(Portada)

MEJORES PRÁCTICAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS B DE AMERICA LATINA

LOGOS
IDRC
Sistema B
Academia B

Maria Emilia Correa
Noviembre 2019

(contraportada)

Acerca de IDRC

El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) financia investigaciones en los países en desarrollo para promover el crecimiento, reducir la pobreza e impulsar cambios positivos a gran escala. Como una corporación de la corona, apoyamos a pensadores líderes que avanzan en el conocimiento y resuelven problemas prácticos de desarrollo. Proporcionamos los recursos, el asesoramiento y la formación necesarios para implementar y compartir soluciones con quienes más lo necesitan. En resumen, el IDRC aumenta las oportunidades y marca una verdadera diferencia en la vida de las personas. Trabajando con nuestros aliados en el desarrollo, multiplicamos el impacto de nuestra inversión y llevamos las innovaciones a más personas en más países de todo el mundo. Ofrecemos becas y premios para forjar una nueva generación de líderes del desarrollo. Nuestra oficina central está ubicada en Ottawa, Canadá, mientras que cinco oficinas regionales nos mantienen cerca de nuestro trabajo. Estas se encuentran en Montevideo, Uruguay; Nairobi, Kenia; Dakar, Senegal; Amman, Jordania; y Nueva Delhi, India. El IDRC está gobernado por una junta de hasta 14 gobernadores, cuyo presidente se subordina al Parlamento a través del Ministro de Desarrollo Internacional. El IDRC fue establecido por una ley del parlamento de Canadá en 1970 con el mandato de "iniciar, alentar, apoyar y llevar a cabo investigaciones sobre los problemas de las regiones del mundo en desarrollo y sobre los medios para aplicar y adaptar los conocimientos científicos, técnicos y de otro tipo al progreso económico y social de esas regiones".” (https://www.idrc.ca/es/acerca-del-idrc)

Acerca de Sistema B

Sistema B es una organización global creada en 2012 en América Latina para lograr que el éxito económico se mida por el bienestar de las personas, las sociedades y la naturaleza. Lo hace apoyando el ecosistema que fortalece a las Empresas B y a otros agentes económicos que usan herramientas de mercado para resolver problemas sociales y ambientales. Esta nueva visión de éxito económico permite alinear los intereses de los mercados y de las empresas con los intereses de la sociedad. Es el mercado de la nueva economía, que se inspira en los miles de empresarios y emprendedores que desde hace más de 20 años crean empresas para resolver problemas sociales y ambientales. Sistema B promueve las Empresas B en América Latina gracias a una alianza con B Lab. 500 empresas ya están operando en América Latina bajo la certificación Empresa B. (www.sistemab.org)

Acerca de Academia B

Academia B es la iniciativa de Sistema B para acercar la academia al emprendimiento con propósito. Promueve la participación de investigadores, docentes y estudiantes como agentes de cambio en el movimiento hacia una nueva economía. Diseñada como una intervención de tres años, gracias al apoyo de International Development Research Centre de Canadá-IDRC, CAF, y FOMIN, Academia B creó una red de educadores, estudiantes e investigadores para acercar la academia al movimiento por una nueva economía y acompañar el conocimiento y la docencia. Academia B apoya el desarrollo de jóvenes investigadores y la investigación aplicada y relevante sobre los nuevos actores de la economía en América Latina. La Red ofrece herramientas innovadoras de formación y apoyo a las redes de estudiantes y profesores. Gracias al apoyo de CAF y en alianza con la red SEKN y el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración-CLADEA se han desarrollado casos de estudio sobre Empresas B Latinoamericanas para ser distribuidos globalmente por medio de las escuelas de negocios de Harvard e Ivey School of Business, Canadá. El programa Multiplicadores Académicos B permite actualizar a los docentes en estas nuevas temáticas y acceder a casos de estudio y herramientas de formación experiencial, como la red aim2flourish y los Equipos de Impacto B. La biblioteca en línea ofrece casos de estudio,

programas de curso para escuelas de negocios y de derecho, tesis de estudiantes y avances de investigación disponibles en español, inglés y portugués. El blog es un espacio de opinión abierto a quienes tengan relación con la academia, para informar y comentar sobre el impacto del movimiento por una nueva economía y las Empresas B (www.academiab.org).

Con el fin de generar evidencia tanto cualitativa como cuantitativa para entender mejor cómo las Empresas B están generando oportunidades sociales y económicas para jóvenes y mujeres, desarrollamos convocatorias de investigación, donde seleccionamos propuestas de investigadores latinoamericanos sobre la "Caracterización y desafíos del Liderazgo femenino en Empresas B de Latinoamérica" y la "Caracterización y medición del impacto de las Empresas B en la inclusión de jóvenes y mujeres en América Latina". A partir de los resultados de estas investigaciones buscamos sugerir propuestas de mejora para las Empresas B y nuevos modelos de negocios para el sector económico, nuevas métricas o conceptos para la Evaluación de Impacto B y sugerencias de políticas públicas favorables.

UN NUEVO PAPEL PARA LAS EMPRESAS FRENTE A LOS DESAFÍOS SOCIALES 5
EL CASO DE PIXZA, "UN PROGRAMA DE INCLUSIÓN SOCIAL DISFRAZADO DE PIZZERÍA" 6
LA REALIDAD LABORAL DE LOS JÓVENES Y LAS MUJERES EN AMÉRICA LATINA 7
LOS JÓVENES 7
LAS MUJERES 8
POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL SECTOR PRIVADO 9
¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B? 10
EL CASO DE TERRIUM, UNA EMPRESA ORGANIZADA EN TORNO A LAS NECESIDADES DE MUJERES Y SUS FAMILIAS 11
¿POR QUÉ ESTUDIAR LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS B? 11
¿CÓMO SON LAS EMPRESAS B DE AMÉRICA LATINA? 12
LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS B: TRES CAMINOS PARA LA INCLUSIÓN DE MUJERES Y JÓVENES 14
1. NEGOCIOS DISEÑADOS PARA GENERAR INCLUSIÓN 14
EL CASO DE ACTITUDLAB EN CHILE Y PERÚ 15
2. EMPRESAS B QUE CONSIDERAN LA INCLUSIÓN DE PERSONAS EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD A LO LARGO DE TODA SU CADENA DE VALOR 16
3. EMPRESARIOS QUE PARTICIPAN ACTIVAMENTE PARA CONSTRUIR POLÍTICAS PUBLICAS Y PROMOVER LA INCLUSIÓN EN EL MERCADO 16
LEYES PARA CREAR EMPRESAS DE BENEFICIO E INTERÉS COLECTIVO (BIC) 17
COMPRAS PÚBLICAS SOSTENIBLES 18
RIO + B 18
LA INVITACIÓN A LA ACCIÓN 19
ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR LA INCLUSIÓN DE JÓVENES Y MUJERES EN UNA EMPRESA 19
UN PROCESO DE CAMBIO CULTURAL 19
ACCIONES CONJUNTAS DE LAS EMPRESAS B 20
¿CÓMO SE MIDE LA INCLUSIÓN EN LA EVALUACIÓN DE IMPACTO B? 21
ALGUNAS DEFINICIONES 25
¿QUÉ ES DIVERSIDAD? 25
¿QUÉ ES INCLUSIÓN? 25
¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE INCLUSIÓN Y REPRESENTATIVIDAD? 26
¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE DIVERSIDAD, IGUALDAD Y EQUIDAD? 26
¿QUÉ ES RESILIENCIA? 27
¿QUÉ ES INTERDEPENDENCIA? 27
¿QUÉ ES UNA ECONOMÍA INCLUSIVA? 27
METODOLOGÍA Y LIMITACIONES DE RESULTADOS 27
INVESTIGACIONES FINANCIADAS POR IDRC Y ACADEMIA B 29

Un nuevo papel para las empresas frente a los desafíos sociales

El rol del sector privado frente a la inclusión de poblaciones vulnerables se está redefiniendo. Los desafíos sociales, como reducir la pobreza o lograr la inclusión de jóvenes y mujeres, eran considerados asuntos para gobiernos o fundaciones. Hoy son el corazón del negocio para cientos de Empresas B que usan las herramientas del mercado para ofrecer soluciones a los problemas sociales.

No se trata solamente de las prácticas tradicionales llamadas de "responsabilidad social"[1], sino de actividades que son centrales al éxito de los negocios. América Latina ha sido un terreno fértil para el surgimiento de este nuevo tipo de empresa. A fines del 2019 hay más de 500 Empresas B Certificadas. Con el compromiso de tener un impacto positivo en la sociedad y la naturaleza trabajan para construir resiliencia en los ecosistemas y comunidades, mitigar las emisiones de CO2, ofrecer soluciones alternativas de energía y agua, promover el cambio cultural hacia la producción y consumo sostenibles, y ofrecer productos más saludables de consumo masivo como alimentos, productos de limpieza y cosméticos.

Este documento presenta la experiencia de las Empresas B latinoamericanas frente a la inclusión de mujeres y jóvenes. Se presentan tres caminos de acción para que las empresas sean actores relevantes frente a las necesidades de inclusión de poblaciones vulnerables:

1. **Negocios diseñados para generar inclusión:** empresas con ánimo de lucro creadas para ofrecer inclusión económica a poblaciones vulnerables como elemento central del negocio
2. **Empresas que consideran la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad a lo largo de toda su cadena de valor:** contratación, capacitación, relación con proveedores, diseño de productos y marketing, en la propiedad y gobernanza de las empresas
3. **Empresarios que participan activamente para construir políticas publicas y promover la inclusión en el mercado**

La experiencia de estos empresarios es una oportunidad para motivar a las empresas del sector privado a convertirse en verdaderos agentes de inclusión en la región.

