

INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIOS: EMPRESAS B

Patricia Correa (*Universidad Católica del Uruguay, Uruguay*)¹

Resumen

Las empresas ingresan al siglo XXI inmersas en escenarios de alta complejidad competitiva, donde diversos factores económicos, políticos y sociales, exigen una transformación en las organizaciones para poder aprovechar las oportunidades que surgen y garantizar su éxito empresarial. Sin lugar a duda, los modelos de negocio han debido innovar, así como desarrollar nuevas actitudes y competencias del management, para dar respuesta a esta realidad. El presente artículo muestra los resultados de una revisión bibliográfica con base en una metodología exploratoria, a partir de la cual se pretendió comprender cómo las empresas han innovado en su modelo de negocio para dar respuesta a estos cambios. En este escenario, el artículo se centra en presentar las Empresas B como una forma de negocios híbridos que contemplan el impacto económico, social y ambiental. En esta revisión se desarrollan conceptos claves como innovación abierta, agilidad estratégica y capacidades dinámicas, creación de valor compartido y responsabilidad social empresaria, como parte del recorrido conceptual que ha permitido arribar al modelo de negocio de Empresas B. Se concluye que es un modelo de negocios que está cobrando mayor fuerza en América Latina, que tiene una impronta de innovación abierta y que da respuesta al desarrollo de economías emergentes de triple impacto. Asimismo, se evidenció que hay un deber en la investigación académica sobre el tema, aspecto que refuerza e impulsa nuevas investigaciones.

Palabras clave: *innovación, agilidad Estratégica, empresas B*

Calificación JEL: D21 M14

INNOVATION IN BUSINESS MODELS: B CORPS

Abstract:

Companies enter the 21st century immersed in highly complex competitive scenarios, where various economic, political and social factors require a transformation in organizations in order to take advantage of the opportunities that arise and guarantee their business success. Without a doubt, business models, as well as the development of new management attitudes and skills, have been developed to respond to this reality. This article shows the results of a bibliographic review based on an exploratory methodology, from which it was intended to understand how companies have innovated in their business model to respond to these changes. In this scenario, the article focuses on presenting B Corps as a form of hybrid business that considers the economic, social and environmental impact. In this review, key concepts such as open innovation, strategic agility and dynamic capabilities, creation of shared value and corporate social responsibility are developed, as part of the conceptual journey that has allowed us to arrive at the business model of B Corps. It is concluded that it is a model of business that is gaining strength in Latin America, which has an imprint of open innovation and which responds to the development of emerging

¹ Departamento de Administración y Negocios, Av. 8 de Octubre 2378, Montevideo, Uruguay, macorrea@ucu.edu.uy, <https://orcid.org/0000-0001-6550-016X>

economies with triple impact. Likewise, it was evidenced that there is a duty in academic research on the subject, an aspect that reinforces and promotes new research.

Keywords: *innovation, strategic agility, B corporations*

1. Introducción

Los entornos altamente competitivos y cambiantes en los que están inmersas las empresas han demandado una necesaria transformación en las organizaciones en los últimos tiempos. Entre los principales factores que marcan este desafío está el alto nivel de competitividad impulsado por la globalización, la creciente desregulación y apertura de nuevos mercados, cambios constantes que llevan a un alto nivel de incertidumbre, así como la fuerte presencia de riesgos y amenazas imprevistas entre otros. En este escenario, tanto los modelos como las herramientas de negocio utilizadas por las organizaciones en los últimos tiempos requieren nuevos planteamientos y nuevas actitudes por parte del management. Las organizaciones necesitan desarrollar una importante agilidad estratégica en sinergia con capacidades dinámicas y estructuras flexibles que les permitan dar respuesta a los nuevos desafíos que enfrentan (Miranda Torrez, 2019).

La innovación en las empresas es imprescindible en este contexto. Si bien el concepto de innovación inicialmente se lo vinculó casi en exclusividad al desarrollo de productos y desarrollo tecnológico, la innovación como se presenta en este trabajo refiere a una conceptualización más amplia, en tanto la misma atraviesa la organización generando la creación de valor no solo para sí misma, sino también para el entorno en el que opera. En tal sentido, se hace referencia a la innovación abierta, definida por Chesbrough y Borges (2013, p.12) como “un proceso de innovación distribuido basado en flujos de conocimiento administrados intencionalmente a través de los límites organizacionales, utilizando mecanismos pecuniarios y no pecuniarios en línea”.

Surge entonces, de la mano de la innovación, el concepto de creación de valor por las organizaciones, pero no en el sentido en que es tratado en la literatura del marketing que se centra en el cliente o el consumidor, sino con un enfoque de innovación abierta, donde el valor comprende todas las consecuencias percibidas por los actores que surgen del despliegue de recursos en un proceso, generando beneficios para las partes involucradas (Chesbrough, Lettl y Ritter, 2018). Asimismo, el valor de la innovación abierta no se limita a la creación de valor por parte de los actores, sino que involucra también la capacidad de capturar el valor. Las organizaciones que trabajan en innovación abierta desarrollan procesos para buscar y transferir conocimientos externos a sus propias actividades de innovación. De esta forma, existe una amplia distribución del conocimiento útil y ningún individuo u organización tiene su monopolio (Chesbrough et al., 2018).

