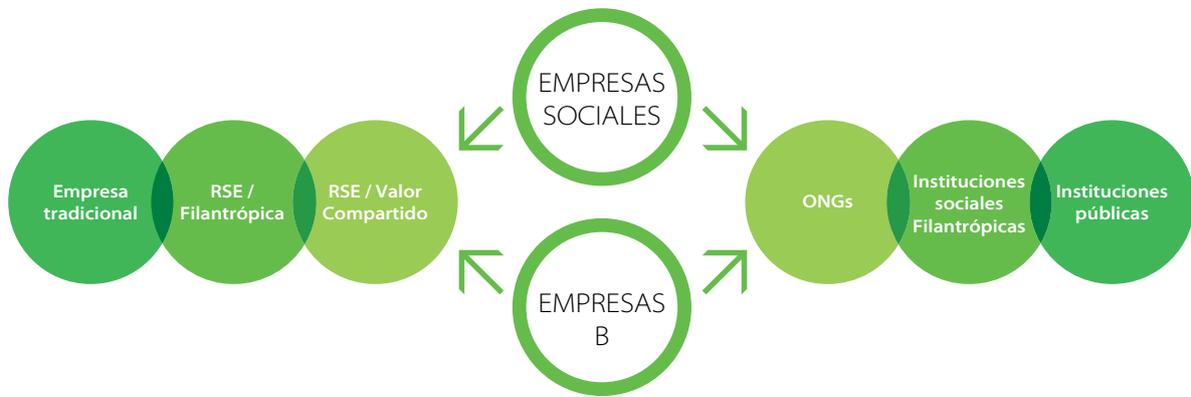
1. Correa, María Emilia; Gatica, Sebastián; Abromavay, Ricardo; Van Hoof, Bernhardus. "Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América." FOMIN, octubre 2013.

2. Visión Sistema Lab.

3. Kramer y Porter, 2011.

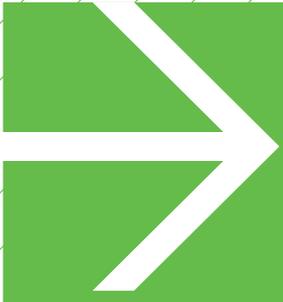
Las empresas B o empresas híbridas se encuentran en un escalafón más alto de la cadena de valor social en el que confluyen las mejores prácticas de los sectores público, privado y social. Este nuevo modelo empresarial está propiciando la formación de un sector emergente o cuarto sector⁴ que no pretende ser un nicho más dentro del ecosistema, sino transformar la concepción del éxito empresarial. Las empresas B no quieren ser solo las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo.

El denominado cuarto sector incorpora del sector privado, la participación regular en los mercados; del sector público, la naturaleza asociada a la generación de valor público; y del sector social, la orientación a su misión. La razón de ser de las empresas B se transforma y tiene como propósito crear un entorno favorable para la solución de problemas sociales y medioambientales.



Las empresas B no quieren ser solo las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo.

⁴ Sabetti et al., 2009; Edwards, 2008



CAPÍTULO EMPRESAS B



3X → TRIPLE IMPACTO

La Empresa B constituye un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema que persigue un triple impacto

¿QUÉ SON? ¿Y QUÉ SE PROPONEN?

La empresa B es un nuevo fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Su filosofía es que la mejor manera de provocar un cambio social o ambiental es a través del mercado. En este sentido, la empresa B considera las utilidades como la herramienta para lograr sus objetivos y no como un fin en sí mismas. Constituye un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema empresarial, y persigue un triple impacto:

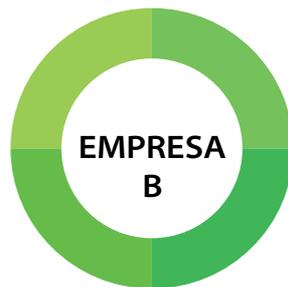
- 1 Soluciona problemas sociales y ambientales con los productos y servicios que comercializa, y también a través de sus prácticas profesionales y ambientales, su relación con la comunidad, proveedores y diferentes públicos de interés.
- 2 Pasa un riguroso proceso de certificación que valida: el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño, el ejercicio de sus labores con transparencia, a través de la publicación de sus resultados, y el impacto de sus resultados sociales y medioambientales.
- 3 Incorpora modificaciones legales para proteger su misión o su propósito empresarial en el que se combina el interés público y privado.

MISIÓN

Crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

PRÁCTICAS OPERACIONALES

Altos estándares de gestión y transparencia.



No limita el reparto de utilidades entre los accionistas.

Incluye Intereses no financieros.

RENDIMIENTO

DEBER FIDUCIARIO

A

Solucionar problemas sociales y medioambientales

B

Certificadas por sus altos estándares de transparencia, desempeño e impacto.

C

Incorporan modificaciones legales que protegen su misión.

B LAB: EL ORIGEN DE LAS EMPRESAS B

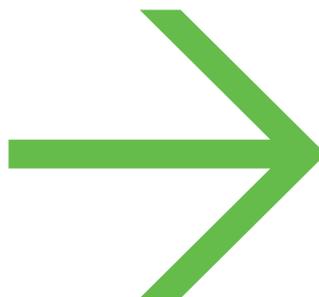
Las empresas B fueron creadas inicialmente en Estados Unidos de la mano de tres emprendedores de éxito, Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy. Estos empresarios sintieron una gran frustración cuando vendieron su empresa ADN1 de calzado de baloncesto y ropa de negocios por 250 millones de dólares, y vieron cómo los nuevos propietarios desmontaron rápidamente las buenas prácticas de impacto social y medioambiental que ellos mantenían. Sin resignarse, decidieron buscar una alternativa de hacer negocios en la que se pudiera mantener una aportación positiva a la sociedad, además de la generación de rendimientos financieros.

Con este fin, en 2006 Coen, Houlahan y Kassoy desarrollaron dos iniciativas para crear una comunidad de empresas responsables: por un lado, crearon un sistema de certificación de Empresas B conocido como **B-Lab** y por otro, promovieron cambios legislativos para crear un nuevo tipo de empresa legal, las **Benefit Corporations**, que se constituyen desde su inicio como Empresas B. El sistema de certificación ha tenido un gran éxito y ya se ha implementado en 32 países con más de 990 B Corps certificadas en 60 industrias diferentes, mientras que el nuevo marco legal se ha establecido en 20 estados de los Estados Unidos.



SISTEMA B: PLATAFORMA DE LAS EMPRESAS B

Sistema B es la plataforma de lanzamiento y crecimiento de las Empresas B en América Latina. Sus fundadores, Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa, se inspiraron en el B Lab de certificación de Estados Unidos para promover la transición hacia una nueva forma de éxito empresarial y desarrollo sostenible en la región. Su misión es “construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado en la solución de problemas sociales y ambientales”.⁵ Desde su creación en 2011 el sistema B está presente en Chile, Colombia, Argentina y Brasil.⁶ Con el fin de seguir transformando el ecosistema, durante 2014-2016 Sistema B está desarrollando un plan estratégico de crecimiento que incluye 7 áreas de acción:



I. Empresas B

Impulsar más Empresas B, así como una comunidad fuerte, diversa y creciente de miles de Empresas B. Fortalecer las Empresas B existentes para apoyar su promesa de triple impacto.

II. Mercado

Ampliar las oportunidades comerciales dentro de la comunidad de Empresas B y favorecer su inclusión en la cadena de valor de los principales compradores, tanto en el sector público como en el privado.

III. Capital

Dirigir los flujos de capital hacia el Ecosistema B y enfocar la comunidad a la industria de la inversión de impacto.

IV. Políticas Públicas

Promover y formular políticas públicas y marcos regulatorios favorables a las Empresas B.

V. Academia

Explotar el talento y el desarrollo de los conocimientos empíricos sobre el ecosistema B.

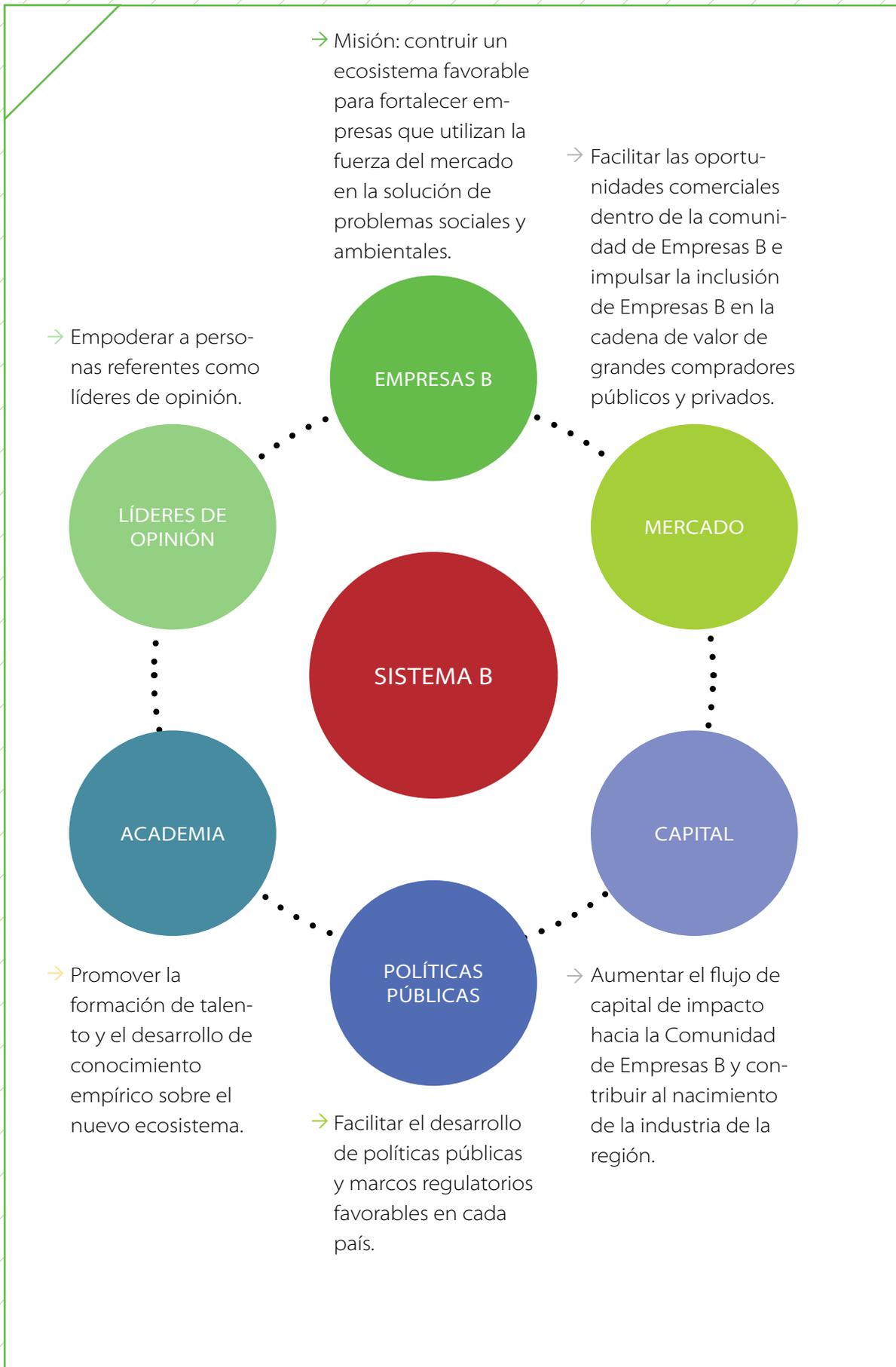
VI. Líderes de Opinión

Generar conciencia y compromiso de las audiencias clave a través de líderes de opinión.

5. Sistema B. Misión

6. Reporte Sistema B 2012.





¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UN NUEVO MARCO LEGAL?