[1] *Este documento considera "responsabilidad social" las prácticas periféricas al negocio central que buscan mejorar las relaciones de corto plazo con stakeholders, que se ajustan a las prioridades de corto plazo de la empresa y que no cambian de forma importante los sistemas organizacionales, las rutinas o las estructuras de la empresa.*
Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. Mark DesJardine, HEC Paris, Pratima Bansal, Western University, Yang Yang, Rowan University Journal of Management Vol. XX No. X, Month XXXX 1–27. May 16,2017

El caso de Pixza, “un programa de inclusión social disfrazado de pizzería”[2]

Motivado por romper el ciclo de la pobreza en su nativo México, el emprendedor Alejandro Souza decidió trabajar con jóvenes en 'abandono social'. En 2015 abrió Pixza, un restaurante que vende rebanadas de pizza de maíz. En tres años ha abierto ya 3 locales en Ciudad de México, y cada punto de venta ha logrado equilibrio financiero en el primer año.

Pixza innova en su producto, su modelo de negocio, y su programa de empoderamiento social. Como pizzería, su propuesta de valor es una experiencia culinaria única, la primera y única pizza de maíz azul del mundo hecha con ingredientes 100% mexicanos.

Como plataforma de empoderamiento social, Pixza busca lograr la reinserción productiva de adultos jóvenes con un perfil de abandono social, es decir, jóvenes entre 18 y 25 años que tienen una combinación de varias características: han pasado tiempo en las calles, eran adictos a las drogas, fueron abandonados por sus familias a una edad temprana, no tienen educación formal, son migrantes, o han pasado tiempo en la cárcel. Pixza ha empleado a 60 jóvenes, ofreciendo un programa de capacitación y habilidades para la vida de varios pasos. El programa “ruta de cambio” de Pixza es un camino muchas veces sinuoso, que "cambia la mentalidad de los jóvenes en términos de estar dispuestos y ser capaces de dar y recibir ayuda".

Por cada cinco rebanadas de pizzas vendidas, la sexta se dona a un joven con un perfil de abandono social. Con esta porción de pizza se ofrece un programa de contratación abierta y una oportunidad de empoderamiento multidimensional enfocada en lograr la reinserción social y económicamente productiva. El programa multidimensional de 18 meses los impulsa a cuatro objetivos:

- *Mantener un trabajo formal en Pixza,*
- *Crear e implementar un plan de vida personal y profesional.*
- *Mudarse a su propio departamento y mantener una vida independiente, y*
- *Recibir educación profesional y práctica.*

Este programa de inclusión es financiado por el negocio. Si uno de los jóvenes empleados por la pizzería necesita algo de dinero extra para ayudarlo en su transición, los empleados de Pixza preparan una nueva pizza con una variedad única de coberturas. Las ganancias de esta nueva oferta se destinan a lo que el joven necesita.

Para Souza, así como para muchos emprendedores en América Latina, no es suficiente encontrar una nueva forma de hacer pizza y lograr un negocio viable. Ellos quieren ser parte de la construcción de una sociedad mas igualitaria, con oportunidades para todos. Son empresarios que demuestran ser capaces de hacer negocios rentables e inspirar el cambio del sistema de inclusión de jóvenes en América Latina.

https://pixza.mx/

---

[2] *Entrevistas personales de la autora. Octubre 2019.*
Aim2 flourish. https://aim2flourish.com/innovations/pizzeria-making-social-change-one-slice-at-a-time

La realidad laboral de los jóvenes y las mujeres en América Latina

Medidas como el PIB muestran que América Latina ha mejorado el nivel de vida y se han disminuido la pobreza y la desigualdad.[3] Las cifras agregadas, sin embargo, no reflejan dificultades estructurales como el desempleo juvenil, la persistente brecha de género, o la desigualdad de ingresos.[4]

Las actividades económicas que desarrollan poblaciones más vulnerables, en su mayoría mujeres y jóvenes, se basan en empleos precarios, trabajos de baja productividad y actividades informales en el sector de servicios. A pesar de mejoras en salud, empleo y educación, el 77% de la población de la región tiene ingresos bajos o medios-bajos, y cerca de 30 millones de personas están en riesgo de volver a la pobreza[5]. Además, la pobreza no afecta de la misma forma a los distintos grupos de la población. La pobreza es mayor en poblaciones más vulnerables como las mujeres y los jóvenes, los residentes de zonas rurales, las personas indígenas y la población afrodescendiente.[6]

Los jóvenes

10 millones de jóvenes en nuestra región buscan empleo sin conseguirlo. Es el nivel más alto desde que comenzaron a realizarse los promedios regionales hace casi 30 años. La tasa de desempleo urbano en los jóvenes entre 15 y 24 años llegó a 18% en 2018, una proporción que triplica la tasa de los adultos y es más del doble que la tasa general de desempleo promedio en la región. Según la OIT, "el empleo de los jóvenes es un tema prioritario, y resulta aún más urgente cuando atravesamos por un momento de desocupación juvenil sin precedentes".[7]

La situación en el mercado de trabajo no es fácil. Los jóvenes suelen empezar a trabajar a los 16 años. 6 de cada 10 jóvenes trabajan en empleos informales con bajos salarios. El 70% no cuenta con un contrato laboral firmado por el empleador.

21% de los jóvenes, unos 20 millones de personas entre 15 y 24 años, en su mayoría mujeres y jóvenes con menos recursos, no trabajan ni estudian. [8, 9] Son los llamados "NiNis", jóvenes sin actividad laboral ni de estudio, algunos en busca de trabajo o ayudando en negocios familiares. Para los NiNis la violencia y la inseguridad son un problema central, y las drogas son la amenaza constante del dinero fácil que los aleja de sus aspiraciones educativas y laborales.

---

[3] *Latin American Economic Outlook 2019: Development in transition. Cepal. Oct. 2019*
[4] *Human Development Report 2015. Work for Human Development* *http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/hdr/2015-human-developmentreport/*
[5] *Panorama Social de América Latina 2019. Cepal. https://www.cepal.org/es/publicaciones/44969-panorama-social-america-latina-2019*
[6] *Latin American Economic Outlook 2019: Development in transition. Cepal. OCTOBER 2019*
[7] *Tasas de desocupación juvenil: un desafío para el futuro del trabajo en América Latina y el Caribe* *https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_715135/lang--es/index.htm*
[8] *Empleo juvenil en América Latina y el Caribe. OIT. 2019.* *https://www.ilo.org/americas/temas/empleo-juvenil/lang--es/index.htm*
[9] *Millennials en América Latina y el Caribe: ¿Trabajar o estudiar? Novella, Repetto, Robino, y Rucci. IADB. Nov 2018*

El 25% de la población de América Latina son jóvenes menores de 25 años. Estos jóvenes hoy tienen más acceso a la educación. Son mas saludables. Se sienten menos atados a convenciones sociales y a la religión. Y sus expectativas son más altas. Gracias a las redes sociales y la globalización, los jóvenes de todos los orígenes y geografías están más abiertos a opciones de vida alternativas, están más en sintonía con derechos y normas "universales" como la libertad de expresión o un salario digno, y están menos dispuestos a aceptar menos de lo que esperan.

El malestar derivado de esta rápida evolución social está en todas partes. 2019 ha sido un año marcado por protestas callejeras, y miles de jóvenes se toman las calles para protestar. En medio de la pérdida de legitimidad de las instituciones, los jóvenes denuncian el acceso desigual a servicios públicos de calidad como educación, pensiones y salud, la corrupción, la concentración de la riqueza, entre otros, y exigen "terminar con los abusos".

Las mujeres

La brecha en empleabilidad también tiene una mirada de género. Las mujeres han aumentado su presencia en el mercado laboral pero están lejos de la igualdad. En 2019 se calcula que el 50,3% de las mujeres trabaja, frente a 75% de los hombres.

Según la OIT10, las mujeres ganan 17% menos que los hombres por hora trabajada. Existe además una "segregación ocupacional" y una mayor desigualdad en el caso de las trabajadoras más pobres. El grueso del trabajo de cuidado de personas es realizado por cuidadores no remunerados, en su mayoría mujeres y niñas pertenecientes a grupos socialmente desfavorecidos. Esto obliga a las trabajadoras a buscar flexibilidad y a tomar empleos en inferioridad de condiciones frente a los hombres, lo que se traduce en más gastos relativos al ingreso y un menor ahorro pensional.

El empoderamiento económico de las mujeres es fundamental para hacer realidad los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Incluye la capacidad de las mujeres para participar por igual en el mercado; su acceso y control sobre recursos productivos, acceso a trabajo decente, control sobre su propio tiempo, vidas y cuerpos; y una mayor voz, agencia y participación significativa en la toma de decisiones económicas en todos los niveles, desde el hogar hasta las instituciones internacionales. Cuando más mujeres trabajan, las economías crecen. El empoderamiento económico de las mujeres aumenta la productividad, aumenta la diversificación económica y la igualdad de ingresos, además de otros resultados positivos de desarrollo[11].