Los cambios políticos, sociales y económicos de los últimos tiempos evidenciaron una pérdida de confianza en las empresas en virtud de ser percibidas como responsables de los problemas sociales, medioambientales y económicos de la sociedad. Esta concepción comprometió su competitividad y su crecimiento económico, debiendo cambiar necesariamente la forma en concebir sus estrategias de negocio. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) surge en este contexto en la década de 1950 en Estados Unidos, evolucionando en forma constante y sostenible en la formación teórico-práctica de sus conceptos fundamentales (Licandro, 2016). El camino recorrido por las empresas en el marco de la RSE marca determinados hitos destacados, como ser el Pacto Global en 1999, el Libro Verde de la Comunidad Europea en 2001 y la guía ISO 26000 en 2010 (Paris y Viltard, 2017). Acompasando su evolución, Porter y Kramer (2006) proponen una RSE estratégica e indican que su finalidad es la de alinear los problemas sociales y las capacidades de las empresas generando beneficios en ambos sentidos. Posteriormente, Porter y Kramer (2011) proponen el concepto de creación de valor compartido (CVC), por medio del cual las empresas crean valor económico al mismo tiempo que crean valor para la sociedad, al comprender y abordar sus necesidades y desafíos; alinean el éxito de sus negocios con el progreso social. Porter y Kramer (2011) diferencian claramente la RSE de la CVC, entendiendo que la CVC es una nueva forma de éxito económico, redefiniendo el propósito de las organizaciones a partir de la innovación. Del análisis de la bibliografía, se considera que la CVC tiene un punto de encuentro con la innovación abierta, en la

medida que potencia el intercambio de valor y la creación de redes colaborativas entre los distintos actores.

En este contexto, la innovación en modelos de negocio adquiere mayor relevancia en el siglo XXI, comenzando a ganar fuerza las empresas que se desarrollan en economías que buscan el triple impacto (económico, social y medioambiental). Es así como surgen en la literatura los modelos de negocios híbridos impulsados por la sostenibilidad, siendo aquellos que buscan crear valor para los propietarios al mismo tiempo que para la sociedad, generando una sinergia entre ambas partes (Haigh y Hoffman, 2012). Se caracterizan además por construir relaciones beneficiosas con los stakeholders e influir en el mercado, en la competencia y en las instituciones (Stubbs, 2017). Las Empresas B o *B corporations* buscan el triple impacto con un elevado nivel de transparencia y rendición de cuentas. Este modelo fue creado en 2007 por la ONG estadounidense B Lab, la cual desarrolló la certificación B condición necesaria para constituirse como empresa B (Groppa y Sluga, 2015). Un aspecto que marca la diferencia en las Empresas B es la modificación que se aplica en sus estatutos, ya que los directivos deben articular los derechos de los accionistas a recibir utilidades con los intereses de los distintos públicos de interés, sus colaboradores, su cadena de valor, el medioambiente, la comunidad en donde opera (Della Mea, 2013). En 2012 comienza su desarrollo en América Latina, conformando el Sistema B, con un objetivo en común: desarrollar “una nueva ‘genética’ económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar las necesidades particulares” (Sistema B, 2020).

El presente artículo introduce a las Empresas B como nuevo modelo de negocios desarrollado en los últimos años y pretende dar cuenta de su evolución y principales conceptos asociados. La metodología utilizada es la revisión bibliográfica, mediante la cual se identificó y definió los constructos claves. El marco conceptual permite conocer la importancia de la innovación abierta en este tipo de negocios, así como la necesidad de desarrollar agilidad estratégica y capacidades dinámicas en tanto competencias y aptitudes que debe tener el management, marcando un liderazgo con foco en sustentabilidad. Se integra y analiza en la revisión el concepto de creación de valor compartido y responsabilidad social empresarial, entendiendo que forman parte del camino recorrido hacia la constitución de las Empresas B. Se concluye que las empresas B son una nueva “genética” de negocios centrados en el triple impacto, con mayor presencia en América Latina, nucleadas en un ecosistema, el Sistema B en América Latina, y desarrollan estrategias innovadoras a lo largo de su cadena valor para asegurar la consistencia de su propósito, su impacto social y ambiental, así como el resultado financiero. Esta revisión bibliográfica permitió también identificar una brecha en la literatura que abre la puerta a nuevas investigaciones.

2. Agilidad Estratégica y Capacidades Dinámicas

Es indiscutible que las empresas ingresan al siglo XXI inmersas en escenarios de alta complejidad competitiva y sobre todo con una alta tasa de cambio en los entornos. La globalización, la creciente desregulación y el surgimiento de nuevos mercados, el aumento en el índice de riesgos, los desarrollos tecnológicos, el acceso a la información, los cambios en el comportamiento de los clientes y su respectiva exigencia en la demanda, entre otros factores, exigen una transformación en las organizaciones para poder aprovechar las oportunidades que surgen y garantizar su éxito empresarial. Las organizaciones ya no pueden funcionar con modelos de negocio que se fundamentan en estructuras organizacionales rígidas y burocráticas, que impiden su adaptación a los entornos dinámicos (Kelly y Amburgey, 1991); necesitan tener estructuras más flexibles que les permitan adaptarse al dinamismo del entorno actual.