En América Latina no existe un marco jurídico claro que regule las obligaciones y compromisos de este nuevo actor social, la Empresa B. Los empresarios e inversores se enfrentan a un dilema a la hora de elegir el vehículo legal para sus empresas cuando quieren tener un impacto material positivo en la sociedad. Hasta ahora la legislación distingue entre personas jurídicas con ánimo de lucro que protegen el interés privado de los accionistas, y personas jurídicas sin ánimo de lucro que buscan el interés público y general. Sin embargo, estas nuevas empresas

híbridas combinan ambos propósitos y, por lo tanto, necesitan una nueva categoría legal que les permita configurarse como tales en el ecosistema. Serían nuevas entidades legales que ya no necesitarían estar certificadas, aunque podrían hacerlo como ocurre en Estados Unidos con las Benefit Corporations.

Las B Corps de EEUU son entidades legales con ánimo de lucro que pueden distribuir utilidades a sus accionistas, a diferencia de las fundaciones o empresas sociales. Sus principales rasgos se recogen en la siguiente tabla:



Características de las B Corps de Estados Unidos

Beneficio público

Se define como impacto social positivo en la sociedad y el medio ambiente, evaluado frente a un estándar definido por un tercero externo. Esta misión permite a la empresa desarrollar acciones no relacionadas estrictamente con el retorno sobre la inversión de los accionistas, a diferencia de las empresas tradicionales, y amplía la obligación de rendir cuentas.

Transparencia e informes

Las B Corps deben poner a disposición del público un informe que detalle su desempeño social y ambiental. El informe debe ser elaborado de acuerdo con un estándar externo con el fin de garantizar la independencia, la objetividad y la transparencia.

Exigibilidad de cumplimiento del propósito

Los accionistas pueden ejercer acciones legales contra la empresa para exigir el cumplimiento de su propósito público.

Deberes fiduciarios

Tanto el consejo directivo como los administradores de la empresa están obligados a considerar los efectos de sus actividades en una amplia gama de partes interesadas: accionistas, empleados, clientes, la comunidad, el medio ambiente local y mundial, y los intereses a largo y corto plazo de la empresa.



En Chile, Sistema B promueve el desarrollo de un proyecto de ley especial para dar claridad a la identidad de las Empresas B y facilitar el cambio a Empresa B, incluso de aquellas que participan en Bolsa. En el caso de Brasil, la sección IV de la ley Nº 6.404/76 recoge la obligación de los directores de empresa de lograr los propósitos y apoyar el mejor interés de la empresa, tomando en cuenta lo exigido por el público y por su rol social. Sin embargo, esta disposición presenta dudas sobre cómo deben actuar los directores cuando el interés de los *stakeholders* atente contra los intereses económicos de los accionistas.

La creación de un nuevo marco legal para las Empresas B aseguraría la continuidad a largo plazo de la misión de la compañía, incluso cuando haya ventas o reducción de participación de los accionistas controladores. Por último, en el caso de Colombia, se necesitaría adoptar nuevas disposiciones estatutarias a la ley 1.258 de 2008 de SAS para que el Código de Comercio recoja la transformación e implementación de Empresas B. Un nuevo marco legal en estos países y en general en América Latina disminuiría la ambigüedad y clarificaría la identidad de estas empresas en el ecosistema.



OFERTA DE VALOR

La oferta de valor del Sistema B incluye el fortalecimiento de la comunidad B, mayor potenciación del impacto social y ambiental de las empresas B, más oportunidades de negocio, mejor posicionamiento en el mercado y una

mejora continua del ecosistema empresarial para favorecer la consolidación y expansión de las empresas B. Dentro de estos cinco ejes, el Sistema B ofrece los siguientes beneficios específicos:

→ **MOVIMIENTO GLOBAL.** Las Empresas B son líderes de un cambio empresarial que se originó en Estados Unidos y que ya cuenta con más de 700 empresas en 24 países.

→ **PROTECCIÓN DE LA MISIÓN.** El propósito de las Empresas B se protege a través de los cambios legales en sus estatutos y en la legislación del país.

→ **MEJORA CONTINUA.** La certificación B es una herramienta que contribuye a la mejora de las prácticas empresariales de la comunidad B: modelo de negocio, trabajadores, comunidad, gobernanza y medioambiente.

→ **ACCESO A INVERSORES.** Las Empresas B representan un gran atractivo para los inversores de impacto, una nueva clase de inversores que invierten en empresas rentables de alto impacto social y ambiental. Además, todas las Empresas B tienen acceso a la plataforma global de Inversión de Impacto: GIIRS Rating.

→ **ACCESO A NUEVOS CLIENTES.** Las empresas B se integran de forma eficiente en las cadenas de producción de grandes empresas y aumentan su red de clientes.

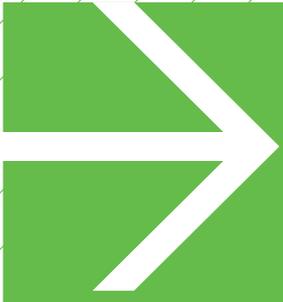
→ **ATRAEN TALENTOS.** Las Empresas B atraen talentos profesionales que buscan trabajar en compañías con propósito social o medioambiental.

→ **POSICIONAMIENTO.** Sistema B está gestionando constantemente la presencia de las Empresas B en medios de comunicación, además de su participación en foros, seminarios y encuentros.

→ **AHORRO.** Las Empresas B obtienen múltiples beneficios de ahorro otorgados por B Lab y Sistema B, tales como asesorías legales gratuitas, o descuentos en programas informáticos, entre otros.

Además, a nivel nacional el Sistema B ofrece una serie de apoyos a la empresa como el Taller B en Chile, cuyo objetivo es dar a conocer la filosofía B a otras empresas para que se unan al movimiento global. En el mismo país, también tienen lugar las Conversaciones B, instancias de reflexión en torno a los temas que interesan a los miembros de las Empresas B, y las Comunidades de Apoyo, grupos que trabajan en torno a temas de interés de las Empresas B como buenas prácticas, acceso a clientes y mercados o la inversión de impacto.





CAPÍTULO

OPORTUNIDADES
DE CRECIMIENTO DE
LAS EMPRESAS B



ESTRATEGIAS PARA SU CONSOLIDACIÓN

El objetivo último de los empresarios B y Sistema B es tener un impacto más allá de la acción individual y heroica de algunos individuos y conseguir convertirse en un movimiento social. Este nuevo escenario emergente quiere desarrollar un *mainstream* empresarial de Empresas B en el que participen la investigación académica, las autoridades gubernamentales, y las diferentes formas de organización social para contribuir al cambio de cultura de mercado y poner la ética en el corazón de las decisiones económicas. Este movimiento concibe el camino del cambio como necesario para que la economía latinoamericana deje de ser un vector de destrucción de los tejidos sociales y naturales y se convierta en una actividad verdaderamente regenerativa.

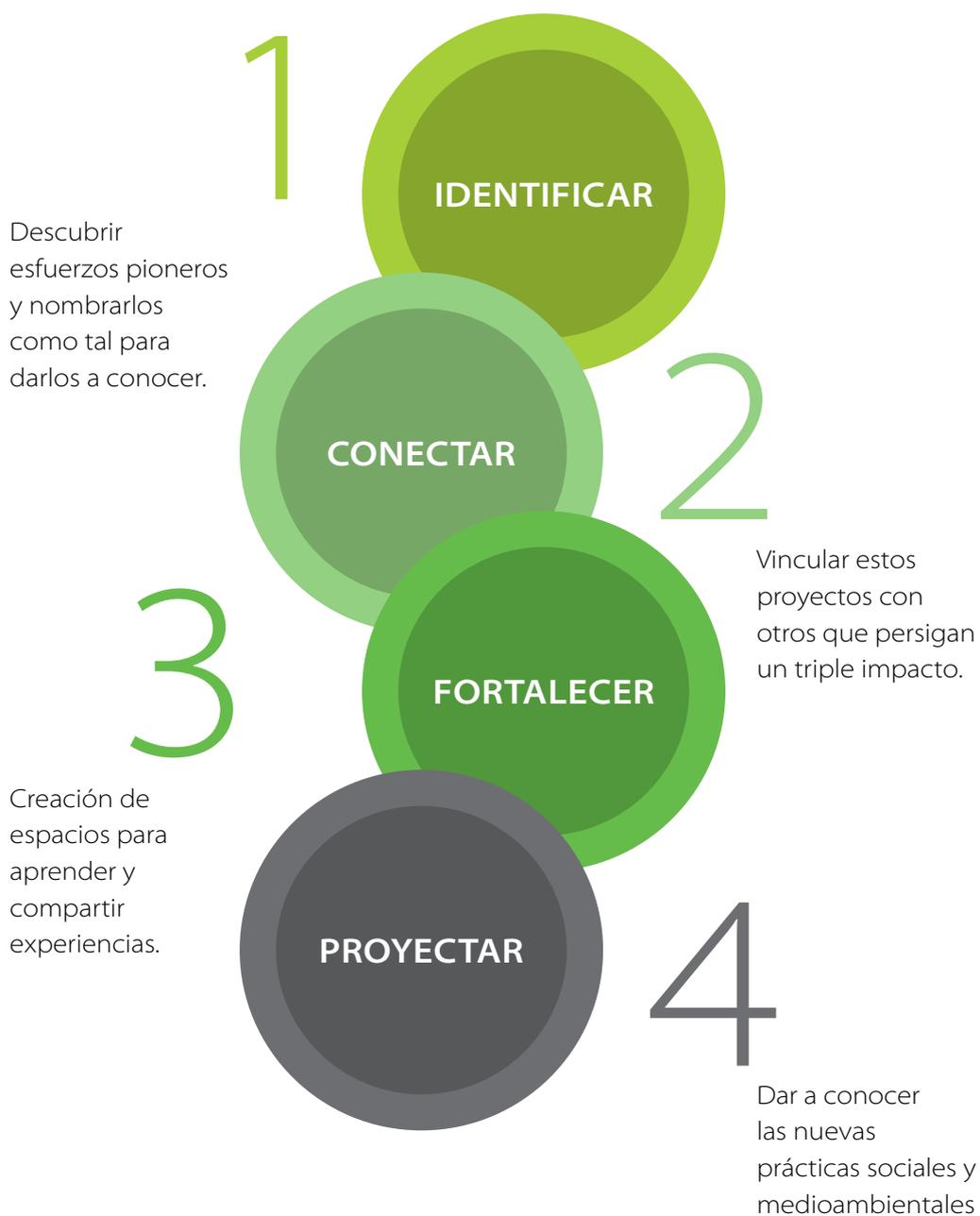
La teoría de cambio propuesta en este trabajo se basa en la obra de Wheatley & Frieze y Westley & Antadze⁷. De acuerdo con ella, la transformación debe ser sistémica, y requiere la creación y articulación de diferentes plataformas de apoyo que resuelvan las necesidades y generen los suficientes incentivos para lograr la escalabilidad e incidencia de estas empresas. Existen cuatro pasos para articular las conexiones críticas que permitan el cambio a gran escala:

7. Wheatley, M & Frieze, D.: "Taking Social Innovation to scale". Oxford Leadership Journal. Vol.1 (1) 2009 Wheatley, M. &Antadze, N. "Making a difference: Strategies for scaling Social Innovation for a greater impact". The public sector innovation journal, Vol. 15(2). 2009

OBJETIVOS DE LA COMUNIDAD B

- Contribuir al cambio de cultura de mercado
- A través de la creación y articulación de diferentes plataformas de apoyo para las Empresas B.
- Poner la ética en el corazón de las decisiones económicas

4 PASOS PARA IMPULSAR EL CAMBIO



En línea con la teoría del cambio propuesta, el cuarto sector se propone dirigir los esfuerzos hacia audiencias empresariales estratégicas para aumentar el número de empresas B. La lógica detrás la identificación de audiencias estratégicas es promover la construcción de redes y comunidades de práctica que permitan la polinización cruzada. El grupo de empresas considerado como audiencias estratégicas debería además ofrecer modelos de negocio y/o productos que se orienten a los sectores de las nuevas economías (economías bajas en carbono, regenerativas, de las 3Rs, de ecosistemas y biodiversidad, de inclusión social y de desconcentración) y/o a los sectores definidos como prioritarios en procesos participativos locales (movilidad, nutrición, educación de calidad, protección social, etc.). Las audiencias estratégicas identificadas son:

Pioneros con propósito. Aquellas empresas que buscan establecer nuevos paradigmas en el mercado tradicional. Pegas con Sentido, La Silla Vacía, Triciclos o Cyclus – analizadas en el siguiente capítulo – son pioneros que operan en la periferia del sistema económico actual y que traen innovaciones disruptivas que po-

drían imponerse como las nuevas formas de funcionar.