---

[10] *Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe. OIT. Agosto 2019. https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm*

[11] *Buvinić, Mayra; Furst-Nichols, Rebecca. 2016. Promoting Women's Economic Empowerment : What Works?. Oxford University Press on behalf of the World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27699 License: CC BY-NC-ND 3.0 IGO*

Políticas públicas y el sector privado

Las empresas tienen un papel clave para construir economías inclusivas creando oportunidades para personas de todos los orígenes y experiencias de vivir con dignidad, mantenerse a ellos mismos y a sus familias, y contribuir a la comunidad.[12] "No dejar a nadie atrás" es uno de los principios de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

Las buenas políticas públicas de inclusión social y laboral y los sistemas de protección social son claves para erradicar la pobreza y reducir la desigualdad, pero no son suficientes. La mayoría de las intervenciones se basan de una manera u otra en mejorar la capacidad de los jóvenes y las mujeres. Sin embargo, la forma de la inclusión importa mucho más. Es necesario que los jóvenes y mujeres trabajen mejor, pero también que los mercados funcionen mejor para ellos. Es necesario trabajar el lado de la demanda, es decir, las fallas institucionales y de mercado. Para un impacto sostenible, los enfoques integrados abordan las limitaciones que enfrentan los jóvenes y las mujeres (del lado de la oferta) y las empresas (del lado de la demanda).

La mayoría de las políticas públicas considera que la acción de las empresas se limita a acciones filantrópicas o al cumplimiento legal. Sin embargo, la variable que explica en mayor medida la reducción de pobreza en América Latina entre 2014 y 2018 es la mejora de ingresos laborales de los hogares de bajos recursos. Al contrario, en Brasil, donde la pobreza aumentó, la caída de los ingresos laborales fue el factor que más incidió en la contracción de los ingresos de los hogares de bajos recursos[13].

Además, los resultados de las políticas publicas para disminuir el desempleo juvenil y la desigualdad laboral de género son mixtos[14]. Se trata por lo general de políticas destinadas a mejorar oportunidades en el mercado de trabajo. Por una parte buscan mejorar las condiciones de la oferta laboral, ofreciendo capacitación y soporte a jóvenes y mujeres. Por otra parte buscan mejorar las condiciones de demanda de trabajo de las empresas con base en subsidios y exigencias regulatorias.[15,16,17] Gran parte de estos esfuerzos se dirigen a empresas medianas y grandes pues se asume que las pequeñas y medianas (PYMEs) difícilmente podrán ser agentes de cambio hacia la inclusión. Sin embargo, en América Latina y a nivel global la mayor parte del empleo lo generan los trabajadores independientes, las microempresas y las PYMEs[18].

---

[12] *The Inclusive Economy Challenge 2019. www.bcorporation.net*
[13] *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2019. OIT. 2019. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2019/WCMS_670542/lang--es/index.htm*
[14] *Global Inventory of Interventions to Support Young Workers Synthesis Report. Gordon Betcherman, Martin Godfrey, Susana Puerto, Friederike Rother, and Antoneta Stavreska. World Bank, 2007*
[15] *Solutions for Youth Employment. 2019. http://s4yestg.prod.acquia-sites.com/2nd-generation-youth-employment-programs*
[16] *Buenas prácticas e innovaciones para la inclusión de mujeres jóvenes al mundo laboral en América Latina, el Caribe y la Unión Europea. D'Angelo; Gutiérrez y Welsh. EU-LAC, Programa para la Cohesión Social en América Latina. Octubre 2018*
[17] *Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe. OIT. Agosto 2019. https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm*
[18] *Lo pequeño importa: Datos mundiales sobre las contribuciones al empleo de los trabajadores independientes, las microempresas y las pymes. OIT. Octubre 2019*

DE $B#'' #),#4- (+%,),#F G#

Las Empresas B son una solución para permitir a las empresas generar rentabilidad y solucionar los problemas de la sociedad y de la naturaleza, al mismo tiempo. Esta nueva generación de empresas hace parte de un movimiento global de nuevos actores económicos que están avanzando con enfoques empresariales radicalmente innovadores.

Las Empresas B son muy diversas. Vienen en todas las formas y tamaños, desde microempresarios y trabajadores independientes hasta multinacionales. Son distintas de las empresas con ánimo de lucro tradicionales pues amplían la responsabilidad fiduciaria. Las Empresas B tienen 4 características distintivas:

1.! Propósito: Sus accionistas se comprometen legalmente a crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente y a asumir la gestión de impactos sociales y ambientales con el mismo rigor que los financieros;
2.! Nueva identidad legal: Los accionistas extienden el deber fiduciario para incluir intereses no financieros;
3.! Certificación externa: Los accionistas se comprometen a operar con los más altos estándares de gestión y transparencia y a aprobar una evaluación externa frente a parámetros globales robustos y reconocidos;
4.! Declaración de Interdependencia: Las Empresas B son parte de una comunidad global de empresarios que comparte la visión de contribuir a una economía regenerativa e inclusiva

Este nuevo tipo de empresas fue creado en los Estados Unidos en 2007 por B Lab (www.bcorporation.net). A mediados del 2019 hay más de 3000 Empresas B Certificadas en el mundo, y más de 50.000 que han usado las herramientas B para mejorar su gestión social y ambiental. Operan en 150 industrias, en 64 países, y son empresas muy diversas, desde unipersonales hasta multinacionales. En América Latina este tipo de empresa es promovido por Sistema B desde 2012 (www.sistemab.org).

Las tendencias globales apoyan esta propuesta. Los ciudadanos en el mundo entero están acudiendo al mercado para expresar valores. Lo hacen cuando deciden no comprar plástico para proteger los océanos; cuando eligen no consumir carne para evitar la crisis climática; cuando prefieren empleos con sentido y propósito y no solo salario; cuando miles de estudiantes deciden ser emprendedores con propósito.

Figura 1. Las Empresas B tienen ánimo de lucro y usan el poder del mercado para resolver problemas sociales y ambientales, tales como la inclusión y la creación de empleos dignos

El caso de Terrium, una empresa organizada en torno a las necesidades de mujeres y sus familias[19]

Teresa Comparini es una emprendedora apasionada por promover una vida sana y una buena nutrición. En 2010 convirtió su pasión en un negocio al abrir Terrium, una empresa chilena que vende alimentos sin azúcar. En diez años, Terrium ha aumentado su oferta de productos, y está presente en todos los supermercados de Chile
Terrium innova en sus productos y en su modelo de negocio. La empresa está diseñada en torno a las necesidades de las mujeres locales y sus familias. Todos, los dueños y las trabajadoras, tienen los mismos horarios y pueden estar en casa cuando los necesitan. Teresa contrata mujeres que viven cerca del sitio de producción para limitar sus viajes hacia y desde el trabajo. Su modelo de negocio alinea los programas de producción, mercadeo y ventas, y las jornadas de trabajo, con las vacaciones y los horarios escolares. Este tema es fundamental pues las mujeres y las niñas asumen una mayor carga al cuidar a sus abuelos, padres, hijos y nietos. La flexibilidad del modelo de Teresa es clave porque ayuda a reducir la carga del cuidado del hogar al tiempo que brinda a las mujeres oportunidades económicas dignas.
Las Empresas B como Terrium están cambiando la forma como entendemos las empresas y su papel en la inclusión, pues demuestran que es posible diseñar modelos de negocio rentables que ofrecen bienestar, empleo y autoestima a las mujeres y sus familias.
Sus creadores son empresarios que construyen una nueva economía donde las oportunidades económicas ofrezcan bienestar para las mujeres y sus familias, y no sean a costa de la vida. La política pública se enfoca en crear oportunidades económicas para las mujeres, pero olvida que el 40% de los hogares son hogares monoparentales. El movimiento de Empresas B trabaja para que la política pública apoye la creación de empleos basados en las necesidades reales de las mujeres y las familias.
https://www.facebook.com/terriumbiosnack/

¿Por qué estudiar la experiencia de las Empresas B?

Las empresas comunes están organizadas legalmente bajo el principio de la "primacía de los accionistas", que establece que las empresas están obligadas a maximizar el valor para los accionistas. Esto crea un sistema económico sesgado, con empresas legalmente obligadas a tomar decisiones diseñadas para beneficiar solo a aquellos con el capital financiero para ser propietarios de acciones. El éxito económico en este esquema no considera el valor creado para la sociedad, especialmente para las poblaciones vulnerables y excluidas.

Las Empresas B abordan este sesgo institucional sistémico al someterse voluntariamente a un estándar más alto de responsabilidad legal, lo que requiere considerar el impacto de sus decisiones en todos sus grupos de interés: sus trabajadores, sus comunidades, el medio ambiente, proveedores y no solo sus accionistas. Como dicen Porter y Kramer, "No todas las utilidades son iguales. Las utilidades obtenidas al resolver un problema social son una forma superior del capitalismo – una

[19] *Entrevistas personales de la autora. Agosto 2018.*
Including women in work. 2017. https://www.idrc.ca/en/stories/including-women-work

que permite a la sociedad avanzar más rápidamente al tiempo que las empresas crecen también. El resultado es un ciclo positivo de prosperidad empresas-comunidad que lleva utilidades que se mantienen en el largo plazo'[20].

¿Cómo son las Empresas B de América Latina?