Extensa literatura da cuenta de los estudios realizados por autores referentes sobre este tema. Se comparte a continuación algunos de ellos, destacando los conceptos claves desarrollados. Los factores de complejidad, inestabilidad y dinamismo, así como disponibilidad de los recursos, caracterizan los entornos y afectan el desarrollo de las empresas (Huomonen, 2011). El factor agilidad es clave para permitir a las empresas adaptarse y lograr un desempeño superior (Worley, Williams y Lawler, 2014). La incertidumbre y los cambios rápidos requieren de estrategias ágiles y capacidades tales que permitan a las organizaciones adaptarse a la realidad actual de los mercados (Rahmani y Lotfollahi, 2015). La velocidad de los cambios y su impredecibilidad impulsa el desarrollo de capacidades de adaptación y flexibilidad ante amenazas y oportunidades del entorno (Park, Sawy y Fiss, 2017).

En base a estos antecedentes, el trabajo se centra en el desarrollo conceptual desarrollado por Miranda Torrez (2019), quien sostiene que las organizaciones necesitan desarrollar una importante agilidad estratégica en sinergia con capacidades dinámicas y estructuras flexibles que les permitan dar respuesta a los nuevos desafíos que enfrentan y generar así una ventaja competitiva a largo plazo. El autor desarrolla su fundamentación teórica basado en dos constructos relacionados: las capacidades dinámicas y la agilidad estratégica. En referencia al concepto de capacidades dinámicas, el autor hace un extenso recorrido por los antecedentes bibliográficos; entre ellos se destacan: Teece (2007), Wilden, Devenney y Dowling (2016), Kurtmollaiev (2017). A efectos de este trabajo, se expondrá a continuación la conceptualización de Miranda Torrez (2019), entendiendo que logra integrar la literatura e incorpora dimensiones vinculadas con la innovación. Según el autor las capacidades dinámicas “son las habilidades de los actores organizacionales (directivos, alta dirección, recursos humanos) y los procesos de la organización de: crear, transformar y reconfigurar los recursos, los modelos de negocios, los procesos, los conocimientos, las tecnologías, implementando estrategias y acciones de manera rápida para responder al dinamismo de los entornos y realizar cambios” con el objetivo de satisfacer necesidades creando una ventaja competitiva a largo plazo en economías abiertas a la innovación y a la red de organizaciones en el contexto mundial (Miranda Torrez, 2019, p.10).

Por otro lado, la agilidad estratégica tiene implícita la idea de cambio y velocidad. Ciertos factores organizacionales inciden en la agilidad organizacional de las empresas, tales como, la cultura de innovación, la descentralización del poder, tolerancia a la ambigüedad, la gestión estratégica, el liderazgo y el desarrollo del aprendizaje organizacional (Harrar, Wanasika, Tate y Talbott, 2015). La agilidad tecnológica, humana y estratégica son generados por los factores dinamizadores internos y externos de la organización (Miranda Torrez, 2019). La agilidad estratégica tiene su fundamento en el pensamiento estratégico y en la teoría de la estrategia basada en el dinamismo, la complejidad de los entornos y la ventaja competitiva (Porter, 1987). Otros autores plantean otros elementos del concepto, como la coordinación dinámica para transferir conocimientos tomando en cuenta los cambios del contexto de negocios, integrando la sensibilidad estratégica (capacidad de percibir, comprender la incertidumbre y los cambios del entorno), el compromiso, el liderazgo colectivo y la fluidez de los recursos (Doz y Konosen, 2010). Miranda Torrez (2019) define la agilidad estratégica como “la capacidad de la organización y de sus actores organizacionales de aplicar estrategias y acciones de una manera rápida para tener un conocimiento de la oportunidades y amenazas generados por los cambios dinámicos de los entornos, así como aplicar rápidamente estrategias emprendedoras que genere nuevas oportunidades promoviendo cambios en los mercados”. Se introduce así la dimensión “emprendedora” estrechamente vinculada a la innovación.

Ambos constructos, capacidades dinámicas y agilidad estratégica, son complementarios y deben estar integrados en toda la organización, comprendiendo tanto el nivel corporativo, las unidades de negocio y el nivel individual y grupal de los recursos humanos.

3. Innovación

El contexto de negocios al cual se ha hecho referencia anteriormente invita a pensar en la innovación. Si bien la evolución humana está marcada por la innovación, las características actuales de los mercados hacen evidente la importancia de la innovación para la sostenibilidad de las empresas y de la sociedad. La innovación en el contexto empresarial puede ser entendida como un trabajo y puede desarrollarse como otra de las funciones corporativa. Así la consideró P. Drucker, definiéndola como “el medio por el cual un empresario crea nuevos recursos que producen riqueza o dota a los recursos existentes de un mayor potencial para crear riqueza” y define siete áreas de oportunidad como fuente de innovación para las empresas: ocurrencias inesperadas, incongruencias, necesidades de procesos, cambios en la industria y el mercado, cambios demográficos, cambios en la percepción y nuevos conocimientos (Drucker, 2002). La OCDE distingue cuatro tipos de innovación: 1) de producto, introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o usos; 2) de proceso, implementación de un método de producción o distribución nuevo o mejorado; 3) de marketing, desarrollo de un nuevo plan de marketing, integrando innovación en el producto, precio, plaza o promoción y 4) organizativa, implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del área de trabajo o en las relaciones externas (OCDE, 2005). Avanzando en la literatura se distinguen otras perspectivas en la construcción del concepto, identificándose la innovación inversa y la

disruptiva. La innovación inversa corresponde a innovaciones originadas en economías emergentes y que pueden ser comercializadas en otros segmentos de mercado en economías desarrolladas (Govindarajan, V. y Trimble, C., 2012). La innovación disruptiva impulsa el desarrollo de productos en mercados existentes y logran desplazar a los líderes conocidos al ofrecer una propuesta de valor diferente (Christensen, 2010).