Empresarios tradicionales que quieren migrar al nuevo paradigma. Aquellos que buscan formas de hacer realidad su compromiso y su interés por colaborar en la construcción de nuevas economías. Empresas como Cerco, Native y Amata, analizadas a continuación, así como empresas que participan ya en asociaciones de responsabilidad social como Ethos y FBDS en Brasil, Cecodes y el Centro de Responsabilidad Social en Colombia, AccionRSE y ProHumana en Chile, o Gerdau Aza y Masisa, en Brasil, han migrado ya al nuevo paradigma.

Empresas que actúen como focos de atracción. Aquellas que son referentes en sus sectores por su capacidad para construir nuevas economías y por su nivel de innovación y resultados. Asimismo, ejercen liderazgo por su reputación ética y de compromiso con una sociedad mejor. La presencia de estas empresas “foco” es por sí misma un atractivo para otros empresarios y emprendedores que estén buscando caminos nuevos de gestión. Natura en Brasil, Banco BCI en Chile o Empresas Públicas de Medellín en Colombia son ejemplos de empresas muy atractivas para el sector empresarial.

LA COMUNIDAD B BUSCA CRECER A TRAVÉS DE LA IDENTIFICACIÓN DE OTRAS EMPRESAS O AUDIENCIAS QUE COMPARTAN O SEAN COMPATIBLES CON LOS OBJETIVOS B.

<div style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 24px; margin-bottom: 10px;">A</div> <p>Pioneros con propósito</p> <p>Empresas que buscan establecer nuevos paradigmas en el mercado tradicional.</p> <p>EJEMPLO: Empresas de ultra-ciclaje que reutilizan los materiales desechados para productos destinados al consumo final.</p>	<div style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 24px; margin-bottom: 10px;">B</div> <p>Empresas que migran al nuevo paradigma</p> <p>Empresas ya constituidas que buscan formas de hacer realidad su compromiso y su interés por colaborar en la construcción de nuevas economías.</p> <p>EJEMPLO: Empresas que mejoran los estándares de seguridad o incorporan prácticas más respetuosas con el medioambiente.</p>	<div style="text-align: right; font-weight: bold; font-size: 24px; margin-bottom: 10px;">C</div> <p>Empresas que actúan como FOCOS de atracción</p> <p>Empresas que son referente en sus sectores por su capacidad para construir nuevas economías y por su nivel de innovación y resultados.</p> <p>EJEMPLO: Empresas que ejercen liderazgo por su reputación ética y su compromiso con una sociedad mejor.</p>
--	---	--

Estas iniciativas requieren líderes con credibilidad, prestigio y capacidad de establecer y difundir nuevas narrativas sobre el propio concepto de lo que significa hacer negocios en el continente hoy. Existen, por lo tanto, diferentes estrategias de crecimiento en el ecosistema para la consolidación y el fortalecimiento del liderazgo en esta nueva dirección: promover la

innovación con propósito, favorecer las cadenas de valor en los mercados, asegurar las compras públicas sostenibles, buscar alianzas y socios de inversión con propósito, y provocar cambios en la industria y las políticas públicas. Son estrategias de escala innovadoras que aseguran la consistencia del propósito, el logro de los impactos esperados y el resultado financiero.



ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Promover la innovación con propósito

Inspira y forma nuevos empresarios;
Consolidar una red internacional de universidades que eduque a futuros empresarios con el fin de desarrollar y profundizar las relaciones entre los participantes de este nuevo sector de la economía.

Promover su inclusión en cadenas de valor

Promover la inclusión de las Empresas B en los programas de compras públicas, de cadenas de valor de las grandes corporaciones y negocios B2B como oportunidades para abrir canales comerciales para las Empresas B.

Compras públicas sostenibles

Las compras públicas y los instrumentos de fomento empresarial por parte de los gobiernos de la región representan una fuente de financiación muy importante para las Empresas B.

Alianzas y socios de inversión con propósito

Buscar socios y promover alianzas que importen experiencia, conocimiento y compromiso a los sectores donde las empresas con propósito pueden tener un impacto mayor.

POSIBLES SECTORES DE INTERÉS PARA LAS EMPRESAS B

Algunos sectores son especialmente atractivos para el desarrollo de las empresas B. Citamos como ejemplos las economías de la regeneración, las ciudades sostenibles, las nuevas energías, y la protección social.

ECONOMÍAS DE LA REGENERACIÓN. Tienen como punto de partida la necesidad urgente de que América Latina transite de una economía de destrucción de la naturaleza a una economía de regeneración. Las empresas agrícolas y forestales podrán pasar de la destrucción del entorno a vincularse a la regeneración de la biodiversidad. Estas actividades traerán efectos globales por su transformación del suministro mundial de alimentos, energía y fibra.

CIUDADES SOSTENIBLES. La gran mayoría de las ciudades de la región viven una situación de inmensa desigualdad territorial: los barrios pobres no solo están privados de servicios públicos de calidad, sino que su tejido económico no permite la creación de empleos dignos. Un ejemplo de buenas prácticas en este ámbito es la reciente adjudicación de una licitación pública de remodelación del centro de la ciudad de São Paulo a la ONG URBEN, potencial empresa B. La propuesta de URBEN se basa en que las áreas de la ciudad que no están todavía superpobladas deben ser ocupadas siguiendo un modelo de diversidad: integración entre residencia y comercio, modelos variados de transportes, limitación de la cantidad de estacionamientos para automóviles individuales, y sobre todo, integración de habitantes con varios niveles de ingreso.

NUEVAS ENERGÍAS. América Latina sigue siendo dependiente de la energía fósil, cuya extracción continúa creciendo. Sin embargo, el potencial de la región en energías solar y eólica o el uso de la biomasa no están siendo suficientemente explotados. Esta tendencia está dejando al continente a la cola de un proceso global de fortalecimiento de las energías renovables. Por lo tanto, este sector puede ser una gran oportunidad de negocio para aquellos líderes que se comprometan con la causa de las energías limpias.

PROTECCIÓN SOCIAL. El mercado de los fondos de pensiones y de las empresas de salud representa un espacio de crecimiento para las Empresas B. Un fondo de pensiones B definiría su éxito a partir de la calidad de las pensiones de jubilación de sus afiliados, y una empresa de salud B consideraría como su misión promover la salud, a la vez que logran estos desafíos de forma rentable para sus accionistas.

→ ENERGÍAS ENOVABLES

Las Empresas B podrán explotar el potencial de la región en energías solar y eólica o el uso de biomasa, a la vez que ayudan a disminuir la dependencia de América Latina de los combustibles fósiles.

→ PROTECCIÓN SOCIAL

Un fondo de pensiones B o una empresa de salud B definen su éxito a partir de la calidad de las pensiones de jubilación y de la salud de sus afiliados.



→ ECONOMÍAS REGENERATIVAS

Las empresas agrícolas y forestales podrán pasar de la destrucción del entorno a vincularse a la regeneración de la biodiversidad.

→ CIUDADES SOSTENIBLES

Las empresas B podrán desarrollar proyectos urbanísticos que mejoren la calidad de vida de las personas.

3

CAPÍTULO

LAS PIONERAS B EN CHILE, COLOMBIA Y BRASIL



Las empresas B analizadas en este informe son de origen brasileño, chileno y colombiano. Las empresas chilenas Triciclos, Cerco y Pegas con Sentido fueron certificadas como Empresas B por B Lab; el resto – las brasileñas Native, Ama-

ta y Terra Nova, y las colombianas La Silla Vacía, Fondo Inversor y Cyclus – son potenciales Empresas B y se seleccionaron por el reconocimiento público dado por la prensa y los premios recibidos.

EMPRESA	PAÍS	AÑO DE FUNDACIÓN	DISTINCIÓN
→ Native	Brasil	1985	Mercado de azúcar sin químicos
→ Terra Nova	Brasil	2001	Mediación en los conflictos de tierras para lograr la regularización de títulos en áreas urbanas
→ Amata	Brasil	2005	Explotación forestal sostenible
→ Triciclos	Chile	2009	Promoción del consumo consciente para acabar con la basura
→ Pegas con Sentido	Chile	2011	Mediación entre jóvenes que quieren que su vida laboral sea su vida personal y empresas con objetivos sociales de calado
→ Cerco	Chile	2007	Construcción sin accidentabilidad
→ La Silla Vacía	Colombia	2009	Oferta de periodismo de investigación de calidad e independiente
→ Fondo Inversor	Colombia	2011	Inversión en empresas que ofrecen resultados financieros a largo plazo y generan impactos sociales y medioambientales positivos
→ Cyclus	Colombia	2001	Venta de productos de diseño hechos con los neumáticos de camión desechados

CARACTERÍSTICAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

A.

PRÁCTICAS INNOVADORAS

Las oportunidades de negocio de todas las empresas analizadas emergen de la conciencia sobre los problemas sociales y ambientales de su entorno: Native, Amata, Cyclus y Triciclos consideran la problemática ambiental como el punto de partida de sus respectivos negocios. Amata y Native buscan una alternativa al excesivo uso de agroquímicos y la destrucción de la biodiversidad. Cyclus y Triciclos parten de su preocupación por la acumulación de residuos, el alto costo de recolectarlos y los beneficios del reciclaje. Terra Nova (intermediación de conflicto), Amata (administración de reservas forestales) y Cerco (reinserción de reclusos) construyen su negocio con base en las fallas estructurales de la instituciones públicas pertinentes. La Silla Vacía busca dar respuesta a la poca transparencia en la información periodística debido al abuso de poder tanto de las empresas como de los gobiernos, al que señalan como un problema estructural de la sociedad latinoamericana.



B.

EMPRENEDORES DISTINGUIDOS

Los empresarios B combinan talento emprendedor con valores éticos y de responsabilidad social. Aspiran a ser agentes de cambio, y cuentan con buena formación y experiencia en su área de trabajo. Se han hecho visibles en su entorno por haber ganado premios y reconocimientos por su respectivo emprendimiento y las aportaciones que hacen a la sociedad. Participan en consejos y asociaciones empresariales que buscan cambiar las reglas del mercado hacia la incorporación de valores éticos y de responsabilidad social.



C.

MODELOS DE NEGOCIO

Los modelos de negocio se vinculan estrechamente con su objetivo de impacto social y ambiental. Las empresas B operan en el mercado tradicional con valores y aportes a la sostenibilidad como factor diferenciador: Native produce azúcar orgánico; Amata, madera certificada; Cyclus, accesorios a partir de material reciclado; y Fondo Inversor canaliza capital de riesgo a empresas que generan el referido impacto. Otro grupo de empresas ofrece nuevos productos o servicios a un nuevo mercado: Triciclos busca concienciar al consumidor sobre los beneficios del reciclaje; La Silla Vacía ofrece periodismo de investigación de calidad; y Terra Nova, intermediación de conflicto entre los propietarios de tierras y los ocupadores ilegales. Además, la mayoría de las empresas se distingue por productos, servicios o procesos avalados por certificaciones emitidas por terceros. Estos modelos de negocio han requerido *a priori* una inversión de tiempo y recursos mayor, que acarrea riesgo e incertidumbre, pero a la postre ha sido compensada por una propuesta de valor agregado.