- Las más de 500 Empresas B Certificadas de América Latina están en 16 países.
- Son en su mayoría pequeñas y medianas y operan en 102 industrias diferentes.
- Generan más de 30,000 empleos.
- Facturan casi 5 mil millones de dólares al año. 600 millones de dólares de facturación anual están directamente relacionados con acciones de mercado para lograr impacto positivo.
- Donan casi 5 millones de dólares y más de 160.000 horas de voluntariado al año.
- 39% tienen al menos una mujer entre sus accionistas propietarios.
- Evitan que 15 millones de toneladas de desechos lleguen a rellenos sanitarios.
- Ahorran 242 millones de litros de agua al año.
- Apenas 8% de las Empresas B Certificadas en la región no puede renovar su certificación por problemas de solvencia financiera, lo cual se compara favorablemente con la alta tasa de desaparición de PYMES en la región (60% en 5 años). La evidencia internacional indica que las empresas que incluyen un propósito de impacto positivo de forma estratégica son más resilientes, es decir, tienen mayor capacidad de adaptarse a cambios fuertes en su entorno, y tienen estabilidad, es decir, tienen habilidad de persistir a pesar de cambios drásticos del entorno y la flexibilidad de adaptarse a entornos dinámicos[21]

Inclusión de jóvenes y mujeres

- La investigación "Mujeres Liderando en Empresas B ¿Revolución o Suavizante?" demuestra que si bien existen altos porcentajes de mujeres dentro de las Empresas B de Latinoamérica, ello no se traduce en una mayor presencia femenina en cargos de responsabilidad. El estudio ofrece las siguientes recomendaciones:
    - Pasar de la Presencia a la Influencia Femenina.
    - Construcción de Inteligencia Colectiva.
    - Liderazgo Integrador. El género es la primera diversidad.
    - Empresas B como instrumentos de cambio para reducir la brecha de género.

- La presencia de mujeres en la propiedad de las Empresas B tiene relación directa con los resultados de la Evaluación de Impacto B.[22] Cada 1% de participación femenina en la propiedad de la empresa incrementa en 0.5 puntos el puntaje promedio obtenido por la empresa en la Evaluación de Impacto

[20] *Michael E. Porter y Mark R. Kramer. La creación de valor compartido. Harvard Business Review 2011.*
[21] *Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. Mark DesJardine, HEC Paris, Pratima Bansal, Western University, Yang Yang, Rowan University Journal of Management Vol. XX No. X, Month XXXX 1–27. May 16,2017*
[22] *Dávalos, Prialé, Daza, Ninahuanca. El impacto de las empresas B en la inclusión económica y social femenina en Latino-América, un enfoque pseudo-experimental. 2018. En publicación*

B. Es decir, las empresas con mujeres propietarias logran mejor desempeño en su gestión social y ambiental. Estos resultados coinciden con investigaciones en los EE.UU donde se ha evidenciado que las empresas propiedad de mujeres tienen el doble de probabilidad de calificar para la certificación Empresa B, y más del triple de probabilidad de lograr la certificación[23]. Estas investigaciones demuestran que las mujeres empresarias juegan un papel clave para abrir espacios al movimiento por una nueva economía. Ellas están más dispuestas a adoptar una identidad pública para promover las mejores prácticas sociales y ambientales en especial en contextos donde la sostenibilidad no es vista de forma favorable. Las mujeres empresarias son quienes tienen mayor propensión para lograr la certificación en contextos donde las normas de sostenibilidad son débiles, la presión para obtener la una certificación de sostenibilidad es baja, y donde hay menos empresas propiedad de mujeres.

- Los empleados de las Empresas B latinoamericanas tienen niveles de mayor compromiso respecto al promedio de empresas. Resultados preliminares indican los trabajadores de las Empresas B de América Latina tienen alto compromiso laboral (79%), 4 puntos porcentuales por encima del promedio regional de 75%. Esto coincide con investigaciones internacionales, que indican que las personas valoran tres fuentes de motivación en su vida laboral: primero, tener un trabajo que permita autonomía y el uso de las fortalezas propias, y que ofrezca oportunidades de aprender y desarrollarse. Segundo, la sensación de conexión y pertenencia, la posibilidad de pertenecer a una comunidad que comparte intereses y motivaciones. Tercero, el sentido del propósito, la causa, sentir que el trabajo tiene un impacto positivo, que se comparte realmente la misión de la organización, y que ofrece el orgullo de hacer algo bueno para el mundo[26]. La falta de estas motivaciones es una de las razones principales para que las personas dejen las empresas tradicionales.

- Jóvenes y mujeres valoran de forma importante la preocupación de las Empresas B por promover la diversidad y la inclusión laboral.

- Las mujeres son los empleados que más valoran las características distintivas de las Empresas B.

- El atributo más valorado por las mujeres en Empresas B latinoamericanas es el orgullo por la reputación de las empresas donde trabajan, expresado en las variables de marca y liderazgo (88%).

- Las mujeres entre 45 y 54 años que trabajan en Empresas B latinoamericanas destacan por su alto nivel de compromiso laboral (90%).

- Los jóvenes entre 18 y 24 años que están iniciando su etapa laboral en Empresas B, manifiestan un compromiso laboral de 80%. El atributo más valorado por ellos es el trabajo colaborativo, y en segundo lugar la reputación de la empresa. Valoran mucho la posibilidad de agencia y la colaboración, que superan la relación patrono-empleado

---

[23] *Grimmes, Gehman, Cao. Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. Journal of Business Venturing. Volume 33, Issue 2, March 2018, Pages 130-148*

- Los adultos jóvenes, hombres y mujeres, entre 25 y 34 años, son quienes manifiestan menor compromiso laboral en Empresas B latinoamericanas.

- Las Empresas B latinoamericanas son más diversas que el promedio de empresas de la región. Promueven de forma intencional la contratación de jóvenes y mujeres y contratan más mujeres y jóvenes que el promedio de empresas de la región.
-
- A pesar de ser más diversas, la gran mayoría de las Empresas B en América Latina no son más inclusivas que el promedio de empresas en la región. Es decir, estas empresas contratan más mujeres que el promedio, pero las mujeres no se sienten más valoradas y motivadas que en cualquier empresa, y no acceden a posiciones de poder y dirección más rápido que en cualquier empresa. Esta situación es diferente en las Empresas B lideradas por mujeres.[24] [25] [26]

La experiencia de las Empresas B: Tres caminos para la inclusión de mujeres y jóvenes

1. Negocios diseñados para generar inclusión

Las Empresas B demuestran que en América Latina hay empresas con fines de lucro y de impacto (*for profit and for impact*). Algunas de ellas actúan en el mercado considerando la inclusión de mujeres y jóvenes como objetivo central de negocio. Son "empresas con propósito", que se consideran exitosas cuando logran mejorar las condiciones de poblaciones vulnerables de forma financieramente viable y en el giro normal de negocios. Este tipo de negocios es lo que la Evaluación de Impacto B llama "modelo de negocio de impacto". demuestran que es posible diseñar negocios que crezcan financieramente, al mismo tiempo que mejoran la calidad de vida de las mujeres y los jóvenes.

- Es el caso de empresas como Pixza en México, y ActitudLab en Chile, empresa creada para dar oportunidades a los NINIS.

- Terrium en Chile, empresa diseñada para ofrecer primer empleo en condiciones adecuadas a las necesidades de mujeres que residen cerca de las operaciones de la planta.

- YouHub, en Uruguay, una empresa de cowork creada por mujeres y para mujeres.

---

[24] *Calgano, Ferreira, Hughes, Lienau, Pereira, Sanguinetti. ¿Revolución o suavizante? Mujeres liderando en Empresas B. 2018. Disponible en Academiab.info/handle/123456789/172*
[25] *Barki, Villela. Desafios para a inclusão de mulheres em Empresas B no Brasil. 2018. En publicación*
[26] *Velho, Mello. Are B Corps inviting women to dance? An overview of the representativity of women in purpose-drive companies. 2018. En publicación*

- Paloma & Angostura, una empresa creada en Colombia en el 2014 para enfrentar las necesidades de reinserción de personas afectadas por la guerra y la violencia. Da empleo, entre otros, a las costureras que trabajaban con paramilitares, los combatientes más crueles de la guerra. Venden camisetas de algodón orgánico, y su misión es crear paz a través del diseño y conciencia ambiental, por medio de la industria de la moda.

- Mujeres del Pacífico, una empresa creada en Chile en 2013 con la misión de empoderar a las mujeres de América Latina y darles las herramientas necesarias para lograr que el emprendimiento femenino sea un camino para reducir la desigualdad. Las fundadoras han desarrollado conocimiento, entrenamiento y soporte a más de 10.000 mujeres en cuatro países. Mujeres del Pacífico trabaja con el Gobierno y la academia para disminuir las desventajas competitivas de las mujeres.

Otras Empresas B consideran la inclusión de jóvenes y mujeres como parte de las buenas prácticas que promueve la Evaluación B, pero no como su objetivo central de negocio.[27, 28] Por ejemplo, Crepes&Waffles en Colombia, que no fue creada con ese propósito, pero en el curso del tiempo ha integrado el apoyo intencional a madres cabeza de familia como parte central de u negocio y su identidad. Este tipo de empresa B se trata en el siguiente capítulo, "Empresas B que consideran la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad a lo largo de toda su cadena de valor."