En función de la línea de investigación a seguir, interesa introducir el concepto de innovación abierta, entendiéndolo por tal a “un proceso de innovación distribuida basado en flujos de conocimiento administrados intencionalmente a través de las fronteras organizacionales, utilizando mecanismos pecuniarios y no pecuniarios en línea con el modelo de negocio de la organización” (Chesbrough y Borges, 2014). En la innovación abierta la creación de valor a través de I + D se transforma en entradas y salidas de conocimientos como parte de la estrategia de las empresas. Existe entonces, una intencionalidad, donde se crean procesos para buscar y transferir conocimientos externos a sus propias actividades de innovación y viceversa, se crean canales para trasladar el conocimiento interno a otras organizaciones en el entorno circundante. Para alcanzar este nivel de innovación se requieren límites organizacionales más permeables que permitan combinaciones de recursos más allá de los recursos de un actor individual y donde no existe el monopolio del conocimiento (Chesbrough, H., Lettl, C. y Ritter, T., 2018). La innovación abierta atraviesa toda la organización y no surgirá sin la cultura adecuada; la co-creación para desarrollar la innovación solo puede ser promovida por culturas organizacionales que promuevan la creación, el intercambio de valor a través de la facilitación y cooperación, así como la participación de todos los actores. En ese sentido, la co-creación es una “forma de forma de crear experiencias de relación con los stakeholders” (Álvarez-Crespo, 2014, p.33)

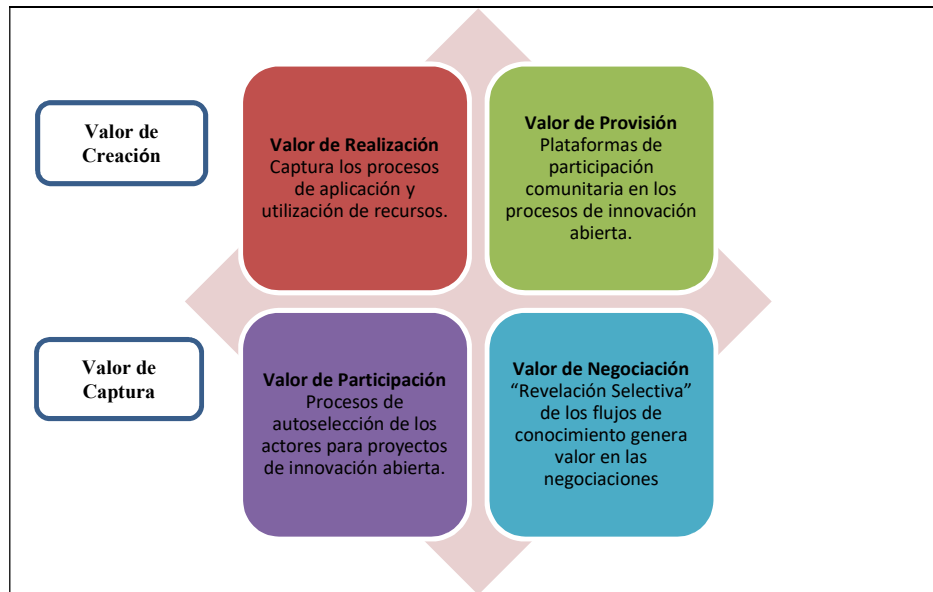
La cooperación se fortalece mediante lazos de confianza dentro de la red de valor (Ruoslahti, H., 2018). La innovación abierta, a través de la co-creación de valor, genera beneficios para las organizaciones participantes, tales como el disfrute de desafíos intelectuales, identificar un proyecto para una comunidad, generar sentido de pertenencia individual o social, aprendizajes, reconocimiento, ganancias monetarias, etc. (Chesbrough, H., Lettl, C. y Ritter, T., 2018).

4. Creación de Valor y Captura de Valor

Es importante comprender la innovación abierta desde una perspectiva de valor, entendiéndolo por tal, todas las consecuencias percibidas por los actores de la red de colaboración y que surgen del despliegue de recursos en los procesos. La literatura identifica dos momentos claves en la creación de valor: el momento en que se utilizan los recursos y el momento en que se produce el intercambio de estos. La integración de ambos momentos impulsa la innovación abierta. El valor de uso ve el valor como el resultado (ej. un nuevo producto) de un proceso (ej. proceso de innovación) que consume recursos (ej. económicos, humanos); el valor está asociado a un actor que aplica recursos para llegar a una meta valorada y constituye el flujo interno de la innovación abierta. Por otro lado, el valor de intercambio está definido por los receptores a partir de su percepción de la utilidad de recurso intercambiado para satisfacer sus necesidades, constituyendo el flujo hacia fuera de la innovación abierta (Chesbrough, Lettl y Ritter, 2018).

En la perspectiva del valor de intercambio se genera la captura de valor, entendiéndolo por tal al proceso de negociar el acceso y/o propiedad sobre los recursos a cambio de la provisión de valor a un socio de intercambio. Chesbrough, Lettl y Ritter (2018) desarrollaron un modelo de cuatro procesos que describe la secuencia de la creación y captura de valor, representado en la Figura 1 a continuación.