D.

RETOS AL CRECIMIENTO

Entre los desafíos para la consolidación de las Empresas B destacan la necesidad de capital paciente, la capacidad gerencial y el mantenimiento de la identidad propia. En cuanto al capital, las Empresas B requieren financiamiento que acepte retornos menores o de largo plazo, sobre todo en referencia al capital de trabajo. Especialmente para Cyclus, Terra Nova y Pegas con Sentido, la falta de capital de trabajo es una de sus mayores barreras al crecimiento. Además de capital, se necesitan también nuevas reglas de mercado para los nuevos negocios. Por ejemplo, Triciclos busca que se emita una nueva normativa ambiental orientada a incentivar la recolección y el reciclaje de residuos. Pegas con Sentido se beneficiaría de requerimientos legales o incentivos fiscales que fortalezcan las prácticas de responsabilidad social de las empresas. Por otra parte, las reglas de contratación de reclusos imponen a Cerco limitaciones para el crecimiento de su modelo de reclutamiento. Asimismo, la tensión entre las exigencias de los negocios y el logro de resultados sociales y ambientales es un gran desafío para los empresarios B que requieren de gran capacidad gerencial. Los modelos de negocio híbridos enfrentan además barreras culturales poderosas, pues existe una gran desconfianza de que actores con ánimo de lucro ofrezcan productos y servicios de interés público y general. De ahí que la certificación B representa una herramienta fundamental para respaldar la identidad de estas empresas, además de dotarlas de las ventajas que tiene ser parte de una comunidad de personas con visiones similares.



DE CYCLUS A ENVÉS ULTRA-CICLAJE CON DISEÑO

¿POR QUÉ ES UNA EMPRESA B?

Cyclus nació en 2003 como una empresa de ultra-ciclaje, entendido como el reciclaje que busca dar mayor valor agregado al material desechado en Colombia. Sus fundadores entendían que la misión de la empresa era producir y comercializar objetos de diseño a partir de neumáticos reciclados, generar empleo para los menos favorecidos y educar a los consumidores a través de sus productos. Después de la crisis de capital de 2008 y sus desavenencias con el inversor principal, los fundadores decidieron abrir una nueva empresa, Envés, basada en la misma visión ética del reciclaje. Envés, certificada como Empresa B, diseña y produce productos publicitarios para clientes empresariales que buscan divulgar su compromiso con la conservación ambiental y la responsabilidad social (ecomarketing).



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

Cyclus producía bolsos, maletines, bolsas de mano, billeteras, porta documentos y morrales a partir de la materia prima obtenida en pequeños talleres de reparación de neumáticos en la ciudad de Bogotá. Al principio comercializaba sus productos al por menor a través de pequeñas tiendas. En 2007 abrió su primer local de venta directa en Bogotá, puso en marcha operaciones de comercio electrónico, y logró establecer convenios con empresas mayoristas en Francia, Holanda y España. En pocos años su principal mercado era internacional; Francia, Italia y Estados Unidos destacaban como los principales puntos de venta. Sus consumidores más recurrentes eran jóvenes universitarios, conocidos en el argot como LOHAS, por sus siglas en inglés *Lifestyles of Health and Sustainability*, que se caracterizan por su alto nivel de compras, sus hábitos de consumo amigables con el medio ambiente y por su avidez en la compra de nuevos productos que recomiendan a otros consumidores. Con el objetivo de seguir creciendo, buscaron un socio inversionista que adquirió el 25% de las acciones de Cyclus. Con la crisis del 2008 y la caída de ventas internacionales, la empresa estuvo a punto de quebrar, y el nuevo socio aprovechó para comprar prácticamente todas las acciones. Esto hizo que los socios fundadores de Cyclus se independizaran y crearan la nueva empresa Envés, manteniendo la misma misión y visión. El modelo de negocio de Envés parte del desarrollo y la realización de proyectos integrales publicitarios para clientes que buscan divulgar su compromiso con la conservación ambiental y la responsabilidad social.



¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

La contribución de Cyclus a la sostenibilidad ambiental y social abarca tres actividades: reducir la disposición de recursos peligrosos, generar empleo para quienes tienen poco acceso al mercado laboral y proporcionar educación ambiental y social a los consumidores a través de sus productos. Entre 2002 y 2012, Cyclus recicló unos 50.000 neumáticos, lo que equivale a 250 toneladas de residuos tóxicos. En el mismo periodo, generó treinta empleos directos e involucró a 40 trabajadores provenientes de asociaciones comunitarias de recicladores de bajos recursos. La labor de educación ambiental y social se refleja en los más de 200.000 productos vendidos, así como en la impresión de 3.000 informes de sostenibilidad para los clientes y la entrega de 300.000 productos promocionales fabricados con materia prima reciclada. Envés ha desarrollado su impacto social con las mismas tres actividades.

¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

Desde su fundación en 2001, las ventas de Cyclus crecieron hasta alcanzar los US\$ 700.000 en 2010. En ese tiempo consiguió posicionar sus productos en Francia, Italia, España, Alemania, Hungría, Inglaterra, Finlandia, Nueva Zelanda, Australia, Brasil y Estados Unidos. En Colombia, Cyclus tenía su tienda en Bogotá, el Museo de Antioquía en Medellín y la tienda DC Company. A lo largo de su existencia, fue reconocida con varios premios: en 2005, el Premio Nacional de Producción más Limpia y el de Mejor Eco-Producto Industrial Bioexpo; en 2008, el Ministerio de Comercio e Industria reconoció la empresa por su diseño ejemplar; y en 2009, recibió el Premio Nacional de Exportaciones y una Mención de Honor por parte de Premios Portafolio.



¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

Los problemas de financiamiento y la relación de desconfianza entre los fundadores de Cyclus con su principal socio inversor contribuyeron a que sus creadores abandonasen Cyclus y empezasen de nuevo con otra marca pero bajo la misma identidad social y medioambiental. Como empresa joven, Envés tiene como reto mantener el flujo de caja suficiente para cumplir con los objetivos de gasto de nómina. Aunque la empresa facturó US\$ 200.000 en su primer año, los empleados de Envés reciben su remuneración con base en un contrato por prestación de servicios. Es una prioridad para los socios de la organización convertir esta forma de contratación en empleos fijos, para ser coherentes con sus principios y valores.



LA SILLA VACÍA EL VALOR DEL PERIODISMO INDEPENDIENTE

¿POR QUÉ ES UNA POTENCIAL EMPRESA B?

La Silla Vacía es un periódico online cuya misión es contribuir a la calidad democrática de Colombia a través de la cobertura de noticias, historias y crónicas sobre los diferentes poderes fácticos y del Estado que influyen en la configuración política, social y económica del país. Dentro del espíritu de las empresas B, el medio de comunicación tiene como principios rectores la pluralidad, la transparencia y la independencia para incidir en la sociedad y la gestión pública.



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

Su modelo de financiación se distancia de los tradicionales grupos mediáticos y no acepta publicidad o aportaciones de clientes que puedan comprometer su independencia. La empresa se constituyó en 2009 con donaciones del Open Society Institute y con aportaciones privadas de la familia de su fundadora, Juanita Islas. Desde su segundo año, el medio expandió su modelo de negocio a través de la realización de proyectos de investigación periodística que han sido financiados por el National Endowment for Democracy, Ashoka y la Fundación Ford. Las contribuciones voluntarias de más de 500 lectores también han ayudado a la consolidación de la joven empresa.



¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

Los periodistas de la Silla Vacía se caracterizan por realizar periodismo de investigación de gran calidad sobre temas de interés nacional y regional que tienen un impacto social, económico y ambiental. Otro de los grandes proyectos del medio es la actualización constante de una base de datos, “¿Quién es quién?”, con los perfiles de los personajes que mueven los hilos del poder y toman las decisiones que afectan al país. Además el periódico ofrece un espacio libre de censura a más de treinta blogueros expertos en distintas temáticas que desde la academia, el periodismo, o la política, reflexionan sobre los grandes temas de actualidad de Colombia.

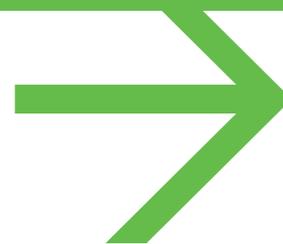
¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

En sus casi cinco años de vida, La Silla Vacía se ha convertido en un medio de referencia nacional y se sitúa en el cuarto lugar en el ranking de medios de comunicación consultados por los líderes de Colombia, detrás de medios escritos de larga trayectoria como El Tiempo, El Espectador y la revista Semana. Sus gastos de operación ascienden a USD 500 mil anuales. El número de visitas llega a 150.000 al mes y sus usuarios se caracterizan por tener un alto nivel educativo y radicar en Bogotá. La reciente solicitud del Gobierno Nacional de Colombia para que La Silla Vacía participe en los diálogos de paz con la guerrilla de las FARC supone un reconocimiento a la naturaleza alternativa, pluralista y transparente del periódico.



¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

La empresa necesita consolidar su modelo de negocio; su rentabilidad todavía no se ha comprobado ya que los resultados positivos del primer año están directamente relacionados con las donaciones recibidas. Además La Silla Vacía requiere incrementar su capital de trabajo para ampliar la cobertura periódica de investigación.



FONDO INVERSOR LA INVERSIÓN SOCIAL RENTABLE

¿POR QUÉ ES UNA POTENCIAL EMPRESA B?

Fondo Inversor, de “Inversión Social Rentable”, es el primer fondo de inversión de impacto en Colombia. Fue creado en 2011 como una iniciativa para contribuir al desarrollo y crecimiento de las PYME de Colombia a través de capital privado con un enfoque de inversión de impacto. El Fondo se materializa con la creación de la Corporación Inversor, sin ánimo de lucro, por parte de catorce instituciones del sector privado y del sector social, entre las cuales figuran el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), la Bolsa de Valores de Colombia, la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación AVINA, LAEFM, Corporación Mundial de la Mujer, Fundación Diego & Lia, JP Morgan y la Fundación Bavaria. Entre sus socios colaboradores están Compartamos por Colombia, Bancolombia, Inversiones Brigard & Urrutia y McKinsey & Co. Los socios fundadores de la ONG compartamos por Colombia fueron quienes lideraron la creación de Inversor.



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

Inversor sigue la estructura de la administración de un fondo de capital de riesgo; el fondo une la oferta de recursos financieros aportados por personas e instituciones privadas con la demanda de recursos financieros que las empresas requieren para crecer. Por la labor de intermediación, el fondo cobra un margen para la administración y un porcentaje sobre el éxito de las transacciones. Inversor apunta a tasas preferenciales de retorno a la inversión del 8-10%, más una repartición de ganancias al liquidarse el fondo. Las empresas seleccionadas tienen requerimientos de capital de entre US\$ 500 mil y 1.5 mil millones. El éxito de gestión del fondo consiste en encontrar inversores así como seleccionar negocios que logren crecer en tiempo razonable. Entre los inversionistas destaca el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con una inversión de 3 millones de dólares.



¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

La inversión de impacto de Fondo Inversor parte de la idea de que la inversión tenga un doble propósito de impacto social y ambiental además de la rentabilidad financiera. Este tipo de inversión surge de la responsabilidad social y de la crisis financiera de 2008 con el objetivo de buscar la sostenibilidad en el largo plazo. La meta de Inversor es comprometer 20 millones de dólares en recursos financieros y fortalecer al menos diez empresas que generen impacto ambiental y social positivo en la sociedad.