Las empresas diseñadas para la inclusión tienen cuatro características:

1. Las actividades de inclusión van más allá de las exigencias legales y hacen parte integral del negocio
2. Las actividades de inclusión tienen horizonte de largo plazo
3. Las actividades de inclusión comprometen recursos
4. Las actividades de inclusión hacen parte de los sistemas, rutinas y estructuras de la empresa

El caso de ActitudLab en Chile y Perú

ActitudLab es una Empresa B creada para apoyar la inclusión económica de los jóvenes, en especial de los NiNis, jóvenes que ni estudian ni trabajan. Han estudiado en profundidad para entender las motivaciones de estos jóvenes, parte de la generación que ha recibido la mejor educación en la historia de la región. 60% de ellos son mujeres, la gran mayoría de ellas madres adolescentes. ActitudLab ofrece cursos y programas para entusiasmar a los jóvenes con el emprendimiento, entendido no solo como el diseño de negocios sino también como la actitud de asumir los desafíos de la vida con seguridad personal y autoestima. Más que educación para el empleo, ActitudLab fortalece la capacidad de los jóvenes de transformarse a sí mismos y de ser parte de la construcción de la sociedad donde quieren vivir. Con base en la actitud apreciativa,

[27] *Kaufman, Pérez, Sobral. Are B-corps ready to be a gateway to the job market for women and young people in Latin America? A prospective study of Argentina, Chile and Uruguay. 2018. En publicación.*
[28] *Kaufman, Pérez, Sobral. Are B-corps ready to be a gateway to the job market for women and young people in Latin America? A prospective study of Argentina, Chile and Uruguay. 2018. En publicación.*

el entusiasmo y el apoyo de grupos y colectivos, Actitud Lab es una oportunidad para que el emprendimiento con propósito sea parte integral de la educación en nuestra región.

2. Empresas B que consideran la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad a lo largo de toda su cadena de valor

Mas del 70% de las Empresas B investigadas en América Latina tienen practicas de inclusión laboral a lo largo de su cadena de valor. Hacen esfuerzos intencionales para incluir mujeres y jóvenes en la contratación, la capacitación, la relación con proveedores, el diseño de productos y marketing, en la propiedad y gobernanza de las empresas. Los resultados sugieren que las empresas B promueven prácticas de inclusión laboral en mujeres y jóvenes en mayor medida que empresas tradicionales, aunque aquellas no son formalizadas en sus políticas.

A pesar de ser en su mayoría pequeñas y medianas empresas (PYMEs), las Empresas B de la región tienen prácticas como:

- Dar empleo a mujeres mayores
- Contratar y promover mujeres
- Ofrecer equidad salarial entre hombres y mujeres
- Ofrecer pasantías y apoyos para jóvenes y mujeres
- Dar empleo a jóvenes en situación de calle
- Ofrecer primer empleo y pasantías a jóvenes y mujeres
- Dar empleo a personas con capacidades diferente
- Contratar proveedores en situación de vulnerabilidad
- Políticas de paternidad [29]

3. Empresarios que participan activamente para construir políticas publicas y promover la inclusión en el mercado

El impacto colectivo es la idea de que para crear soluciones duraderas a los problemas sociales a gran escala, los actores de los sectores privado, público y social deben coordinar sus esfuerzos y trabajar juntos en torno a una misión claramente definida.

La complejidad y la escala de los desafíos recogidos por los Objetivos de Desarrollo Sostenible hacen evidente la necesidad de procesos de acción colectiva. Las intervenciones y soluciones simples tienen un impacto limitado. Ningunos de los actores es capaz de lograr por si solo las soluciones que el mundo necesita. Es necesario usar enfoques nuevos e innovadores para resolver problemas complejos. Se requiere que muchas partes interesadas diversas aprendan juntas y luego cooperen, incluso cuando los incentivos e intereses vayan en dirección contraria.

[29] Villareal, Cuty, Peña, López. *El impacto de las empresas B en la inclusión de mujeres y jóvenes en América Latina*. 2018.

Sistema B se creó en 2012 con la misión "crear un ecosistema que apoye a las Empresas B y otros actores económicos que promuevan el bienestar de las personas y la naturaleza". Sistema B actúa con una perspectiva sistémica, estableciendo relaciones para crear un ecosistema con seis comunidades: agentes de políticas públicas, inversores, consumidores, Empresas B, empresas tradicionales y académicos.

Esta acción sistémica se ha convertido en la identidad de Sistema B. La organización se identifica por la capacidad de crear comunidades de interés y práctica entre diversas comunidades integrando diferentes racionalidades. Actualmente, académicos, empresarios, abogados, políticos y funcionarios de políticas públicas, de muchos países e idiomas, se identifican como pertenecientes a una sola comunidad, compartiendo el propósito de promover una economía inclusiva y de bienestar.

En estas comunidades de práctica académicos, abogados, agentes de políticas públicas y empresarios B trabajan para un propósito común. Desde 2016 avanzan promoviendo leyes especiales para apoyar los negocios con un propósito y permitir la creación de Empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), promueven procesos de contratación pública sostenible, y nuevos espacios de construcción de políticas publicas.

Leyes para crear Empresas de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)[30]

El cambio en las expectativas de la sociedad y las motivaciones de los empresarios hacen que el objeto de una sociedad comercial ya no sea sólo económico. Es la evolución del *Shareholder Primacy o Shareholder Value* -que ha sido el postulado básico del derecho societario- al *Stakeholder Theory*. Este nuevo principio viene a exigir la consideración de los otros interesados en la empresa (además de los accionistas o inversores) tales como los trabajadores, clientes, proveedores, comunidad local, la sociedad en general y el medio ambiente. Actualmente el Derecho Empresarial busca ofrecer nuevos marcos legales para los actores de la nueva economía. En América Latina surgen las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, como el modelo jurídico de empresas de triple impacto. En la región existe ya una ley aprobada en Colombia, una norma registral, y 5 proyectos de ley en trámite. América Latina se ha consolidado como la región con mayor dinamismo en cuanto al debate en torno al concepto de empresa con propósito.

El movimiento legislativo de las Sociedades BIC tiene desafíos en torno a la regulación y posterior implementación de la Ley BIC. El movimiento requiere hoy una articulación para trabajar sobre

[30] *Movimiento legislativo de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (B.I.C.) en América Latina: análisis, desafíos y propuestas para su avance. Constanza Connolly, Juan Diego Mujica Filippi, Soledad Noel. 2019. En publicación.*

principios comunes que sienten la base jurídica para esta nueva forma de hacer negocios, con una identificación regional.

Compras Públicas Sostenibles[31]

En América Latina las compras públicas representan en promedio el 20% del PIB. El grupo de trabajo apoyado por Sistema B invita a avanzar en una agenda de compras públicas sostenibles (CPS) como una herramienta de desarrollo de mercados de triple impacto. El grupo propone la necesidad de avanzar de un enfoque de contratación centrado en principios económicos, a un enfoque que integra principios económicos, sociales y ambientales, considerando el desarrollo sostenible como prioridad y no solo el precio más bajo. Inspirados en el caso de la provincia de Mendoza en Argentina, el grupo propones una invitación a los actores de las compras públicas para actuar como agentes de cambio y catalizadores de las empresas de triple impacto.

Rio + B[32]

Rio + B es un proyecto para contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad de Río de Janeiro mediante la colaboración del sector privado, el sector público y las organizaciones de la sociedad civil. Motivó a 119 compañías a tomar la Evaluación de Impacto B, y fue la semilla de "Ciudades CAN B", una visión de contribuir a ciudades sostenibles en todo el mundo. La semilla plantada en Río de Janeiro ya está creciendo en Mendoza (Argentina) y Santiago (Chile) con otras ciudades en proceso. El desafío es involucrar al sector privado en iniciativas locales de desarrollo sostenible y desarrollar una metodología que pueda escalar "Ciudades CAN B" a nivel global. Se trata de esfuerzos colectivos que ofrezcan una contribución sólida para crear ciudades más sostenibles en todo el mundo, una mejor calidad de vida de sus habitantes, y ciudadanos mucho más comprometidos en la creación conjunta de la ciudad que desean.
(http://www.citiescanb.org/es)

---

[31] *La compra pública como motor de desarrollo de la economía de triple impacto: Herramientas para avanzar en su implementación. Conolly, De Pasquale, Noel*
http://academiab.org/noticia/nueva-publicacion-la-compra-publica-como-motor-de-desarrollo-de-la-economia-de-triple-impacto-herramientas-para-avanzar-en-su-implementacion/
[32] *Rio+B: Impact & Legacy. Heiko Hosomi Spitzeck*
https://www.amazon.com/Rio-Impact-Heiko-Hosomi-Spitzeck-ebook/dp/B07MJBFVBB

La invitación a la acción

El desafío de la economía inclusiva es un llamado a la acción para todas las empresas y en especial para las Empresas B.

Un salario digno para todos los trabajadores. Directorios con la misma mezcla de personas que el piso de la fábrica. Negocios que funcionan para todos. Una economía inclusiva que crea oportunidades, para que las personas de todos los orígenes y experiencias vivan con dignidad, se mantengan a sí mismas y a sus familias y contribuyan a sus comunidades.

Todos podemos ser actores en la construcción de la sociedad donde queremos vivir: en cada una de nuestras decisiones económicas tenemos la oportunidad y el privilegio de decidir cómo comprar y qué consumir; podemos ofrecer empleos donde las personas encuentren sentido y orgullo, y no solo salario; podemos enseñar que el mercado puede ser una plataforma de encuentro –donde los ciudadanos pueden actuar en consistencia con valores– y no solo un espacio de intercambio de bienes por precios.

Podemos cambiar para que la forma común y corriente de hacer negocios sea solucionar los problemas del mundo, para que los mercados puedan ofrecer las soluciones de escala que exigen los desafíos del siglo XXI.

Algunas herramientas para trabajar la inclusión de jóvenes y mujeres en una empresa

La sociedad está pidiendo más diversidad e inclusión en el empleo y en el mercado con todas las personas a las que sirve una empresa. Es un camino para mejorar nuestro impacto colectivo y avanzar hacia una economía inclusiva.

Un proceso de cambio cultural

Al igual que con cualquier cambio cultural en una empresa, es buena idea informarse sobre las mejores prácticas antes de comenzar a cambiar la forma en que la empresa interactúa con los conceptos de diversidad e inclusión. Así mismo, es clave diseñar un proceso de implementación para cambiar la cultura de la empresa y aprovechar ambientes más inclusivos.

Un programa de cambio cultural tiene al menos cuatro etapas:

1. Investigación e identificación de necesidades: En esta fase se busca entender a cabalidad el problema que se busca solucionar;
2. Diseño de estrategia sobre la base de datos sólidos y con un plan realista para la implementación;
3. Implementación. La clave de esta fase es asegurarse de que sus empleados no vean las actividades en las que están hechos para participar como una carga extra;

4. Medición y ajustes para evaluar constantemente qué funciona mejor. Una vez que sepa qué técnicas son más efectivas, debe amplificarlas y dejar de lado aquellas que fallaron.

Las preguntas de la siguiente tabla pueden ser útiles para trabajar el propósito y el legado que se quiere dejar a las generaciones futuras. Esta metodología fue desarrollada por el profesor Heiko Hosomi, de la Escuela de Negocios Fundación Dom Cabral del Brasil[33].

Visión	¿Porqué existe su organización?
Objetivos	¿Qué quiere lograr su organización?
Recursos e insumos	¿Para lograr sus objetivos, qué recursos e insumos necesita?
Actividades	¿Para lograr sus objetivos, qué actividades debe desarrollar?
Outputs	¿Cuáles son los resultados inmediatos de sus actividades?
Outcome	¿Cuáles son los cambios cualitativos en comportamiento, conocimiento, capacidades, que resultan de su trabajo en 1 a 3 años?
Impacto	¿Cuáles son los cambios fundamentales que resultan, a raíz de su trabajo, en 7 a 10 años?
Legado	¿Qué será construido para heredar a las futuras generaciones?

Acciones conjuntas de las Empresas B

A través de sus esfuerzos para crear empleo digno para personas de todos los orígenes y experiencias, las Empresas B esperan servir como modelo para empresas de todo el mundo. Desde opciones de teletrabajo o flexibilidad laboral, clasificadas consistentemente más importantes por las mujeres que por los hombres, hasta programas más profundos de equidad, diversidad e inclusión, las prácticas de Empresas B que valoran la inclusión ayudan a crear mejores oportunidades para todas las personas.

Muchas Empresas B participan en desafíos colectivos, como el Desafío10x[34] propuesto en 2019 en Chile para invitar a las empresas a reducir la diferencia entre sus salarios máximos y mínimos a solo 10 veces (o fijar un sueldo mínimo de $790US/mes bruto). En las primeras dos semanas, 1.400 empresas se unieron al desafío, beneficiando a más de 34.000 empleados.

[33] *Rio+B: Impact & Legacy. Heiko Hosomi Spitzeck https://www.amazon.com/Rio-Impact-Heiko-Hosomi-Spitzeck-ebook/dp/B07MJBFVBB*
[34] *Desafío10x Chile. 2019. https://www.desafio10x.cl/*

A nivel global se ha lanzado el *Inclusive Economy Challenge*[35], donde las Empresas B se comprometen a realizar al menos tres mejoras medibles del conjunto de medidas de economía inclusiva desarrollado a partir de la Evaluación de Impacto B. En los primeros dos años del Desafío participaron más de 250 empresas.

Desde 2018 un grupo de cerca de 70 Presidentas de Empresas B trabajan alrededor de la pregunta:"¿Qué podemos hacer juntas que ninguna de nosotras pueda hacer sola?" El grupo acordó cinco áreas de enfoque: Aumento de capital hacia las mujeres; Equidad, diversidad e inclusión; Redes para mujeres CEO; crecimiento empresarial; y participación en espacios de política pública.

Los grupos Mujeres+B reúnen empleadas, accionistas, directoras, y ene general, todas las mujeres que se relacionan directamente con Empresas B. Estos grupos funcionan a nivel regional y a nivel global, y apoyan el avance de la inclusión de género en el ecosistema emprendedor.

¿Cómo se mide la inclusión en la Evaluación de Impacto B?

La Evaluación de Impacto B reconoce que cualquier lista de métricas sobre inclusión, diversidad y equidad siempre estará incompleta. La invitación a dar sugerencias y mejorar la evaluación está siempre abierta a quienes toman la evaluación, expertos y académicos.
Algunos de los temas considerados en la Evaluación son:

- Salario ético
- Licencias para cuidadores principales
- Seguro médico para trabajadores a tiempo parcial
- Flexibilidad Laboral
- Servicios financieros para empleados
- Prácticas de contratación inclusivas
- Gestión de la diversidad, equidad e inclusión
- Modelos de negocios inclusivos
- Entornos laborales inclusivos
- Diversidad e inclusión
- Capacitaciones en diversidad e inclusión
- Gestión de la diversidad
- Propiedad por parte de los trabajadores
- Diversidad entre accionistas
- Diversidad entre proveedores
- Selección de proveedores (*screening*)
- Proveedores que ofrecen empleo para personas de bajos ingresos
- Inclusión y accesibilidad de productos y marketing
- Inclusión en directorios y juntas directivas

[35] *Inclusive Economy Challenge.* https://bcorporation.net/for-b-corps/inclusive-economy-challenge

- Diversidad en gerentes y ejecutivos
- Estadísticas de diversidad

La Evaluación de Impacto B propone cerca de 30 preguntas sobre equidad, diversidad e inclusión diseñadas a partir de las mejores practicas sobre qué hacer y cómo hacerlo. Con base en estas preguntas se pueden definir objetivos anuales y medir su progreso. Aquí se presentan algunos ejemplos, aunque no es una lista exhaustiva. Las preguntas exactas que ve una empresa varían según el tamaño, el sector y la ubicación geográfica.

- Opciones de flexibilidad laboral: ¿Qué opciones de flexibilidad laboral ofrece la empresa? La flexibilidad de programación crea un lugar de trabajo más inclusivo al facilitar que los empleados pasen tiempo con sus familias, reciban atención médica o satisfagan otras necesidades personales sin sacrificar el éxito profesional.

- Capacitaciones sobre diversidad e inclusión: ¿Proporciona la empresa contenido específico en capacitación de trabajadores sobre diversidad, equidad e inclusión? Nadie está exento de prejuicios, y la creación de un entorno laboral inclusivo apoyará tanto el reclutamiento como la retención de una fuerza laboral diversa.

- Gestión de la diversidad, la equidad y la inclusión: ¿Cómo gestiona y mejora la empresa la diversidad e inclusión de su lugar de trabajo? Recopilar y analizar de forma proactiva información sobre la diversidad, la equidad y la inclusión de su lugar de trabajo, cuando sea legal y viable, proporciona la base para tomar las medidas adecuadas para mejorarlo.

- Prácticas de contratación inclusivas: ¿Cómo crea su empresa un proceso de contratación y contratación inclusivo? Las descripciones de puestos y otros aspectos del proceso de contratación pueden limitar o desalentar involuntariamente a individuos de grupos tradicionalmente sub representados. Diseñar procesos de contratación y reclutamiento para limitar estos prejuicios involuntarios y buscar proactivamente un grupo de candidatos más diverso puede aumentar la diversidad de su fuerza laboral general y ayudar a abordar las desigualdades sistémicas.

- Salario ético: ¿Qué porcentaje de empleados recibe el equivalente de un salario ético? Si no es posible verificar un salario ético en su país, ¿ha participado su empresa en alguna iniciativa de liderazgo para aumentar los salarios o beneficios para los trabajadores provistos en su país o industria?

- Participación de los trabajadores en la propiedad: ¿Qué porcentaje de la empresa pertenece a trabajadores que no son ejecutivos ni fundadores? El aumento de las oportunidades de creación de riqueza para los trabajadores puede disminuir la desigualdad y aumentar la movilidad ascendente y una sensación de empoderamiento e interés compartido. Es una piedra angular de una economía inclusiva crear empleos con dignidad que brinden a los trabajadores la capacidad de satisfacer sus necesidades básicas y esenciales para un nivel de vida aceptable.

- Asistencia financiera para empleados: ¿Qué productos, programas o servicios financieros ofrece su empresa que ayudan a satisfacer las necesidades financieras de salud de los empleados? Muchos empleados viven de un sueldo a otro, vulnerables a gastos inesperados que pueden destruir los ahorros. Crear acceso a préstamos equitativos a corto plazo y planificación financiera a largo plazo puede ayudar a los empleados a ser más resistentes financieramente.

- Diversidad de proveedores comunitarios: ¿Qué porcentaje de sus compras fueron de compañías que son propiedad mayoritaria de mujeres o individuos de poblaciones sub representadas? Crear oportunidades de desarrollo empresarial para las empresas que impulsan la inclusión aumenta la probabilidad de éxito al ampliar el acceso al mercado y a la red.

- Evaluación de proveedores: ¿Qué evalúa formalmente su empresa con respecto a las prácticas sociales o ambientales y el desempeño de sus proveedores? Las políticas de proveedores intencionalmente inclusivas ayudan a su empresa a utilizar su poder adquisitivo para apoyar a las empresas que impulsan la inclusión y afirman los derechos humanos y la dignidad de los trabajadores en su cadena de suministro.

- Creación de empleo en proveedores: ¿Qué porcentaje de sus proveedores importantes se encuentran en comunidades de bajos ingresos o crean oportunidades de empleo para otras poblaciones con subempleo crónico? Crear oportunidades de desarrollo empresarial para las empresas que impulsan la inclusión aumenta la probabilidad de éxito al ampliar el acceso al mercado y a la red.

- Inclusión y accesibilidad de productos y marketing: ¿Su empresa realiza acciones para que sus productos y / o materiales de marketing sean más inclusivos o accesibles? La inclusión y la accesibilidad van más allá de los aspectos internos de una empresa a la forma n ofrecer cómo se presenta externamente y cómo puede bienes y servicios a quienes tradicionalmente podrían no tener acceso.

- Propiedad y liderazgo diversos: ¿Su empresa es de propiedad mayoritaria o está dirigida por individuos de grupos diversos? Las empresas con liderazgo diverso se desempeñan mejor porque una diversidad de perspectivas con poder e influencia pueden ayudar a promover nuevas ideas, reflejar un grupo de partes interesadas más amplio, reducir el pensamiento grupal y proporcionar vías de liderazgo para jóvenes talentos de diversos orígenes.

- Diversidad en gestión: ¿Cuántos de los gerentes de su empresa se identifican como mujeres? ¿Cuántos ejecutivos de su empresa se identifican como de otro grupo social sub representado? Un equipo directivo diverso demuestra liderazgo inclusivo y oportunidades para el avance profesional, crea un ambiente de trabajo más acogedor y reconoce el valor de las diferentes experiencias y perspectivas en la toma de decisiones.

- Entornos laborales inclusivos: ¿Cómo crea su empresa un lugar de trabajo equitativo e inclusivo para los empleados? Los entornos de trabajo equitativos e inclusivos aseguran que todos los empleados, sin importar sus antecedentes o identidad, se sientan cómodos expresándose y desarrollándose profesional y personalmente.

- Diversidad ejecutiva: ¿Cuántos ejecutivos de su empresa se identifican como mujeres? ¿Cuántos ejecutivos de su empresa se identifican como de otro grupo social sub representado? La diversidad ejecutiva demuestra un liderazgo inclusivo, reconoce el valor de diferentes experiencias y perspectivas en la toma de decisiones y puede impulsar prácticas comerciales más inclusivas.

- Gobierno inclusivo: Aparte de la declaración de misión, ¿qué ha hecho su empresa para garantizar legalmente que su desempeño social o ambiental sea parte de su toma de decisiones a lo largo del tiempo, independientemente de la propiedad de la empresa? La gobernanza inclusiva crea responsabilidad legal para considerar los intereses de las partes interesadas al tomar decisiones, impulsando prácticas comerciales más inclusivas.

- Diversidad del Directorio: ¿Cuántos de los Directores de su compañía se identifican como mujeres? ¿Cuántos de los Directores se identifican como de otro grupo social sub representado? La diversidad de la junta demuestra un liderazgo inclusivo, reconoce el valor de diferentes experiencias y perspectivas en la toma de decisiones y puede impulsar prácticas comerciales mas inclusivas.

Algunas definiciones

Es necesario entender el lenguaje técnico de los asuntos sociales. Conceptos como diversidad, inclusión, o impacto social positivo son complejos y no son uso común en el mundo de las pequeñas empresas.[36] Este glosario ofrece algunas guías en este mundo complejo, sin pretender que estas definiciones sean perfectas.

¿Qué es diversidad?

La diversidad describe las diferencias demográficas (como etnia, género, religión, edad), y diferencias de experiencias (cómo piensa, cómo se comunica, cómo vive).

La diversidad puede entenderse de varias maneras. Si bien la raza y el género suelen ser los calificadores más visibles, existen otros tipos de diversidad que también son importantes.

Estos pueden incluir:

- Nacionalidad
- Creencias
- Preferencia sexual
- Identidad de género
- Habilidad física

En las empresas la diversidad es la práctica de contratar personas de diversos orígenes para ocupar puestos en su negocio y representar a la empresa ante el público. El objetivo es tener más tipos de personas para que pueda incorporar más tipos de puntos de vista.

¿Qué es inclusión?

En términos simples, la inclusión es el proceso de eliminar las barreras de entrada y permitir que más personas sientan que pertenecen a la empresa. Podemos tener toda la diversidad, pero si las personas no hacen parte de las decisiones, se mantienen en el margen.

Inclusión significa invitar a ser parte, a participar plenamente, a ayudar a diseñar los sistemas y a participar en las decisiones.[37] Inclusión es el espacio que hace la empresa para que las personas participen en los diferentes sistemas.

Requiere:

---

[36] *Largacha. Purpose-Driven Companies: Are you listening. 2018*
[37] *The B Corp Handbook. How you can use business as a force for good. Ryan Honeyman and Tiffany Jana. BK Publishers. 2019*

- Identificar, comprender y eliminar las barreras a la plena participación y sentido de pertenencia.
- Incluir intencionalmente personas con diferencias en un grupo o en un proceso.
- Fomentar altos niveles de individualidad y sentido de pertenencia[38].

Para la mayoría de las empresas la inclusión significa analizar detenidamente sus propias prácticas y determinar qué puede hacer para que mayor diversidad de personas se sientan acogidas como parte de la empresa.

¿Cuál es la diferencia entre inclusión y representatividad?[39]

La diferencia entre los dos conceptos es ilustrada por la especialista en diversidad, Vernã Meyers, cuando afirma que "diversidad es que se te invite a la fiesta. Inclusión es que te inviten a bailar."

Las mujeres y los jóvenes se ven afectados en términos de representación, es decir, tienen menos oportunidades de empleo y reciben menores ingresos. Además, cuando logran ser empleados tienen problemas de inclusión porque se sienten menos alentados y valorados en las empresas.

Debido a la confusión entre ambos conceptos se ha invertido mucho más esfuerzo en mejorar la representatividad, es decir, buscar que el número de mujeres y jóvenes aumente, pero se trabaja menos la inclusión.

¿Cuál es la diferencia entre diversidad, igualdad y equidad?

La equidad se refiere a que cada uno sea tratado de acuerdo con sus necesidades o circunstancias individuales.

Se confunde con igualdad, que se refiere a que todas las personas sean tratadas de la misma forma. La igualdad tiene mucho que ver con buscar ser sensible a la necesidad de introducir nuevos puntos de vista y evitar dar un tratamiento especial a ciertos empleados. La igualdad es un buen objetivo, pero no es el único objetivo.

La diversidad, por otro lado, reconoce que no todos los empleados son iguales. Es un reconocimiento de que, por una variedad de razones, los empleados provienen de diferentes orígenes y es probable que tengan diferentes reacciones a diferentes situaciones. La diversidad no significa darles a los empleados un trato especial o deshacerse de las reglas, sino que las diferencias entre los empleados son algo para celebrar en lugar de ignorar. Cuando una empresa adopta la diversidad, está diciendo que cada empleado tiene su propia historia.

---

[38] *Engaging and retaining a diverse workforce. Best Practice Guide. Global Inclusion Challenge 2019* *file:///Users/mecorrea/Downloads/Engaging_and_Retaining_a_Diverse_Workforce_3.pdf*

[39] *Are B Corps inviting women to dance? An overview of the representativity of women in purpose-driven companies. Beatriz Velho and Ruth Mello*

¿Qué es resiliencia?

Es la capacidad de las empresas de adaptarse a cambios fuertes en su entorno manteniendo estabilidad. Estabilidad por otra parte, es la habilidad de persistir a pesar de cambios drásticos del entorno y la habilidad de regenerarse o la flexibilidad de adaptarse a entornos dinámicos.

¿Qué es interdependencia?

Es la construcción de relaciones de confianza y pertenencia y afecto, entre la empresa y los sistemas sociales y ambientales donde están insertas. La evidencia muestra que las empresas más resilientes crean interdependencia. La interdependencia contribuye a la estabilidad y permite mayor rapidez de recuperación en las crisis. Contribuye a lograr visiones, valores, información y recursos compartidos entre los diversos sistemas. Sucede entre actores muy diversos, lo que promueve flexibilidad y creatividad[40].

¿Qué es una economía inclusiva?

Una economía inclusiva crea oportunidades para personas de todos los orígenes y experiencias, de vivir con dignidad, mantenerse a ellos mismos y a sus familias, y de contribuir a la comunidad[41].

Metodología y limitaciones de resultados

Los resultados de investigación presentados tienen limitaciones debido al tamaño de las muestras y el acceso a información de calidad. Si bien el análisis es descriptivo, basado en correlaciones, se espera contribuir a la literatura ofreciendo una mirada novedosa al integrar factores sociales, aspiraciones y expectativas de los jóvenes y las mujeres en la región como potenciales factores determinantes de los negocios con ánimo de lucro.

Uno de los grandes desafíos para avanzar en el desarrollo de evidencia sobre Empresas B es el acceso a datos. El resultado del cuestionario de Evaluación de Impacto B (*B Impact Assessment*) de cada empresa es confidencial. La plataforma *B Analytics* sólo puede entregar información agregada, lo que no permite investigación pues dificulta la identificación de innovaciones y la completa comprensión de lo que efectivamente estas empresas están haciendo para aportar en la solución de problemáticas sociales y ambientales.

Por otra parte el desarrollo de encuestas y entrevistas significa un alto costo en tiempo y a veces recursos para las empresas, muchas de ellas emprendimientos, que si bien comprenden el valor y la necesidad de generar evidencia de su impacto, tienen una sobredemanda de tiempo por parte de otras actividades.

---

[40] *Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. Mark DesJardine HEC Paris Pratima Bansal Western University Yang Yang Rowan University. Journal of Management Vol. XX No. X, Month XXXX 1–27*

[41] *The Inclusive Economy Challenge 2019. www.bcorporation.net*

Basados en las convocatorias programadas de los proyectos de investigación de Academia B y en la agenda de investigación, se realizó una solicitud de información que invita a cada empresa a autorizar expresamente compartir su Formulario de Evaluación de Impacto B con el grupo de académicos seleccionado; y una invitación a participar de las encuesta específicas relacionadas a cada propuesta de investigación. Los académicos involucrados en estas solicitudes firman acuerdos de confidencialidad y son claros en el valor que entregará su estudio a la comunidad B y la forma en que serán publicados los datos en informes finales. Por otra parte y con el fin de transmitir la necesidad de apoyo de cada equipo local de Sistema B, se realizó una capacitación sobre el uso de la información de la Evaluación de Impacto B.

En marzo 2018 se solicitó información a todas las Empresas B Certificadas entre 2010 y 2017 (541), y a aquellas empresas que habían contestado más del 90% de la evaluación de impacto (2068) para pedirles acceso a sus datos y solicitarles su autorización para ser contactados por los investigadores. El proceso se desarrolló con la siguiente metodología:

1- Se envió un mail directo a todas las empresas de la base de datos en Chile, Colombia y Perú, tanto para empresas B como no B, solicitando el acceso a datos y a participación en 2 encuestas
2- A partir de esta experiencia, se envió un mail directo a todas las empresas en el resto de los países de Latinoamérica, con excepción de Brasil, solicitando el acceso a datos y el interés en participar de una encuesta
3- Se envió un mail a las Empresas B y no B de Brasil en portugués solicitando acceso a los datos y analizando su interés en participar en las encuestas
4- Se envió un mail de follow up a todos los países con sus respectivos links para dar seguimiento a sus respuestas.
5- En Chile, Colombia y Perú el link fue enviado nuevamente a través de whatsapp.
6- Una vez realizado el informe se envia la información correspondiente a cada investigador.

La respuesta de las Empresas B certificadas fue de 28% (152 respuestas). 25% respondieron autorizando su participación en investigaciones académicas.

La respuesta positiva de empresas que no obtuvieron la certificación pero completaron al menos el 90% de la Evaluación de Impacto B fue de 11% (218 respuestas), lo cual es una buena sorpresa pues Sistema B ni B Lab mantienen ningún contacto con esos empresarios. Se recibieron decenas de comentarios entusiastas sobre el interés de participar en el movimiento B y en las actividades de Sistema B. 148 empresas autorizaron participar en la investigación (11%), y 10% respondieron manifestando su interés en obtener la certificación B o mantener vinculación con Sistema B.

Investigaciones financiadas por IDRC y ACADEMIA B

Documentos publicados en forma de e book (8)

1. ¿Revolución o suavizante? Mujeres liderando en empresas B. Caracterización y desafíos del liderazgo femenino en Empresas B en Latinoamérica. Calgano, Ferreira, Hughes, Lienau, Pereira, Sanguinetti.
http://academiab.info/bitstream/123456789/172/2/Caracterizacion%20Y%20Desafios%20Del%20-%20Mujeres%20Liderando%20En%20Empresas%20B.pdf

2. Rio+B: Impact & Legacy. Heiko Hosomi Spitzeck
https://www.amazon.com/Rio-Impact-Heiko-Hosomi-Spitzeck-ebook/dp/B07MJBFVBB

3. Are B-Corps ready to be a gateway to the job market for women and young. Ricardo Kauffman (Author), Gabriela Pérez (Author), Gonzalo Sabral (Author)
Amazon: https://www.amazon.com/gp/product/B0851DY6J6/ref=as_li_tl?ie=UTF8&creativeASIN=B0851DY6J6&linkCode=as2
- Apple ibooks: https://books.apple.com/us/book/id1499959059
- Barnes and Noble: https://www.barnesandnoble.com/w/are-b-corps-ready-to-be-a-gateway-to-the-job-market-for-women-and-young-people-in-latin-america-ricardo-kauffman/1136512666?ean=9788740415292
- Casa del Libro: https://www.casadellibro.com/ebook-are-b-corps-ready-to-be-a-gateway-to-the-job-market-for-women-and-young-people-in-latin-america-ebook/9788740415292/11399440
- Google Playbooks: https://play.google.com/store/books/details/Ricardo_Kauffman_Are_B_Corps_ready_to_be_a_gateway?id=tzDSDwAAQBAJ&gl=us
- 24symbols: https://www.24symbols.com/book/espanol/ricardo-kauffman/are-b-corps-ready-to-be-a-gateway-to-the-job-market-for-women-and-young-people-in-latin-america?id=3274161

4. El impacto de las empresas B en la inclusión de mujeres y jóvenes en América Latina. Andrea Villarreal (Author), Julio López (Author), Carolina Peña (Author)
Amazon: https://www.amazon.com/gp/product/B0851FK6YX/ref=as_li_tl?ie=UTF8&creativeASIN=B0851FK6YX&linkCode=as2
- Apple iBooks: https://books.apple.com/us/book/id1499958773
- Barnes and Noble: https://www.barnesandnoble.com/w/el-impacto-de-las-empresas-b-en-la-inclusi-n-de-mujeres-y-j-venes-en-am-rica-latina-andrea-villarreal/1136512665
- Casa del Libro: https://www.casadellibro.com/ebook-el-impacto-de-las-empresas-b-en-la-inclusion-de-mujeres-y-jovenes-en-america-latina-ebook/9788740415421/11399416
Google Playbooks: https://play.google.com/store/books/details/Andrea_Villarreal_El_impacto_de_las_empresas_B_en?id=tTDSDwAAQBAJ&gl=us
- 24 symbols: https://www.24symbols.com/book/espanol/carolina-pena/el-impacto-de-las-empresas-b-en-la-inclusion-de-mujeres-y-jovenes-en-america-latina?id=3274163

5. - B-corps & purpose-driven companies: Are you listening? Carlos Largacha-Martínez

Amazon: https://www.amazon.com/gp/product/B084P5K34V/ref=as_li_tl?ie=UTF8&creativeASIN=B084P5K34V&linkCode=as2
- 24symbols: https://www.24symbols.com/book/espanol/carlos-largacha-martinez/b-corps--purpose-driven-companies-are-you-listening?id=3262101
- Barnes and Noble: https://www.barnesandnoble.com/w/b-corps-purpose-driven-companies-carlos-largacha-mart-nez/1136406743?ean=9788740413007
- Casa del Libro: https://www.casadellibro.com/ebook-b-corps-purpose-driven-companies-are-you-listening-ebook/9788740413007/11378885
Google Playbooks: https://play.google.com/store/books/details/Carlos_Largacha_Mart%C3%ADnez_B_corps_purpose_driven_co?id=_bjPDwAAQBAJ&gl=us
- Tagusbooks: https://www.tagusbooks.com/ebook-b-corps--purpose-driven-companies-are-you-listening-ebook/9788740413007/11378885

6. La compra pública como motor de desarrollo de la economía de triple impacto: Herramientas para avanzar en su implementación. Conolly, De Pasquale, Noel
http://academiab.org/noticia/nueva-publicacion-la-compra-publica-como-motor-de-desarrollo-de-la-economia-de-triple-impacto-herramientas-para-avanzar-en-su-implementacion/

7. Movimiento legislativo de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (B.I.C.) en América Latina: análisis, desafíos y propuestas para su avance. Constanza Connolly, Juan Diego Mujica Filippi, Soledad Noel. Proximamente disponible como e book

Documentos en proceso de publicación en journals academicos

9. Caracterización y medición del impacto de las Empresas B en la inclusión de jóvenes y mujeres en América Latina. Karla Soria Barreto, Francoise Contreras Torres, Sergio Zúñiga Jara

10. Desafios para a inclusão de mulheres em Empresas B no Brasil. Edgard Barki, Malu Villela

11. El impacto de las empresas B en la inclusión económica y social femenina en Latino-América, un enfoque pseudo-experimental. J. Dávalos, M.A. Prialé, B. Daza y E. F. Ninahuanca

12. Are B Corps inviting women to dance? An overview of the representativity of women in purpose-driven companies. Beatriz Velho and Ruth Mello