Figura 1: Procesos de Valor



Fuente: Elaboración propia en base a (Chesbrough, Lettl y Ritter, 2018)

5. RSE y Creación de Valor Compartido

Como se hizo mención en la introducción, los cambios políticos, sociales y económicos de finales del siglo XX comprometieron la confianza y credibilidad que tenía la sociedad sobre las organizaciones, afectando su competitividad y su crecimiento económico, debiendo cambiar necesariamente la forma en concebir sus estrategias de negocio. En la segunda mitad del siglo XX surge en Estados Unidos el concepto de RSE, en principio asociado a la idea de Ciudadanía Corporativa (Ferreira, Licandro y Paço, 2020) y como responsabilidad complementaria de las responsabilidades económicas, morales y legales (Carroll, 1979), pero evoluciona rápidamente hacia una filosofía integrada al propósito de la organización y se desarrolla a partir de ahí en forma constante y sostenible en la formación teórico-práctica de sus conceptos fundamentales (Licandro, 2016). La literatura sobre el tema es actualmente muy vasta y ha abordado problemas desde distintas perspectivas: la gestión de las externalidades negativas de las empresas, la relación con los stakeholders, la ética en los negocios, el involucramiento de las empresas en los problemas sociales de su entorno, el impacto medioambiental y la creación del valor compartido, evolucionando desde una concepción de la teoría de la Economía Neoclásica hacia una concepción de la teoría de la Economía Civil (Licandro, 2018).

Porter y Kramer (2006) proponen una RSE estratégica e indican que su finalidad es la de alinear los problemas sociales y las capacidades de las empresas generando beneficios en ambos sentidos (Paris y Viltard, 2017). En la misma línea de pensamiento, Emezi (2015) establece que este enfoque de la RSE supone "un programa de acción planificado y detallado sobre cómo una organización corporativa involucrará sus actividades corporativas (misión, visión y objetivos) en el desarrollo de valor hacia sus partes interesadas". En 2011 Porter y Kramer introdujeron el concepto de creación de valor compartido (CVC), definiendo que las empresas crean valor económico al mismo tiempo que crean valor para la sociedad al comprender y abordar sus necesidades y desafíos; alinean el éxito de sus negocios con el progreso social. Es importante aclarar que los autores establecen una diferencia clara entre RSE y CVC, entendiendo que la CVC es una nueva forma de éxito económico, debiéndose redefinir el propósito de las organizaciones impulsando una "nueva oleada de innovación y crecimiento de la productividad en la economía global" (Porter y Kramer, 2011). La CVC implica re-concebir la intersección entre la sociedad y el desempeño corporativo y los gobiernos deben jugar un rol clave aprendiendo a regular de manera que permitan la creación de valor desde esta perspectiva. Se parte de ir más allá de los trade-offs de las organizaciones y desarrollar políticas y prácticas operacionales que mejoren la competitividad de la

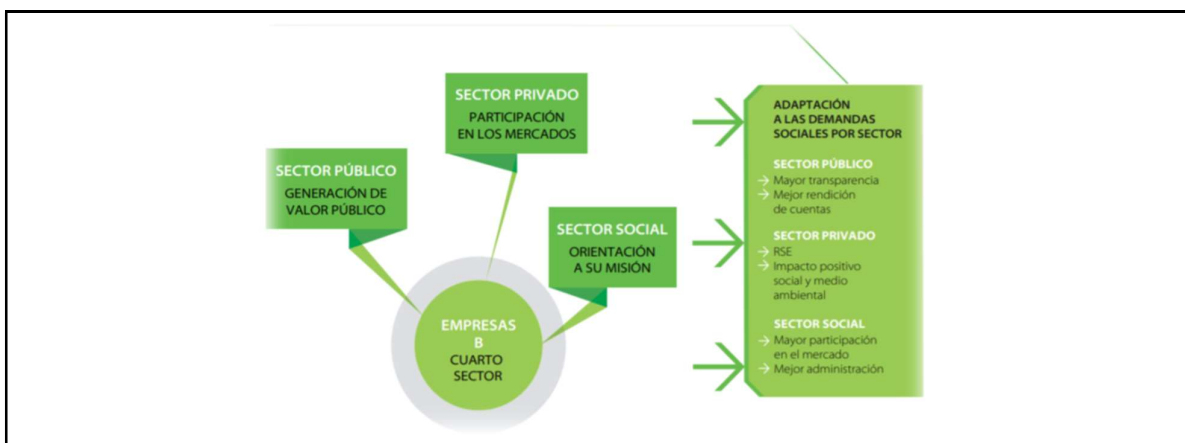
empresa y al mismo tiempo las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde opera. La CVC identifica y expande las conexiones entre el progreso económico y social (Porter y Kramer, 2011). Según los autores, hay tres formas diferentes de lograr la CVC: 1) recreando productos y mercados, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor y 3) fomentando clusters locales de apoyo para el sector en el que opera la empresa. Cada una de estas dimensiones integra el “círculo virtuoso” del valor compartido; al incrementar el valor en una de ellas se generan oportunidades en las otras. Se considera que este concepto es clave en la innovación abierta, ya que potencia el intercambio de valor y la creación de redes colaborativas entre los distintos actores.