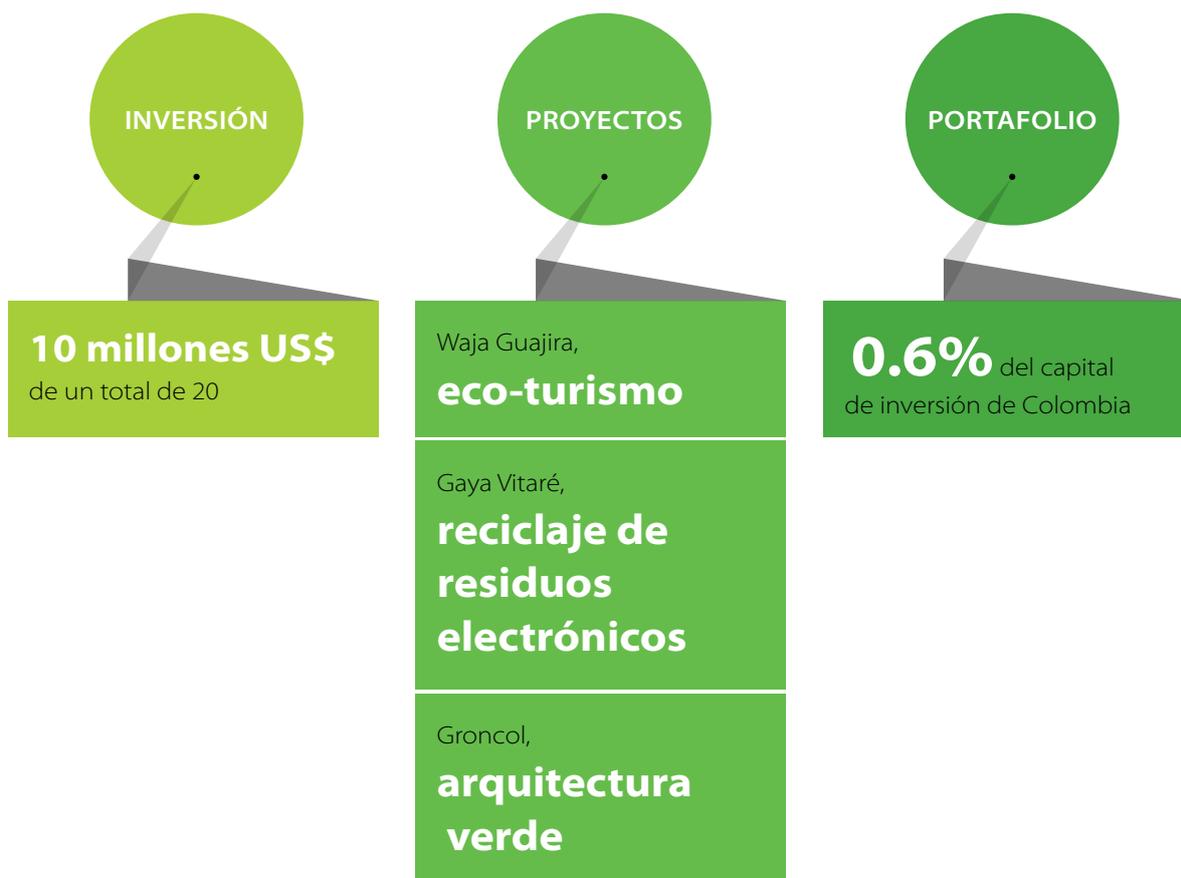
¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

Inversor es el fondo más pequeño del mercado, con tan solo el 0,6% del capital de inversión en 2012. En sus escasos años de vida, el fondo todavía no ha reportado rendimientos financieros ni impactos sociales y ambientales positivos a partir de sus inversiones. Sin embargo, ya ha desembolsado la mitad de los recursos requeridos para operar, 10 millones de dólares, en tres proyectos:

La primera inversión fue para la empresa eco-turística **Waya Guajira**. Este proyecto hotelero en la zona de La Guajira promueve el desarrollo turístico en esa región y genera una dinámica económica sostenible diferente a la minería. El hotel busca integrar a las comunidades locales en su cadena de valor, desde proveedores de insumos hasta todos aquellos que se beneficien de la oferta turística que el hotel desarrolle. Asimismo, ha articulado un plan de formación para garantizar que se generen empleos directos en la zona. Además, el hotel sigue los estándares ambientales internacionales del certificado "LEED", con lo que mitiga su impacto en el medio ambiente.

Inversor concretó en mayo de 2013 una segunda inversión en **Gaya Vitaré**, una empresa recicladora de residuos electrónicos con operaciones en las cinco ciudades más grandes de Colombia. Cuenta con un equipo para la recolección de residuos peligrosos y con plantas de valorización de residuos. La empresa opera desde 2002 en su planta principal en Bogotá. Tiene contratados a 100 operarios, de los cuales 30% provienen de comunidades vulnerables de difícil empleabilidad. Junto a sus actividades productivas, Gaya Vitaré organiza campañas de sensibilización sobre reciclaje y aprovechamiento de residuos.

La tercera inversión fue para **Groncol**, una empresa que desarrolla proyectos verdes con el fin de mejorar la calidad de vida en Bogotá. Esta empresa desarrolla techos y muros verdes, y realiza diseños de arquitectura sostenible que tienen un impacto positivo sobre el medio ambiente, que ayudan a mitigar problemas ambientales y mejoran la apariencia de Bogotá.



¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

El fondo presenta principalmente retos de gestión porque es muy diferente de otros fondos de inversión de capital privado de países desarrollados. Por ejemplo, el ratio entre las oportunidades identificadas y las inversiones realizadas por Inversor es cuatro veces mayor; en concreto, de cada cuarenta oportunidades de negocio revisadas por Inversor, se logra apenas 1 inversión efectiva, mientras que en otros países el ratio es de 1 a 10. En términos de gastos administrativos del equipo Gestor, la inversión de impacto es más costosa. Como Empresa B, Inversor conseguirá operar más fácilmente en una comunidad de empresas que ya han adoptado la filosofía B y la han incorporado institucionalmente en sus estatutos.

CERCO CONTRIBUYENDO A LA CONSTRUCCIÓN DEL ECOSISTEMA

¿POR QUÉ ES UNA EMPRESA B?

Cerco Constructora se constituyó como empresa B al año de su fundación. Se distingue como Empresa B porque decidió cambiar el modelo de empresa tradicional de la construcción y generar un impacto social positivo, además de beneficios económicos. De este modo, ha logrado desafiar el paradigma de que la accidentabilidad es una “externalidad negativa” de la construcción. Para lograrlo, su fundador estableció una serie de prácticas de seguridad con los más altos estándares – capacitaciones permanentes, revisión de maquinaria, supervisión y apoyo logístico en terreno – y además contribuye a la reinserción de presos al mercado laboral a través de su contratación.



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

Cerco Constructora está organizada como sociedad limitada, y su fundador y gerente general es el propietario mayoritario. Sus primeros proyectos se localizaron en poblaciones de comunas de Santiago menos favorecidas, como Cerro Navia y Pudahuel, en el marco del programa “Quiero mi barrio” de recuperación de barrios, impulsado en esa época por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Hasta hoy la empresa sigue desarrollando proyectos de impacto local para las comunidades y paralelamente desarrolla proyectos de ingeniería de infraestructura pública y privada, obras civiles, viales, urbanización y montajes mecánicos, principalmente en la región metropolitana de la capital. Además ha logrado entrar también en el sector de la minería, sector que trabaja con altos estándares de seguridad.



¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

Cerco Constructora está organizada como sociedad limitada, y su fundador y gerente general es el propietario mayoritario. Sus primeros proyectos se localizaron en poblaciones de comunas de Santiago menos favorecidas, como Cerro Navia y Pudahuel, en el marco del programa "Quiero mi barrio" de recuperación de barrios, impulsado en esa época por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Hasta hoy la empresa sigue desarrollando proyectos de impacto local para las comunidades y paralelamente desarrolla proyectos de ingeniería de infraestructura pública y privada, obras civiles, viales, urbanización y montajes mecánicos, principalmente en la región metropolitana de la capital. Además ha logrado entrar también en el sector de la minería, sector que trabaja con altos estándares de seguridad.

¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

La empresa tuvo un crecimiento en sus ventas de 572 mil dólares en 2007 a 9,4 millones de dólares en 2012. Además de los beneficios económicos, sus resultados con cero accidentes contrastan con la tasa de 5,3% de trabajadores accidentados en 2012 en la industria de la construcción. Cerco es uno de los participantes destacados del proyecto de Capacitación y Habilitación Socio-Laboral a Infractores de Ley implementado por el gobierno. De los 130 reclusos insertados por el programa a fecha de 2011 en las 18 empresas participantes, 28 lo hicieron en Cerco, lo cual representa casi 22% del total.

Las buenas prácticas de Cerco han sido distinguidas por numerosos concursos y premios. En 2011 la empresa fue convocada al encuentro Aconcagua Summit, organizado por la Fundación Desafío de Humanidad, que congregó a 220 participantes seleccionados debido a su "trayectoria de liderazgo y la labor que se encuentran realizando en favor de la humanización de la globalización". Asimismo, Cerco recibió el Premio Pyme, categoría bronce en 2009 y oro en 2010, otorgados por Chile Calidad, dependiente del Ministerio de Economía; en 2011, el galardón de la Mutua de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción por alcanzar la meta de un millón de horas/hombre sin accidentes, y el Premio Tupapel González García, de la Superintendencia de Seguridad Social, categoría mediana empresa, que distingue a las organizaciones que desarrollan una gestión preventiva de excelencia en el área de los riesgos laborales. En 2012 Cerco resultó finalista para recibir el prestigioso Premio Carlos Vial Espantoso que distingue a las empresas que construyen relaciones laborales de confianza y que valoran el aporte de las personas en sus resultados.



¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

Su fundador encuentra como el principal reto para su empresa el hecho de que el valor social no sea considerado para evaluar a las empresas de su tipo, especialmente por parte de la banca tradicional. En su caso no se trata de haber tenido dificultades de acceso a financiamiento; se refiere más bien a los nulos incentivos que tienen estas empresas si quisieran demostrar al sistema bancario algo más que resultados económicos.



PEGAS CON SENTIDO GESTIONANDO E INSPIRANDO EL PROPÓSITO EN EL TRABAJO

¿POR QUÉ ES UNA EMPRESA B?

Pegas con Sentido inauguró un nuevo mercado laboral social que los actores tradicionales de la industria de *head hunting* en Chile no habían visto hasta entonces. La empresa se configuró como el nexo de unión entre aquellos profesionales que buscan un empleo de impacto social o ambiental y las empresas que trabajan por dichos impactos y requieren de capital de trabajo inspirado en la misma filosofía. El detonante del proyecto fue el gran terremoto que sufrió Chile en 2010 porque avivó el espíritu solidario de los seis fundadores de Pegas con Sentido. Estos amigos vieron como muchos otros jóvenes compartían su deseo de responder con su trabajo a la mejora de las condiciones de vida de las personas. A medida que la empresa crecía, los emprendedores optaron por la certificación a través del Sistema B. El proceso de revisión de la empresa les ayudó a mejorar otras esferas como la ambiental, en la que no habían reparado, para conseguir alinear su propósito también a la forma de operar.



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

Pegas con Sentido se define como una consultora que vincula profesionales, empresas y ONGs en la búsqueda de impacto social a través del trabajo diario. La empresa cobra una tarifa de mercado a sus clientes empresas y solo el 45% a las fundaciones que busquen su mediación. La selección de los empleados sigue unas pautas muy rigurosas que incluyen además de la entrevista personal, el cumplimiento de diez habilidades, que los fundadores definieron, y que son adquiridas a través de experiencias en cierto tipo de organizaciones de voluntariado, promoción de proyectos sociales o ambientales, liderazgo estudiantil, entre otras iniciativas de impacto positivo en la sociedad. El cobro diferenciado a fundaciones, la elección de sus clientes y el conocimiento experto acerca del perfil, las motivaciones y las exigencias del profesional "con sentido" diferencian a Pegas con Sentido de otras empresas de su sector y permite a usuarios reconocer con nitidez su foco de especialización. La empresa está trabajando en su internacionalización a Perú y Colombia a través de unos fondos públicos que se adjudicó en un concurso de 2012.