6. Innovación en modelos de negocio: Empresas B

La innovación en modelos de negocio pasa a ser protagonista en el siglo XXI, comenzando a ganar fuerza las empresas que se desarrollan en economías de triple impacto (económico, social y medioambiental). Los sectores privado, público y social están evolucionando para adaptarse a las diversas demandas sociales. Comienzan a desarrollarse modelos de negocios híbridos impulsados por la sostenibilidad; éstos buscan crear valor para la sociedad a través de beneficios ambientales y/o sociales, lo capturan para sus propietarios reconciliando ambas partes y no se limitan a reducir los efectos negativos de la actividad empresarial (Haigh y Hoffman, 2012). Se caracterizan además por construir relaciones beneficiosas con los stakeholders e influir en el mercado, en la competencia y en las instituciones (Stubbs, 2017).

Este nuevo modelo empresarial está propiciando la formación de un sector emergente o cuarto sector que no pretende ser un nicho más dentro del ecosistema, sino transformar la concepción del éxito empresarial. Las Empresas B se definen dentro de este modelo de negocio, como se representa a continuación en la Figura 2.

Figura 2: Empresas B, Cuarto Sector



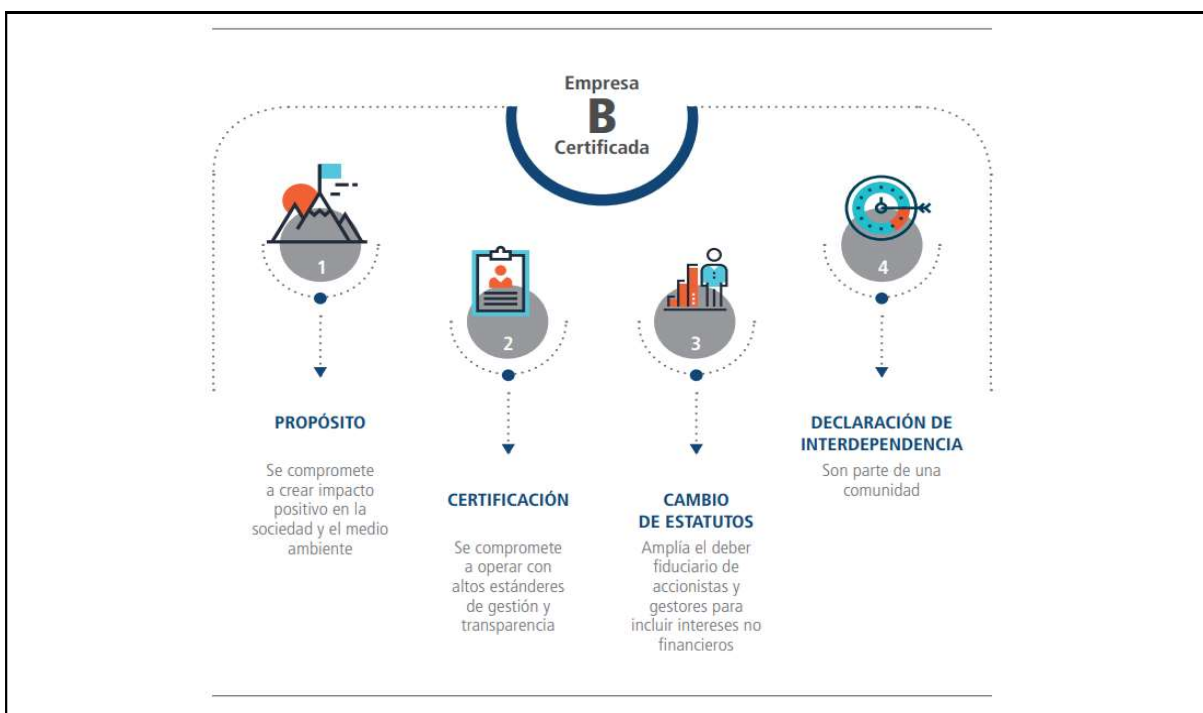
Fuente: (Fondo Multilateral de Inversiones, 2014)

Las Empresas B constituyen un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema empresarial y persiguen un triple impacto: buscan solucionar problemas sociales y medioambientales, son certificadas por sus altos estándares de transparencia y rendición de cuentas e incorporan modificaciones legales en sus estatutos ampliando el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Se proponen utilizar el poder de la empresa privada para crear beneficios públicos. Asimismo, esta nueva genética de hacer negocios combina propósito con ánimo de lucro y permite la repartición de utilidades, a la vez que tienen el compromiso de tener impacto positivo como elemento central de su identidad y su negocio (Correa, 2019).

Este modelo fue creado en 2007 por tres emprendedores de éxito, Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy (Fondo Multilateral de Inversiones, 2014), quienes conformaron la organización estadounidense sin fines de lucro “B Lab”, desarrollando la certificación B condición necesaria para constituirse como

Empresa B. Asimismo, B Lab promovió cambios legislativos para crear un nuevo tipo de empresa legal, las Benefit Corporations o Empresas B. En la Figura 3 se puede observar el proceso que se debe transitar para constituirse como Empresa B. La certificación B debe cumplir con la revisión de cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, medioambiente y comunidad (Groppa y Sluga, 2015). Actualmente hay más de 3500 Empresas B Certificadas en el mundo (Sistema B, 2020), y más de 50.000 que han usado las herramientas de B Lab para mejorar su gestión social y ambiental. Operan en 150 industrias, en 60 países, y son empresas muy diversas, desde unipersonales hasta multinacionales (Correa, 2019). En 2012 comienza su desarrollo en América Latina, conformando el Sistema B, nucleando empresas con un objetivo en común: desarrollar “una nueva “genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar las necesidades particulares”, siendo su misión “construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado en la solución de problemas sociales y ambientales” (Sistema B, 2020).