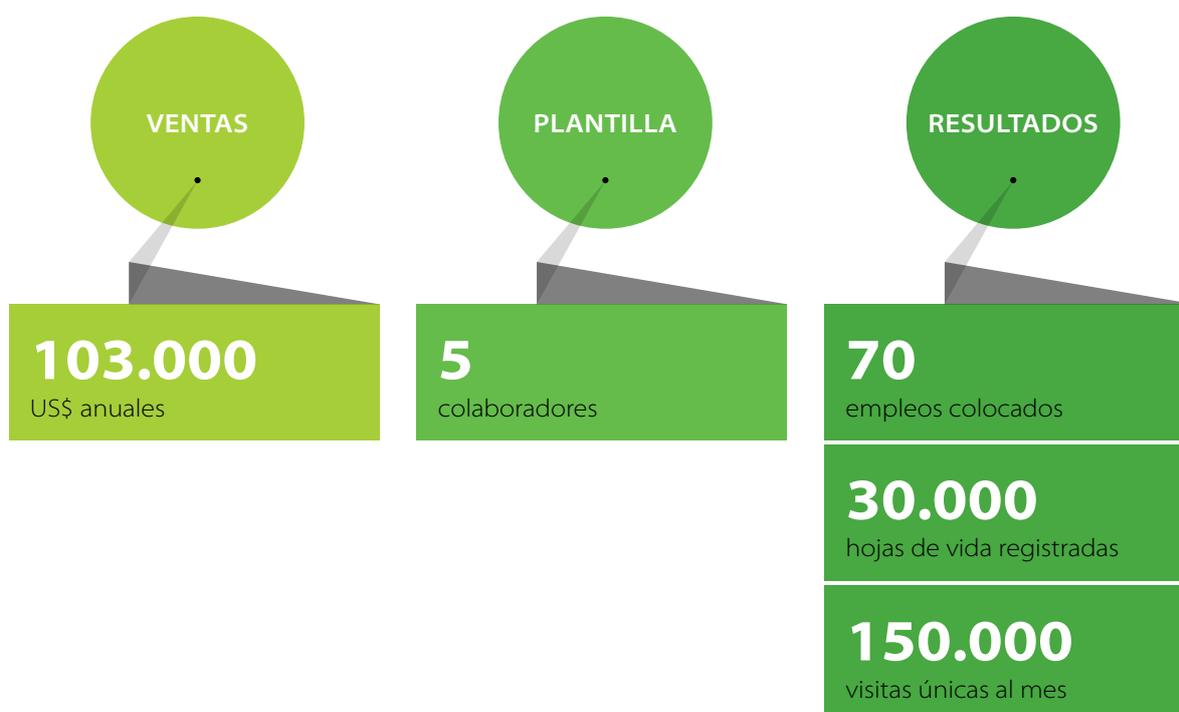


¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

Propone un cambio en las organizaciones para que estas busquen “talento con sentido”. Este se compone de *soft skills*, empatía social y capacidad de sumarse a una misión colectiva, tres elementos esenciales para que un profesional sea capaz de desenvolverse en un mundo complejo e interconectado y, al mismo tiempo, pueda colaborar eficazmente con la empresa a ejercer su ineludible responsabilidad social. Pegas con Sentido se está convirtiendo en un foco estratégico que permea la sociedad con la visión de que es posible optar por trabajos remunerados con un impacto social positivo.

¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

De los ingresos principales, un 90% proviene del cobro de un porcentaje del sueldo de la persona reclutada; los otros productos son la asesoría a personas y la publicidad en el sitio web que recibe alrededor de 15 mil visitas únicas al mes. Estos dos últimos representan el 5% de los ingresos restantes. En su cartera de clientes figuran más de 100 ONGs que corresponden al 60% de los ingresos y alrededor de 15 empresas, de tamaño mediano y grande. En la actualidad, tiene un registro de más de 30.000 profesionales solo en Chile, que crece a una tasa de mil potenciales trabajadores por mes. Una forma que tiene la empresa, por ahora, de medir su impacto social es por medio del número de ofertas de empleo que publica (70 a la fecha), entendiendo que cada una es un agente de cambio en la sociedad. Desde el punto de vista ambiental, la empresa exige certificaciones en esa materia a sus proveedores y hace un uso eficiente de energía y papel reciclado en sus oficinas.



¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

Hasta el momento se han encontrado con el rechazo de grandes empresas que prefieren a proveedores de reclutamiento tradicionales. Sin embargo, con la ayuda de líderes de Sistema B, la empresa ha podido identificar y llegar a compañías y directivos más abiertos a estos nuevos planteamientos. En su modelo de negocio, estos empresarios visualizan la importancia de construir indicadores que midan su impacto social a través de la evaluación de los profesionales colocados para ver de qué forma han sumado a la misión social de las correspondientes empresas. Con miras a ampliar su negocio, quieren fortalecer la cadena de valor mediante la incorporación de "Prácticas con Sentido" al mundo de los estudiantes y futuros profesionales.





TRICICLOS POR UNA SOSTENIBILIDAD CONTAGIOSA

¿POR QUÉ ES UNA EMPRESA B?

Los fundadores de Triciclos generan ganancias económicas mediante la recolección y el reciclaje de productos rentables, lo que les permite subsidiar el procesamiento de otros residuos que no estaban siendo reciclados por ningún actor en la industria. De esta forma, la empresa apuesta por poner el poderoso motor del mercado al servicio de la resolución de uno de los grandes problemas ambientales que tiene hoy la humanidad, como es la gestión de los residuos, donde los esfuerzos públicos y algunos privados resultan muchas veces lentos e insuficientes ante la magnitud del desafío.



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

El modelo de TriCiclos, orientado a los residuos generados post-consumo, contempla la generación de ingresos principalmente a través de la comercialización de materiales que son recolectados en sus puntos limpios. 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 uno de estos puntos, cuyos costos están entre veinticuatro mil y treinta mil dólares, generalmente depende de un municipio, una empresa o un tercero. Haciendo 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 la realización de consultorías ligadas a la sostenibilidad.



¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

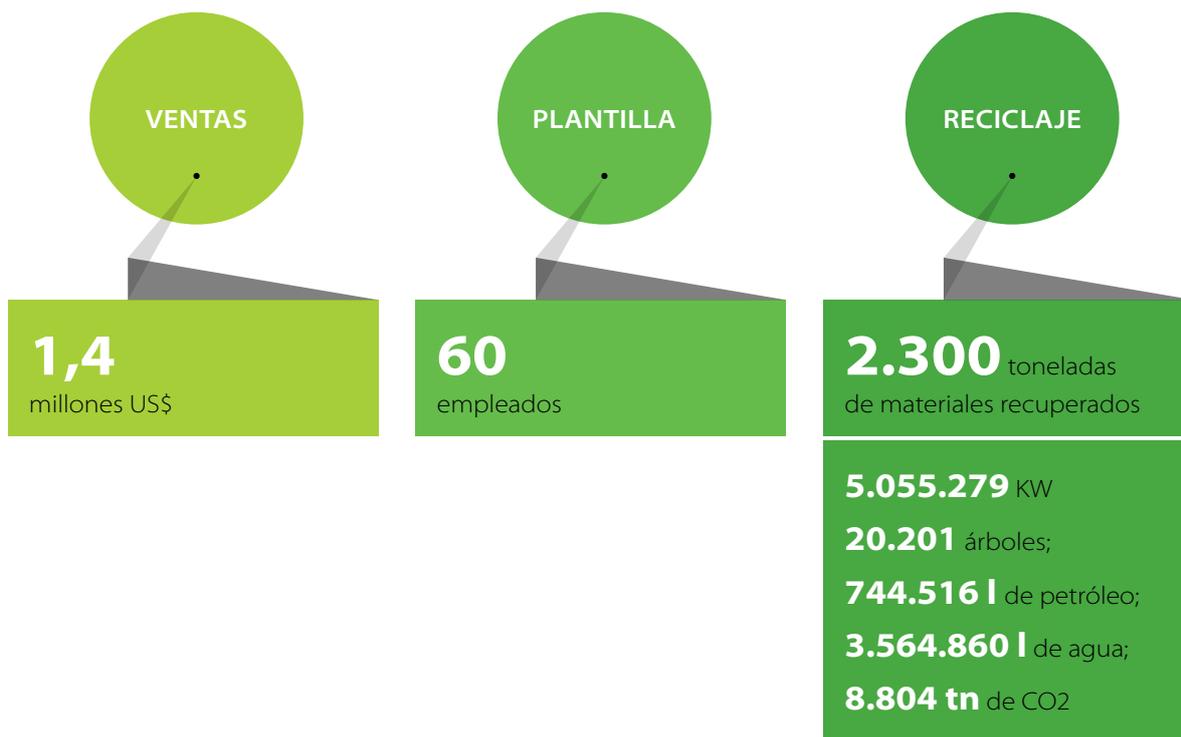
Triciclos destaca por ser una compañía de cambio cultural hacia la sostenibilidad, donde el reciclaje constituye solo un medio para crear un valor transversal que afecte al máximo número posible de personas y al medio ambiente. El modelo de intervención de TriCiclos incluye la instalación de puntos de recepción atendidos por facilitadores capacitados que guían a quien acude a depositar sus residuos, cumpliendo un papel de educadores ambientales y de filtro para evitar que se deje aquello que no se puede reciclar o que contamine al resto. La creencia por parte de la empresa es que si los ciudadanos modifican sus hábitos de compra según criterios de reciclaje, enviarán a la industria una señal suficientemente potente como para lograr transformarla.

¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

Con la facturación de 2011, de poco más de 511 mil dólares, Triciclos se situó sobre su punto de equilibrio financiero, cifra que en 2012 superó los 1,4 millones de dólares, con una rentabilidad para los inversores de 8% sobre ventas y en torno al 30% sobre el capital. Los 2.321.915 kilos de materiales reciclados en sus puntos limpios desde mayo de 2010 a abril de 2013 permiten a la empresa exhibir ahorros equivalentes 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. Esta información de eco-equivalencias desarrollada por TriCiclos también es comunicada a los usuarios de los puntos limpios. Por otra parte, el compromiso con los sectores más vulnerables se expresa a través de puntos limpios de carácter social, cuya operación se encarga a recicladores de base agrupados para este efecto. Muchas son 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. La empresa paga a sus trabajadores de rangos más bajos un 50% más que el promedio de la industria; entrega 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, compuesto por un total de 60 personas. Asimismo, pone a disposición el 10% de las acciones para ser adquiridas por empleados de la compañía.

En 2011 la empresa fue reconocida con el premio nacional a la innovación Avonni "por un modelo innovador que combina educación, gestión e infraestructura"⁸; y recibió su certificación como empresa B y la membresía Ashoka, concedida a uno de sus fundadores como emprendedor social.

8. García, 2011



¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

La empresa es muy consciente de que su actividad empresarial y rentable en el mercado del reciclaje no debe perjudicar o expulsar a los más pobres que se dedicaban a este sector, sino por el contrario ofrecerles oportunidades de mejora. Por otro lado, la amenaza de competidores tradicionales ha estado siempre presente puesto que estos tienen ventajas competitivas en varios aspectos. Por ejemplo, un punto limpio de TriCiclos contempla doce entradas para más de veinte materiales. Por el contrario, otras empresas pueden ofrecer puntos limpios solo para los materiales rentables y así obtienen mayores beneficios económicos para todos los involucrados. En cuanto a la financiación, como otros empresarios B, los socios observan que la banca tradicional no premia ni diferencia positivamente el emprendimiento social. En el caso de TriCiclos, como su meta es lograr cero basura en vez de la maximización de utilidades, la dificultad de obtener financiación por parte de esta banca ha sido todavía mayor. La protección intelectual de la idea de negocio es un área donde TriCiclos también ha tenido problemas, como cuando un cliente con el cual firmaron una alianza de trabajo comenzó a ofrecer el producto de los puntos limpios como propio.

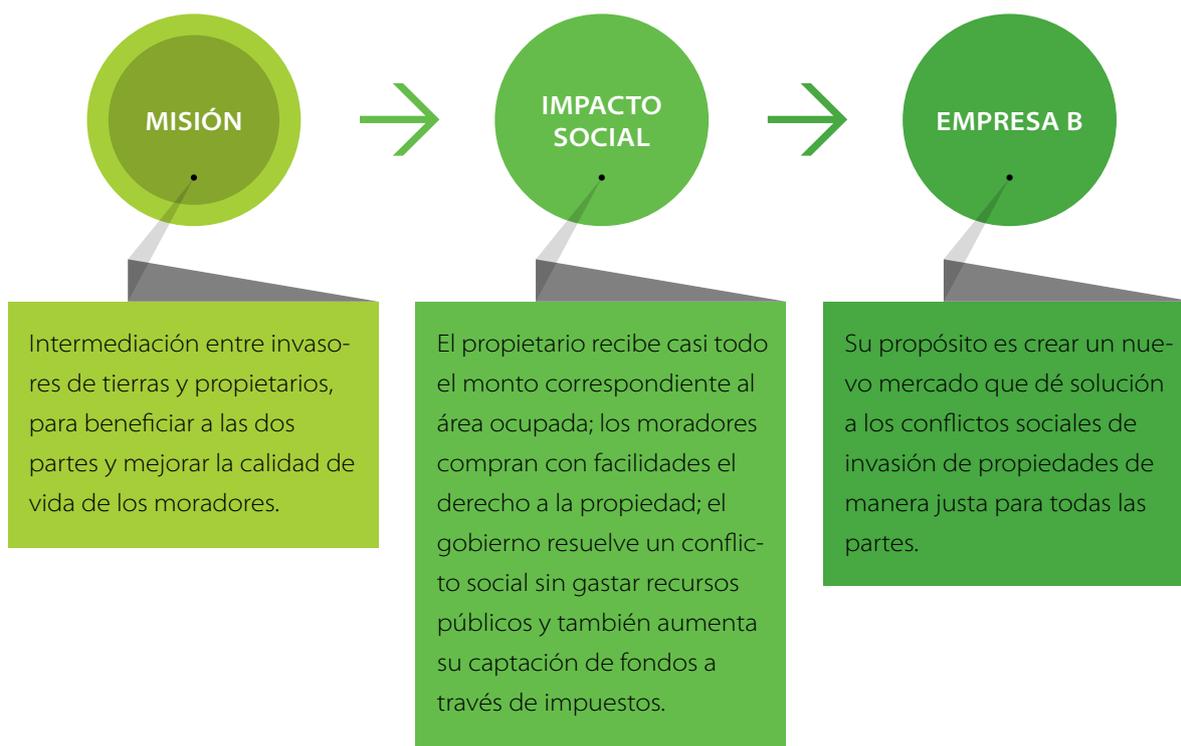




TERRA NOVA POR UNA URBANIZACIÓN SOSTENIBLE

¿POR QUÉ ES UNA POTENCIAL EMPRESA B?

Terra Nova presenta un modelo sostenible para afrontar situaciones de ocupación ilegal de espacios urbanos. El modelo aspira a satisfacer a los moradores con el fin de garantizar la regulación del área, la inversión del municipio en infraestructura y el pago del valor del inmueble al propietario. Esta estrategia utiliza instrumentos de mercado con base en las políticas públicas existentes.



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

En el proceso de legalización de estos terrenos, el modelo que el gobierno utiliza es la expropiación del área con un pago estipulado por un juez como indemnización al propietario. A continuación, se aprueba la adjudicación del área en terrenos más pequeños, que son entonces otorgados a los moradores sin ningún costo, dando inicio al proceso de reforma urbanística del lugar. Bajo este modelo, el gasto para la ciudad es extremadamente alto debido a que la indemnización llega a valores muy elevados. Debido a los altos costos, los gobiernos locales evitan hacer uso de este modelo y terminan manteniendo a las familias de forma ilegal en los terrenos ocupados. Este mecanismo funciona como incentivo para nuevas ocupaciones, ya que estimula la sensación de que se podrá ganar un hogar gratuitamente, incluso si es de una forma extenuante y conflictiva. En el caso de la mediación de Terra Nova, el acuerdo normalmente se realiza de la siguiente forma: el propietario acepta recibir en cuotas cerca del 70% del valor de mercado del terreno, por un periodo de 5 a 10 años con un ajuste del 12% anual, además de la tasa referencial (TR). Con respecto al valor total de la operación, Terra Nova cobra el 40% por prestar sus servicios, monto que es incluido en las cuotas del pago del terreno. El pago al propietario y a Terra Nova se hace a través de cuotas mensuales de en promedio R\$ 250 (108,7 USD) –el salario mínimo en São Paulo a comienzos de 2013 era de R\$ 678 (295 USD) – que al final del pago representan un total de R\$ 10.000 (US\$ 4.350) por terreno. Aquellos que no se adhieren al acuerdo comienzan a ser desalojados por la justicia y terminan perdiendo la inversión que hicieron en el terreno para construir su casa, además de que no reciben una valoración futura de los inmuebles después de las mejoras realizadas por el municipio. De este modo, los demás ocupantes se dan cuenta de que sale más caro no pagar el terreno, principalmente por el hecho de que con la propiedad, los inmuebles pueden llegar a valer el doble de su valor previo a las gestiones de Terra Nova. El mismo proceso se aplica a las personas morosas. En estos casos el daño es aún mayor porque además de ser desalojados del inmueble, también perderán el monto ya pagado por el terreno.



¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

El tema habitacional es uno de los mayores problemas sociales que enfrenta Brasil. Actualmente, hay aproximadamente doce millones de personas viviendo en zonas urbanas ocupadas ilegalmente⁹. La gran mayoría de estas viviendas irregulares se encuentran en São Paulo, Belo Horizonte y Río de Janeiro. Terra Nova actúa en situaciones de ocupación ilegal de terrenos de propiedad privada a partir de una negociación con el propietario y los moradores, con el fin de revertir la situación para que todas las partes se vean beneficiadas. El propietario recibe casi todo el monto correspondiente al área ocupada; los moradores compran con facilidades el derecho a la propiedad; el gobierno resuelve un conflicto social sin gastar recursos públicos y también aumenta su captación de fondos a través del impuesto de bienes inmuebles (IBI), más los servicios de agua, alcantarillado y electricidad, que hasta entonces no eran cobrados a los moradores.

¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

Desde 2001, la empresa ya ha provocado un impacto directo en cerca de 6.200 familias de más de 25 áreas ocupadas ilegalmente en los estados de São Paulo, Paraná y Rondonia. En total, Terra Nova ha regularizado 1,1 millones de m² de terrenos ocupados ilegalmente. Actualmente, la empresa trabaja con 1.500 familias en el proceso de regularización de terrenos en São Paulo y Paraná. En 2005, Terra Nova recibió el premio René Frank Habitat, que reconoce y premia a organismos públicos y privados que actúan para mejorar la calidad de vida de los ocupantes ilegales de áreas urbanas. El reconocimiento a nivel nacional vino en 2008, cuando su fundador André Albuquerque ganó el Premio Emprendedor Social, patrocinado por el periódico *Folha de São Paulo* y celebrado desde 2005 en colaboración con la Fundación Schwab.



9. García, 2011

¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

En 2009 la empresa vivió grandes aprietos financieros, principalmente debido a la dificultad de encontrar un precio justo de cobro por el servicio prestado; al tratarse de personas de ingresos bajos, tardaron en aceptar que tenían la necesidad de cobrar un valor suficiente que cubriese los costos fijos y variables de la empresa. Este conflicto ideológico en el cobro, agudizado por problemas de gestión, provocó una crisis que casi lleva la empresa a la quiebra. Solo después de la elaboración de un nuevo modelo de gestión empresarial, más la inversión de capital recibida por parte de MOV Capital, la rentabilidad de la empresa aumentó y va creciendo cada año.

Para dar escala a su modelo, Terra Nova se encuentra con el reto de reducir sus tasas de morosidad, aproximadamente del 10%. En general, la empresa asume riesgos que los bancos no aceptan: no hace análisis de crédito a sus clientes pues su modelo debe incluir a todos los moradores en el proceso, ya que el objetivo principal del financiamiento es proporcionar viviendas a las familias de ingresos bajos. Incluso se incluye a las familias más pobres que no tienen condiciones para pagar la subdivisión por medio de modelos especiales de pago, ya sea sin intereses o con mayor plazo de deuda.

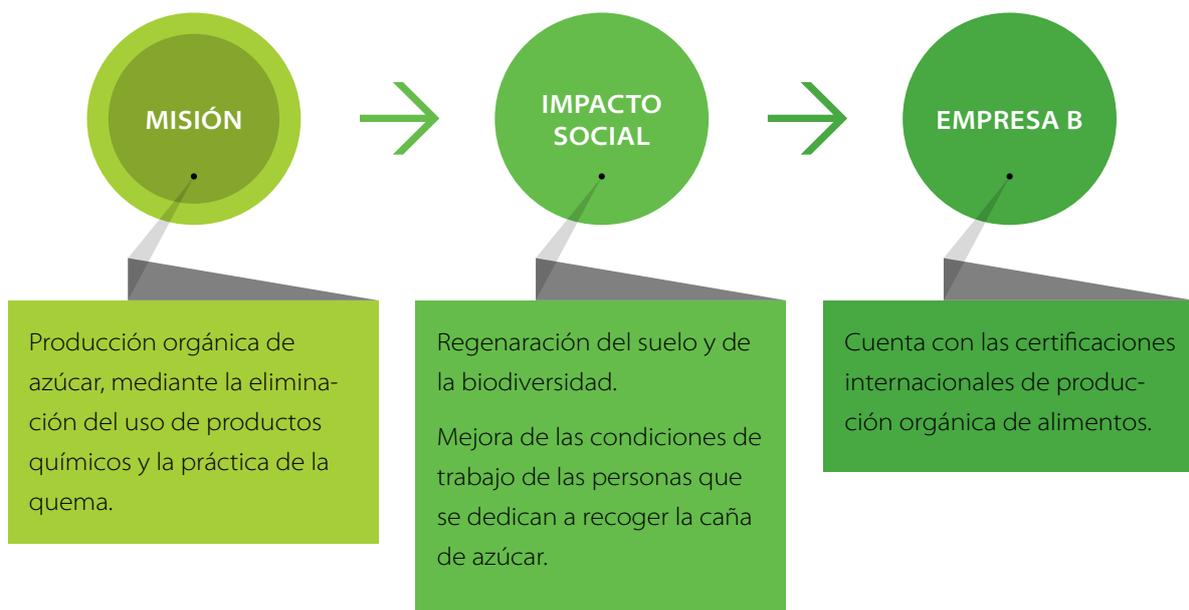
De ahí que el gran desafío de escalamiento de Terra Nova está en la limitación de flujo de efectivo y fondos para llevar a cabo nuevos proyectos. Entre el comienzo de las actividades de la empresa en una zona hasta las primeras entradas de efectivo pasan cerca de dos años y Terra Nova solo tiene capacidad de actuar en otras regiones después de recibir parte del dinero de la regularización. Para resolver esta problemática, la empresa ha estado trabajando en la posibilidad de vender la cartera de deuda de una zona al sistema bancario. Este desafío pasa por incluir a menos moradores en el acuerdo o bien por un cambio sistémico que haga que los bancos se sumen al enfoque de impacto social.



NATIVE UNA ECONOMÍA REGENERATIVA EN EL CORAZÓN DEL LATIFUNDIO BRASILEÑO

¿POR QUÉ ES UNA POTENCIAL EMPRESA B?