Figura 3: Proceso de Creación de las Empresas B



Fuente: (Correa, 2019)

El Sistema B está presente en América Central y Caribe, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay. En 2016 desarrollan un plan estratégico de crecimiento que incluye seis áreas de acción: 1) Empresas B, con la finalidad de impulsar el desarrollo de nuevas Empresas B y fortalecer el accionar de las existentes; 2) Mercado, con el fin de ampliar las oportunidades comerciales dentro de la comunidad B y favorecer la inclusión en la cadena de valor de actores del sector público y privado; 3) Capital, para dirigir los flujos de capital hacia el Ecosistema B y enfocar la comunidad a la industria de la inversión de impacto; 4) Políticas públicas, con el objetivo de promover marcos regulatorios favorables al ecosistema B; 5) Academia, con el propósito de explotar el talento y el desarrollo de los conocimientos empíricos sobre el ecosistema B; 6) Líderes de opinión, con la función de generar conciencia y compromiso en audiencias claves a través de referentes (Fondo Multilateral de Inversiones, 2014). Formar parte del ecosistema B genera determinados beneficios, tales como: integrar un movimiento global, proteger su propósito a través de sus estatutos, alcanzar una mejora continua, acceder a inversores, acceder a nuevos clientes, atraer de talentos, mejorar su posicionamiento y obtener ahorro a través de las redes que la propia comunidad genera. Se establecen diferentes estrategias de crecimiento en el ecosistema para la consolidación y el fortalecimiento de su liderazgo: 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 innovadoras que integran toda la cadena de valor y que aseguran la consistencia del propósito, el logro de los impactos esperados y el resultado financiero (Fondo Multilateral de Inversiones, 2014).

El modelo de negocio de las Empresas B se vincula estrechamente con su objetivo de impacto social y medioambiental y operan en mercados tradicionales con valores y aportes a la sostenibilidad como un factor distintivo. Cada Empresa B tiene su fuerza motivadora que la impulsa a tener un impacto real y positivo. Muchas son empresas jóvenes y emprendedoras, como por ejemplo ANIMANA (Argentina y Perú), reconoce estrategias para la cadena de suministros que ayudan a reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, condiciones laborales o el apoyo para proveedores en situación de vulnerabilidad (Sistema B, 2020). Otras crean nuevas categorías de mercado, es el caso de ECOFLORA (Colombia) que logra el éxito financiero a partir de un modelo de agricultura regenerativa. También se encuentran las empresas que se reconvierten e ingresan a la comunidad B haciendo un rediseño de su negocio, la empresa TONKA (Argentina) que luego de 40 años de ofrecer válvulas de gas integra a su porfolio energías alternativas (Correa, 2019). Asimismo, grandes empresas como DANONE, la multinacional francesa con presencia en 120 países, ha asumido un compromiso formal y a largo plazo para equilibrar el éxito financiero con la responsabilidad social y ambiental, y que avanza para obtener la certificación como Empresa B en cada una de sus subsidiarias (Correa, 2019). Actualmente, Uruguay tiene 35 Empresas B y varias en proceso de certificación, como el Grupo TATA y SALUS.

Con una mirada a futuro, las Empresas B buscan fortalecer su modelo de negocio de triple impacto y alcanzar un crecimiento tal que las convierta en un movimiento social. En tal sentido, este escenario emergente pretende 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 generar en las nuevas economías actividades regenerativas.

7. Conclusiones

La revisión bibliográfica realizada permitió identificar los conceptos claves y los autores de referencia. A través de esta metodología se comprendió que la realidad actual de los mercados se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre y una fuerte presencia de riesgos y amenazas constantes. Este escenario ha llevado a una imprescindible transformación en los negocios, donde surgen nuevas respuestas a través de estrategias innovadoras, así como nuevas actitudes por parte del management. En tal sentido, la agilidad estratégica en sinergia con capacidades dinámicas juega un rol fundamental en los equipos de dirección en los cuales el desarrollo de estas habilidades permite crear una ventaja competitiva a largo plazo en economías abiertas a la innovación y a la red de organizaciones en el contexto mundial.

En esta línea de pensamiento, se trabajó también el concepto de creación de valor compartido asociado al constructo de innovación abierta donde el valor no solo se crea, sino que se distribuye y captura entre las partes involucradas. Asimismo, el análisis de la literatura llevó a identificar que esta transformación en las organizaciones determina una manera diferente de concebir los negocios, jugando un papel importante el desarrollo del concepto de RSE en las empresas, no limitándose a la gestión de las externalidades negativas de las empresas, sino a la generación de impactos positivos para todas las partes involucradas.

Luego del análisis de estos constructos el trabajo identificó y se centró en el desarrollo de modelos de negocios híbridos que buscan un triple impacto en sus resultados. Se analizó particularmente dentro de esta categoría a las Empresas B y se concluye que es un modelo de negocios que está cobrando mayor fuerza en América Latina, que tiene una impronta de innovación abierta y que da respuesta al desarrollo de economías emergentes de triple impacto. Las Empresas B buscan solucionar problemas sociales y medioambientales, son certificadas por sus altos estándares de transparencia y rendición de cuentas a través de la certificación B e incorporan modificaciones legales en sus estatutos ampliando el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Trabajan en un ecosistema, el Sistema B con el propósito de impulsar su nueva “genética” económica en busca de soluciones colectivas sin olvidar las necesidades particulares de cada empresa. Por último, se evidenció que hay un deber en la

investigación académica sobre el tema, aspecto que refuerza e impulsa nuevas investigaciones con el fin de aportar y fortalecer el desarrollo de modelos de negocios de este tipo.

Referencias bibliográficas

- Álvarez-Crespo, B. (2014). Co-creation of innovative experiences in the Spanish e-Administration. *Responsibility and Sustainability*, 2(2), 31–40. <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/34>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://www.jstor.org/stable/257850>
- Chesbrough, H. y Borges, M. (Abril de 2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. (O. U. Press, Ed.) *Oxford University Press*, 3-28. Recuperado el 20 de Marzo de 2022 de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2427233
- Chesbrough, H., Lettl, C. y Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Development & Management Association*, 35(6), 930-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12471>
- Christensen, C. (2010). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Colombia: CAF Banco de Desarrollo de América Latina. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>
- Della Mea, G. (2013). Sistema B, las mejores empresas para el mundo. (I. B. Vectores, Entrevistador)
- Doz, Y.L. y Konosen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43, 370-382. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Drucker, P. (2002). Entrepreneurship, The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8),95-103. Recuperado el 10 de Marzo de 2022 de: https://www.academia.edu/9522284/The_Discipline_of_Innovation
- Emezi, C. N. (2015). Strategic sustainability: bailing out the future from today. *Responsibility and Sustainability*, 3(1), 43–50. <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/49>
- Ferreira, M. R. ., Licandro, O. & do Paço, A. (2020). How postgraduate students understand the corporate social responsibility concept - a comparative approach among Uruguay, Brazil and Portugal. *Responsibility and Sustainability*, 5(1), 12–25. <https://responsibility-sustainability.org/index.php/R-S/article/view/73>
- Fondo Multilateral de Inversiones. (2014). *El fenómeno de las empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial*. BID, FOMIN. Washington DC: BID. Recuperado el 10 de marzo de 2022 de: https://www.academia.edu/21354234/El_fen%C3%B3meno_de_las_EmprEsas_B_En_am%C3%A9rica_latina_rEdEfiniEndo_El_%C3%A9xito_EmprEsarial
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2012). *Reverse innovation. Create far from home, win everywhere*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Groppa, O. y Sluga, M.L. (Junio de 2015). Empresas y Bien Común: Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en Argentina. *Revista Cultura Económica* 33(89), 8-24. <https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/CECON/article/view/1332/1255>
- Haigh, N. & Hoffman, A. . (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Huumonen, J. (2011). Conceptualizing agility of enterprises. *Human factors and ergonomics in Manufacturing & Services Industries*, 21(2), 132-146. <https://doi.org/10.1002/hfm.20255>
- Kelly, P. y Amburgey, T.L. (1991). Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612. <https://doi.org/10.2307/256407>
- Licandro, O. (2016). *Responsabilidad Social Empresaria: Reflexiones, investigaciones y casos*. Montevideo, Uruguay, Montevideo, Uruguay: Grupo Magro. Recuperado el 02 de febrero de 2022 de: https://www.researchgate.net/publication/309718732_Responsabilidad_Social_Empresaria_Reflexion_es_investigaciones_y_casos
- Licandro, O. (2018). El aporte de la Teoría de la Economía Civil a la argumentación de la RSE. *Retos Revista de Ciencia de la Administración y Economía*, 8(16), 33-45. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.03>
- Miranda Torrez, J. (9,10 y 11 de Octubre de 2019). Relaciones de la agilidad estratégica con las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Ponencia en el XXIV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, Ciudad de México, México. Recuperado el 14 de febrero de 2022 de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiv/docs/14.05.pdf>
- OCDE. (2005). *Medición de actividades científicas y tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica*. París: OCDE Publishing.
- Paris, J. y Viltard, L. (2017). Innovation and share value creation (SVC). Breaking the logic of certain markets and thinking about the long term. (U. d. Palermo, Ed.) *Palermo Business Review*, 25-43, 15, 25-43. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr15/PBR_15_02_Paris-Viltard.pdf
- Park, Y., Sawy, O. & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648-686. <https://doi.org/10.17705/1jais.00467>
- Porter, M. y Kramer, M.. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review, América Latina*, 89(1). Recuperado el 20 de marzo de 2022 de: <https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Porter, M. Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review, América Latina*, 84(12), 42-56. Recuperado el 20 de Marzo de 2022 de: https://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de México: CECOSA.
- Rahmani, K. & Lotfollahi, F. (2015). Evaluation, prioritization and selection capabilities agility of the organization by using quantitative models fuzzy decision. *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(1), 781-790.

- Ruoslahti, H. (2018). *Co-creation of Knowledge for Innovation Requires Multi-Stakeholder Public Relations: Strategic Opportunities, Innovation and Critical Challenges*. Reino Unido: Emerald Publishing Limited.
- Sistema B. (Enero de 2020). *Sistema B*. Recuperado el Enero de 2021 de: <https://sistemab.org/movimiento-global/>
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093>
- Worley, C., Williams, T. y Lawler, E. (2014). *The agility factor building adaptable organizations for superior performance*. United States of America: Jossey-Bass