Usina São Francisco explota la caña de azúcar en un área extensa de 17 mil hectáreas con métodos opuestos a los utilizados de forma predominante por sus competidores como la quema de la caña. El azúcar obtenido es comercializado por Native con certificación orgánica. La regeneración del suelo, la valorización de la biodiversidad, el ofrecimiento de productos saludables y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados no son contrapartes que sacrifican las ganancias; son la base en la que se apoya su rentabilidad.



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

El modelo de negocio de esta empresa se basa en 5 características: la **primera** es el cambio tecnológico para la cosecha. El ingeniero agrónomo detrás de la filosofía de la empresa lideró un equipo de técnicos para crear un equipamiento capaz de cortar la caña, separar la paja, depositar el producto en el camión y distribuir la paja en el suelo. Con el fin de evitar que la mecanización compactara el terreno, estableció una cooperación con empresas e investigadores de Suecia e Israel para llegar al modelo que le permitiese tener una alta productividad sin destruir el suelo. Las cosechadoras que la empresa utiliza en la actualidad pesan 17 toneladas, pero la presión que ejercen sobre el suelo no es superior a la de un pie humano. La **segunda** característica es la certificación: el azúcar Native, así como otros productos de la marca, está certificado por las organizaciones mundiales alimentarias de mayor prestigio. La diversificación productiva es el **tercer** componente fundamental del modelo de negocio de Native. La ambición del grupo es comercializar todos los productos relacionados con el desayuno brasileño: café, granola, galletas, jugo de frutas y chocolates. La **cuarta** característica del modelo de negocio está en la decisión de apuntar al mercado de renta media alta. Parte de esta decisión refleja el coste de la regeneración de los ecosistemas vinculados a cada producto. En **quinto** lugar, aunque las ganancias obtenidas no sean muy impresionantes, Usina São Francisco consiguió, al menos de forma parcial, obtener el reconocimiento económico por parte de los servicios ambientales: esto es prueba de que su producción de azúcar emite muchos menos gases de efecto invernadero que los modelos convencionales, y consiguió créditos de carbono por medio del Mecanismo para un Desarrollo Limpio. Mientras una tonelada de azúcar producida por métodos convencionales genera 336 kg CO₂/t, esta cantidad cae a 222 kg CO₂/t en el azúcar producido por Usina São Francisco.



¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

Además de la erradicación de las quemas, las plantaciones de caña de azúcar de São Francisco utilizan otras dos prácticas agrónomas que permiten reducir significativamente el uso de productos químicos. La primera es la diversificación de las especies plantadas de caña de azúcar, un factor decisivo para reducir los riesgos de monocultivo. La segunda es la utilización productiva de un residuo creado a partir de la destilación del jugo de caña de azúcar que actualmente es utilizado de forma generalizada como fertilizante en el cultivo de la caña. Asimismo, Usina São Francisco consiguió mecanizar la recolección sin prescindir de sus trabajadores. Una de las funciones ejercidas por los trabajadores, que antes se encargaban de la cosecha de caña, consiste en observar los cultivos para registrar eventuales anomalías y enfrentar los ataques de plagas con métodos que no implican el uso de productos químicos ni de quemas. Para este trabajo cuentan con más de 1.000 personas en sus 2 instalaciones para abarcar 15.000 hectáreas. Junto al pago de los derechos laborales previstos en la ley, los funcionarios reciben un plan de salud más un salario y medio adicional al año, aparte de los 13 sueldos a los que tienen derecho.

¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

El inicio fue más costoso pues el aumento de la actividad orgánica tuvo como consecuencia la multiplicación de los insectos, y esto dio lugar a la aparición de una grave enfermedad para los cultivos: la plaga conocida como "broca da cana". Estos factores explican que entre 1992 y 1997 el rendimiento del suelo cayese, quedando por momentos debajo del promedio estatal, lo que no ocurrió nunca cuando la caña era quemada y se aplicaban insumos químicos a gran escala. A partir de 1998, sin embargo, el rendimiento volvió a situarse por encima del promedio estatal y llega incluso a superar el nivel que tenían antes de la generalización de la cultura orgánica. Actualmente los productos de Native se exportan a un creciente número de países, que hasta ahora llega a 67. Un tercio del total de azúcar orgánico comercializado en el mundo viene de Native, y representa el 90% de lo que se vende en Brasil.



¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

Entre sus desafíos de crecimiento destaca ampliación de su mercado, puesto que los precios finales de los productos Native no son compatibles con el poder adquisitivo de la mayor parte de la población brasileña. Los altos costos de los productos reflejan los costos de transición y reconversión a tecnología orgánica. Si en los métodos convencionales de plantación de caña se utilizan 500 kilos de fertilizantes químicos por hectárea, en Usina São Francisco la fertilización consume alrededor de doscientas toneladas de productos orgánicos, lo que eleva los costos de este proceso¹⁰. En este total no están incluidas las veinte toneladas de paja de caña por hectárea distribuidas sobre el suelo para mantenerlo húmedo, dadas las altas temperaturas de la región¹¹.

¹⁰.Bouças et al, 2009:651

¹¹. Machado y Corazza, 2004:38



AMATA EL NEGOCIO DE LA MADERA CERTIFICADA

¿POR QUÉ ES UNA POTENCIAL EMPRESA B?

Amata es una empresa forestal creada para producir y vender madera oriunda de bosques nativos gestionados y bosques plantados. La empresa opera en la Amazonia brasileña, aunque también en la zona centro-oeste y el sur de Brasil. Un objetivo de la empresa es certificar integralmente su producción de acuerdo con estrictas normas internacionales, en concreto del Forest Stewardship Council (FSC) que posee el estándar más reconocido de producción y sello de calidad para madera y productos madereros. Esta decisión empresarial es contraria al comportamiento común de la gran mayoría de los empresarios, en un sector lleno de malos ejemplos en lo que concierne a responsabilidades socio-ambientales.



¿CUÁL ES SU MODELO DE NEGOCIO?

La empresa nació en el mismo periodo en que la Ley de Gestión de Bosques Públicos estaba siendo creada (Ley nº 11.284, marzo de 2006). Esta ley estableció que los bosques nacionales (o FLONAS, por Florestas Nacionais) y bosques estatales (o FLOTAS, por Florestas Estaduais) podrían ser concedidos a empresas madereras para la producción sostenible de madera. En 2011, la empresa consiguió extraer los primeros volúmenes de madera de su concesión y, para agregar valor a la madera, adquirió un aserradero en el municipio de Itapoã do Oeste. En 2012, la empresa obtuvo la certificación FSC para sus operaciones en el bosque de Jamari. La empresa también buscó propiedades en Mato Grosso do Sul y Paraná con el fin de suplir su necesidad de encontrar potenciales tierras para la plantación de bosques. En estos dos estados el plan es la implementación de cultivos de pino y eucalipto.

En bosques públicos Amata cuenta con 46 mil hectáreas de florestas naturales bajo una gestión certificada. La empresa también posee aproximadamente 74 mil hectáreas de plantaciones de especies nativas y exóticas, plantadas o en proceso de plantación. Del total de los bosques plantados, más de 9 mil hectáreas ya cuentan con el sello FSC. Las inversiones en la empresa llegan a los R\$ 200 (US\$ 88) millones para la implementación de bosques.

La mitad del volumen producido se exporta. Sin embargo, la empresa ha conseguido abrir un mercado interno que consume el 50% restante de la madera que es extraída y procesada. El 20% de las ventas se destina a compradores que valoran la madera certificada y llegan a pagar incluso bonos adicionales.

En total, entre personal administrativo, equipo técnico de campo y demás trabajadores, Amata poseía a comienzos de 2013 cerca de 400 colaboradores. Se prevé que este contingente aumente a 600 trabajadores en la medida que las operaciones de gestión de bosques naturales y plantaciones vayan en aumento.



¿CUÁL ES SU IMPACTO SOCIAL?

Amata desafía las prácticas comunes del sector que incluyen la tala indiscriminada de innumerables especies. Entre los impactos ambientales positivos que Amata puede generar a largo plazo, el principal es evitar la pérdida de biodiversidad en las regiones donde opera, ya sea a través de la gestión de bosques nativos o de plantaciones que cumplan con los criterios técnicos específicos de estándares de producción. Las técnicas de gestión de bajo impacto y las buenas prácticas silvícolas evitan que se produzcan daños innecesarios en los bosques y las especies que los pueblan.

¿CUÁLES SON SUS RESULTADOS?

De acuerdo con su informe de sostenibilidad, los montos ya invertidos y por invertir superan la cifra de R\$ 200 (US\$ 92) millones¹². Sin embargo, la empresa aún registra resultados negativos, por lo que ha utilizado su capital para cubrir gastos y seguir haciendo las inversiones necesarias para la formación de activos¹³. Su facturación anual está en la orden de los R\$ 6 (2.6 USD) millones. Amata declara que buscó inversores con un perfil de largo plazo. Por esta razón, estos son conscientes de los desafíos para la consolidación del plan de negocio y entienden que deberán comenzar a ver las retribuciones no antes de un periodo de cinco años o más. Los estados financieros aún muestran resultados negativos: R\$ 15,9 (US\$ 7) millones en 2012, R\$ 8,5 (US\$ 3,7) millones en 2011 y R\$ 5,8 (US\$ 2,5) millones en 2010.¹⁴ De acuerdo con los socios de la empresa, esta situación se sabía y está alineada con el plan de negocios que prevé la formación de activos forestales aún en los próximos años.



12. Amata, 2012.

13. Amata, 2013.

14. Ibid.

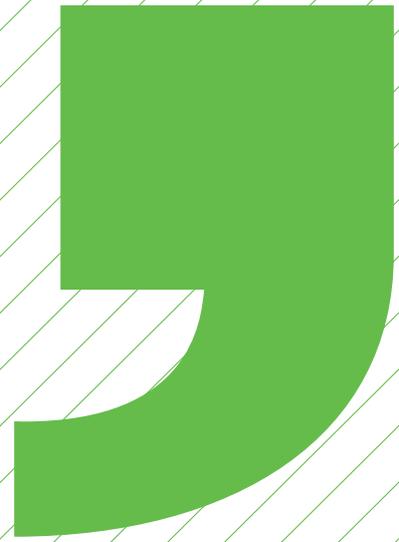
¿CUÁLES SON SUS DESAFÍOS?

El principal obstáculo es la competencia con la madera ilegal que es blanqueada con documentos de orígenes poco confiables. Además, clientes potenciales como el sector de la construcción civil siguen utilizando el criterio del precio como factor decisivo en sus compras. A pesar de que hay indicios de que estos criterios están cambiando, convencer a los departamentos de compras de materiales de grandes constructoras no es una tarea sencilla. Es fundamental una actuación eficaz de los gobiernos para cerrar las puertas al negocio de la madera ilegal o legalizada pero predatoria, así como para desburocratizar los procesos de concesión de licencias a empresarios madereros serios y dispuestos a asumir compromisos.



BIBLIOGRAFÍA

- **Correa, María Emilia;** Gatica, Sebastián; Abromavay, Ricardo; Van Hoof, Bernhardus. Nuevas "Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América." FOMIN, octubre 2013.
- **García, M.** "Conozca los ganadores de los premios a la innovación Avonni 2011." Gobierno de Chile, Dirección de Innovación, 18 de noviembre de 2011. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/conozca-los-ganadores-de-los-premios-a-la-innovacion-avonni-2011/>
- **PORTER, M., & KRAMER, M.** "Creating shared value." *Harvard Business Review*. Janeiro e fevereiro, 2011, páginas 62-77.
- **Visión Sistema B.** <http://www.sistemab.org/espanol/el-movimiento-global/mision-y-desafios>
- **Wheatley, M. & Antadze, N.** "Making a difference: Strategies for scaling Social Innovation for a greater impact". *The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 15(2). 2009
- **Wheatley, M & Frieze, D.** "Taking Social Innovation to scale". *Oxford Leadership Journal*. Vol.1 (1) 2009.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

1300 New York Avenue, N.W., Washington, D.C. 20577

 mifcontact@iadb.org

 www.facebook.com/fominbid

 www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID