



**Mondragon
Unibertsitatea**

Enpresagintza
Fakultatea
Facultad de
Empresariales

TESIS DOCTORAL

**B-CORPS Y PROPIEDAD DE EMPRESA. ESTUDIO DE CASOS EN
EMPRESAS CON PROPÓSITO EN GUADALAJARA-MÉXICO**



GONZALO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ // Oñati, 2020



B-CORPS Y PROPIEDAD DE EMPRESA. ESTUDIO DE CASOS EN EMPRESAS CON PROPÓSITO EN GUADALAJARA-MÉXICO

Gonzalo Hernández Gutiérrez

Director
Frederick Freundlich



Tesis presentada para el grado de
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Programa de Doctorado en Gestión Avanzada de Organizaciones y Economía Social

Mondragon Unibertsitatea

Agosto 2020

Dedicado con todo mi cariño a Rosca, Sasha y Josué

Agradecimientos

El estudio de un doctorado requiere de paciencia y de mucho trabajo que se resume en este texto. Se trata de una carrera de resistencia y algunas veces hasta incluso de sufrimiento. La aventura comenzó hace muchos años. Desde pequeño soñaba con abordar los problemas del mundo con un afán de procurar, desde mi propia y personal trinchera, resolverlos de la mejor manera. Estudiar no es la meta sino un camino de vida donde la compañía es lo más importante. En esta parte agradezco a todas las personas que apoyaron de alguna manera esta aventura.

En primer lugar, quiero agradecer a la vida misma que me permite llegar a este punto de la vida. Quiero agradecer muy especialmente a mi esposa Rosca Becerra quien me apoyó cada día y más en los días difíciles. Le quiero agradecer por toda su paciencia y amor durante estos años. Le quiero dar gracias a Sasha y Josué por ser una hija e hijo excepcionales y de quienes estoy profundamente orgulloso. Este trabajo es de ellos y para ellos. Les agradezco los domingos, tardes y varios años con vacaciones que tuvieron a un papá leyendo o en su computadora trabajando en su famosa tesis. Este doctorado se los dedico con mucho cariño.

Gracias a mis amigos. La Resistencia siempre presente. A mis queridos primos. Sin duda a mis padres les quiero agradecer todo su apoyo, pero sobretodo su enseñanza, siempre serán mis más grandes maestros. La profundidad de lo social no lo podría entender jamás si no hubiera crecido en una familia que desde sus raíces y en toda su historia ha estado inmersa y comprometida con la búsqueda de justicia y paz. Mi familia en su conjunto ha sido un factor determinante de este trabajo. Sin duda tengo mucho que agradecerles y me siento muy bendecido. Gracias Mamá, gracias Papá. Gracias a mi hermano y hermanas.

Quisiera también agradecer a mi director de investigación, Fred Freundlich PhD. Gracias Fred, por tu amistad, por tu paciencia y esmero profesional. Tienes la gran virtud querido Fred de convertir lo complejo en sencillo y no es por nada el éxito que tienes con cada generación de estudiantes. Te felicito porque es un logro compartido y tengo mucho que agradecerte por tu calidad académica y humana. Gracias en verdad.

Quiero agradecer también a las empresas que participaron en el estudio. Su apertura, disposición y tremenda convicción de sumar a un mundo diferente son un factor importantísimo en la presente investigación. Agradecer la confianza de abrir sus puertas a

un investigador en formación no es cosa sencilla y menos en los temas delicados como la propiedad y el propósito. Gracias a todas y todos los entrevistados, trabajadores, directores, socios-fundadores que sumaron sin duda desde cada entrevista a este trabajo. Gracias en verdad, Eosis, Fondify, Aguagente y Sarape Social por su colaboración. Gracias a Sistema B México y su equipo por su apoyo.

Gracias en especial a Ana María Peredo, Garima Sharma, Maria Emilia Correa, Gonzalo Rodríguez, Guillermo Díaz, Rolando Roncancio, Andrés Barrios, Magda Rodríguez, Alison Lingane, Alberto Irezabal, Rodrigo Zuloaga y demás expertos e investigadores que participaron con sus valiosas ideas críticas en algún momento de la investigación.

De igual forma un especial agradecimiento a Fomento de Investigación y Cultura Superior, A.C. (FICSAC) creer en el arranque de este proyecto. Gracias al ITESO por su apoyo. Son ya muchos años de trabajar con las universidades confiadas a la Compañía de Jesús y el presente trabajo estoy seguro que podrá ser un aporte en la construcción de puentes entre la justicia, la ética y el bien común. Es urgente y estamos trabajando en cambiar el paradigma de la educación en negocios. Gracias a los Rectores que de alguna manera han apoyado, a mis directores, colegas y alumnos. Estos últimos en especial han mostrado mucho interés por el tema y en gran parte les dedico este trabajo para que sea herramienta en algún espacio de su formación académica. Sin estudiantes no habría universidad. Finalmente quisiera agradecer a la Universidad de Mondragón y en especial al equipo de Enpresagintza en la coordinación del programa. Muchas gracias en verdad por todo.

Resumen/ Abstract/Laburpena

RESUMEN

La presente investigación explora a las empresas B, “empresas con propósito”, y a la propiedad por parte de trabajadores con el fin de aportar a posibles soluciones a graves problemas socioeconómicos en México y abordar lagunas importantes en la literatura científica acerca de este tipo de empresa. Por un lado, se analizan los imaginarios, vivencias, tensiones, límites y potencialidades con respecto a los valores de ser B-Corps y sus efectos en sus grupos de interés y, por otro, se explora el fenómeno de la propiedad en dichas organizaciones. Se realizaron cuatro estudios de caso de empresas certificadas por B-Lab y localizadas en la ciudad de Guadalajara, México. Se trata de una investigación con un enfoque cualitativo (Maxwell, 2019) y con la aplicación de estudios de caso (Stake, 1995; Yin, 2009, 2018). La metodología y herramientas aplicadas, si bien con límites propios, resultaron adecuadas para analizar de fondo cómo las empresas con propósito viven el ser empresas B y la propiedad por parte de los trabajadores. Dentro de los principales hallazgos se encontró que ser empresa B es relevante para las organizaciones estudiadas y cumplen con su propósito, pero en diferentes grados y de formas muy diversas. Asimismo, dada su particularidad híbrida, con búsqueda de múltiples objetivos (Battilana, 2018), las empresas se encuentran con diferentes retos y tensiones para transmitir a sus *stakeholders* internos, los significados e implicaciones relacionados con ser una empresa B. Esta certificación sigue siendo parte de estrategias gerenciales que vienen de *arriba hacia abajo*, y que queda, para muchos participantes, sin una real apropiación al interior y exterior de la organización. Por último, en cuanto al tema de la propiedad por parte de trabajadores, se encontraron factores que se concatenan y permiten la apertura de la propiedad en las empresas con propósito, esto último se da de manera frágil, limitada, heterogénea y hasta selectiva, sin representar ejercicios amplios de democracia y/o de economía social (Defourny & Nyssens, 2010; Díaz, 2015; Mugarra, 2004). Si bien existen varias limitantes al presente estudio como investigación cualitativa, y se requiere seguir investigando a futuro, la presente investigación aporta una nueva perspectiva en la búsqueda de soluciones empresariales innovadoras en un contexto de crisis sistémica. **Palabras clave:** Empresas B, B-Corps, modelos híbridos de empresa, Economía Social, participación de trabajadores en el capital, co-propiedad de empresa.

ABSTRACT

The study presented here explores B-Corporations, “corporations with purpose”, and employee ownership, in order to contribute possible solutions to serious socioeconomic problems in México and address important gaps in the academic literature on this kind of enterprise. We analyze participants’ perceptions, experiences, tensions, limitations and possibilities with respect to B-Corp values and their effects on stakeholder groups. We also investigate the phenomenon of employee participation in capital ownership in these organizations. Four case studies were carried out of companies certified by B-Lab in the city of Guadalajara, México. The study has a qualitative focus (Maxwell, 2019) and uses a case study approach (Stake, 1995; Yin, 2009, 2018). The methods and tools applied, though not without certain natural limitations, were adequate to the task of analyzing in depth the lived experience of being “corporations with purpose” and of employee share ownership. Among the principal findings, it was discovered that being B-Corps was relevant to the participants in the organizations studied and that they fulfilled their “purpose”, though to varying degrees and in very diverse ways. Further, given their particular hybrid nature and thus seeking to realize multiple objectives (Battilana, 2018), the firms encounter different challenges and tensions in transmitting to their internal stakeholders the full meaning and implications of being a B-Corp. This certification continues to be part of the tradition of top-down management strategies and, for many participants, it is not genuinely appropriated by agents inside or outside the organization. Finally, as regards employee ownership, we found different factors that, intertwined, permitted the opening of capital ownership to employees in these firms “with purpose”, but that this opening up was somewhat fragile, limited, heterogeneous in its application, even selective, and that it did not represent a broad exercise of democracy and/or social economy (Defourny & Nyssens, 2010; Díaz, 2015; Mugarra, 2004). While there are certainly limitations to the present study as a piece of qualitative research, and more investigation is required in the future, the study does contribute a new perspective to the search for innovative business solutions in a context of systemic crisis. Keywords: B Corporations, hybrid business models, Social Economy, workers' equity participation, employee ownership.

LABURPENA

Ikerketa honek, B enpresak, "helburua dauzkaten enpresak", eta langileen jabetza aztertu ditu, Mexikoko arazo sozioekonomiko larriei irtenbideak emateko eta enpresa mota horri buruzko literatura zientifikoan dauden hutsune garrantzitsuak ikertzeko.

Batetik, aztertzen dira, B-Corps izatearen balioen gaineko iruditeriak, bizipenak, tentsioak, mugak, ahalmenak, eta hauen eragina bere intereseko taldetan, eta bestetik, aztertu egiten da, jabetzaren fenomenoaren erakunde horietan.

B-Labek egiaztatutako enpresen, lau kasu-azterketa egin ziren, Mexikoko Guadalajara hirian, Ikuspegi kualitatiboa duen ikerketa izan zen (Maxwell, 2019) eta kasu-azterketen aplikazioa burutu zen. (Stake, 1995; Yin, 2009, 2018).

Aplikaturako metodologia eta tresnak, muga propioekin bada ere, egokiak izan ziren sakon aztertzeko nola bizi duten enpresek, B enpresa izatea, eta langileen jabetza.

Aurkikuntza nagusien artean, ikusi zen, B enpresa izatea garrantzitsua dela aztertutako erakundeentzat, eta beren asmoa betetzen dutela, baina maila eta modu desberdinetan.

Era berean, beren berezitasun hibridoa dela eta, helburu anitzak baitituzte, (Battilana, 2018), enpresek, hainbat erronka eta tentsio aurkitzen dituzte, beren barne-*stakeholderrei* B enpresa izatearekin lotutako esanahiak eta inplikazioak transmititzeko.

Egiaztatze honek, goitik behera datozen gerentzia estrategien parte izaten jarraitzen du, eta parte-hartzaile askorentzat erakundearen barnealdea eta kanpoaldea benetan bereganatu gabe geratzen da.

Azkenik, langileen jabetzaren gaiari dagokionez, zenbait faktore kateatzen dira eta enpresetan jabetza irekitzea ahalbidetzen dute. Azken hau, hauskorra, mugatua, heterogeneoa eta selektiboa da, eta beraz, ez dago demokraziako eta/edo gizarte-ekonomiako ekimenik. (Defourny & Nyssens, 2010; Díaz, 2015; Mugarra, 2004).

Ikerketa kualitatibo gisa, azterlan honetarako hainbat oztopo egon arren, eta etorkizunean ikertzen jarraitu behar bada ere, ikerketa honek, beste ikuspegi bat ematen du, krisi sistemikoko testuinguru batean enpresa irtenbide berritzaileak bilatzeari dagokionez.

Índice de Contenidos

RESUMEN/ ABSTRACT/LABURPENA.....	IV
1. INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES, OBJETIVOS Y CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN	23
1.1 INTRODUCCIÓN.....	23
1.2 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.2.1 Antecedentes, Motivos y Objetivos Personales.....	25
1.2.2 Antecedentes, Motivos y Objetivos Prácticos	27
1.2.3 Antecedentes, Motivos y Objetivos Científicos	29
1.3 MACROCONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
1.3.1 Crisis y Retos Globales	33
1.3.2 Crisis y Retos en México. Acercamientos a una Realidad Compleja	36
1.3.3 Crisis y Retos a Escala Regional y Local	40
1.4 MICROCONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN. LAS EMPRESAS DEL ESTUDIO.....	42
1.4.1 Empresa 1: Eosis	42
1.4.2 Empresa 2: Fondify	43
1.4.3 Empresa 3: Sarape Social	43
1.4.4 Empresa 4: Aguagente	43
2. MARCO CIENTÍFICO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	47
2.1 EVOLUCIONES Y EXPRESIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	50
2.1.1 Retos y responsabilidades de los actores económicos	50
2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial. Aproximaciones y definiciones	51
2.1.3 Responsabilidad Social Empresarial. Breve historia	53
2.1.4 Evoluciones de la RSE hasta la Creación de Valor Compartido.....	57
2.1.5 Creación Integrada de Valor	59
2.1.6 Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y México	61
2.1.7 La Cuenta del Triple Resultado. Triple Bottom Line.....	64
2.1.8 Reportes integrados y RSE. Global Reporting Initiative: alcances y límites	65
2.1.9 Stakeholder theory. Definiciones e implicaciones de la teoría de los grupos de interés	68

2.2 MODELOS HÍBRIDOS DE EMPRESA. EMERGENCIA DE LAS EMPRESAS B COMO CERTIFICACIÓN Y MOVIMIENTO	70
2.2.1 Revisión del concepto de empresas híbridas, expresiones y retos.....	70
2.2.2 Primacía de stakeholders vs shareholders y la propuesta del movimiento B.....	73
2.2.3 Benefit Corporation. Andamiaje legal corporativo para el impacto social	75
2.2.4 Diferencia entre las benefit corporation y las B–Corps	79
2.2.5 B–Corps. Una economía basada en el propósito	80
2.2.6 B–Lab. La iniciativa que busca usar la fuerza de los negocios para el bien	82
2.2.7 B Impact Assessment	83
2.2.8 Nueva Versión 6.0 del BIA.....	84
2.2.9 Categorías, subcategorías e ítems de la Evaluación de Impacto 2016	85
2.2.10 Standards Advisory Council. Resolución de controversias y pautas de revisión en caso de conflicto	93
2.2.11 Sistema B en América Latina.....	95
2.2.12 Sistema B México	95
2.2.13 Academia B	98
2.2.14 Críticas a B–Lab y a la certificación	99
2.2.15 Derechos Humanos y empresa. Movimiento de Business Human Rights y su relación con el movimiento de empresas B.....	101
2.2.16 Empresas B y derechos de los trabajadores a sindicalizarse	110
2.3 PROPIEDAD DE EMPRESA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES	112
2.3.1 Propuestas desde la Economía Social y Solidaria	112
2.3.2 Democracia, ownership y empresa. Evidencias e impactos	113
2.3.3 Cooperativas y otras expresiones de la propiedad de empresa	120
2.3.4 Ownership y empresas B	122
2.3.5 Relaciones interpersonales en empresa, motivaciones y resultados	125
2.3.6 Steward Ownership	126
2.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	128
2.4.1 Subpreguntas de investigación	129

3. MÉTODOS	133
3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN	133
3.2 LA MUESTRA: PARTICIPANTES Y SU SELECCIÓN	136
3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra	138
3.3 ESTUDIO DE CASO. DEFINICIONES Y LÓGICAS.....	139
3.3.1 Plan de recogida de datos: Entrevistas a profundidad	144
3.3.2 Plan de análisis de datos.....	145
3.3.3 Gestión, herramientas de análisis e interpretación de datos	147
3.4 ANÁLISIS DE DATOS: CATEGORIZACIÓN Y CODIFICACIÓN	149
3.4.1 Análisis transcripciones y codificación.....	151
3.4.2 Categorías de análisis, conceptos y redes. Plan de análisis con Atlas Ti 8	152
3.4.3 Validación: triangulación metodológica y validación por miembros.....	154
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS. ESTUDIOS DE CASO.....	161
4.1 EOSIS.....	167
4.1.1 Historia, datos básicos, modelo de negocio, gobernanza y estructura de la empresa.....	167
4.1.2 Certificación, identidad e imaginarios de Eosis como B-Corp.....	173
4.1.3 Evaluación de impacto	176
4.1.4 Relación de la empresa con stakeholders.....	179
4.1.5 Propiedad de la empresa y participación de los empleados.....	184
4.1.6 Aproximaciones y escenarios de repuesta del estudio de caso	187
4.2 FONDIFY.....	188
4.2.1 Historia, datos básicos, modelo de negocio, gobernanza y estructura de la empresa.....	188
4.2.2 Características y contexto de las empresas de financiamiento en México	193
4.2.3 Certificación B-Corp e identidad e imaginarios de Fondify como B-Corp.....	195
4.2.4 Evaluación de impacto	198
4.2.5 Relación de la empresa con sus stakeholders.....	199
4.2.6 Propiedad de la empresa y participación de los empleados.....	203
4.2.1 Aproximaciones y escenarios de repuesta del estudio de caso	205
4.3 SARAPE SOCIAL.....	207

4.3.1 Historia, datos básicos, modelo de negocio, gobernanza y estructura de la empresa.....	207
4.3.2 Certificación B-Corp, identidad e imaginarios de Sarape Social como B-Corp	211
4.3.3 Evaluación de impacto	215
4.3.4 Relación de la empresa con sus stakeholders.....	216
4.3.5 Propiedad de la empresa y participación de los empleados.....	220
4.3.1 Aproximaciones y escenarios de repuesta del estudio de caso.....	222
4.4 AGUAGENTE	224
4.4.1 Historia, datos básicos, modelo de negocio, gobernanza y estructura de la empresa.....	224
4.4.2 Certificación B-Corp, identidad e imaginarios de Aguagente como B-Corp	229
4.4.3 Evaluación de impacto	232
4.4.4 Relación de la empresa con sus stakeholders.....	233
4.4.5 Propiedad de la empresa y participación de los empleados.....	237
4.4.1 Aproximaciones y escenarios de repuesta del estudio de caso	238
4.5 ANÁLISIS CONJUNTO DE CASOS.....	239
4.5.1 Macrocontexto: diagnóstico compartido de crisis sistémica.....	241
4.5.2 B Corp: Certificación, identidad e imaginarios de las empresas con propósito.....	242
4.5.3 Ownership: propiedad por parte de trabajadores en empresas certificadas B.....	251
4.6 APORTACIONES CIENTÍFICAS.....	258
4.6.1 Desde la RSE y la medición de impacto hasta el surgimiento de las empresas con propósito.....	259
4.6.2 Certificación B. Compromiso de las empresas con propósito	260
4.6.3 Ownership y empresas B	262
4.7 APORTACIONES PRÁCTICAS	263
4.7.1 RSE, Empresas con propósito y Certificación B.....	263
4.7.2 Sistema B – Academia B – Movimiento sistémico	265
4.7.3 Ownership y Empresas B.....	266
5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	269
5.1 CONCLUSIONES.....	269
5.2 LIMITACIONES DE INVESTIGACIÓN.....	271
5.3 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	274

REFERENCIAS	279
ANEXOS	335

Índice de Figuras

FIGURA 1 MAPA DEL MARCO CIENTÍFICO	49
FIGURA 2 DIAGRAMA RESUMEN DE INVESTIGACIÓN.....	129
FIGURA 3 MODELO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE MAXWELL (2005, 2019).....	134
FIGURA 4 MODELO DE ESTUDIO DE CASO DE YIN (2019).....	141
FIGURA 5 DISEÑO VERSUS RECOLECCIÓN DE DATOS: DIFERENTES UNIDADES DE ANÁLISIS (YIN, 2019)	142
FIGURA 6 RECOLECCIÓN DE EVIDENCIA PARA ESTUDIO DE CASO (YIN, 2019).....	143
FIGURA 7 EVIDENCIA NO CONVERGENTE (YIN, 2019).....	143
FIGURA 8 PROCESO TÍPICO DE ANÁLISIS CUALITATIVO CON ATLAS TI DE MUÑOZ & SAHAGÚN (2017)	150
FIGURA 9 ANÁLISIS DE DATOS EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	156
FIGURA 10 MAPA DE CONCEPTOS Y CATEGORÍAS. ANÁLISIS CONJUNTO	240
FIGURA 11 ANÁLISIS. MACROCONTEXTO	241
FIGURA 12 CONCEPTOS O ANTI CÓDIGOS. B CORP	243
FIGURA 13 CONCEPTOS Y CATEGORÍAS. B CORPS	244
FIGURA 14 CÓDIGOS OWNERSHIP. APERTURA DE CAPITAL	253
FIGURA 15 CÓDIGOS OWNERSHIP- APERTURA DE CAPITAL. VISTA ALTERNATIVA.	254
FIGURA 16 ANTI CÓDIGOS OWNERSHIP	255

Índice de Tablas

TABLA 1 LISTA DE ACRÓNIMOS, MEXICANISMOS Y ANGLICISMOS	xvi
TABLA 2 CATEGORÍAS, SUBCATEGORÍAS E ÍTEMS DE LA EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	90
TABLA 3. PUNTAJES B–CORPS CON PROPIEDAD DE EMPLEADOS (STRANAHAN & KELLY, 2019).	125
TABLA 4 RESUMEN DE LA MUESTRA	137
TABLA 5 MATRIZ DE CÓDIGOS Y CATEGORÍAS	153
TABLA 6 BITÁCORA DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD. TRABAJO DE CAMPO	166
TABLA 7 REPORTE DE IMPACTO BIA PARA EOSIS.....	178
TABLA 8 REPORTE DE IMPACTO BIA PARA FONDIFY	198
TABLA 9 REPORTE DE IMPACTO BIA PARA SARAPE SOCIAL.....	215
TABLA 10 REPORTE DE IMPACTO BIA PARA AGUAGENTE.....	232
TABLA 11 LISTA DE CONTACTOS EN B-CORPS ESTUDIADAS.....	336
TABLA 12 ACTIVIDADES FORMATIVAS Y DE VINCULACIÓN REALIZADAS PARA LA INVESTIGACIÓN	353

Lista de acrónimos, mexicanismos y anglicismos

Academia B	Iniciativa de Sistema B como puente entre el movimiento y el mundo de la academia
ACI	Alianza Cooperativa Internacional
BC	Benefit Corporation
B-Corp	Empresa B certificada por B-Lab
BIA	B Impact Assessment
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
B-Lab	Organización sin fines de lucro – certificadora y estructura central del movimiento de B Corps
BM	Banco Mundial
CAQDAS	Computer-Aided Qualitative Data Analysis
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
CEPES	Confederación Empresarial Española de Economía Social
CSR	Corporate Social Responsibility
CSV	Creating Shared Value
CVC	Creación de Valor Compartido
ESOP	Employee Stock Ownership Plan
ESS	Economía Social y Solidaria
FMI	Fondo Monetario Internacional
GIIRS	Global Impact Investing Rating System
GRI	Global Reporting Initiative
INAES	Instituto Nacional de la Economía Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía

ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
ITESO	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
ISCT	Integrative social contract theory
L3C	Low-Profit Limited Liability Company
LATAM	América Latina por sus siglas en inglés
LEED	Leadership in Energy & Environmental Design
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos Desarrollo Sostenible
PIB	Producto Interno Bruto
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAPI	Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión de Capital Variable
Sistema B Internacional	Sistema B Internacional que coordina el movimiento a nivel global
Sistema B	Sistema B que coordina el movimiento a nivel Latinoamérica
Sistema B México	Sistema B que coordina el movimiento a nivel México
Shareholders	Accionistas de una empresa
Stakeholders	Personas, grupos, entidades o medios que se ven afectados de alguna manera por una empresa o actividad empresarial
UE	Unión Europea
USD	Dólar americano

Tabla 1 Lista de acrónimos, mexicanismos y anglicismos

Lenguaje de Género

Para el trabajo aquí presentado el autor intenta respetar de manera seria la igualdad y equidad de género en el uso del lenguaje utilizado. Se determinó utilizar un lenguaje inclusivo.

Citas

Las citas utilizadas respetan el sistema de estilo APA (Asociación Americana de Psicología) y se utiliza en todo el texto de la tesis. El autor retoma ciertas citas y asume que fueron escritos por los autores que así lo señalan ya sea por ellos mismos o que son a su vez citados por otros autores.

Idioma, uso de términos y citas en idioma inglés

Se trata de un trabajo escrito en idioma castellano, pero se decidió utilizar de forma puntual ciertos acrónimos y citas importantes en inglés. Las traducciones de citas textuales del idioma inglés fueron traducidas y revisadas por el autor y en los casos donde la esencia de los textos perdía valor se dejaron en la lengua original. Los mexicanismos son explicados en su totalidad dentro del texto.

Información confidencial de empresa

Si bien se cuenta con avisos de privacidad y consentimiento expreso de las empresas estudiadas se reitera la importancia que se tuvo al momento del uso de información sensible cuando así fue expresada.

*Si el mundo tiene un futuro, será sólo
a través de procesos económicos con mayor conciencia, profundidad
y con un impacto que trascienda las generaciones enteras*

El autor

Capítulo 1

Introducción, Antecedentes, Objetivos y Contexto de Investigación

1. Introducción, Antecedentes, Objetivos y Contexto de Investigación

1.1 Introducción

Partiendo de un mundo que atraviesa severas y múltiples crisis, desde lo económico, lo medioambiental y lo social, (Coraggio, 2011; De Sousa Santos, 2010; Esteva, 2011; Moreno, 2018; Razeto, 1997; Touraine, 2005), el movimiento de empresas B busca precisamente enfrentar los desafíos actuales del mundo a partir de sus modelos de negocios con impacto para el conjunto de *stakeholders* y no solamente desde la primacía de los *shareholders* (Abramovay, Correa, Gatica, & Van Hoof, 2013; Correa, 2019).

Las empresas que optan por la certificación B miden su impacto a través de la evaluación BIA (B Impact Assessment) en cinco áreas: gobernanza, medio ambiente, trabajadores, clientes y comunidad. Al momento existen 3,469 empresas certificadas provenientes de 150 industrias y 74 países diferentes, alrededor de 1,500 académicos, 612 instituciones educativas, sumados con un único objetivo el balancear el propósito con el lucro y así contribuir a un cambio sistémico donde el movimiento global de personas usen a los negocios como fuerza para el bien (Abramovay et al., 2013; Australia & Harriman, 2015; B-Lab, 2019; B-Academics, 2019; Correa, Flynn, & Amit, 2004).

La presente investigación se realiza en torno a cuatro empresas certificadas B situadas en la ciudad de Guadalajara, México. La investigación se hizo con las empresas: Aguagente, Fondify, Sarape Social y Eosis. Los estudios de caso fueron construyéndose en torno a dos preguntas principales de investigación dirigidas, en un primer lugar, a la vivencia misma dentro de las empresas B para conocer cómo viven el hecho de ser empresas B, de estar certificadas y conocer así sus imaginarios, desafíos, las tensiones y las potencialidades con respecto a ser empresa B. Por otro lado, la investigación se avoca a entender cómo se vive la democratización y propiedad del capital por parte de los trabajadores al interior de las B-Corps y si este tipo de empresa con propósito son escenarios donde la participación del capital por parte de los empleados es posible.

Se trata de una investigación de tipo cualitativa siguiendo el modelo de diseño de Maxwell (1996, 2005, 2008, 2019) pero con cierto apoyo para fortalecer con otros autores de la investigación cualitativa (Creswell, 1998; Creswell & Creswell, 2018; Denzin, 1978; Denzin

& Lincoln, 1994). Dado el tipo de pregunta de investigación, y después de revisar diferentes opciones y sopesando los posibles límites, se optó por la aplicación del método de estudio de caso basado en Yin (2009) y con aportaciones de otros autores (Flyvbjerg, 2011; Fusch & Ness, 2017; Stake, 1995). Como herramienta principal de recolección de datos, además de la observación y revisión de documentos, se seleccionó la entrevista a profundidad semiestructurada la cual fue adaptándose conforme al propio proceso de la investigación.

La tesis aquí presentada se divide en cinco grandes apartados precedidos de una parte introductoria y ciertos términos de lectura previos. El escrito se fue armando de tal manera que la claridad de los textos y su fácil ubicación fuera posible. La tesis consta de una primera parte de introducción y donde se plasman los antecedentes que motivan a la investigación. Estos a su vez se traducen en los objetivos de la misma investigación. Posteriormente se contextualiza la investigación con la presentación de un macro y un micro contexto. En una segunda parte se desarrolla el marco científico que acompaña a dichos antecedentes/motivos de investigación culminando dicha revisión del estado del arte con las preguntas de investigación centrales y las subpreguntas.

Como tercera etapa se expone ampliamente el método elegido con la explicación y pertinencia de la metodología elegida que mejor responde a las preguntas de investigación. En esta etapa se detallan los conceptos metodológicos, determinaciones de muestra, planes de recogida y de análisis de datos, así como la parte de validación.

En un cuarto momento de la investigación se presentan los estudios de caso de las empresas estudiadas. Cada empresa se presenta de forma ordenada, según los temas investigados, y de forma independiente basados en el método de estudio de caso. El capítulo de resultados cierra con un análisis conjunto de los casos con el apoyo del software para investigaciones cualitativas Atlas ti 8.0. Finalmente, a manera de cierre y como quinto elemento, se presentan las conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación. En las siguientes páginas se describen los antecedentes, motivos y objetivos de la investigación. Estos responden y constituyen el primer elemento del diseño de investigación propuesto por Maxwell (2005, 2008, 2019a) previo al desarrollo del marco científico y demás elementos de la investigación.

1.2 Antecedentes y Objetivos de la Investigación

En los siguientes apartados se exponen los antecedentes que motivan la presente investigación, seguidos de sus objetivos, los cuales forman parte del diseño de la investigación. Esta exposición partirá desde lo más personal y práctico hasta abordar la parte científica que sustenta el contexto en el cual se ha planteado el estudio. El diseño de la investigación que se refiere en estas líneas es fundamental para determinar la revisión de la literatura y las preguntas que orientan el desarrollo del presente trabajo doctoral; así, contextualizar se configura como el paso previo, incluso introspectivo, a la observación personal de la realidad teórico-empírica que lleva al investigador a preguntarse por lo observado, siguiendo el rigor y los rituales del trabajo científico.

En primera instancia se procede a explicar los antecedentes personales, luego los prácticos y, finalmente, los antecedentes científicos que se traducen en la justificación e importancia científica del trabajo que se desarrollará. Posteriormente, y en relación con lo anterior se establecen los objetivos a los cuales se les pretende dar cumplimiento mediante esta investigación (Maxwell, 2005, 2013), que quizá se adecuarán con finos detalles sin cambiar la esencia de la propuesta presentada. Los objetivos y otros elementos de la investigación se irán construyendo en un *ir y venir* constante que remarca Maxwell en su propuesta de diseño interactivo (2019a).

1.2.1 Antecedentes, Motivos y Objetivos Personales

Estos son los antecedentes motores pues fundamentan por qué nos aventuramos en el periplo investigativo, este trabajo solo se limitará a exponer tres antecedentes de este tipo. Para iniciar esta presentación se debe anotar que los seres humanos somos el resultado del paso del tiempo y la suma de experiencias que nos forman y moldean conforme transcurre implacablemente la vida; en mi historia, lo que antecede al presente trabajo es una vida completa en la que he tenido la posibilidad de tener contacto con realidades diversas, multiculturales, de pueblos que buscan su desarrollo en sus territorios.

Como primer antecedente, en mi infancia, ubico algunos momentos en los cuales estuve en asambleas de cooperativas, rodeado de campesinos, donde los productores del campo mexicano se juntaban, decidían y trabajaban a la vez que aportaban ideas de una forma colaborativa. Mi padre fue investigador, muchos años, de un centro de investigación y

formación social en una universidad jesuita ubicada en Guadalajara, donde actualmente trabajo como académico. Todos los campesinos que asistían a estas asambleas llevaban huaraches (zapatillas con suela de llanta y hechas de cuero artesanalmente), su olor era de hombres trabajadores del campo, y tanto sus manos como sus pies y toda su ropa evidenciaban una vida de trabajo duro y honesto con la tierra. Aquellos viajes y experiencias fueron significativos y profundos, ver esa fuerza de las organizaciones —pese a su situación de relativo “atraso” o “subdesarrollo económico”— golpeaba mi razonamiento, pues contrastaba con formas de diálogo más avanzadas y con una cohesión social mucho más fuerte, o al menos diferente a lo que veía y vivía en el medio urbano “desarrollado” donde me hallaba.

Un segundo antecedente personal que cabe resaltar es el estudio y trabajo en universidades jesuitas, en las cuales colaboré —durante algunos años— directamente con muchas organizaciones de productores, especialmente, del campo y artesanos. En México, el comercio justo aún es caritativo y marginal en su mayoría, el interés en el movimiento y el concepto de este comercio comenzó con mis estudios de licenciatura, y hasta la fecha es un tema pilar de trabajo, puesto que, integrar a personas y empresas en canales donde se respeta al ser humano y el capital se coloca en un segundo nivel es un paradigma que funciona como palanca central de un cambio sistémico completo.

En cuanto al tercer antecedente personal, se tiene el estudio y trabajo que he realizado en temas de economía social y emprendimiento social. La visita a experiencias cooperativas en México y el mundo, entre ellas la experiencia cooperativa de Mondragón, me han convencido de que un futuro económico en paz solo es posible a través de formas económicas más humanas y conscientes, que tengan como centro al ser humano y su integridad.

Pues bien, se puede decir que el nacimiento y auge de las empresas tipo B y lo que ello representa unen muchos de los principios y valores empresariales que son de mi interés, que además considero pueden aportar al cambio económico estructural que se necesita, esto es, más democracia dentro de las empresas y mayor integración de los *stakeholders*, en especial de los trabajadores. Los anteriores, realmente, pueden ser avances en materia de una verdadera responsabilidad social empresarial, y las B-Corps más que ser una moda como certificación, conjugan un movimiento que puede captar la atención y la acción de muchas empresas, tanto de las existentes como las nuevas, en busca del bien común y el buen

convivir; por esa razón, considero que existe un potencial bastante amplio para que muchas empresas tradicionales vean en la certificación de las B-Corps un medio para mejorar sus relaciones con los actores y el territorio. De allí parte mi objetivo personal por estudiar la certificación con un acento en los procesos democráticos intraempresariales dentro de un programa doctoral en una universidad con profesores especialistas en los temas.

1.2.2 Antecedentes, Motivos y Objetivos Prácticos

Los motivos prácticos se centran particularmente en dos áreas, la primera, en aportar una mirada crítica y constructiva al movimiento de empresas con propósito desde la experiencia local (Maxwell, 2019a) pero abonando a nivel global, que permita posteriormente divulgar con mayor amplitud el cambio sistémico (Correa, 2019) buscado por las empresas con propósito o empresas B y ayudar a las empresas (y gobiernos, otras empresas/empresarios/as, ONG, otros agentes, etc.) a comprender como se vive el ser B-Corp, los retos que representa para los stakeholders, como se vive la propiedad del capital por parte de los trabajadores de dichas B-Corps y actuar en consecuencia.

La sociedad en su conjunto demanda urgentemente otro tipo de ser y hacer empresa; pide a las empresas que contribuyan a una economía más alineada con el modelo de crecimiento sugerido por la Agenda 2030 y los ODS (Objetivos Desarrollo Sostenible): una economía más incluyente, preocupada por el planeta, que mantenga en alto valores humanos y prevea para las generaciones futuras, que genere mayor igualdad y que no deje nadie atrás (*Orkestra, 2019*). Es así que hemos sido testigos de nuevas formas de empresas y certificaciones empresariales han visto la luz en las últimas décadas. Se ha fomentado desde la propia economía social (Chaves & Monzón, 2001; Coraggio, 2011; Defourny & Nyssens, 2010; Oulhaj & Saucedo, 2015), la responsabilidad social empresarial o corporativa (Carroll, 1999; Porter & Kramer, 2006), los emprendimientos sociales (Dees, 1998; Mair & Marti, 2006; Martin & Osberg, 2007; Peredo & McLean, 2006), la economía del buen vivir (Felber, 2012, 2015), movimientos, redes y certificaciones de comercio justo (van der Hoff & Roozen, 2002), triple cuenta o balance de resultados (Elkington, 1998), empresas con valor compartido (Porter, 1990; Porter & Kramer, 2011) y para nuestro caso, pero no por último, las Empresas B o B-Corps (Abramovay et al., 2013; Brock, 2017; Cao, Gehman, & Grimes, 2017; Villela, 2016).

En México, territorio donde se lleva a cabo la investigación, partimos de una realidad y de un contexto de crisis profunda en muchos ámbitos y con expresiones claras como la pobreza, la desigualdad extrema, la violencia y el deterioro medioambiental. Para el caso de nuestro país se focaliza y recrudece, más aún, en los últimos 20 años (Calderón, Robles, Díaz-Cayeros, & Magaloni, 2015; Grayson, 2010; Pereyra, 2012). El país vive un aumento de violencia que impacta directamente en la actividad económica. La corrupción e impunidad son otro factor que se ligan con la competitividad de las empresas (Schwab, 2017, 2018). Estos temas se desarrollan en la parte de macrocontexto más adelante.

A dicha realidad la leeremos desde una óptica de los valores y principios explícitos de las B-Corps. Las B-Corps o empresas B es un movimiento, red sistémica y una certificación para empresas llamadas “*con propósito*” (Bauer & Umlas, 2017b; Harriman, 2015; Hiller, 2013; Honeyman, 2014). Son empresas que buscan impactar positivamente a los stakeholders y que están irrumpiendo en el ecosistema empresarial a una velocidad exponencial del 20-30% anual (B-Lab, 2019f), y que pretenden ofrecer un cambio sistémico en la economía (Abramovay et al., 2013; Correa, 2020).

Otro motivo práctico es que, desde hace varios años, y con una tradición enfocada al servicio de los más pobres y excluidos, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), y en particular la Escuela de Negocios, donde colaboramos ha venido teniendo actividades de formación-vinculación en torno a los temas de empresas sociales, en todas sus expresiones. En sus programas de grado y posgrado, los temas de Economía Social se han abierto un espacio legítimo y en paralelo se han desarrollado proyectos vinculados con la participación de cientos de jóvenes y cuadros gerenciales que estudian, por ejemplo, posgrados de negocios en la universidad. Las empresas B puntualmente ofrecen un escenario potencialmente rico de estudio y vinculación con otros agentes de cambio como lo es la universidad. De este motivo, podemos establecer como objetivo el de vincular a la universidad ITESO con las empresas certificadas para fortalecer y acompañar, de cierta manera, a los equipos de trabajo de dichas organizaciones. Dicha vinculación podría desarrollar futuras colaboraciones a nivel local, nacional e incluso internacional también con otras universidades. Se buscará participar durante los años de la formación doctoral a una amplia gama de actividades formativas extracurriculares y otras de vinculación relacionadas con los temas de la investigación.

Como señalan Abramovay et al., (2013), es necesario investigar el quehacer de las empresas con propósito para seguir escalando el movimiento de empresas B en la región de Latinoamérica y nivel global. En dicho sentido afirman Correa & Cooper (2019) que es indispensable seguir divulgando aprendizajes rigurosos que se puedan transformar en política pública y que puedan ser aplicados por empresarios, emprendedores y en general en el mundo económico. Se desprende el objetivo práctico de abonar a la red y ecosistema de empresas B en Guadalajara entendiendo si están tomando el liderazgo de dicho movimiento a nivel local y cómo lo están logrando en su caso.

De forma amplia sin que sea el foco de estudio, se buscará analizar la valoración de otras certificaciones de RSE en México (Guadalajara) a las cuales tuvieran acceso las empresas que cuentan con la certificación B. Nos proponemos también ubicar si existen mejoras, o no, en el proceso y herramientas de la certificación B aplicada por B-Lab y con el seguimiento de Sistema B México. Si fuera el caso, es posible que se emitan consideraciones y recomendaciones prácticas a partir del estudio de los casos aquí presentados.

Otro objetivo es, a través de la reflexión intrínseca de la investigación, ayudar a estas empresas a entenderse mejor en su particularidad híbrida, y proveer de elementos para identificar sus áreas fuertes/débiles como empresas que buscan cumplir objetivos múltiples con tensiones ligadas a ello (Battilana, 2018). Así mismo, planteamos como objetivo el llevar dicha reflexión dentro de las empresas, dentro de lo posible y manteniendo total cautela, sobre la cuestión de la apertura del capital con los trabajadores en empresas no cooperativas. Finalmente, se plantea como objetivo práctico que la presente investigación sirva como herramienta de análisis y de formación, a cuadros empresariales, gerenciales y con los decisores de políticas públicas que buscan formas innovadoras de hacer y ser empresa.

1.2.3 Antecedentes, Motivos y Objetivos Científicos

En primer lugar, existe una necesidad de avanzar la producción de literatura científica sobre los modelos de empresas híbridas en general y de las empresas tipo B en lo particular (Battilana & Lee, 2014; Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015; Boons & Lüdeke-Freund, 2013; Haigh, Walker, Bacq & Kickul, 2015; Stubbs, 2017a); son varios los estudios recientes, tanto conceptuales como empíricos, que llaman a realizar investigaciones sobre el tema (Battilana, 2018; Brock, 2017; Villela, 2016). Dado que el campo de estudio de la organización híbrida es relativamente nuevo queda mucho trabajo por hacer (Battilana,

2018; Battilana, Besharov, & Mitzinneck, 2017; Hiller, 2013; Robinson, 2006; Short, Moss, & Lumpkin, 2009) en muchos ámbitos, pero sin duda en el ámbito de enfoque de esta tesis: las percepciones, vivencias y límites de los/las trabajadores con respecto al hecho de ser empresa B. Sobre este tema, Battilana (2018) dice que investigaciones futuras deben continuar a analizar las diferentes formas de organizaciones híbridas incluyendo sus valores, y los factores que influyen en ellos desde su composición de la fuerza de trabajo como de sus relaciones inter-organizacionales.

Si bien de manera más amplia se ha abordado el tema las empresas híbridas en los últimos años (Battilana & Lee, 2014; Cao et al., 2017; Doherty, Haugh, & Lyon, 2014; Hiller, 2013; Mair & Marti, 2006) sigue haciendo falta llenar las lagunas científicas, con estudios teóricos y empíricos, sobre la emergencia y desarrollo de las B-Corps como fenómeno reciente y con todas sus implicaciones (Stubbs, 2019; Winkler, 2014).

En la misma línea, para Moroz, Branzei, Parker, & Gamble (2018) las empresas B certificadas por B-Lab y el movimiento en general, si bien han crecido como movimiento global cumpliendo con altos estándares, hace falta estudios empíricos ante el poco conocimiento sobre el tema. En la misma línea afirman Gehman, Grimes, & Cao (2019) que si bien es positivo la emergencia de más de 457 certificaciones (Ecolabel, 2020) que buscan promover la sustentabilidad son numerosas las existentes y muy pocas las estudiadas de fondo.

Por su parte dicen Harjoto, Laksmana, & Yang, (2019):

los estudios futuros podrían examinar las narrativas de los dueños de negocios que decidieron unirse y aquellos que decidieron no unirse al movimiento de B Corporation para conocer sus historias, razones y consideraciones para obtener la certificación de B Corporation. (p. 15)

Estos antecedentes nos invitan a proponer un trabajo que aborde de manera profunda el estudio de caso de las empresas de tipo B desde una perspectiva de la vivencia, pertenencia e imaginarios en búsqueda de un cambio sistémico tanto social como económico (Abramovay et al., 2013) dando voz a los stakeholders internos en este caso los trabajadores. Dicho esto, si bien existen algunos estudios a nivel nacional sobre las B-Corps como en los casos por ejemplo de Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia o incluso Australia (Abramovay et al., 2013; Brock, 2017; Oliveira, 2018; Stubbs, 2017b; Trevenna, 2016;

Villela, 2016; Wilk, 2016) y algunos regionales (Abramovay et al., 2013; Calgano et al., 2019; Correa, 2020; Correa & Cooper, 2019), no encontramos ninguna publicación en revistas especializadas, reportes o tesis doctorales sobre el caso de México y mucho menos aplicados para los casos del estado de Jalisco o para la ciudad de Guadalajara en específico. Como señalado anteriormente al inicio del apartado el presente trabajo sería, según la información revisada, la primera investigación doctoral a nivel regional e incluso a nivel nacional. Estas lagunas aplican todavía mucho más en cuanto a los estudios realizados sobre propiedad (ownership) en empresas B (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler, 2014).

Las diferencias socioeconómicas y culturales no sólo entre zonas de México sino también entre México y otros países, sugiere el interés en comparaciones interregionales e internacionales de las vivencias en empresas B, otra laguna importante en la literatura científica (Stubbs, 2017a; Winkler, 2014). Por tanto, un objetivo científico de este estudio es empezar a poner las bases de las vivencias en Guadalajara para, posteriormente, comparar con otras regiones e incluso con otros países.

En segundo lugar, antecede y motiva a la presente investigación, que si bien existe una amplia literatura científica sobre uno de los temas principales de esta tesis, el de propiedad por parte de los empleados (Ben-Ner & Jones, 1995; Blasi, Freeman, Mackin, & Kruse, 2008; Blasi, Kruse, & Markowitz, 2013; Freeman, Blasi, & Kruse, 2011; Kim & Patel, 2017; Pierce, Kostova, & Dirks, 2001) y su relación, por ejemplo, con la competitividad y el bienestar de las personas (Abell, 2020; Freundlich, 2014; Uzuriaga, Freundlich, & Gago, 2018; Weber, Unterrainer, & Schmid, 2009) existe una falta de producción científica en torno a dicho tema ligado a empresas con propósito, como en este caso las B-Corps (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler, 2014; Winkler, Brown, & Finegold, 2018) y mucho menos para el caso de México donde no se encontró ninguna investigación formal sobre el tema.

Según Uzuriaga et al. (2018), si bien existen muchos estudios sobre la propiedad y sus impactos, estos últimos no se pueden generalizar como positivos y de manera universal y con los mismo niveles para todas las firmas, al contrario, hacen falta más estudios a profundidad y más teniendo en cuenta el tipo de trabajo que se ejerce en la empresa. En dicho sentido se suman otros investigadores como Lee (2018), quien concluye con su estudio que si bien existe un impacto positivo entre la relación de propiedad y el empoderamiento

de los trabajadores, sugiere se hagan más investigaciones, incluso aplicando entrevistas a profundidad, para explorar las dinámicas dentro de las empresas.

Además, como concluyen recientemente Blasi, Kruse, & Freeman (2018) si bien existe literatura y estudios sobre el impacto en el desempeño empresarial, se necesitan más estudios incluso sobre los datos encontrados en estudios anteriores:

The most popular research topic has been the effect of employee ownership and profit sharing on company performance. The accumulated findings on company performance show clearly that these programs are linked to higher performance on average, so at a minimum there is no support for the objection that efforts to increase employee ownership and profit sharing will harm economic performance. There is, however, substantial dispersion in firm outcomes with some firms doing extremely well and others doing poorly, and it would be useful to have more solid evidence on the workplace policies and other factors that condition the performance outcomes. (p. 51)

Para algunos estudiosos del tema como Uzuriaga et al. (2018), se requieren investigaciones de tipo cualitativas, donde se estudie a profundidad las relaciones entre propiedad de empleados y satisfacción, y otras percepciones psicosociales, esto con el fin de esclarecer y establecer *causalidades locales*, es decir el proceso concreto causal que transcurre en cada contexto específico (Maxwell, 2013). Finalmente como concluye la investigación de Villela (2016), quien realiza estudios de caso para empresas B en Brasil, las investigaciones futuras deberían tener en consideración el rol de la participación del capital en las empresas certificadas.

Finalmente, Peredo, Haugh, & McLean (2018) invitan a investigar sobre otras formas innovadoras de organizaciones con impacto social que pongan a evaluación la suposición del régimen de la propiedad privada. Dada las lagunas y debilidades en la literatura, nuestro objetivo científico es precisamente empezar a abordarlas con la presente investigación.

1.3 Macrocontexto de la Investigación

En este apartado se hace una breve presentación del contexto histórico, económico y social actual del territorio donde se lleva a cabo la investigación y los estudios de caso. Esto anterior con el propósito de enmarcar a lectores e investigadores sobre las realidades que preceden a

la investigación y poder colocarnos en una mejor posición de análisis. En primera instancia, la exposición de ideas se da a nivel global, luego al nivel nacional, y por último en el ámbito local; enseguida, se presentan de manera concisa las cuatro empresas estudiadas. Cabe señalar que los vacíos en el terreno científico y en cuanto a la literatura de divulgación, limitan la obtención de datos locales en la ciudad de Guadalajara, pese a que es la segunda ciudad más importante de México.

Tanto el macrocontexto como el de escala micro, específicamente ligados a las empresas, se nutrirán conforme se oriente y vaya desarrollándose la investigación en los distintos capítulos. La información completa y detallada de las empresas se presentará en el capítulo de resultados, en el último apartado de la tesis.

1.3.1 Crisis y Retos Globales

La sociedad del siglo XXI es testigo de un cambio de paradigmas en el que las soluciones no dan respuesta a la suma de diversas crisis en distintos ámbitos: medioambientales, sociales, económicos, políticos, entre otros (Moreno, 2018; Razeto, 1997; Touraine, 2005). La complejidad y profundidad de los problemas y la falta de soluciones sistémicas conducen a puntos de no retorno, donde se vuelve urgente buscar estrategias inteligentes y holísticas que permitan tener un mejor desarrollo (Coraggio, 2011; de Sousa Santos, 2010; Max-Neef et al., 1986).

La realidad global es que 1% de la población posee más de la mitad de la riqueza mundial, mientras que 70% de la población acumula 2.7% de esta, lo cual significa que solo ocho personas poseen la misma riqueza que 3,600 millones de personas (Moreno, 2018), es decir, se tiene un mundo sumamente desigual y un modelo que está diseñado para la acumulación y no para redistribuir el ingreso y la riqueza (Banerjee, 2003; Harvey, 2014; Laville, 2011; Piketty, 2015; Touraine, 2005). De igual modo, el último reporte de Oxfam International (2018) indica que 1% más rico posee el equivalente de 82% de la población mundial, y la tendencia no da señales de cambio pues los niveles de pobreza y desigualdad siguen en aumento y no solo en los países pobres, emergentes o en desarrollo (Atkinson, 2015; Banerjee, 2003; Hagenaars, 2017; Landes, 2015; Oxfam International, 2018; Piketty, 2015).

También es preciso reconocer que, a pesar de lo anterior, después de 200 años de industrialización en Occidente y 50 años de “desarrollo” en los países pobres, se han logrado

avances importantes en ciertos temas como salud, ciencia y tecnología; no obstante, la promesa del desarrollo se encuentra lejos de haber erradicado la pobreza, sobre todo en el tercer mundo (Banerjee, 2003).

En el plano medioambiental también se presentan desafíos a nivel mundial: el calentamiento global, la pérdida de especies, el daño a ecosistemas enteros y otros escenarios donde incluso se pone en duda el futuro de la humanidad y de nuestra casa común (Estenssoro, 2010; Francisco, 2015; Huang et al., 2016; Meehl et al., 2007; Seinfeld & Pandis, 2016; Toledo, 1992). Cada semestre los informes de agencias especializadas, independientes o gubernamentales, alertan acerca de la presión que genera la actividad humana sobre la tierra y sus efectos irreversibles, los cuales se incrementan de una manera alarmante (Grooten & Almond, 2018; IPCC, 2019; World Meteorological Organization, 2019; WWF, 2019).

De acuerdo con el Reporte Global del Clima 2015-2019 de la Organización Meteorológica Mundial (World Meteorological Organization, 2019), a nivel global se reporta un aumento considerable de dióxido de carbono, incrementándose año tras año. Al reporte de esta problemática se suman otros datos preocupantes como la acelerada concentración atmosférica de Gases con Efecto Invernadero (GEI), los cuales tienen tasas de crecimiento de 20% anual; así como el aumento del CO₂ oceánico y el grado de acidez de los mares. En este reporte también se publican datos que muestran que el quinquenio 2015-2019 ha sido el periodo más cálido que cualquier otro equivalente, y tiene un récord histórico en la temperatura global con un aumento total de 1.1 °C desde la etapa preindustrial, y un incremento para el periodo de esos cinco años de un 0.2 °C, comparado con el quinquenio anterior.

Los límites y retos no tienen precedentes, y los conflictos humanos cada vez son mayores en número y no cesan (Rockström, 2010; Scharmer & Kaufer, 2013), lo cual ha generado un aumento drástico en los movimientos migratorios. Es así que en el año 2017 más de 68.5 millones de personas se vieron obligadas a abandonar sus hogares y fueron desplazadas forzosamente; como ejemplo reciente de ello cabe mencionar, en 2018, la caravana “madre” migrante de más de 7,000 centroamericanos que viajaban en grupo —por cuestiones de seguridad— cruzando México con destino a Estados Unidos (Jesuit Refugee Service, 2019).

Cada vez más, científicos y pensadores concuerdan en que el mundo atraviesa por una crisis profunda, en la que los principales paradigmas de nuestra convivencia entraron a discusión

(Touraine, 2005) y la polarización de los extremos se agudiza cada día más. El mundo se halla en una fase en que la democracia liberal se ha convertido en democracias de baja intensidad y la ciudadanía ha perdido poco a poco su propia articulación (De Sousa Santos, 2006); la crisis ambiental es más bien política, y se carece de acuerdos planetarios para resolverla (Mujica, 2015).

Por su parte, Razeto (2014) y Max-Neef et al. (1986) se refieren a un sinfín de crisis multidimensionales (económica, ecológica, energética, política, sistémica, etc.), todas ellas interrelacionadas, generando una crisis civilizatoria o crisis orgánica de la civilización moderna. También señalan que se trata de una crisis semejante a crisis civilizatorias anteriores, pero que, sin lugar a duda, tiene particularidades bastante específicas porque es una crisis original, con su propia complejidad. En este contexto, Razeto (2014) afirma que la civilización ha entrado en crisis porque sus estructuras y dinámicas, tanto sociales como económicas, políticas y culturales han perdido la capacidad de asimilar el crecimiento de la población, por ello se genera un conflicto grave y profundo entre los diferentes actores, y las estructuras dejan de responder ante las necesidades sociales, creando caos y desorden social.

Desde un punto de vista sociológico, Touraine (2005) considera que la crisis de la civilización se traduce como la necesidad de un nuevo paradigma que sepa responder al nuevo orden de las cosas y deje de ser un paradigma económico, como ha sido desde el momento en que se adoptó, antecedido —hace un par de siglos— por un paradigma político. Es decir, en la actualidad, la lectura que se hace del mundo se da en términos preponderantemente económicos y su omnipresencia se convierte en fuente de angustia para los pueblos. En este sentido, el sociólogo afirma que debe pensarse en un nuevo paradigma que nombre tanto a los nuevos actores como a los nuevos conflictos, integrando al concepto del individualismo desorganizador que rompe con los lazos de lo social.

Por su parte, De Sousa (2006) y Peemans (1992, 2002) definen la globalización, de forma paralela, como una americanización hegemónica, y la nombran el drama milenario de la supremacía occidental. Desde diferentes puntos de vista, somos parte del resquebrajamiento dramático de nuestra sociedad, y la percepción de un malestar generalizado en el mundo contemporáneo se ha incrementado a partir del último tercio del siglo XX, lo cual ha ocasionado que se hable de una crisis civilizatoria pues las estructuras que otrora dotaron de sentido y referencia al mundo actual ya no logran dar respuesta a los nuevos retos.

1.3.2 Crisis y Retos en México. Acercamientos a una Realidad Compleja

De acuerdo con Esteva (2011), desde los años ochenta es evidente el fracaso del modelo de “desarrollo” impulsado por las potencias imperialistas. Este modelo dividió aún más las economías nacionales y propició la diferenciación entre los países avanzados y los que buscaban ese anhelado desarrollo, alejándolos cada vez más de su propósito y, por consiguiente, no solo produjo más pobreza sino también un caos y un nuevo colonialismo interno —en términos de González (2003).

El desarrollo era visto como una carrera de modernización donde los primeros mostraban a los segundos el camino correcto, y también como un proceso de recuperación o *rattrapage* (Bernstein, 1971; Peemans, 1992, 2002). Asimismo, en la misma década se produjeron revelaciones y resistencias, comenzaron a nombrarse las cosas desde su realidad, su lenguaje y desde otras perspectivas que hablaban del buen vivir, la convivencia con la madre tierra y la buena vida (Esteva, 2011; González, 2003). Aún esos procesos de descolonialidad del ser, del poder, de lo económico-político (Maldonado, 2007; Mignolo, 1995, 2000, 2002) y de los saberes (De Sousa, 2010), aparecen y resisten en regiones como América Latina y en México (Crespo et al., 2014; de Carvalho & Flórez, 2014; Walsh, Mignolo & Linera, 2006).

Pues bien, México vive una crisis que se asemeja a la global, es compleja, multidimensional, multifactorial y afecta en diversos niveles y desde diferentes expresiones a su población. Desde el ámbito económico, además de los retos internos de gobernabilidad y de su característica de economía emergente, ha sufrido los efectos de las crisis económicas de otros países; por citar un ejemplo, la crisis financiera y —posteriormente— económica de 2008, la cual tuvo un impacto importante en México, sobre todo en la economía real ligada a la producción industrial y a los mecanismos comerciales con su principal socio: Estados Unidos (Juárez, Sánchez & Zurita, 2015). Esta crisis se extendió debido a la debilidad del propio mercado interno, una deuda pública importante y un crecimiento económico insuficiente.

Para Trejo (2017), bien sea por factores externos o internos, la economía mexicana aún depende de los ciclos económicos y las decisiones políticas estadounidenses. A ello se suma el déficit sistemático en la balanza en cuenta corriente y la alta dependencia de importaciones de bienes intermedios y de capital, además de una caída del valor neto del salario mínimo real de 70% en las últimas tres décadas (Campos, Esquivel & Santillán, 2017).

De acuerdo con Esquivel (2015), pese a que México es la 14ª economía del planeta, 53.3 millones de habitantes viven en condición de pobreza; si bien el PIB crece 1% anual, la fortuna de los 16 mexicanos más ricos se multiplica por cinco; por ello el país se ubica dentro del cuartil más desigual del planeta. Aunado a lo anterior, Esquivel (2015) señala que la riqueza de las personas más pudientes no deja de aumentar, pues si en 1996 equivalía a 25.6 mil millones de dólares, en el año 2015 la cifra alcanzaría los 142.9 mil millones de dólares. Los estudios realizados en los años recientes (Corona, 2014; Enamorado et al., 2014) demostraron la relación que existe entre estos niveles de enriquecimiento y los procesos de desigualdad económica, educativa y de acceso a empleos dignos con los índices de violencia en poblaciones específicas; incluso algunos estudios anteriores (Muller, 1985) han demostrado que la desigualdad económica puede generar violencia política en ciertas regiones.

La desigualdad es un problema grave no solo en lo referente al ingreso y el acceso a bienes y servicios. Dado que México, además de ubicarse en el segundo lugar del índice de Gini más alto de la OCDE, la desigualdad también se expresa y se estudia en relación con las oportunidades y los rasgos de origen como la lengua, el género, ser originario de pueblos indígenas y el color de la piel. Según un informe reciente elaborado conjuntamente por el Colegio de México y Oxfam (Solís, Guémez & Lorenzo, 2019), en el país existen expresiones claras de racismo interno y discriminación étnica entre los propios mexicanos, las cuales se refuerzan, reproducen y crean desigualdad de oportunidades y, a su vez, producen barreras estructurales donde el mérito, las capacidades y el trabajo no logran vencer la discriminación existente con base en el color de la piel o el origen étnico (Solís et al., 2019).

En este contexto nacional, las violencias —estructurales-sistemáticas, impersonales e institucionalizadas, y su baja-alta intensidad, las cuales se niegan o se asumen como externas a nuestra sociedad (Reguillo, 2008; Román & Aldrete, 2016)—, se configuran como un elemento cotidiano que crece y rompe récords cada año. Estas violencias se deben entender, según Reguillo (2018), desde su multidimensionalidad y la diversidad de escenarios y mundos de los jóvenes, sin agravar sus síntomas. Puesto que, la juventud vive una era que carece de sustancia (Zizek, 2017) y un desencanto y precariedad (Reguillo, 2008), posee fronteras visibles e invisibles entre los civilizados y los salvajes, semejantes a expresiones neofascistas al servicio de un modelo que busca el bien de unos cuantos y no el de las

mayorías (de Sousa, 2010). De acuerdo con Fernández (2017), “este fascismo social se alimenta del debilitamiento de los procesos democráticos con la erosión progresiva de los derechos económicos, sociales y culturales de los pueblos” (p.6).

Este es un punto importante, dado que en México 69% de los delitos con armas de fuego se relacionan con jóvenes, ya sea como víctimas o como victimarios (Institute for Economics and Peace, 2018). Los reportes de paz del año 2019 indican un incremento en los delitos totales, la tasa de homicidios aumentó 14%, y el nivel de paz mostró un deterioro de -4.9% respecto al año anterior, y la tendencia va en aumento (Institute for Economics and Peace, 2019). Desde hace algunos años, parece ser imposible detener el resquebrajamiento de todo el tejido social en México, debido a las fallas estructurales profundas y complejas que presenta.

En cuanto al tema de la impunidad, los índices del país también se han incrementado. En el ámbito global, México se ubica en el cuarto lugar entre los países más impunes con 69.21 puntos, y el más impune del continente americano, según un estudio realizado por la UDLAP (Le Clercq & Rodríguez, 2018). Tanto la impunidad como la debilidad institucional y la alta inseguridad que prevalece en el país han afectado directamente la competitividad económica, así lo señalan los últimos reportes del Foro Económico Mundial (Schwab, 2017, 2018).

Por otro lado, de acuerdo con los reportes del PNUD (2019), la situación en México respecto al medioambiente también es grave; particularmente, ha sido identificada como vulnerable a los impactos del cambio climático, en su mayoría irreversibles. Entre estos impactos se encuentran: el aumento de la temperatura de la superficie del Golfo de México, el incremento de los niveles de agua en las costas, aumento en el número de huracanes, cambio en los ciclos de precipitaciones, sequías e inundaciones que no se habían producido antes.

El aire es otro elemento que genera preocupación. Respecto a la movilidad y contaminación atmosférica, los reportes de la Organización de las Naciones Unidas (2019) indican que para el año 2030 se espera que circulen más de 70 millones de automóviles, pero no hay ningún indicio de que se busque instrumentar políticas públicas no basadas en el uso de energías fósiles. Para Oliva (2015), si bien los automotores contribuyen a la contaminación atmosférica tanto en los países desarrollados como en desarrollo, ello se intensifica en urbes como la Ciudad de México donde los porcentajes de partículas pueden duplicarse, lo cual

puede empeorar debido a la enorme corrupción y la falta de rigurosidad en las revisiones o verificaciones de los automóviles en todo el país.

Asimismo, es importante anotar que, de acuerdo con los estudios de Nawrotzki et al. (2015), el calentamiento global ha provocado movimientos migratorios de zonas rurales, principalmente agrícolas, hacia zonas urbanas, e incluso a otros países durante el periodo 1986-1999. Ello se debe, en su mayoría, a la falta de precipitaciones y al aumento de las temperaturas.

A lo anterior se suma la crisis medioambiental global que está afectado a México. Se ha evidenciado la afluencia masiva de más de 24 millones de metros cúbicos de sargazo que azota al Caribe mexicano; además de su repercusión en el ecosistema, uno de los más diversos y ricos que tiene el planeta (Pérez, Toche & Vidal, 2019; Rodríguez, van Tussenbroek & Jordán, 2016), también afecta al país en materia de turismo; México se encuentra entre los 10 primeros países de destino turístico. Por otra parte, la crisis también se evidencia en la contaminación de acuíferos y tierras, que se debe a la alta actividad extractiva minera en el país. En este sentido, un estudio realizado por Covarrubias y Cabriales (2017) reveló que en México existe un grave problema respecto al manejo de estos metales pesados y su impacto en el ecosistema, el cual tendría solución con el uso de microorganismos.

Finalmente, en el plano medioambiental se debe anotar otro aspecto que indica el nivel de la crisis que vive el país. Según datos oficiales de la NASA dados a conocer por Greenpeace, México se ubica en el cuarto lugar mundial en emisiones de dióxido de azufre, solo se encuentra por debajo de países como India, Rusia y China. Estas emisiones se relacionan con causas de muerte y enfermedades por contaminación del aire (Simón, 2019).

Pese a que el panorama es sombrío, existen alternativas y resistencias —desde abajo—, las cuales, pretendiendo ser disruptivas e innovadoras, proponen desde la sustentabilidad otra forma de hacer economía y procuran el buen vivir de los pueblos y los territorios; con la esperanza que surge de los nuevos proyectos comunitarios; desde la interculturalidad como propuesta de sociedad (Walsh, 2012); desde la lucha y el sufrimiento palpable; desde el respeto al derecho que tienen los otros, la madre tierra y el trabajador. Desde la libertad y con otra economía, otro mundo será realmente posible.

1.3.3 Crisis y Retos a Escala Regional y Local

Geopolíticamente, México está dividido en estados que forman parte de la Federación y la ciudad de Guadalajara es su capital, donde se llevan a cabo los estudios de caso de las empresas certificadas en la presente investigación. Jalisco es uno de los 32 estados y se encuentra en el occidente del territorio. Para el año 2015 contaba con 7.8 millones de habitantes y representaba 7.1% del PIB nacional, ubicándose en 4° lugar entre los estados del país (Secretaría de Economía, 2018). La actividad económica de la región, incluyendo la capital, es importante para el país pues Jalisco se ubica en 8° lugar en lo que a exportaciones se refiere, principalmente enfocada en la industria manufacturera y de tecnología (Secretaría de Economía, 2018). Según García (2018), la entidad ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años –sin ser el más alto–, incluso con el cambio de gobierno.

El estado de Jalisco, y más precisamente Guadalajara, desde hace casi 20 años ya, busca ser el *Silicon Valley* mexicano y los esfuerzos de gobierno y la iniciativa privada se han encaminado a ello. Actualmente, según Alfaro (2017), la entidad cuenta con 600 nuevas empresas asentadas y un ecosistema de 9,000 emprendedores y 13 centros de investigación ¿tecnológica?. Realmente se avanzó de maquilar tecnología a crearla, y ahora cuenta con 6,700 empresas ligadas al sector y 300 *startups*.

Este dinamismo, y cierta estabilidad con respecto a otras regiones, se da a pesar de un contexto de alta inseguridad para los empresarios y sus negocios. Es así que cerca de 62% de las empresas agremiadas en la COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana) se han visto afectadas durante 2018 por algún acto de delincuencia (*El Imparcial*, 8 de agosto 2019). Según Reyes (2019b) las relaciones entre Jalisco y Estados Unidos siguen fuertes y la inseguridad para los transportistas sigue siendo el factor que más pesa, situación que lleva ya varias décadas. De acuerdo con Llévanos, López y González (1996), tanto la delincuencia organizada como la no organizada han azotado al estado en diferentes formas, y solo una ciudadanía libre, con denuncias efectivas y atención de las instancias correspondientes podrá recobrar la confianza en las autoridades. A nivel nacional, el estado de Jalisco ha mantenido tasas de homicidio inferiores al promedio nacional en las dos últimas décadas (Vega-López et al., 2001), aunque estas tasas –cuyos valores oscilan entre 8.7 y 18.3 por 100,000 habitantes– de ninguna forma pueden considerarse bajas en el contexto internacional (Vega-López et al., 2003). Según datos del INEGI (Instituto Nacional de

Estadística y Geografía) en Jalisco esta tasa se ha disparado en los últimos años: de 542 homicidios totales en el año 2008, se pasó a 1,582 en 2017 (“Jalisco vuelve a su peor tasa de homicidios,” 2018), que lo ubica en una tasa de más de 20.0 homicidios por 100,000 habitantes. Sumado a ello, en Guadalajara se vive un clima también cada vez más tenso debido a la inseguridad generalizada. Además, se ha convertido en una ciudad de tránsito migratorio, con un flujo importante de centroamericanos que se dirigen a Estados Unidos, pero no buscan radicar en ella (Díaz, González & Flores, 2018).

La situación de derechos humanos en México y en Jalisco es grave. Según el Informe de Derechos Humanos en Jalisco 2018, del Centro de Justicia para la Paz y el Desarrollo, A.C. (CEPAD, 2019), en los últimos 11 años se tienen registradas más de 25,672 desapariciones forzadas, se han encontrado 198 fosas clandestinas, y entre 2006-2015 se han incinerado más de 1,430 cuerpos no identificados sin haberles realizado pruebas de ADN u otras que marcan los protocolos legales nacionales e internacionales; esto último, con participación u omisión de las dependencias gubernamentales, un agravante más de la situación, e incluso, según este informe, puede hablarse de crímenes de lesa humanidad.

Si bien estas aproximaciones desde lo social marcan un contexto fuertemente violento, no son el único problema que en la actualidad enfrentan los jaliscienses. Como ejemplos tenemos la crisis del agua que sufre su capital: la inadecuada provisión y el crecimiento urbano sin control han generado tensiones sobre el Lago de Chapala, una de las fuentes principales de abastecimiento de la ciudad desde hace más de 50 años (von Bertrab, 2003); y las tensiones sociales derivadas del conflicto provocado por el Megaproyecto de la presa El Zapotillo que inundarían tres poblaciones, entre ellas la de Temacapulín, con altos costos sociales y que según los estudios técnicos resulta ser no sustentable (Escalante, 2018).

Esta situación de escasez del vital líquido afecta en su mayoría a poblaciones urbanas pobres y dificulta el logro de los ODS (Objetivos Desarrollo Sostenible) con respecto al acceso al agua (von Bertrab, 2003). Guadalajara no es la única ciudad mexicana con dicha problemática. La Ciudad de México y otras grandes urbes como Monterrey, también están frente a enorme reto (Castro, 2004; Gerritsen, Lomelí Jiménez & Ortiz Arrona, 2005; Kimmelman, 2017; Sisto, Ramírez, Aguilar-Barajas & Magaña-Rueda, 2016). La complejidad de las relaciones entre urbanización y la problemática socio ambiental sigue siendo importante (Gerritsen et al., 2005).

La contaminación del aire también es un reto mayor en la ciudad de Guadalajara. Hasta después de haber llegado a varias contingencias atmosféricas se tomó la decisión de verificar a todos los automotores que circulan en la ciudad (Petersen, 2019). A ese respecto, se han llevado a cabo varios estudios (De la Cabada, 2012; Skiba & Davydova-Belitskaya, 2002) en busca de propuestas para mitigar el impacto de la contaminación del aire de la ciudad. La inquietud, el hartazgo y las resistencias de grupos ciudadanos jaliscienses, tanto en el mundo rural como el urbano, han dado pie a cambios, recomendaciones jurídicas ligadas a los derechos humanos y a reformas en políticas públicas, pero sin duda mucho camino queda por recorrer (Hernández & Sosa Márquez, 2017; Pacheco-Vega, 2014; Regalado, 2013).

Como podemos observar, el contexto donde se realiza la investigación tiene retos complejos y sus expresiones son variadas y extensas. Los anteriores puntos son muestra de la realidad del macro y micro contextos donde se insertan las empresas estudiadas, aún sin pretender un estudio extenso ni de mayor profundidad que la requerida para el fin de la presente investigación.

1.4 Microcontexto de la Investigación. Las empresas del estudio

La investigación incluye cuatro empresas situadas en la ciudad de Guadalajara. Las cuatro son de capital privado, operan en la economía formal, es decir, están registradas ante Hacienda y cumplen con la documentación legal para su operación empresarial. Si bien en el capítulo 4 de Resultados se expondrán ampliamente sus datos e información sobre sus actividades, aquí presentamos un resumen de sus perfiles.

1.4.1 Empresa 1: Eosis

Eosis es una empresa mexicana privada fundada en 2007, que se dedica a la consultoría para mejorar y aprovechar recursos energéticos. Sus oficinas se encuentran en Guadalajara, pero tienen operaciones en el territorio nacional y están desarrollando algunos proyectos internacionales. Tienen más de 14 años de experiencia en la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) y otras certificaciones verdes para edificios y espacios. Cuentan con 10 empleados de tiempo fijo, incluyendo a los directores, y 50% del equipo son mujeres. Desde 2007 han certificado más de 800,000 m² en construcciones LEED, lo cual representa un impacto directo en el medio ambiente (Eosis, 2019b, 2019a). Cuentan con la certificación B-Corp desde 2016.

1.4.2 Empresa 2: Fondify

Fondify es una empresa mexicana de servicios que pertenece al sector privado. Fue fundada en 2015 y cuenta con cuatro empleados de tiempo completo. Se dedica a ofrecer soluciones para problemas socioambientales, de cultura, animales, de educación, entre otros, a través de una plataforma de *crowdfunding*. Han recaudado casi un millón de dólares (para 179 asociaciones a través de 1,404 campañas de recolecta de fondos. A través de su plataforma, 14,402 personas han realizado donaciones (Fondify, 2019). Fue certificada como B-Corp en 2018.

1.4.3 Empresa 3: Sarape Social

Sarape Social es una empresa mexicana fundada en 2010. Es una agencia de ideas para transformar realidades sociales a través de proyectos, programas, activaciones, campañas, producciones audiovisuales y otras estrategias de comunicación. Colaboran en la empresa 12 personas de tiempo fijo, además de algunas eventuales. Sus proyectos son nacionales e internacionales ya sea para asociaciones, empresas privadas, gobiernos locales, regionales y federales, e incluso han trabajado con Oxfam Internacional, USAID y UNICEF (Sarape Social, 2020). Son B-Corp desde 2017.

1.4.4 Empresa 4: Aguagente

Aguagente es una *startup* mexicana fundada en 2015. Se dedica a proveer agua purificada en los hogares. Su actividad empresarial se ubica principalmente en Guadalajara y la zona de Ajijic (Chapala). Cuentan con cuatro empleados fijos, además de sus dos directivos y cofundadores. En 2019 tenían instalados más de 500 equipos y su proyección es triplicar esa cifra en los próximos dos años (Aguagente, 2018, 2019). En 2017 se certificaron como empresa B.

Las crisis se profundizan y no existen grandes alternativas. Si estas se formulan, lo hacen más por la vía negativa que por la vía positiva. Tenemos claro lo que rehusamos: la injusticia, la discriminación, la humillación, la indignidad, etc., dependiendo de los diferentes movimientos. Pero, ¿cuál es la alternativa?

Boaventura de Sousa Santos (2018)

Capítulo 2

Marco Científico y Preguntas de Investigación

2. Marco Científico y Preguntas de Investigación

El marco científico, según el modelo elegido de Maxwell (2005, 2013, 2019), abarca desde la experiencia personal, enfocándose mayormente en la literatura existente y las investigaciones previas relacionadas al tema de estudio. Lo anterior, no solamente enmarca la investigación y su contexto científico sino que valora y retoma partes pertinentes de otras investigaciones, términos, conceptos, métodos y datos utilizados en otros trabajos investigativos (Locke, 1998; Maxwell, 2013; Strauss, 1987).

Este marco lo hemos dividido en tres grandes ejes temáticos, partiendo del contexto de investigación y de los antecedentes y objetivos presentados anteriormente. El primer eje enmarca el rol de la empresa como agente de cambio haciendo una revisión de temas más amplios como la responsabilidad social empresarial, el emprendimiento social, las distintas mediciones de impacto, las teorías de *stakeholders*, *shareholders* y la evolución de la RSE hasta llegar al valor compartido y otras.

En el segundo eje del marco se revisa la literatura ligada directamente a modelos híbridos y empresas con propósito. Se presenta el estado del arte sobre la primacía de los *stakeholders* vs *shareholders*. Aquí se explora la literatura sobre la génesis y desarrollo del movimiento de empresas B, las estructuras que lo acompañan, a nivel nacional e internacional, y su relación con las *benefit corporations*. Se mapean estudios previos, sus limitantes, críticas y estado del arte actual de las B-Corps en la literatura científica en específico. Se presenta en resumen la certificación, su herramienta de evaluación BIA (B Impact Assessment) y sus instrumentos de resolución de conflictos. Como cierre del eje se presenta la revisión de literatura sobre derechos humanos, derechos de sindicalización y empresa.

Como tercer y último eje del marco científico, se retoma, desde una perspectiva de la Economía Social, el estado del arte en cuanto a temas de democracia y empresa, y más precisamente en cuanto a conceptos e investigaciones sobre propiedad de empresa por parte de los trabajadores. Este último eje dará especial interés a estudios realizados en empresas de tipo B, aunque la literatura se encontró extremadamente reducida. En la Figura 1 se muestra el mapa de literatura basado en Janovec (2001 en Creswell & Creswell, 2018), con lo que buscamos exponer de manera gráfica la pretensión de lo que en este capítulo, acompañado de una breve lista -no exhaustiva- de autores, será presentado. Al final de la revisión de la literatura se presentarán las preguntas de investigación. Este marco científico

se construyó hasta saturar, dentro de los límites investigativos, los temas de forma debida para que sustenten las temáticas abordadas.

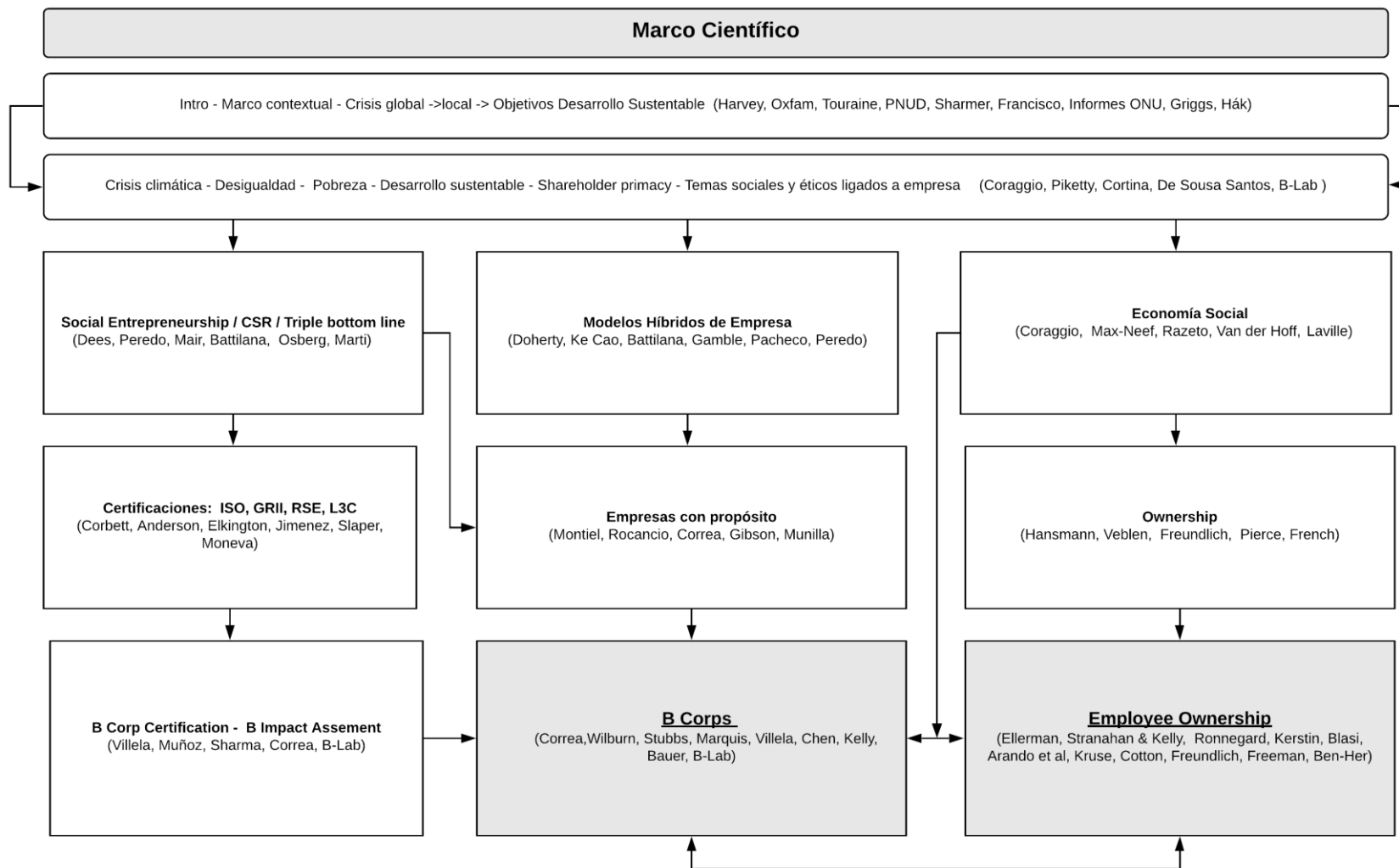


Figura 1 Mapa del marco científico

2.1 Evoluciones y Expresiones de la Responsabilidad Social Empresarial

2.1.1 Retos y responsabilidades de los actores económicos

La responsabilidad de las empresas y la forma en que expresan y viven su ética empresarial frente a los retos planetarios ha sido objeto de estudio desde lo filosófico y lo conceptual crítico (Cortina, 2005; Kirschner, 2006; Montiel, 2008; Romi, Cook & Dixon–Fowler, 2018). Si bien las empresas han tomado en los últimos años un rol más importante como responsables sociales la responsabilidad del gobierno no queda excluida sino, al contrario, es uno de los agentes de cambio con mayor impacto en las prácticas de responsabilidad social (Prado–Lorenzo, Gallego–Álvarez & García–Sánchez, 2009).

La actividad económica y las profesiones ligadas a ella están bajo escrutinio y, en algunos casos, han sido atacadas debido a correlaciones de las externalidades e impactos negativos de dicha actividad en los pueblos y territorios. Los sistemas actuales, tanto los del medio ambiente natural como el medio ambiente humano, están deteriorándose gravemente y juntos (Francisco, 2015). Sin detenernos más en el diagnóstico de cada uno de ellos, que más bien parece ser compartido, nos centraremos en las propuestas que han venido surgiendo y las cuales serán objeto del estudio.

Por un lado, la conciencia de las empresas acerca de su impacto ha visto la luz y se ha cristalizado en el *mainstream* de los negocios con la llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE o CSR por sus siglas en inglés) o la Sustentabilidad Corporativa (SC o CS por sus siglas en inglés), dos constructos que comparten y convergen a pesar de existir varias definiciones (Montiel, 2008). Ya desde 1998, de las empresas mencionadas en *Fortune 500*, el 82% de estas empresas reportaban su RSE en sus sitios web (Esrock & Leichty, 1998) o, por ejemplo, para 2005, 25% de las escuelas de negocio con mejor *ranking* ofrecían cursos ligados a la RSE (Aspen Institute, 2005); también KPMG indicaba en 2005 que 52% de 250 firmas publicaban reportes de responsabilidad social empresarial que adjuntaban a su reporte anual de actividades. Por otro lado, se predecía que el mercado de productos y servicios “verdes” o amables con el planeta, pasaran de 230 billones de dólares en 2009 a 845 billones de dólares (Tolliver–Nigro, 2009) y más de 75% de las 500 empresas evaluadas por S&P publicaban en 2009 su RSE (Alves, 2009).

Estos son simplemente algunos datos que demuestran al menos el interés de las empresas en mostrar y demostrar su compromiso con el medio ambiente y con la sociedad en general. Si bien así lo publican, algunos estudios sobre *greenwashing* demuestran que existen efectos negativos, ya sea por falsedad, mal entendimiento o la desconfianza de los consumidores que ven que esa RSE no es real o bien es distante a lo esperado. Para Delmas y Burbano (2015) esto ha provocado un crecimiento del *greenwashing*, el cual se ha disparado en los últimos años, dando lugar a que ciertas empresas combinen un desempeño pobre de impacto en el medioambiente, pero con una comunicación positiva hacia el público a cerca de sus impactos, lo cual, según las autoras, debería ser regulado de mejor manera con una mayor participación de los *stakeholders*, una transparencia más regulada por terceros y una alineación de los trabajadores con el propósito de la empresa.

2.1.2 Responsabilidad Social Empresarial. Aproximaciones y definiciones

El campo de la RSE presenta no únicamente un paisaje amplio de teorías sino también una proliferación de enfoques controvertidos, complejos y poco claros (Barrena Martínez, López Fernández & Romero Fernández, 2016; Garriga & Melé, 2004; Moneva, Archel & Correa, 2006). En este apartado el objetivo es presentar solo un acercamiento a ciertas definiciones y posturas de la revisión de la extensa —y compleja— literatura sobre la RSE.

White (2005) afirma que el futuro del mundo ya no puede desligarse del futuro de la empresa y, por lo tanto, tampoco la RSE, que ya no nos aparece como opción sino como una realidad innegable. En ese sentido, White (2005) afirma:

El peso del papel corporativo en la creación de riqueza y la huella, asociado con este proceso creativo, hace que la responsabilidad sea inevitable. Podemos discutir sobre el grado y respuestas apropiadas asociadas con dicha responsabilidad, pero puede haber pocos argumentos sobre el hecho en sí. La pregunta central que enfrentan las empresas es cómo aprovechar todo el potencial de las empresas para servir al público de interés, al tiempo que preserva y mejora los activos centrales: creatividad, innovación e impulso competitivo. (p. 8)

Cortina (2014) dice que cuando se habla de un mundo globalizado que nos desborda, las empresas y las organizaciones deben asumir aún más su responsabilidad social, aunque en esos tiempos de crisis estas mismas empresas intenten disminuir la energía y recursos

destinadas a ella. Cortina (2014) señala que si bien la crisis tiene muchos factores, uno de ellos es la falta de ética y responsabilidad social de las empresas en un contexto de crisis de valores y de formas de vida generalizada donde el consumo y el crecimiento se ponen por sobre todo otro valor. Para Cortina (2014), la RSE debe retomarse desde dentro de la empresa y desde su ética, para que realmente sea transformadora y no meramente un proceso burocrático. Añade que la responsabilidad social no tiene que ver con actos filantrópicos, sino que son actos de justicia y de una responsabilidad consciente. Para la filósofa española, la RSE aparece con fuerza a partir de los años setenta, donde el pensamiento —como el de Milton Friedman— suponían que la responsabilidad social de la empresa se limitaba a la creación de valor y de dividendos para los actores que estaban ligados a ella (Cortina, 2014). Más adelante, la responsabilidad social se instala como respuesta de las corporaciones ante los escándalos de fraudes y faltas éticas empresariales, sobre todo en Estados Unidos, y empezó a formalizarse. En los años noventa, en la praxis se concretaban en normas ligadas a la ISO, que veremos más adelante.

La definición de responsabilidad social que ofrece la *International Organization for Standardization* (2010) en sus guías y términos oficiales para la ISO 26000 sobre responsabilidad social es:

la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (sec. 2.18)

Esta norma es aplicable a todo tipo de empresa y de cualquier tamaño, y según Salazar, Hidalgo y Manríquez (2017), otorga una particular importancia al capital humano de la empresa. Son varios los estudios realizados sobre los factores que influyen en el apalancamiento e impacto de la responsabilidad social empresarial (Salazar et al., 2017). Existen otras definiciones y enfoques, e incluso autores que rechazan el consenso de una definición que conglomere una única definición (Argandoña, 2006). Dicho esto, después de revisar la extensa literatura y los debates sobre RSE (Newell & Frynas, 2007), podemos ver

que todas tienen el denominador común de concebir la RSE como un conjunto de medidas de la empresa con todos sus *stakeholders* por el bien de las partes interesadas internas y externas, y esto de manera sostenible (Hurtado, 2008).

Para Schvarstein (2003, 2015), en la responsabilidad social de las organizaciones —empresas incluidas— debe distinguirse entre la responsabilidad interna hacia sus integrantes y la externa, que normalmente es más visible, exigible y auditada por la autoridad para su buen cumplimiento.

La RSE, en su imperfecto accionar, muchas veces es reducido o aislado como una acción adjunta, como un apéndice de la empresa y no se coloca en el núcleo duro de la misma (Correa et al., 2004; Cortina, 2005, 2014; Freeman & Velamuri, 2006; Hurtado, 2008). Para Freeman (2006) aquí radica el problema con la RSE, cuando se refuerza la "tesis de separación" o la idea de que debemos separar el negocio de "ética o de la sociedad" y entonces esta separación —muy occidental— permite que la RSE se reduzca a un complemento y permita a la parte dura del negocio hacer negocio pese y contra todo. Los límites de la RSE para resolver las grandes problemáticas globales son bastantes y se requiere, en términos de Newell y Frynas (2007), que los demás actores apoyen las causas y por eso se requiere que el gobierno y la sociedad civil en su conjunto participen en una agenda que tenga como objetivo la reducción de la pobreza y el cumplimiento de los ODS. En un estudio elaborado por New (2015) se muestra el límite de la RSE ante escenarios de trabajo forzado o incluso en empresas que caen en prácticas de esclavitud moderna donde la RSE no puede dar respuesta y se queda corta ante el reto de un negocio corrupto que deja buenos dividendos a precios muy competitivos. New (2015) dice sobre la esclavitud moderna que es la peor forma de trabajo la cual se perpetua por la pasividad colectiva que no hace nada para detenerla. A continuación, abordamos la RSE y su historia para posteriormente pasar a la creación de valor compartido dentro de la empresa.

2.1.3 Responsabilidad Social Empresarial. Breve historia

Como veremos más adelante, la RSE es un constructo que ha venido forjándose y amoldándose a lo largo de las décadas, pero ha mantenido cierta coherencia y un interés de abonar a la solución de los problemas societales en un entorno de presiones internas y externas de la empresa (Carroll, 1999, 2009; Crane, Palazzo, Spence & Matten, 2014; Visser & Kymal, 2015).

Sin pretender presentar una revisión exhaustiva de la historia de la RSE, en las siguientes líneas apuntaremos los elementos importantes de su trayectoria según ciertos autores examinados, además de que en los siguientes apartados ligaremos algunos eventos que hacen referencia intrínseca a la evolución del concepto. Para una revisión histórica completa se recomienda el amplio trabajo de Carroll (1979, 1999, 2008, 2015), quien ha seguido de cerca su evolución en el tiempo, e incluso, a nuestro parecer, es la base para una literatura paralela (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir, 2019; Low, 2016), que también fue revisada, y constituye un acercamiento complementario.

Para trazar una línea de tiempo más concisa, Carroll (1999, 2008) retoma los últimos 50 años, cuando la producción de esta literatura aumenta y se vuelve más vasta en cada década que avanza; la gran mayoría está escrita en inglés y con una evidente acumulación de escritos provenientes de Estados Unidos, lo cual resulta una limitante. En su revisión histórica, Carroll (1999) invita a centrarnos a partir de los años cincuenta, década en la que se hacía referencia más a una Responsabilidad Social y no a la RSE propiamente. Pero el término existía y se aplicaba entre los empresarios. A finales de los años cuarenta y durante los años cincuenta, existía ya una conciencia de consecuencias de las acciones de los hombres de negocios más allá de la esfera de las ganancias y pérdidas (Bowen, 1953 en Carroll, 1999). Muchos autores señalan a Bowen como el iniciador de la RSE (Carroll, 1999; Garriga & Melé, 2004; Latapí Agudelo et al., 2019), quien ubicaba el concepto como una regulación autónoma de la empresa con respecto a su comportamiento y sin la dependencia coercitiva del Estado (Low, 2016).

En la década de los años sesenta la literatura empieza a expandirse con colaboraciones de Davis (1960), Frederick (1960), McGuire (1963) y Heald (1970), en las que ligan más formalmente las acciones de la empresa y sus consecuencias, y empieza a utilizarse el término de RSE (CSR). A partir de los años setenta las definiciones de la RSE empiezan a proliferar y los intereses de los *stakeholders* a ser nombrados por autores como Johnson (1971). Los *impasses* y discusiones dentro de la academia comienzan a surgir y, con ello, la riqueza de nuevos elementos. Según Carroll (1999), fue el caso entre Steiner (1971) y sus predecesores (Davis, 1960; Frederick, 1960), donde Steiner (1971) proponía su visión sobre la RSE como sigue:

Los negocios deben recordar a una institución económica, pero tienen responsabilidades para que la sociedad alcance sus objetivos básicos y, por lo tanto, tienen responsabilidades sociales. Cuanto más grande es una compañía, mayores son estas responsabilidades, pero todas las empresas pueden asumir parte de ellas sin costo y, a menudo, a corto y largo plazo. La asunción de responsabilidades sociales es más una actitud, de la forma en que un gerente aborda su tarea de toma de decisiones, que un gran cambio en la toma de decisiones económicas. (p. 164)

Para Carroll (1979), la regla de juego básica es no olvidar que la empresa es una unidad económica básica que busca ofrecer un bien o un servicio a cambio de una ganancia, siempre y cuando se cumplan los requerimientos legales y que se extienda a otras esferas como la ética o la obediencia más allá de la ley. En los años ochenta siguen apareciendo algunas definiciones y se intensifica la investigación–publicación sobre el tema y proponen, además, temas alternativos. En esta década se realizan más estudios empíricos y se acentúa el peso en la dimensión ética de la empresa.

A partir de finales de los años ochenta los procesos de globalización formales e informales empiezan a cubrir las agendas nacionales y del mundo empresarial. La apertura de fronteras comerciales, la firma de tratados y los ecos de la caída del muro de Berlín daban pie a un mundo que se conectaba más y daba un lugar más amplio a temas como la RSE (Carroll, 2015; Latapí Agudelo et al., 2019). En los años noventa, el término de RSE sirvió ya de bloque de inicio, de punto de partida, con pocas contribuciones nuevas a su conceptualización (Carroll, 1999). Una de las contribuciones más importantes y tempranas de esa década, según Carroll (1999), fue la de Wood (1991), quien renovaba, incluía y articulaba los trabajos de los estudiosos del momento. Dicha década cerraba con la certeza de que el término continuaría vigente y con una fuerte base en las cinco décadas anteriores, en palabras de Carroll (1999) quien así decía al finalizar el milenio:

A medida que cerramos la década de 1990 y miramos hacia el nuevo milenio, se espera que se preste cada vez más atención a las iniciativas de medición, así como a los desarrollos teóricos. Para que estos conceptos se desarrollen, la investigación empírica es indudablemente necesaria para que la práctica pueda conciliarse con la teoría. El concepto de RSE seguirá siendo una parte esencial del lenguaje y práctica empresarial, porque es un pilar fundamental para muchas de las otras teorías y es

continuamente consistente con lo que el público espera de la comunidad empresarial el día de hoy. A medida que se desarrolla la teoría y se realiza investigación, los académicos pueden revisar y adaptar las definiciones existentes de RSE o nuevas definiciones pueden entrar en la literatura; sin embargo, en la actualidad, es difícil imaginar que estos nuevos conceptos puedan desarrollarse aparte y distinto de la base que se ha establecido sobre el pasado medio siglo. Más que probable, veremos nuevos reinos en los que pensar en las responsabilidades de las empresas con nuestra sociedad de partes interesadas, particularmente a nivel global, campos y tecnologías nuevas y emergentes, y aplicaciones comerciales. En este contexto, parece que el concepto de RSE tiene un futuro brillante porque, en esencia, aborda y captura más preocupaciones importantes del público con respecto a los negocios y la sociedad. (p. 292)

A partir del año 2000 y en un mundo que estaba madurando en términos de globalización, se empezó a dar mucho más énfasis y contribuciones teóricas al propio concepto de RSE, y comenzó a desarrollarse más la teoría de los *stakeholders*, así como cuestiones de ciudadanía dentro de la empresa; el debate estaba más enfocado a la sostenibilidad (Carroll, 2009). Para Latapí Agudelo et al. (2019) la década de inicio del milenio se divide en dos secciones debido a los sucesos vinculada a la RSE; la primera más ligada a su reconocimiento y expansión, y una segunda sección asociada a la producción académica acerca del tema. Según Latapí Agudelo et al. (2019), también en esta década es cuando inicia a utilizarse el término con el complemento de “estratégico”, en inglés *Strategic Corporate Social Responsibility (SCSR)*, por autores como Husted y Allen (2007); Porter y Kramer (2006), y Werther y Chandler (2005). Para este último (Chandler, 2016) el valor de la sustentabilidad debe estar como objetivo central de dicha SCSR.

A finales de esa década existían posturas optimistas y escépticas. Las primeras tendían a creer que la RSE retomaría fuerza y que la responsabilidad de los *stakeholders* europeos — mucho más presente— influenciarían a los estadounidenses, menos presente (Lydenberg, 2005 en Carroll, 2008). Las posturas escépticas no creían que la RSE tomara realmente fuerza hasta que el *mainstream* y las grandes empresas vieran como esencial la aplicación de la responsabilidad empresarial (Vogel, 2005 en Carroll, 2008). La década siguiente, o a partir de 2010 a la actualidad, sin duda ha estado marcada por el desarrollo del concepto de *creación de valor compartido* (Carroll, 2015; Latapí Agudelo et al., 2019; Porter & Kramer,

2011) así como por la participación más activa, o por lo menos más presente en la literatura de los *stakeholders* en su conjunto. Simplemente, en la producción de literatura el número de publicaciones entre 2010 y 2017 se triplicó (Latapí Agudelo et al., 2019). En el siguiente apartado se profundizará sobre el concepto de valor compartido y su desarrollo.

2.1.4 Evoluciones de la RSE hasta la Creación de Valor Compartido

La necesidad de volver a trazar el rumbo del capitalismo se ha vuelto urgente y está inscrita en las agendas de una sociedad moderna y de la misma academia (Blasi & Sedita, 2019; Porter & Kramer, 2011; Porter & Kramer, 2006). Desde hace ya algunos años se ha centrado y estudiado el papel central del Valor Compartido o *Shared Value* (VC) como conjunto de estrategias, prácticas y políticas que permiten una mayor competitividad de la empresa y coadyuvan en el crecimiento económico y social de los involucrados (Porter & Kramer, 2011). Para Porter y Kramer (2011, en Blasi & Sedita, 2019) la gran diferencia entre el valor compartido y la RSE radica en que la primera se aboca siempre a la maximización de la ganancia, y la segunda, la RSE, se confina en las prácticas sociales para aumentar la reputación de la empresa, a pesar de no tener influencia directa en las ganancias alcanzadas. La evolución de una responsabilidad social empresarial que llegue al núcleo de la empresa y no sea meramente un apéndice de la organización, parece ser el gran reto. En ese sentido dice Lozano (2006):

el debate sobre la RSE es, en último término, un debate sobre la empresa, sobre una determinada visión de la empresa; un debate que no debe perder de vista el papel fundamental que desempeña la empresa en tanto que institución económica, pero no que puede ignorar que lo es en tanto que institución social. (p. 58)

Para Porter y Kramer (2011) no todas las ganancias ni el valor compartido son iguales y, en ese sentido, dicen que las ganancias que involucran un propósito social representan un nivel de capitalismo mayor, uno que crea un ciclo positivo para la prosperidad de la empresa y de la sociedad. Estos autores agregan que la creación de valor compartido es más profunda y duradera que la RSE, y la primera debe anteceder a la segunda en inversiones, en sus programas y presupuestos ya que se mantiene en el largo plazo, evita discrecionalidades, se alinea con la maximización de beneficios y se va integrando en las estrategias profundas de la empresa. Y concluyen que, si bien no todos los problemas societales pueden ser resueltos

mediante soluciones de valor agregado, éste ofrece a las empresas una oportunidad única de utilizar sus habilidades para el bien de la sociedad, en conjunto con otros actores sociales.

En este punto cabe señalar el *impasse* de la creación de valor compartido, al cual se refieren de los Reyes Jr, Scholz y Smith (2017), quienes de cierta manera enfrentan lo propuesto por Porter y Kramer (2011) y la crítica realizada por Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014). Ellos dicen que la CVC propuesta por Porter y Kramer (2011) no es algo nuevo, ignora la tensión entre las metas sociales y económicas, y es hasta cierto punto ingenua y superficial en cuanto al rol que desempeña la empresa dentro de la sociedad (de los Reyes Jr et al., 2017). Crane et al. (2014) incluso concluyen lo siguiente: “Porter & Kramer buscan resolver un problema a nivel de sistema (la crisis del capitalismo) con cambios meramente organizativos” (p. 142). Pero no todo es crítico hacia Porter y Kramer, y a Crane et al. (2014) también le otorgan, entre otros, el crédito de haber introducido con más fuerza e incluso de manera “*seductora*” la CSR en el diálogo académico a manera de “*caballo de Troya*” en el uso de estudios de caso.

En el trabajo propuesto por de los Reyes Jr. et al. (2017) vinculan —y no solamente confrontan— las visiones de Crane et al. (2014) y de Porter y Kramer (2011), y plantean una creación de valor compartido plus “CSV+” donde los equipos gerenciales propongan valor compartido desde las normas existentes y que cuando dichas normas no existan, tomen una posición más proactiva y sean creadores de las mismas. Por su parte, Crane et al., (2014) formulan cuatro enfoques principales según la literatura: primero, considerar que la teoría de *stakeholders* es probablemente el enfoque más maduro para reconceptualizar la empresa como una entidad multipropósito; segundo, que siguiendo la literatura en innovación social hay que asumir que puedan existir estos “apéndices” o actividades externas o internas de responsabilidad social en las empresas; tercero, el enfoque propuesto por la *Integrative social contract theory* – ISCT), que ha recibido bastante atención e intenta entender los imperativos morales en la sociedad que los negocios deben afrontar. Este último enfoque, según Crane et al. (2014), está más ligado a una perspectiva desde lo social y menos a lo económico o del negocio. Finalmente, Crane et al. (2014) proponen tener en cuenta un enfoque del rol político de la empresa, esto, dado el peso que han tenido algunas firmas frente a gobiernos incluso a nivel global.

Las diferentes discusiones teórico–conceptuales dejan en claro que existe una tensión en la misma evolución de la RSE en los últimos años y hasta una falta de claridad y precisión que se reflejan en la operacionalización y medición del concepto (Dembek, Singh & Bhakoo, 2016; Karnani, 2011a). Para Karnani (2011b) no hay mucha esperanza de que el cambio y una aplicación real de la RSE pueda venir de los gerentes o empresas, sino que tendría que venir de una presión de fuera, desde las regulaciones de gobiernos fuertes, para poder crear buenas prácticas en una zona que obligue a las empresas a crear valor compartido por el bien del público en general, para evitar entrar en una zona de desastre y lograr un equilibrio en el que la empresa pueda estar en una zona de oportunidad, creando ganancias sin que el impacto afecte al interés público.

Karnani (2011a), en su discusión con Rivoli y Waddock (2011), concluye que no se puede dejar al sacrificio voluntario de las empresas para resolver los problemas sociales sino que, desde el gobierno debe ejercerse más presión a través de regulaciones. El argumento de Rivoli y Waddock (2011) ante ello, es decir que la legislación y regulaciones no se originan en el vacío, es que son el resultado de un proceso orgánico en el tiempo.

Para cerrar este apartado, el reto mayor está en que la RSE ni sus evoluciones queden como algo meramente *cosmético* (Crook, 2005; Karnani, 2011; Porter & Kramer, 2006), o como una herramienta de relaciones públicas (Fooks, Gilmore, Collin, Holden & Lee, 2013), sino que sea cada vez más profunda y lleve a gerentes, organizaciones y sistemas a otra manera de hacer negocios, teniendo en cuenta el impacto en todos los *stakeholders* de manera integral, estratégica (Heslin & Ochoa, 2008), y no solamente el beneficio, al máximo, de los *shareholders* o que la RSE dependa de regulaciones gubernamentales.

2.1.5 Creación Integrada de Valor

En el panorama internacional, con la emergencia de nuevos paradigmas de responsabilidad social ha suscitado, en respuesta un incremento de la integración como medio para favorecer una mayor conexión, un diálogo y colaboración entre los *stakeholders* (Brondoni & Mosca, 2017; Freeman & Phillips, 2002; Visser & Kymal, 2015).

Como otra evolución de la CVC, Visser y Kymal (2015) proponen una metodología de Creación Integrada de Valor o *Integrated Value Creation – IVC*), la cual, dicen, es una evolución importante del movimiento de RSE en conjunto con la sostenibilidad que combina

las ideas anteriores de CVC y RSE, pero que añade la integración y creación de valor incluyendo múltiples directrices, códigos y estándares globales que cubren las responsabilidades sociales, éticas y ambientales de las empresas. Esta IVC se basa en un análisis de materialidad que integra su respuesta de negocio ante las expectativas de los *stakeholders*; esto, a través de sus sistemas de gestión y los vínculos de cadena de valor y basado en el pensamiento del ciclo de vida. La creación integrada de valor, como proponen Visser y Kymal (2015), se aplica a través de procesos críticos en el negocio: desde la gestión de clientes, la cadena de suministro, así como el gobierno y la planificación estratégica, el desarrollo y la entrega de productos y/o servicios, etcétera.

El uso de términos y el cambio de foco de “responsabilidad” a “valor” hace más énfasis (Visser, 2013; Visser & Kymal, 2015) en algo más estratégico y con enfoque integrado. La metodología que proponen se basa, por un lado, en una extensa revisión de códigos y estándares internacionales de calidad e impacto y, por otra, en las propuestas previas de otros autores ligadas al impacto y propósito de la empresa (Elkington, 1998; Emerson, 2000; Porter & Kramer, 2011; Prahalad & Hart, 1999). De esta revisión concluyen que muchos de los códigos se empalman de alguna manera, y de su diversidad y complejidad extraen su propio término: S2QuE3LCH2, que significa: *S2 Safety & Social Issues, Qu: Quality Issues, E3: Environmental, Economic and Ethical issues, L: Labor issues, C: Carbon or Climate issues, H2: Health and Human rights issues*. El proceso de la IVC que proponen lo dividen en siete pasos principales: 1) análisis del contexto, 2) evaluación de las partes interesadas, 3) revisión de liderazgo, 4) evaluación de riesgos, 5) análisis de oportunidades, 6) rediseño de procesos, y 7) integración de sistemas.

La propuesta de Visser y Kymal (2015) es una suma de conceptos y evoluciones con los que la RSE (CSR) se coloca en otros términos y palabras como creación–valor–integración, lo cual —según ellos— ubica el impacto y la sustentabilidad en el corazón de los procesos de la empresa, y no en una caja fuera de la empresa, como un anexo. Estos autores finalizan diciendo que la IVC es una metodología para convertir las crecientes demandas y aspiraciones sociales y las expectativas de los *stakeholders* en una respuesta de la empresa creíble, sin que afecte la viabilidad financiera del negocio.

En suma, la responsabilidad social empresarial o sus evoluciones seguirán creciendo y, sin duda, adecuándose década tras década a una realidad cada vez más compleja y con presiones

cada vez más fuertes. Como bien apuntaba ya Carroll (1999) con respecto a la evolución del concepto en la década de los noventa, “la RSE continúa sirviendo como una construcción central, pero cede o se transforma en marcos temáticos alternativos” (p. 268).

2.1.6 Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y México

La literatura sobre RSE, tanto para la región como para México, es bastante limitada (Malik, 2017; Vives, 2008; Vives & Peinado–Vara, 2011); en las siguientes líneas extraemos las evoluciones y datos más importantes encontrados en la revisión de publicaciones existentes. Los procesos de la RSE y su desarrollo en las últimas décadas han sido diferentes en cada país de Latinoamérica. Si bien existen avances, no se trata de una práctica o un tema universal y bien instaurado en todos los países de la misma manera (Morán, Rodríguez, Torres, Aguilar & Villalta, 2016). La región cuenta con economías emergentes, pero también con países claramente en vías de desarrollo y otros en pobreza generalizada, pero de alguna forma todos comparten sistemas políticos no tan estables como pudiera haber en otras partes del mundo, y es una región que sigue siendo muy desigual, con falta de institucionalidad, altos índices de corrupción, subdesarrollo de los *stakeholders* y fallos en los suministros de servicios y energía, entre muchos otros factores (Morán et al., 2016; Vives, 2008), sumado a una prácticamente inexistente política pública específica para la RSE (Peinado–Vara, 2011).

La RSE en América Latina tiene su auge, según Reficco y Ogliastri (2009), con la liberalización del mercado durante los años ochenta, una presencia más protagónica de las empresas y un rol del Estado más retraído. Sierra–García, García–Benau y Zorio (2014) presentan en su estudio que hay una clara tendencia a la alza en la presentación de informes relacionados con la RSE en la región, llegando incluso a cuadruplicarse en el periodo estudiado de 2006–2010. El aseguramiento, dicen Sierra–García et al. (2014), ha aumentado y la aplicación del GRI ha tenido un auge importante; en el estudio resaltan como líder a Brasil, seguido por México y Chile, y esto lo ligan con el desarrollo económico; finalmente, señalan como los sectores más activos en el reporte de la RSE a los de servicios financieros, tecnología y telecomunicaciones, y petróleo y energía. Para Vives (2008, p. 64), América Latina es muy diferente a otras regiones del planeta, y si bien presenta debilidades, también ostenta otra estructura con una fuerte presencia de PyMES, que juntas representan 99.8% de las empresas. Además, el mismo autor (Vives, 2008) presenta un *ranking* basado en la RSE

de PyMES, donde Chile, Argentina y México ocupan los primeros lugares y confirma que Brasil es el puntero en cuanto a empresas grandes se refiere. Si bien este país se ubicaba adelante en el reporte de RSE en una región donde esta actividad se encuentra en su infancia (Araya, 2006), ahora está en un estancamiento y actualmente Colombia tiene un mayor crecimiento “atípico” en los reportes provenientes de los sectores financiero y energético (Tellez & Espinosa, 2019).

Caravedo (2011), refiriéndose a la perspectiva de la RSE en América Latina, dice:

la acción o el gesto filantrópico ha sido el “brazo social” de las empresas medianas o grandes. Desmontar esta cultura paternal dependiente y filantrópica, y construir otra de responsabilidad social es un reto inmenso que se han planteado algunos líderes empresariales y sociales. (p. 38)

En el mismo sentido, dice Vives (2008) que la RSE en Latinoamérica está muy marcada por una tradición de filantropía y con una fuerte presencia de PyMES —como ya señalamos—, pero al cual añade una fuerte influencia de inmigrantes europeos que “trajeron” una conciencia social. Para Peinado–Vara (2011):

Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica ha estado basada en creencias religiosas y ético–morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. (p. 66)

Según Haslam (2004), la mayoría de las firmas latinoamericanas tienen algunas actividades que puede clasificarse como participación comunitaria o que demuestran buena ciudadanía corporativa, independientemente de si han publicado esas actividades como parte de su RSE o la han establecido en códigos de ética. Reficco y Ogliastri (2009) refieren que la tendencia de la implicación de la empresa en asuntos de responsabilidad social va a la alza y con un crecimiento horizontal en las agendas en general, en las literaturas y las comunidades.

México es uno de los países que mayor actividad y presencia tiene de la RSE en América Latina (Haslam, 2004; Meyskens & Paul, 2010; Vives & Peinado–Vara, 2011). Para Logsdon, Thomas & Van Buren (2006), la RSE en las empresas mexicanas parece tener atributos distintos que surgen de la historia, cultura y valores propios de la nación. Según Petrides (2017), México presenta un campo valioso de investigación de RSE debido a su

tamaño, posición geográfica y grandes desafíos sociales y ambientales. Weyzig (2006) concluye que la RSE en México sigue las tendencias globales, pero está marcado por un contexto específico cuyos factores, como la corrupción y la falta de compromiso de los *stakeholders*, están marcando su desarrollo.

En México, la RSE ha madurado y avanzado poco en los últimos seis años, según un reporte publicado por ResponSable (ResponSable, 2019); en dicho reporte hacen un estudio completo incluyendo a MiPyMES, empresas grandes, OSC, instituciones educativas, estudiantes, consumidores, expertos y gobierno. ResponSable (2019) divide en dos categorías a las empresas según su tamaño, a diferencia de otros estudios como el de Meyskens y Paul (2010) quienes las dividen en dos generaciones, de acuerdo a su madurez (*early adopters*), con acciones en la RSE. En el trabajo de ResponSable —consultora de RSE— señalan que la responsabilidad social empresarial es tarea del género femenino en 68.7%, contra 31.3% del masculino, y la tendencia es la misma al pasar los años; en una de cada cuatro PyMES el encargado de la RSE es el propio CEO; en cuanto al sector más activo en presentación de reportes de RSE destacan el de transporte y logística con 88% de empresas que contestaron que tienen acciones ligadas a la RSE y, por el contrario, el sector menos activo es el textil y del calzado con 51% de empresas que contestaron que sí tenían acciones de RSE dentro de sus empresas (ResponSable, 2019). De las grandes empresas que no tienen acciones de RSE, 37% señalan que es por falta de interés de los directivos, y en el caso de las MiPyMES la principal razón señalada es que no saben cómo empezar con el tema (p.38). Entre las principales razones de las empresas en México para hacerlo están, según ResponSable (2019), el contribuir al bienestar de la sociedad y del medio ambiente; pero señalan ResponSable (2019) lo siguiente: “ningún CEO de empresa grande consideró la presión de los consumidores como una razón para trabajar en RSE. Sólo 2% de los CEO de MiPyMEs lo mencionó” (p. 42). De la misma manera, el estudio marca una tendencia de la RSE a estar más presente en zonas del país más industrializadas como el centro, occidente y norte, contrastando con el sur y sureste, donde aún no tiene una presencia con acciones concretas. En este estudio se entrevistaron 1,829 consumidores mexicanos, de los cuales 84% afirmaron que dejarían de consumir algún producto o servicio si la empresa se comporta de manera irresponsable, pero solamente 17% cambia de marca para favorecer a otra que ejerce acciones con prácticas responsables; y con respecto a esta actitud, ResponSable (2019) añade: “aunque pudiéramos pensar que los consumidores no sólo son más conscientes, sino

más activos en sus decisiones de compra y que impulsan la RS, las estadísticas de nuestra encuesta reflejan lo contrario” (p. 120). De 3,097 empresas encuestadas, más de 45% considera que la medición eficiente de sus impactos sociales y ambientales es un reto para los próximos cinco años. Como freno principal, el informe destaca que las empresas señalan la actitud del gobierno ante la RSE como principal obstáculo para el avance del tema en México. Por otro lado, en el mismo estudio se menciona al gobierno y la posibilidad de premiar las buenas prácticas de RSE como principal factor que podría generar impulso. De dicho reporte se pueden extraer un sinnúmero de conclusiones y pistas, pero queda claro que en México todavía existe una gran confusión de lo que significa la RSE y sus alcances, además de que tanto el consumidor como el empresariado culpan a otros actores, sin asumir su propio rol con responsabilidad plena. Entre la poca literatura existente sobre la RSE encontramos varios estudios realizados que muestran que los *stakeholders* tienen poca influencia en México y más bien la RSE tiene su particularidad “latino–mexicana” al ser todavía una actividad vista como filantrópica (Araya, 2006; Paul et al., 2006; Weyzig, 2006). En ese sentido, dicen Logsdon et al., (2006): “las corporaciones mexicanas han practicado durante mucho tiempo una forma de RSE arraigada en la propia historia cultural y desarrollo del país” (p.54) .

Dicho esto, y para concluir, Meyskens y Paul (2010) afirman que con el paso del tiempo la RSE se está profundizando y su aceptación en México parece ir en crecimiento. Estos mismos autores concluyen que su estudio sugiere que los negocios en México cada vez reportan más y esto les permite ser más competitivo en el medio global.

2.1.7 La Cuenta del Triple Resultado. Triple Bottom Line

El término de la “Cuenta del Triple Resultado” (*Triple Bottom Line – TBL*) fue acuñado por John Elkington en 1994 y tomó relevancia a finales de los noventa (Elkington, 1997). El mismo autor cuenta que más que una invención, el término fue creado para expresar la inevitable expansión de lo ambiental y del tema de sustentabilidad en las agendas (Elkington, 2013). La idea de la TBL era integrar más a la gente y al planeta en su relación directa con las ganancias de las corporaciones. El valor medioambiental y social tomaban más fuerza. Elkington (2013) dice que la TBL es sólo el principio y que se necesitará un enfoque más integral que involucra a una amplia gama de *stakeholders*.

Para Slaper y Hall (2011), el concepto propuesto por Elkington cambió la manera de hacer negocios ya que permitió a las organizaciones aplicarlo de manera adecuada a sus necesidades. Dentro de los retos de la TBL, Slaper y Hall (2011) incluyen lo mencionado anteriormente en cuanto a la medición, con datos e impactos, de la contribución en cada una de las tres categorías.

Dembek et al. (2016), por su lado, dicen que la TBL es otro método similar al valor compartido que considera el valor económico, social y ambiental. Dicho esto, se pueden asentar las críticas existentes al método por no proporcionar una base que permita la medición integral de los impactos, sino que calcula en diferentes escalas y por separado lo empresarial, lo relativo al medio ambiente y la sociedad (Maltz, Thompson & Ringold, 2011; Pfitzer, Bockstette & Stamp, 2013 en Dembek et al., 2016).

Si bien muchos autores retoman este concepto, son pocos los que lo critican (Rambaud & Richard, 2015). Rambaud y Richard (2015) dicen: “El modelo TBL demuestra ser simplemente una extensión del modelo de contabilidad de negocios como siempre, que eventualmente favorecerá y resaltará situaciones sin tensiones reales entre la preservación de diferentes tipos de capital” (p. 20).

2.1.8 Reportes integrados y RSE. Global Reporting Initiative: alcances y límites

Los reportes integrados o reportes de sustentabilidad, cada día se utilizan más por empresas y organizaciones que buscan documentar su contribución a un mundo más sostenible y sustentable. Estos reportes tienen una base que mide el impacto en lo ambiental, lo social y lo económico; han tomado fuerza y es una práctica que va ganando terreno y genera una mejor reputación de manera directa y, de manera indirecta, mejores resultados de las empresas en términos financieros (Tellez & Espinosa, 2019; Thijssens, Bollen & Hassink, 2016).

La *Global Reporting Initiative* (GRI) como instancia fue fundada en 1997 por la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y la UNEP (United Nations Environmental Programme) y las líneas (*guidelines*) de su reporte (en adelante el GRI) fueron publicadas en el año 2000 (Isaksson & Steimle, 2009). Estas iniciativas —GRI y Pacto Global— nacen para ayudar a las corporaciones y gobiernos a entender y comunicar mejor sus acciones en torno a la sustentabilidad (Tellez & Espinosa, 2019). La GRI es una

organización internacional independiente con una estructura basada en red, y un centro colaborador del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. A partir de inicios de 2015 la GRI se fortalece independizando su gestión para cumplir con los requisitos que se esperan de una instancia emisora de normas públicas, y para ello creó una estructura de gobierno dual, con juntas paralelas: una que ve por los estándares y otra las cuestiones organizativas (GRI, 2019). El GRI ha sido adoptado por 93% de las 250 firmas más grandes del mundo que lo utilizan para medir su impacto (GRI, 2019; KPMG, 2017).

En ese sentido, retomamos lo expuesto por del Mar Alonso–Almeida, Marimon, Casani, y Rodríguez–Pomeda (2015), cuando dicen que la GRI produce los informes de estándares más utilizados en el mundo para reportar cuestiones de sustentabilidad. Según la GRI (2019), ubicada en Ámsterdam, trabaja reportes de más de 100 países con *hubs* regionales. Los estándares han sido alineados, entre otros, con los ODS y con directivas europeas.

En 2014, la Comisión Europea introduce el concepto de Reporte Integrado (*Integrated Reporting – IR*) el cual, por ejemplo, es retomado por la ley italiana en 2016 como la expresión de una estrategia común que se integra al reporte de impacto en objetivos tanto sociales como económicos. Esto significa para Brondoni y Mosca (2017) una posibilidad para la RSE. Como ejemplo de dicha posibilidad tenemos el estudio realizado por del Mar Alonso–Almeida, Marimon, Casani y Rodríguez–Pomeda (2015), en el que analizan el reporte de sustentabilidad en universidades donde el GRI se está realizando, a pesar de que aún sea a escala limitada dado el universo total de universidades existentes. Otro ejemplo desde otro sector, en un estudio realizado en empresas cementeras grandes, Isaksson y Steimle (2009) encontraron que no es suficiente la aplicación del GRI, y que éste no considera plenamente las necesidades de los clientes y —más importante— que el reporte no deja clara la sustentabilidad de las empresas estudiadas. Por su parte Mugarra (2004) señala que no es suficiente aplicar modelos diseñados principalmente para grandes corporaciones, y subraya la importancia de la implicación de las organizaciones de la Economía Social en el diseño y desarrollo de nuevos modelos de medición de impacto.

En una investigación realizada en bancos asiáticos, Islam, Jain y Thomson (2016) encontraron que para los 24 bancos estudiados durante el período 2005–2012, sí había una reducción en los impactos negativos, liderada por los bancos australianos, pero sugieren que hay una mayor dificultad de tener resultados positivos en el GRI en países con menor presión

social. Otro estudio con empresas danesas, realizado por Knudsen (2006), concluye que sigue sin ser muy claro el cálculo de los indicadores y las definiciones de base, pero que el GRI representa de alguna forma una motivación para mejorar en los aspectos y procesos diagnosticados.

Entre otras críticas o límites detectados, en el estudio realizado por Tellez y Espinosa (2019) sobre la evolución del reporte en América Latina, encuentran que si bien hay avances en la aplicación del GRI por parte de empresas más bien multinacionales o grandes, y donde las PyMES siguen la tendencia, estos reportes son largos y complicados en su interpretación. Otros estudios realizados, como el de Milne y Gray (2013), concluyen que tanto los reportes de la triple cuenta de impacto (TBL) como los reportes GRI, son insuficientes para garantizar la contribución a la sustentabilidad de la ecología del planeta y que, paradójicamente, están reforzando el grado de insustentabilidad por parte de las empresas. Por otro lado, Moneva, Archel y Correa (2006) investigaron el impacto potencial del GRI y sugieren que existe un problema mayor, inherente a la vaguedad del término *sustentable*, que es usado a conveniencia por líderes, empresarios y políticos. Para Moneva et al. (2006) hay incluso una falta de definición explícita del término de desarrollo sustentable.

En otra investigación más reciente, realizada por Belkhir, Bernard y Abdelgadir (2017), estudian las emisiones de CO₂ en un total de 40 compañías en cinco industrias diferentes que presentaron el GRI durante seis años, contra un grupo control de 24 empresas que no reportan; encontraron “que la presentación de informes GRI no tuvo un impacto significativo en los niveles de emisión de las entidades informantes”, lo cual, incluso, lleva a Belkhir et al. (2017) a listar ciertas recomendaciones que fortalecen los reportes GRI para volverlos más coherentes, transparentes y que realmente indiquen el *performance* en términos de sustentabilidad. Milne y Grey (2013) van más allá y concluyen:

Contrariamente a la creencia popular, y algo controvertida, la TCR (TBL) puede entenderse mejor como una barrera organizativa e institucional para desarrollar la literatura ecológica y una mayor aceptación de la sostenibilidad [...] el GRI parece obvio candidato a surgir y estar respaldado por cualquier política gubernamental más firme en materia de informes. Sin embargo, el GRI con su enfoque central de la TCR (TBL) parece poco probable que promueva el tipo de pensamiento ecológico y de literatura, y así cambiar, lo que vemos tan necesario [...] (pp. 24–25)

Para Milne y Gray (2013) lo necesario es re-enmarcar a los negocios para que hagan cambios reales en el propio sistema de su industria y en sus modelos de negocio de manera profunda, y no quedarse en el solo reconocimientos de prácticas e informes que puedan llevar justo a la insostenibilidad del planeta, y no a una sustentabilidad “fuerte” en términos de Trillo (2008).

En concordancia con los autores citados previamente en este apartado, Moneva et al. (2006) proponen que para lograr una sustentabilidad real se debe reformar a las organizaciones para tener un apoyo institucional fuerte que acepte la integración de los reportes de impacto; proponen también que los marcos de referencia de los reportes tomen en cuenta conceptos como gestión del cuidado (*stewardship*) y la rendición de cuentas (*accountability*) considerando a todos los grupos de interés.

Por su lado, Lyon et al. (2018) llaman la atención acerca del peso de lo político, en cuanto al impacto, y de lo estratégico que es el fortalecer, normar y aplicar la llamada CPR (*Corporate Political Responsibility*) y lograr que las empresas sean transparentes con ella y con la RSE que realicen.

Finalmente, y en el mismo sentido, Munilla y Miles (2005) concluyen diciendo que una RSE forzada, que surge como reacción a la presión social, no puede ser sustentable ni vista como una ventaja competitiva, sino que incluso puede llegar a ser conflictiva en el largo plazo. Lo que se requiere, dicen, es una RSE con perspectiva estratégica que la vuelva más eficiente y renueve su ventaja competitiva.

2.1.9 Stakeholder theory. Definiciones e implicaciones de la teoría de los grupos de interés

Esta teoría de los grupos de interés (stakeholders) es una expresión o visión del capitalismo que de manera enfática da importancia a las relaciones de interconexión entre la empresa y los actores que participan con ella (comunidad, proveedores, clientes, empleados, inversionistas), en la que se sostiene que la empresa debe crear valor para todas las partes y no solamente para los que poseen la propiedad de la misma (*stakeholder Theory*, 2019). Este concepto se irá desarrollando durante la evolución del fenómeno de la responsabilidad social corporativa y sus “herederos” y será clave esta tesis también.

Según Donaldson y Preston (1995) y otros autores (Jones, Wicks & Freeman, 2017), en 1984, con la publicación del libro de Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, el concepto de *stakeholders* se desata para dar lugar a la aparición de una docena de libros más y de una centena de artículos científicos sobre el tema; pero dando lugar a un sinnúmero de variaciones en el concepto y en su aplicación, incluso contradictorias. En ese sentido, Miles (2017) dice que, en suma, la riqueza de la teoría es también su problema central ya que la propia confusión en el concepto imposibilita el desarrollo de la teoría misma, y propone un sistema de clasificación que debe seguir siendo trabajado en futuras investigaciones para clarificarlo.

El trabajo de síntesis de Donaldson y Preston (1995) es bastante interesante ya que logran definir los aspectos de la teoría de *stakeholders* como: descriptiva, normativa, gerencial o directiva e instrumental. Dicho trabajo de síntesis, según Jones et al. (2017):

[...] provided one influential method for synthesizing the array of work that had been done to date. They advanced four key ideas that they claimed were central to stakeholder theory which make it a distinctive theory rather than a set of disparate ideas about "stakeholders." (p. 24)

La teoría de las partes, si bien es reciente, tiene bastante trabajo realizado en las últimas dos décadas, aunque su reto sigue siendo la búsqueda de avances científicos y profundizar en temas interconectados como la RSE (Barrena Martínez et al., 2016; Jones et al., 2017; Miles, 2017), o bien conceptos evolutivos como el avanzado por Freeman y Phillips (2002), quienes hablan de un “capitalismo de las partes interesadas” o *stakeholder capitalism*. Sobre este último concepto, Freeman y Phillips (2002) dicen que dicho capitalismo convoca a que el foco de atención esté puesto en la preocupación por cómo crear más valor y no tanto en cómo se distribuye; asimismo, dicen que el capitalismo de las partes interesadas requiere seres humanos libres y que amen en el centro del proceso de creación de valor, donde la decencia y la justicia no se pongan a un lado en el “juego de hacer negocios”.

2.2 Modelos híbridos de empresa. Emergencia de las empresas B como certificación y movimiento

2.2.1 Revisión del concepto de empresas híbridas, expresiones y retos

Los modelos híbridos de empresa u organizaciones híbridas son aquellas que combinan, por un lado, la búsqueda y generación de ganancias, y por el otro, una misión claramente social o altruista (Eldar, 2017). Haigh, Walker, Bacq y Kickul (2015) definen a las organizaciones híbridas “como aquellas empresas que diseñan sus modelos de negocio basados en el alivio de un problema social o ambiental particular” (p. 5). Según Haigh et al. (2015), estas organizaciones mezclan las prácticas de las organizaciones con fines de lucro con las prácticas de las sin fines de lucro, y están conformadas por emprendedores híbridos que buscan en primer lugar iniciar un cambio que alivie o compense algún problema social o medioambiental. La barrera de lo comercial se ha vuelto hasta cierto punto porosa y los negocios ya están más —cada vez más— buscando generar no sólo valor económico sino también social (Battilana, 2018). Estas formas de empresas híbridas —sociales— intentan combinar lo mejor de dos mundos, creando valor para la sociedad, donde tanto el gobierno como el mercado no pudieron o fallaron en hacerlo (Santos, 2012; Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Para Pache y Santos (2013) las organizaciones híbridas no se reducen a aquellas que mezclan las lógicas sociales con las del mercado sino que también incluyen otras lógicas público–privadas y otras formas de asociación con la sociedad civil. En la misma línea, Defourny (2004) concluía que el concepto de empresa social no pretende hacer competencia o suplantar otras nociones, sino que enriquece la noción misma de la economía social, dice:

El concepto de empresa social aparece como una piedra angular esencial del edificio: subraya cómo la innovación social a menudo implica asumir riesgos económicos y que el emprendimiento, tan importante para promover en las regiones redistribuidas, puede expresarse en formas plurales. (p. 21).

Las empresas sociales, según Battilana (2018): “difieren de las compañías tradicionales en que su misión social es su principal objetivo, o al menos tan importante como su objetivo de generar ganancias”(p. 1279). En la misma línea, Battilana y Lee (2014) dicen: “en los estudios de organización, el concepto de hibridación comienza con la premisa de que las

organizaciones no se originan independientemente del entorno externo, sino que son productos de un contexto social predominante.” (p. 400).

Para Doherty et al. (2014) las empresas sociales (SE) son uno de los primeros ejemplos de organizaciones híbridas que conjugan esas dos lógicas con el doble objetivo de lo social y lo económico. Es así que Doherty et al. (2014) ven a estas empresas como aquellas que emergen de dicha tensión entre dos paradigmas diferentes pero complementarios que desprenden valores y prácticas que entonces definen fuera de lo tradicional a la empresa.

Para Battilana y Lee (2014), las empresas sociales son incluso el tipo ideal de una organización híbrida. Estas empresas pueden ser desde micro financieras, emprendimientos sociales, empresas de comercio justo (las *Work Integration Social Enterprises – WISE*), diferentes tipos de cooperativas, mutuales, entre otras (Battilana & Lee, 2014; Dees, 1998; Mair & Marti, 2006). El tema de las empresas sociales y del emprendimiento social ha sido estudiado también por otros autores desde hace por lo menos dos décadas, y representa una buena base para continuar el trabajo de investigación sobre modelos híbridos aunque éste siga evolucionando y madurando (Battilana & Lee, 2014; Battilana et al., 2015; Borzaga, Depedri & Galera, 2012; Dees, 1998, 2017; Defourny, 2004; Defourny & Nyssens, 2010; Laville, 2011; Nyssens, 2007; Peredo & McLean, 2006).

Otra expresión de las organizaciones híbridas son las formas legales de empresa en Estados Unidos, llamadas *Benefit Corporation* (compañía de beneficencia), *Benefit LLC*, a *Flexible Purpose Corporation*, la *L3C* (Low-Profit Limited Liability Company) o compañía de responsabilidad limitada de baja ganancia. Para Haigh et al. (2015) el creciente número de organizaciones híbridas ha empujado a que la legislación —en varios países, pero en particular en Estados Unidos— vaya acompañando a dichas innovaciones empresariales. En el mismo sentido, Haigh et al. (2015) dicen: “El organismo de certificación B-Lab es un protagonista clave en este movimiento, al igual que The American Sustainable Business Council” (p. 6). En otros países como el Reino Unido, Canadá, Italia, Francia o Corea del Sur, las legislaciones también están dando espacio a estos modelos híbridos (Battilana, 2018). Con respecto a si todas las nuevas empresas debieran ser organizaciones híbridas y ser incluso forzadas por el gobierno a certificarse como empresas B, por ejemplo, McMullen y Warnick (2016) llegan a la conclusión de que, si bien las nuevas empresas deberían

contemplar un beneficio o valor mezclado (*blended value*), no se les puede forzar y el gobierno debe ser muy cuidadoso con cualquier tipo de coerción o regulación obligatoria.

Por otro lado, ante la gran diversidad de modelos y formas de las organizaciones híbridas (Gamble, Parker & Moroz, 2019), los trabajos de Ebrahim et al. (2014) proponen una tipología con dos categorías, las integradas y las diferenciadas, donde las primeras tienen misiones sociales que se integran con su modelo de ingresos, y las segundas separan su misión social de su modelo de ingresos. A estos dos tipos, Gamble et al. (2019) proponen agregar una tercera categoría: las que tienen una integración parcial. De hecho, Gamble et al. (2019) proponen un nuevo índice llamado *Social and Environmental Mission Integration – SEMI* para medir el grado de integración de lo social y lo medioambiental (*S&E Social and environmental*) con su modelo de ingresos y donde las B-Corps son un subgrupo de organizaciones híbridas que va incrementando su visibilidad de manera importante. Y añaden (Gamble et al., 2019): “nuestros hallazgos parecen indicar que desarrollar misiones integradas de S&E y económicas puede ser difícil, y que la certificación B-Corp puede ser una forma alternativa atractiva de marcar legitimidad y reputación a los stakeholders importantes” (p. 2).

Como factores detonantes de las organizaciones híbridas, Battilana (2018) realizó dos estudios longitudinales; en el primero encontró que el nacimiento de estas organizaciones híbridas está intrínsecamente ligado a los contextos y también a las experiencias duales (sector de negocios y sector social) de sus propios fundadores o incluso de sus padres de manera indirecta (Lee & Battilana, 2018). En su segundo estudio Battilana (2018) examinó el rol del género en la creación de organizaciones híbridas y encontró “que las mujeres eran menos propensas que los hombres a crear una organización híbrida al fundar una empresa social” (p. 1282).

Al tratarse de modelos híbridos que mezclan prácticas, estructuras y fines duales, las tensiones de conflicto surgen de manera natural y desafían a las organizaciones a resolverlas (Doherty et al., 2014; Ebrahim et al., 2014; Gamble et al., 2019; Haigh et al., 2015; Pache & Santos, 2013). Para estos últimos, Pache & Santos (2013), “las organizaciones híbridas son por naturaleza arenas de contradicción” (p. 972).

Con respecto a estas tensiones, Battilana (2018) llama la atención sobre los riesgos importantes que enfrentan los modelos híbridos al tener esta misión dual y que debemos,

como investigadores, y en general por el interés de los *stakeholders*, entender y responder a la pregunta de cómo hacer para que dichas organizaciones mantengan sus objetivos en el largo plazo, y más frente a las “intensas tensiones” internas y externas que viven al buscar tanto el beneficio económico como el socio medioambiental. Por su lado, Santos et al. (2015) dicen: “el reto central de los negocios sociales híbridos es el de alinear las actividades que generan ganancia con las actividades que generan impacto” (p. 39).

Fosfuri, Giarratana y Roca (2016), en su estudio sobre los negocios híbridos, señalan que una de las tensiones más importantes que se presenta es el crecimiento a gran escala, y proponen como estrategia la diversificación de productos para no perder la hibridez ya que es ella —en teoría— el principal recurso de la compañía. Este aspecto de la escala tiene también una fuerte correlación negativa con el respeto y protección de los derechos humanos en las empresas (Bauer & Umlas, 2017a, 2017b; Woods, 2016).

Finalmente, entre los retos que encontramos, son varios los autores que llaman a realizar más investigación sobre el tema de las empresas híbridas, sus dinámicas, gobernanza, perfiles de sus miembros, barreras, oportunidades, procesos de conflictos de identidad y mejores prácticas, para que sumen a la resolución de los diferentes problemas sociales, económicos y medioambientales que vivimos actualmente (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Gamble et al., 2019; Robinson, 2006; Short et al., 2009).

2.2.2 Primacía de stakeholders vs shareholders y la propuesta del movimiento B

En la nueva era, y con tendencia cada vez más fuerte, se está presionando a las corporaciones para que cambien de rumbo y las formas en que crean valor. Cada vez más se les pide prestar atención a su impacto en los *stakeholders* de manera seria, sin poner de pretexto la ley para maximizar los beneficios de los *shareholders* y quedándose atrapados en un debate teórico (Rönnegard & Smith, 2018).

La RSE desde el margen, como apéndice, ya no es suficiente. Los negocios, como comúnmente se han hecho, ya no son viables si queremos preservar un futuro para nuestra existencia (Sjåfjell, Johnston, Anker-Sørensen & Millon, 2015). Si bien los debates se han abierto, queda bastante por modificar en cuanto al aparato legal que acompañe este cambio de pensamiento en las empresas (Roncancio, 2013). A ese respecto, Sjåfjell et al. (2015), en su artículo *Shareholder primacy: the main barrier to sustainable companies*, dicen lo

siguiente: “Mainstream company law and corporate governance debates are dominated by law—and–economics thinking, which rests on simplified economic assumptions that can and have been questioned.” (p. 82).

La presión sobre los actores empresariales va en aumento, y aún más ante la visible insostenibilidad a largo plazo del modelo actual, que sólo contempla los beneficios financieros por sobre otros factores (Battilana, Pache, Sengul & Kimsey, 2019). Para Post (2003), seguir poniendo a los *shareholders* como principales beneficiados, y no así a las demás partes interesadas, ha mostrado la falta de ética en estas prácticas empresariales. En ese sentido, Sjøfjell et al. (2015) concluyen que tanto la primacía de los *shareholders* como las leyes que los protegen —y promueven— son el primero y más pernicioso obstáculo para la sustentabilidad.

En su artículo *Shareholder Primacy vs. Stakeholder Theory: The Law as Constraint and Potential Enable of Stakeholder Concerns*, Rønnegard y Smith (2018) realizan un análisis muy interesante del rol de los *stakeholders* y cómo la norma de primacía de los *shareholders* es el impedimento para lograr una RSE real; además, examinan cómo es falsa la supuesta “ilegalidad” (en Estados Unidos y Reino Unido) de no maximizar los beneficios. Aún más interesante para nuestro estudio es cómo Rønnegard y Smith (2018) evolucionan en su análisis diciendo que, al ser casi imposible la participación de los *stakeholders* en los *boards* de las empresas, los *shareholders* optan por dos cosas: la primera, abrir una parte de la propiedad de la empresa, y la segunda es que cumplen su deber fiduciario con certificaciones como la lanzada por B–Lab, con la que la empresa toma en cuenta a los *stakeholders*, a veces hasta incluyéndolos de manera formal en los estatutos.

En ese sentido, vale la pena retomar lo que dice uno de los cofundadores de B–Lab, Jay Coen Gilbert (2018):

B–Corps overthrow shareholder primacy. B–Corps are required by law to balance the interests of shareholders with the interests of workers, customers, communities and the environment. B–Corps fundamentally shift power structures and the legal system which reinforces them. B–Corps fundamentally change the rules of the game. Certified B Corporations go even further. Certified B Corporations meet the most rigorous standards of third–party verified, overall social and environmental performance. (para. 20)

A ese respecto, como acontecimiento reciente, tenemos la firma de la declaración de los 181 CEO más importantes de Estados Unidos en la Business Roundtable (19 de agosto 2019), para alinearse en beneficio de todos los *stakeholders* y ayudar a la solución de problemas y no exacerbarlos (Whittaker, 2019). En esta declaración, la Business Roundtable (2019) finaliza enunciando: “cada uno de nuestros grupos de interés es esencial. Nos comprometemos a entregar valor a todos ellos, para el éxito futuro de nuestras empresas, nuestras comunidades y nuestro país” (p. 4). Sólo unos días después, el 25 de agosto, el movimiento de B Corp (CEOs, B–Lab y B the Change) llamó a las empresas firmantes, a través de una publicación de página completa en el *New York Times*, a sumarse y poner sus palabras en acción adoptando estructuras que beneficien más a los *stakeholders* y no solamente a los *shareholders*, y a integrarse en un movimiento impulsado por el propósito de un futuro realmente sostenible (B–Lab, 2019e).

2.2.3 Benefit Corporation. Andamiaje legal corporativo para el impacto social

En nuestra historia moderna, las empresas han forjado su papel indudable y omnipresente como actores principales en el mundo. Han venido acumulando poder y posiciones estratégicas en los espacios de decisión. Si bien en el inicio de estas corporaciones debían cumplir con una función social, ésta ha venido desdibujándose al paso del tiempo (Roncancio, 2013).

Desde hace un par de siglos, la teoría económica dominante ha apoyado la idea de la primacía del accionista sobre cualquier *stakeholder*, suponiendo que el *laissez faire* económico, por un lado, y por otro, todo un andamiaje legal que ha permitido y promovido que la individualidad del accionista, así como su puesta en valor como máximo referente de la empresa, se haya postulado como regla general en el mundo corporativo actual (Rönnegard & Smith, 2016). En el supuesto de que mientras el accionista y la maximización del capital/utilidad se vean favorecidos, toda la pirámide económica se beneficiaría por consecuencia.

Las *benefit corporations* (BC) nacen en Estados Unidos como alternativa a esta situación y surgen para hacer frente al paradigma de la primacía de los *shareholders*, redefiniendo el propósito de las empresas (Clark & Babson, 2012; Rönnegard & Smith, 2016, 2018). Las BC son una forma legal de empresa, están reguladas y forman parte de un ordenamiento jurídico específico y claro. Anualmente, están obligadas por ley a presentar reportes de

impacto, claros y transparentes. No se trata de una legislación, ni preferente ni con impuestos menores a los de otras figuras, no son empresas caritativas o sin ánimo de lucro. Entre la BC hay empresas como Patagonia, que son líderes mundiales en su sector, o Lauréate, que se ha vuelto pública y es la BC más grande de las 5,000 registradas al momento de escribir este texto (Benefit Corporation, 2019).

Según Nigri y Del Baldo (2018), Italia es el segundo país que cuenta con dicha figura legal, a partir de 2016, después de Estados Unidos. En Estados Unidos, surgen en Maryland en el año 2010 y para 2016 ya se considerada esta figura como una opción legal (Houlahan, Kasoy & Gilbert, 2016). La definición de las BC que da Benefit Corporation (2019) de manera oficial es la siguiente:

A benefit corporation is a new legal tool to create a solid foundation for long-term mission alignment and value creation. It protects mission through capital raises and leadership changes, creates more flexibility when evaluating potential sale and liquidity options, and prepares businesses to lead a mission-driven life post-IPO.

Benefit Corporations: 1) have an expanded purpose beyond maximizing share value to explicitly include general and specific public benefit; 2) are required to consider/balance the impact of their decisions not only on shareholders but also on their stakeholders; and 3) are required to make available to the public, except in Delaware, an annual benefit report that assesses their overall social and environmental performance against a third party standard. Such report does not need to be certified or audited by a third party, but use the standard as an assessment tool. (paras. 1–2)

Para Reiser (2011), las BC se diferencian en varios aspectos de otras formas legales existentes (L3C, CIC) o certificaciones (como la B), pero especialmente por la participación de terceros actores externos que establecen normas para examinar de buena fe el impacto social. Para la misma autora (2011), fue la primera figura legal que antecedió a las BC, aunque desde el Reino Unido fueron (*Community Interest Company* – CIC) en 2004; estas empresas utilizan sus ganancias y capitales para el beneficio de la comunidad. Por su parte, la figura de las L3C (*Low-profit Limited Liability Company*) fue adoptada en 2008 en Vermont.

Las BC, como se ha mencionado, buscan también la utilidad y el fin de la maximización del lucro, pero teniendo en cuenta el impacto en la sociedad y en el medio ambiente (Benefit Corporation, 2019). Son empresas que se reconectan con su entorno y pretenden transformarlo en la búsqueda del bien común (Clark & Babson, 2012).

Para Berle (1954, en Roncancio, 2013, p. 120) las figuras empresariales o corporativas híbridas surgen desde la necesidad de responder a un modo diferente de hacer economía, con formas organizativas que atiendan de mejor manera los retos sociales y medioambientales. Desde 1954, Berle profetizaba de cierta manera que, ante el crecimiento de la población y las nuevas tensiones económicas y ambientales, las corporaciones tendrían que innovar y tener la habilidad para organizar y gobernarse. En este momento histórico estamos ante un despertar de conciencias que tarda casi la mitad de un siglo en tomar verdaderamente un espacio en el escenario económico. Dicha evolución ha llegado hasta nuestros días lentamente, pero con pasos firmes.

Estas BC se ven obligadas por ley a tomar en cuenta a sus *stakeholders* en las actividades empresariales, creando un importante deber fiduciario hacia ellos, y no sólo considerando a los *stakeholders* en sus estatutos (como las B-Corps lo hacen). Como observan Clark y Babson (2012), esta consideración es permisiva, mientras que para las BC es una obligación legal que incluso puede llevar ante un juez.

Para diferenciar las BC de otras formas legales de empresas, Clark y Babson (2012) concluyen lo siguiente:

Benefit corporation legislation differs from other attempts to “green” the corporate code—such as the passage of constituency statutes—because it creates a mandatory requirement for a corporation to pursue general public benefit. Instead of trying to fit mission-driven companies into the traditional corporate framework based on shareholder primacy, benefit corporation legislation tweaks a familiar corporate form to address, in a meaningful way, the specific demands of shareholders and investors who desire transparency and accountability with respect to these businesses. (p. 851)

Si bien en el caso de Estados Unidos ha habido apertura legal a estas nuevas figuras legales, la primacía de los *shareholders* parece seguir manteniendo la pauta como resultado de una tensión fuerte entre los actores económicos y casos específicos de debates en empresas (Bodie, 2012). En ese sentido, Hiller dice (2013): “what is important for the discussion of

BCs (benefit corporation) is that shareholder primacy principles continue to populate corporate thinking in the United States” (p. 290).

Y en cuanto a las críticas que se le hacen a las BC, Hiller (2013) añade:

Skepticism about whether the BC can deliver on its potential for socially responsible behavior exists, despite the newness of the legal form. Criticism is voiced around three main issues: a concern about the BC as a for-profit perversion of CSR, whether BCs are undermining public functions without accountability, and the risk that a private entity (B-Lab and B Corp) is promoting the adoption of the statutes for private self-interest. (p. 297)

La legislación de las BC ofrece a los empresarios por lo menos una solución parcial para aquellos que buscan tomar en cuenta de forma más decisiva a sus *stakeholders* (Hiller, 2013). Si bien las últimas décadas —y aún más en los últimos años— ha habido una creciente demanda de una parte de la sociedad y otra parte del empresariado, a que se priorice no solamente la generación de valor para los accionistas sino la creación de valor compartido o valor social, la realidad que apuntan Tyler, Absher, Garman y Luppino (2017) es muy diferente. Desde la aparición de los estatutos para la creación de *Benefit Corporations* en Maryland en 2010 (Nigri & Del Baldo, 2018) se han creado 4,000 empresas BC de un total de más de dos millones en ese mismo período de cinco años (Tyler et al., 2017). Esta lentitud se debe, dicen Tyler et al. (2017), quizás a una confusión en el término, en la forma legal, en el interés o el mal entendimiento del mismo propósito de la empresa. Cabe señalar que B-Lab habla de 5,000 empresas BC registradas en 2019 (Benefit Corporation, 2019).

A nivel jurídico, son necesarios avances más profundos que permitan a estas empresas de doble misión poder jugar con reglas justas, adecuadas, y no pretender que con las figuras jurídicas anteriores e inadecuadas, practiquen “gimnasia con una armadura” (Roncancio, 2013, p. 125). En palabras de los fundadores de B-Lab, el reto es mayor y cada paso cuenta tanto a nivel legal como de voluntades políticas a nivel sistema. Es así que retomamos parte de su conclusión en el VIII Simposio Anual Berle, que tuvo lugar en junio de 2016 en Seattle, donde Houlahan et al. (2016) dicen:

We believe business needs a new operating system, a set of normative and institutional changes that allow capitalism to equal its promise. The evolution of capitalism requires an evolution in corporate law, one that allows company directors

to serve all stakeholders and creates mechanisms so that investors can hold them accountable. Business, as one of the most powerful forces in society, has an historic opportunity and obligation to drive a positive culture shift to use business as a force for good. If business has had a role in leading us to our current point, then it must have a role in forging the path forward. (p. 302)

Finalmente, aunque la apertura de las formas jurídicas es un avance importante (Hiller, 2013; Houlahan et al., 2016; Robson, 2015), aún queda mucho por hacer para que las *benefit corporation* u otras formas híbridas de empresa puedan, no sólo detonar el cambio y romper estructuras duras, sino que cambien el peso de la balanza en busca del bienestar y la primacía de los *stakeholders* y no solamente de los *shareholders*. Como concluye Robson (2015): “es tiempo de cambiar como vemos a las organizaciones empresariales” (p. 555) .

2.2.4 Diferencia entre las *benefit corporation* y las *B-Corps*

La distinción entre ambas figuras, por un lado las *benefit corporations* (BC) y por otro las *B-Corps*, es importante para entender y no caer en una fácil confusión dadas las similitudes y su paralela evolución temporal en los últimos años (Hiller, 2013; Tyler et al., 2017; Wilburn & Wilburn, 2015).

También pudo haber dado lugar a esta confusión la estrecha relación entre ambos movimientos, tanto en lo general como en lo particular. Como apunta Hiller (2013): “B-Lab ha sido el principal promotor de los estatutos estatales de BC, y ha empujado el Modelo BC para que se adopten por las legislaturas estatales” (p. 291). Para clarificar las diferencias podemos decir que una BC puede serlo sin tener la certificación de B-Lab. A su vez, una B-Corp puede adoptar la forma legal, o no, de una BC en Estados Unidos. Los movimientos han ido de la mano e incluso es B-Lab —la cual veremos más adelante— la que ha apoyado más el establecimiento legal de las *benefit corporations* en las legislaturas estatales.

La base del desarrollo de la legislación de las BC ha sido la ley denominada *White Paper*, elaborada por Clark, Biddle y Vranka (2013), este último, del Canonchet Group LLC, y posteriormente, en abril de 2017, un modelo de legislación llamado *Model Benefit Corporation Legislation*, propuesto por B-Lab y un grupo de abogados *pro bono* (Clark & Biddle, 2017), en el que se establecen los puntos básicos que buscan las BC.

En este modelo, donde además de explicitar los aspectos más importantes del tipo de empresa se comentan casos, aplicaciones y otras sugerencias que le dan sustento, *expertise*, conformidad, consistencia y una posibilidad real de desarrollo económico fundamentado a los empresarios y legisladores que optan por este recurso legal. Dado que estas leyes no cubren el caso de las empresas integradas para el estudio, no nos detendremos en los aspectos específicamente legales y sus límites, los cuales están siendo estudiados y promovidos por abogados y/o académicos de lo legal interesados en el movimiento B (Clark & Babson, 2012; Clark et al., 2013; Hiller, 2013).

Uno de los aspectos en la relación entre las BC y B–Lab es que este último funge como tercera parte (*third party*) que puede monitorear y evaluar las funciones y reportes de las BC. Este monitoreo de la efectividad de las organizaciones no es cosa sencilla y, a diferencia de otras evaluaciones, la de B–Lab permite que sean las propias organizaciones quienes recolecten la información que entregan, aunque 20% de las empresas certificadas son visitadas según B–Lab (André, 2012). La académica Rae André (2010, 2012, 2015) hace un trabajo de análisis crítico de las BC con respecto a su estructura y propuesta. André (2015) concluye lo siguiente:

In conclusion, the benefit corporation is at a crossroads. It may be that, in time, defenders of the form will account for the criticisms summarized here. In the meantime, many legal analysts present a cautionary tale for corporate directors, managers, and the wider business and academic communities. (p. 251)

Si bien existen algunas de las diferencias ya mencionadas, el problema pudiera residir más en los lugares de coincidencia y de interdependencia. André (2012) remarca, entre otros límites, que una equivocación de la propuesta de las BC que pasan a través de la certificación de B–Lab es su alto grado de interdependencia con la tercera parte independiente (B–Lab) que monitorea las empresas (BC), pero que al mismo tiempo tienen una relación demasiado estrecha, con descuentos, incentivos monetarios y otros, que degradan el principio de independencia que debería tener la parte evaluadora de la evaluada.

2.2.5 B–Corps. Una economía basada en el propósito

Las B–Corps son empresas certificadas que buscan y cumplen estándares muy altos en cuanto a impacto social, medio ambiental, transparencia y responsabilidad legal. Son

empresas que balancean su propósito con sus beneficios financieros (B–Lab, 2019f). Se trata de empresas que públicamente reclaman su identidad como organizaciones que buscan el éxito, tanto de los *shareholders* como de los *stakeholders*, y que demuestran su inconformidad con la forma tradicional de hacer negocios (Kim et al., 2016). B–Lab se funda en 2006 y en 2017 se certificaron las primeras 19 empresas (Blasi & Sedita, 2019).

B–Corp, más que una certificación es un movimiento, y busca resolver problemas que no pueden ser resueltos exclusivamente por el gobierno o por las asociaciones sin fines de lucro (B–Lab, 2019f). Se trata de una comunidad de líderes que busca crear cambios sistémicos en conjunto con todas las partes involucradas (Correa, 2019). El propósito de dicha comunidad es amplio, ambicioso, potente y de gran envergadura (Abramovay et al., 2013). La comunidad B y sus empresas buscan crear y fortalecer un movimiento global de personas que utilice a los negocios como una fuerza para el bien (B–Lab, 2019f; Honeyman, 2014; Honeyman & Jana, 2019). B–Lab (2019f) es la organización paraguas del movimiento a nivel internacional y establece que:

La comunidad de B Corp trabaja para reducir la desigualdad, reducir los niveles de pobreza, un medio ambiente más saludable, comunidades más fuertes y la creación de más empleos de alta calidad con dignidad y propósito. Al aprovechar el poder de los negocios, B–Corps usa las ganancias y el crecimiento como un medio para un fin mayor: el impacto positivo para sus empleados, comunidades y el medio ambiente. (para. 3)

Este movimiento internacional ha tenido un desarrollo acelerado y cada año se suman más actores tanto a nivel empresarial, político, jurídico, académico y de los consumidores. Si bien es un movimiento que surge y tiene su base central en Estados Unidos, al momento de escribir este texto ya había más B–Corps certificadas fuera que dentro del país: 3,077 empresas certificadas en 71 países como: Afganistán, Argentina, Australia, Brasil, Bolivia, Chile, España, Egipto, Finlandia, México, Mongolia, Kenia, Uganda, Zambia, etc. (B–Lab, 2019f). Para Honeyman y Jana (2019), este crecimiento exponencial se debe al incansable trabajo de B–Lab y de sus *partners* alrededor del mundo, incluyendo el Sistema B en América Latina y algunas de sus representaciones nacionales como el caso de México, y las B–Lab de Canadá, Australia & Nueva Zelanda, Europa, Reino Unido y otros, con presencia incluso en China, Taiwán y el este de África.

El interés que ha despertado dicho movimiento no ha sido desapercibido por las multinacionales o incluso por empresas que cotizan en bolsa. Tal es el caso de grandes multinacionales como Danone que, como conglomerado de empresas con ingresos por 25 mil millones de dólares, declararon su interés de ser la primera empresa del *Fortune 500* en certificarse, así como ya lo han hecho nueve de sus empresas, incluyendo Danone North America, la B-Corp más grande con sus 6 mil millones de dólares de ingresos anuales, u otras grandes empresas como Unilever (con algunas de sus empresas como Ben & Jerry's), Natura (incluyendo a The Body Shop), Patagonia, Laureate Education o Kickstarter (B-Lab, 2019b; Honeyman & Jana, 2019).

Finalmente, investigaciones iniciales sugieren que las empresas B son empresas comprometidas en el mediano y largo plazo. Así lo demuestran estudios como el realizado por Wilburn y Wilburn (2015), que analizaron a profundidad las 45 empresas fundadoras del movimiento y revelan que existe una fuerte identificación con el objetivo de la certificación y que 100% de las empresas han seguido reportando su impacto.

2.2.6 B-Lab. La iniciativa que busca usar la fuerza de los negocios para el bien

B-Lab representa un movimiento de empresas que inspira a nivel global cumpliendo los más altos estándares (B-Lab, 2020d) en diferentes áreas lo cual contribuye a alinear los múltiples objetivos (Battilana et al., 2017) de la organización (económico e impacto). En estos últimos años la comunidad ha crecido aunque, empíricamente, sepamos poco al respecto (Moroz et al., 2018).

B-Lab es una organización sin fines de lucro que nace en 2006, fundada por tres hombres de negocios: Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy. La historia empieza a tejerse con una amistad de muchos años entre los tres y una aventura empresarial con la empresa AND 1, que llegó a ser en pocos años la segunda marca de zapatos de basquetbol después de Nike, facturando en 2001 más de 250 millones de dólares, pero que fue vendida en 2005 por presiones externas y del mercado (Honeyman & Jana, 2019). Tras la fuerte pérdida de la empresa y su venta, los tres amigos decidieron buscar impactar al mundo de los negocios, no con un negocio más, por más grande y efectivo que fuese, sino que después de hablar con cientos de directivos, empresarios y líderes en general, encontraron que había una necesidad de parte de esos actores económicos para acelerar un crecimiento, amplificando la voz social y del medioambiental. Por un lado, dicen Honeyman y Jana (2019,

p. 24), estos empresarios necesitaban un marco legal para ayudarlos a crecer mientras mantenían su misión y valores originales (impacto), y por otro, necesitaban estándares (certificación) creíbles para poder distinguir los negocios buenos en un mercado completamente abarrotado. Durante una entrevista (Sweeney, 2013) Jay Coen Gilbert, en sus propias palabras lo dice así:

[...] we identified two systemic challenges that we are hoping to address. The first is a lack of standards to help us tell the difference between good companies and just good marketing; and the second is existing corporate law that demands that business prioritize shareholder value maximization to the exclusion of the value created for all stakeholders. By working to certify B Corporations, pass benefit corp legislation and promote impact investing with B Analytics, we hope to address some of these challenges and help entrepreneurs make the most positive impact. (para. 3)

Las empresas B están certificadas por B–Lab, pasan por un proceso de evaluación a través del BIA (B Impact Assessment), que les otorga un puntaje específico. Esta evaluación retoma ciertos temas de otras certificaciones empresariales y de procesos como la LEED, la de Fair Trade, ISO o el GRIIS (Honeyman, 2014; Honeyman & Jana, 2019). De obtenerse dicha certificación, a partir del 1 de julio de 2018, se estableció que tendría una duración de tres años (B–Lab, 2019a). En el próximo apartado veremos más a detalle su estructura, funcionamiento y novedades de la última versión disponible al momento de escribir este texto.

2.2.7 B Impact Assessment

Retomamos lo que dicen Nigri y Del Baldo (2018) con respecto al BIA: “The BIA has recently been adopted by the United Nations to help companies evaluate their performance against the UN’s Social Development Goals, so an integration of these two standards (IRIS and GIIRS) will soon be available” (p. 10).

Y más adelante, en su discusión sobre la investigación de B–Corps en Italia, Nigiri y Del Baldo (2018) comentan sobre el BIA:

The Benefit Impact Assessment and the B–Lab key performance indicators could potentially better fit the prosocial need that has been witnessed in these past years, and the Italian case study shows a movement in that direction. The BIA though still

leaves some doubts in terms of accountability and comparability, as opposed to the more structured CSR indicators and reporting guidelines that are available. For now, the B Corp movement runs alongside existing models as a new paradigm. (p. 10).

El BIA está abierto a cualquier empresa y organización que busque medir su impacto; sin embargo, la certificación se limita a empresas solamente. Este instrumento se ha venido desarrollando desde 2007, con la versión 1.0 lanzada en octubre de 2007, una versión 2.0 en 2010, la 3.0 en 2011, la 4.0 en enero de 2014, la 5.0 en enero 2016 y la más reciente, la 6.0 lanzada a inicios de 2019 (Cao et al., 2017). El agente encargado de analizar e ir mejorando de manera independiente es un comité llamado Standards Advisory Council. Del total de empresas, B–Lab visita 10% para una revisión *in situ* (Wilburn & Wilburn, 2015) aunque según André (2012), se trataba de 20% del total de empresas. La información oficial publicada por B–Lab (2019c) es que cada año se somete a una revisión de 10% de las empresas certificadas con una visita exhaustiva. Estas empresas son seleccionadas al azar y la visita puede ser virtual o física, a discreción de B–Lab, con una duración de entre 6–10 horas según el tamaño y complejidad.

En octubre de 2013 se lanza la plataforma de análisis B Analytics donde se pueden encontrar todos los datos existentes de las más de 3,500 empresas certificadas al momento de escribir este texto. Según Cao et al. (2017), es la plataforma personalizada más amplia sobre el impacto de empresas que buscan medir su rendimiento social y medioambiental. Sin duda alguna, tanto la herramienta del BIA como B Analytics han evolucionado y mejorado en los últimos 12 años y el progreso seguirá con las versiones futuras. En el siguiente apartado veremos los cambios de la actual versión 6.0.

2.2.8 Nueva Versión 6.0 del BIA

A continuación presentamos extractos de lo que se presentó por B–Lab (2018) en un webinar con participación, por un lado, de su equipo de expertos y, por otro, de académicos y empresarios interesados en conocer los cambios en el instrumento de evaluación. Para la versión que corre actualmente, al momento de escribir este texto, más de 64% de la versión anterior se mantuvo. Uno de los cambios importantes es la estructura ya que se organizan mejor los elementos (gobernanza, trabajadores, comunidad, medioambiente, clientes) para facilitar la toma de decisiones.

Otro cambio clave es el reconocimiento de la creación de valor para los clientes (*customer stewardship*) y así medirlo realmente. Esto le da un mayor peso a la inclusión, importancia y seguimiento de los clientes. En cuanto a diversidad, equidad e inclusión, se agregaron preguntas más detalladas acerca del lugar de trabajo y las prácticas. Otro cambio fue agregar la edad de los clientes como factor de inclusión. En general, hay más preguntas de cómo las empresas manejan la inclusión y la diversidad dentro de la empresa misma. En cuanto a la cadena de suministro, se hace un acercamiento más amplio del manejo del impacto de los elementos de la cadena y se agregaron nuevas preguntas y más profundas respecto al impacto en la biodiversidad. Otra de las mejoras es que redujeron el total de las preguntas para mejorar la experiencia del usuario. Con la versión 6.0 se busca ser más eficientes para obtener la información de las empresas, pero también para poder compararlas.

Otros cambios son, por ejemplo, tener en cuenta las inversiones en la comunidad, las relaciones financieras con proveedores para las empresas grandes, las prácticas de dar voz a los trabajadores y el porcentaje de los empleados cubiertos por colectivos. La transferencia a la nueva versión sólo cambia en 3.02% realmente para empresas que ya habían sido evaluadas. Siempre se invita a las empresas a revisar las nuevas pautas y la nueva versión con los cambios realizados antes de la del lanzamiento mismo, para permitir que las empresas se preparen. Cabe señalar que en estos webinars toman en cuenta las reacciones de los asistentes a distancia. Dentro del sitio web B-Lab siempre tienen un espacio para dejar *feedback* o, en su caso, para hacer preguntas. Es un sistema que constantemente está recibiendo información con la mira de ser mejor cada vez. B-Lab funciona siempre como sistema abierto vivo y constantemente, organizan eventos abiertos tanto para las empresas certificadas, las que buscan la certificación, académicos y público en general. Esta versión del BIA V6 o 6.0 fue lanzada a inicios de 2019 y tendrá una vigencia de dos años. Dicho esto, aunque la certificación ya tiene una duración de tres años (B-Lab, 2019a) las empresas pueden hacer y rehacer su evaluación, incluso cada año, para ir valorando sus puntajes a manera de autoevaluación (B-Lab, 2018b).

2.2.9 Categorías, subcategorías e ítems de la Evaluación de Impacto 2016

La Tabla 2 contiene de manera completa los ítems, categorías y subcategorías de la Evaluación de Impacto que utilizó B-Corporation en la versión aplicada en 2016. Esta información se basa en la Evaluación de Impacto que nos fue proporcionada por una B-Corp

que formó parte de los estudios de caso evaluados por B–Corporation en junio de 2016 (Eosis, 2016). Si bien la evaluación abarca todos los elementos de las categorías de Clientes, Trabajadores, Medio Ambiente, Gobernanza y Comunidad, nos enfocaremos a ubicar y analizar las categorías, subcategorías, ítems, puntajes e indicaciones que se relacionen específicamente con la participación del capital por parte de los trabajadores u otros *stakeholders*.

Categorías, subcategorías e ítems del BIA

Categoría	Subcategorías	Ítems
Gobernanza	Misión y compromiso	Foco sobre nivel de impacto. Misión de la empresa. Características de la misión de la empresa. Indicadores claves de desempeño social–ambiental. Compromiso con los grupos de interés.
	Gerencia corporativa	Estructuras de gobernanza. Características del cuerpo de gobernanza. Responsabilidades del cuerpo directivo.
	Transparencia	Normas de información financiera. Revisión–Auditoría de Estados Financieros. Datos Financieros Accesibles. Informe sobre Impacto. Canal para la retroalimentación pública. Garantía de protección al cliente.
	Métricas de Gerencia Corporativa	Último año fiscal – Moneda utilizada, Ingresos, facturaciones, ganancias, ingresos netos, pagos al gobierno (no otorga puntaje pero es solicitado).
	Emprendimiento social	Protección de la misión.
Trabajadores	Métricas de trabajadores	Comparación entre trabajadores contratados por hora vs contratados por un sueldo. Número de trabajadores de tiempo completo, y cuántos durante el último año. Ídem con trabajadores de tiempo parcial. Trabajadores temporales.
	Sueldos y compensaciones	Salarios totales, salarios más bajo. Salarios reajustables por inflación. % de incremento en los sueldos. Relación entre el sueldo más alto y el más bajo.
	Sueldos y compensaciones asalariados	Características del Plan de Bonos
	Prestaciones sociales no obligatorias para los trabajadores	Prestaciones complementarias: seguros de vida, seguridad social, médicos, y otros. Permiso de paternidad pagado. Prestaciones de salud para trabajadores a tiempo parcial. Prestaciones complementarios: transporte gratuito, comida, cuidado de niños, acceso a clínicas, vivienda, otros.

	Prestaciones sociales para trabajadores (asalariados)	Número de días de descanso pagados. Licencia de maternidad.
	Capacitación y educación	Cantidad de capacitación para nuevos funcionarios.
	Capacitación y educación (asalariados)	Participación en capacitación basada en competencia. Capacitación profesional en múltiples funciones de la compañía. Participación en capacitación para el desarrollo personal. Participación en el desarrollo profesional externo.
	Participación Accionaria de Trabajadores	% de participación en la propiedad por los trabajadores. % de la empresa propiedad de los empleados no ejecutivos.
	Comunicación entre Gerencia y Trabajadores	Proceso de evaluación de trabajadores. Encuestas de satisfacción del trabajador. Satisfacción del trabajador.
	Comunicación entre Gerencia y Trabajadores (asalariados)	Evaluaciones de desempeño.
	Derechos humanos y política laboral	Manual de información para trabajadores.
		Política de no discriminación
	Seguridad y Salud ocupacional	Prácticas de seguridad para los trabajadores.
	Introducción de modelos de negocios de trabajadores	Impacto del modelo de negocios: participación en la propiedad de los trabajadores.
Comunidad	Creación de empleo	Nuevas posiciones agregadas durante el último año. Nuevos puestos de trabajo agregados el año antepasado. Tasa de crecimiento del empleo. Promoción de los trabajadores. Empleados que han dejado la empresa. Tasa de personal que deja el empleo.

	Inclusión y diversidad	<p>Funcionarias.</p> <p>Diversidad de los propietarios (mujeres o individuos de comunidades con reiteradas barreras al empleo).</p> <p>% Trabajadores de grupos subempleados (mujeres y comunidades con barreras al empleo).</p> <p>Propiedad de organizaciones sin fines de lucro.</p> <p>Mujeres propietarias y participación propietaria de personas que pertenecen a grupos con subempleo.</p> <p>Diversidad del directorio.</p> <p>Diversidad de proveedores.</p>
	Compromiso cívico y donaciones	<p>Programa de Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>Políticas de servicio de voluntariado.</p> <p>Cantidad total de horas de voluntariado.</p> <p>Servicio voluntariado per cápita.</p> <p>Monto total de donaciones caritativas.</p> <p>% de los ingresos brutos donados.</p> <p>Defensa de las normas sociales y medioambientales.</p>
	Participación local	<p>Gasto correspondiente a proveedores locales.</p> <p>Clientes locales.</p>
	Proveedores, distribuidores y Producto	<p>Descripciones de los proveedores significativos.</p> <p>Análisis a la conducta de los proveedores en aspectos sociales y ambientales.</p> <p>Prácticas con contratistas independientes.</p> <p>Certificaciones de proveedores.</p> <p>Productos y servicios acreditados.</p>
	Modelos de negocios para la Comunidad	<p>Modelos de negocio orientados a la comunidad.</p>
Medio Ambiente	Medio Ambiente: introducción	<p>Tipo de instalaciones.</p>
	Terreno, oficina, planta	<p>Edificios de la empresa.</p> <p>Programa de reciclaje.</p> <p>Equipos ecológicos.</p> <p>Sistemas de gestión ambiental.</p> <p>Revisiones o auditorías medioambientales.</p> <p>Cuidado de la oficina virtual.</p>

	Insumos	Monitoreo del uso de energía. Monitoreo del uso de agua. Conservación del agua. Fuentes de electricidad. Uso de energía renovable de bajo impacto.
	Producción	Métodos de eliminación de residuos. Eliminación de residuos peligrosos. Materiales peligrosos <i>in situ</i> .
	Modelos medioambientales	Modelo de negocio medio ambiental.
	Medio ambiente – productos y servicios	Beneficios ambientales del producto. Certificación ambiental.
	Eficiencia en consumo de energía y agua	Descripción general del ahorro de recursos naturales y materias primas. Características del producto. % de energía reducida. % de reducción de agua. Toneladas de compensación de carbono. kW generados. Agua ahorrada, residuos desviados. Ingresos generados. Verificación de conservación de recursos. Obtención de resultados. Gestión de impacto negativo. Producto innovador.
Cientes	Protección/ cuidado del cliente	Riesgo cero para consumidores Transparencia Compra informada Respeto a derechos de consumidor Innovación Servicio integral de venta (pre & post)

Tabla 2 Categorías, subcategorías e ítems de la Evaluación de impacto
Elaboración propia en base a B-Lab, 2019 y Stubbs, 2017a.

En la primera categoría, Gobernanza, habremos de destacar que la parte de protección de la misión da 10 puntos totales si la empresa realiza alguna o varias acciones para asegurar legalmente que la misión social y medioambiental sea mantenida a través del tiempo, sin importar quienes sean los dueños. De la misma manera, podemos ver que, en esta categoría,

si bien se solicitan los datos financieros, contables e incluso de pago de impuestos, estos ítems de la evaluación no generan puntaje alguno.

Para la categoría de Trabajadores resaltamos que se toma en cuenta para el puntaje el hecho de que los salarios sean indexados según la inflación e incluso más allá (5.4 puntos y 2.7 posibles en cada ítem). A destacar también es que se otorgan 5.4 puntos si el pago entre el sueldo más bajo y el más alto mantiene una relación de 1–5 veces. Este último indicador, para el caso de México resulta un elemento clave en un esfuerzo de disminuir la desigualdad y polarización salarial.

A nivel de prestaciones sociales para los trabajadores, encontramos que el BIA no da todos los puntos incluso cuando las empresas dan vacaciones por encima del mínimo estipulado por ley. En otras palabras, tanto la licencia de maternidad como el número de días pagados por descanso, aun siendo superiores a lo marcado por la ley del trabajo, no otorga el puntaje completo en la evaluación de impacto para Empresas B. En la subcategoría llamada Participación Accionaria de Trabajadores destacamos, por una parte, que se incluya y con un valor de 4.5 puntos posibles el ítem que evalúa el porcentaje de participación en la propiedad por parte de los trabajadores. Este ítem es central en nuestra investigación y será profundizado tanto en el marco teórico, en los antecedentes y motivos, así como en la parte central, en la misma pregunta de investigación. En este ítem, fundamental para el presente trabajo, encontramos que se plantea —como en casi todos los ítems— una pregunta explicativa para que los usuarios entiendan mejor lo que se busca evaluar. Para este ítem, la pregunta explicativa es: “¿Qué % de trabajadores de tiempo completo (incluyendo los fundadores y directivos) tienen acciones, derecho a acciones y opciones sobre acciones, o participan en un programa de compra de acciones para los empleados u otros planes de propiedad de trabajadores de la empresa?” (Eosis, 2016, p. 10).

Dicho lo anterior, se hace la anotación en el mismo ítem donde pide seleccionar N/A si la empresa es una cooperativa de consumidores o una cooperativa de servicios compartidos o de productores, o bien una asociación sin fines de lucro. Este ítem, que evalúa la participación o acceso a la propiedad por parte de los trabajadores, otorga 4.5 puntos máximos con opciones que van desde 0%, 1–24%, 25–49%, 50–74%, 75–99%, 100% y N/A. En la misma categoría y subcategoría, hay un segundo ítem que evalúa el porcentaje de la empresa que es propiedad de los empleados no ejecutivos. Con un puntaje máximo posible

de 4.5 puntos, el ítem contiene la misma anotación que el primero, pero con porcentajes diferentes que van de 0%, 1–24%, 25–49%, 50% o más, y N/A. Posteriormente, y antes de finalizar la categoría de Trabajadores, en la subcategoría llamada Introducción de modelos de negocio de trabajadores, se evalúa el impacto del modelo de negocio, y se pregunta si la empresa está estructurada para beneficiar a sus empleados con estructuras de propiedad corporativa que proporcionen acciones y poder de decisión relevante a todos los trabajadores, y pone por ejemplo a las empresas o cooperativas de trabajadores. Este ítem no proporciona puntos y da sólo dos opciones como respuesta, ya sea completamente negativa o positiva, dando pie y/o afectando a las siguientes preguntas.

En la categoría de Comunidad, se toca el tema de la participación del capital y/o acciones de la empresa, aunque no es exclusivo de la categoría de Trabajadores. En esta categoría vemos que se mide en tres ítems la participación de los trabajadores en las acciones de la empresa. En primer y segundo lugar se evalúa como parte de la subcategoría de Inclusión y Diversidad, si hay ya sea mujeres o personas con barreras al empleo dueñas de la empresa y su porcentaje de participación. Estos dos ítems sin puntaje alguno. En tercer lugar, en la subcategoría de Modelos de negocios para la comunidad, se ofrece como opción la estructura de la cooperativa, sin que tampoco otorgue puntaje alguno.

En la categoría de Medio Ambiente se mide de fondo los impactos ambientales en lo general y particular tomando en cuenta a todos los stakeholders de la empresa. La evaluación no sólo permite sino solicita que el modelo de negocio esté alineado con el cuidado del planeta. Veremos en los estudios de caso que este es un tema que tiene quizás la aplicabilidad de mejoras más evidente.

Finalmente, en la categoría de Clientes, se toma en cuenta al cliente no como parte interesada final, sino que lo integran como parte fundante del negocio y de la mejora del impacto. Protocolos de diálogo, cuestionarios de mejora, etc. Forman parte de lo que llaman en inglés *Customer Stewardship*. Se recomienda revisar para este tema los trabajos de Noble & Bowditch (2017).

2.2.10 Standards Advisory Council. Resolución de controversias y pautas de revisión en caso de conflicto

El mundo de los negocios es un mundo complejo y son comunes las tensiones en sectores completos o en casos específicos donde las empresas deben ser revisadas con mayor detenimiento o bien, incluso excluidas de la certificación. Como procedimiento, B–Lab realiza investigaciones independientes mediante sus herramientas de evaluación de puntaje directo y del cuestionario (*Disclosure Questionnaire*). B–Lab procede con investigaciones ya sea en listas como la IFC (*Excluded Industries List*), en prensa y otros medios que puedan aportar informaciones sensibles de empresas que buscan la certificación y potenciales violaciones a la declaración de interdependencia (B–Lab, 2018a, 2019d). Es pues el Standards Advisory Council (SAC) quien revisa, teóricamente de forma independiente a B–Lab, pero con su apoyo, los casos de conflicto o controversias específicas. Si bien los documentos describen a tal consejo como independiente, la investigación es realmente realizada por el staff de B–Lab, lo cual plantea un problema de independencia real en la toma de decisiones.

Las investigaciones del SAC se realizan en un primer momento en fuentes secundarias del sector, de la empresa misma; B–Lab (2018a) lo establece así:

B–Lab conducts research into the issue in order to guide the Standards Advisory Council’s decision. Research is based on secondary sources compiled by B–Lab staff, with the overall intent of identifying and understanding the different concerns related to the industry or issue and the different perspectives of stakeholders. This includes a review of press related to the industry and its impact, how the issue is covered by other standards, existing public policy and public policy recommendations from non–profit organizations and other topical experts, examples – potentially both good and bad – of actors within the industry, and other public commentary and perspectives. This content is in turn used to develop the framework for Standards Advisory Council review, and determines the types of questions that individual companies are required to answer as part of their review. (p. 1)

B–Lab (2018a) pretende reconocer las buenas prácticas y no forzosamente eliminar sectores por completo, sino llevar al debate y abrirlo públicamente a través de las revisiones, investigaciones —que duran 90 días antes de ser pasadas al SAC (Hamermesh, Houlahan,

Alexander, & Osusky, 2017, p. 347)— y publicaciones que se hagan en conjunto con el Standards Advisory Council (SAC). Las declaraciones de los casos controversiales están abiertos al público en general, para contribuir a una discusión constructiva entre los actores de manera pública. Además del diálogo y las declaraciones abiertas, B–Lab (2018a) muestra apertura a la mejora continua de sus estándares y procesos; establecen que:

These frameworks, like B–Lab’s standards generally, are works in process, and we look forward to improving upon them in the future. B–Lab invites other perspectives as it continues to refine its views and, hopefully, contribute to a constructive conversation about the role of business in society.(p. 2)

El Standards Advisory Council lo conformaban entre 14–16 miembros, y ahora son entre 20–22 miembros con un amplio *expertise* en su campo y con un conocimiento profundo de la industria o de los *stakeholders* (B–Lab, 2019g; Hamermesh et al., 2017; Marquis, Klaber & Thomason, 2011). Está dividido en dos grupos, uno que atiende temáticas para mercados emergentes y otro grupo que atiende a mercados desarrollados. Resalta que, como publican en su artículo Marquis et al. (2011), se incluya en tal consejo —y se ponga al inicio de la lista— al cofundador de B–Lab, Bart Houlahan. Dicho esto, el mismo Houlahan precisa que es necesaria la presencia de alguien de B–Lab en dicho consejo y asegura que las decisiones se toman por gran mayoría (dos terceras partes) entre los 20 miembros (Hamermesh et al., 2017, p. 363) y la idea es “seguir empoderando al SAC” para que sus recomendaciones sean ejecutadas por B–Lab y con sus instrumentos. Además, señala a ese respecto quien está a la cabeza de la parte técnica del BIA, Dan Osusky (en Hamermesh et al., 2017): “I’m in the unenviable position to not only have to report to Bart but also to report to 20 experts in the space as we’re presenting this information. They (the SAC) ultimately oversee all the decisions of the content that goes into our assessment.” (p. 335)

Finalmente, existe otra figura que vale la pena mencionar: la del Global Governance Council, que agrupa a diferentes coordinaciones/representaciones nacionales y regionales, el cual “supervisa el crecimiento global de B–Lab y el Movimiento B Corp”, con 11 miembros (B–Lab, 2019g) incluyendo la representación de América Latina (Sistema B). Con respecto a este consejo global, el cofundador de B–Lab Bart Houlahan (en Hamermesh et al., 2017, p. 364), dice que es el que supervisa las estrategias globales de crecimiento, pero también

soluciona conflictos de intereses y cuestiones políticas y de honestidad en cuanto a gobernanza se refiere.

2.2.11 Sistema B en América Latina

Sistema B es la representación del movimiento de empresas B en América Latina. Se estableció formalmente en 2011 (B–Lab, 2020a), sólo cinco años después de la fundación de B–Lab en Estados Unidos. Esto se dio con la suma de esfuerzos de cuatro países: Chile, Argentina, Brasil y Colombia y con la certificación de firmas como Natura, Grupo Bancolombia y muchos otros; para 2019 ya había más de 2,500 *multiplicadores B* certificados y Colombia incluso había modificado su legislación para incluir a las empresas de beneficio (Honeyman & Jana, 2019). Otros sistemas regionales y nacionales siguieron surgiendo alrededor del mundo, como B–Lab Australia & Nueva Zelanda, Canadá, Reino Unido y Europa en 2013, Taiwán en 2015, B–Lab del este de África, Hong–Kong y China en 2017, Corea en 2018.

El arranque decidido de Pedro Tarak (Argentina), María Emilia Correa (Colombia) y Gonzalo Muñoz y Juan Pablo Larenas (Chile) fue el paso para la fundación de Sistema B (Soler, 2019). Sistema B fue la primera plataforma regional formalmente creada (B–Lab, 2020a). Coordina los esfuerzos en América Latina y engloba las acciones desde las empresas, abogados, la academia, multiplicadores y las personas que buscan sumarse al movimiento. En 2018 eran 400 las empresas certificadas en 15 países, de las cuales 85% tenían menos de 50 trabajadores (Correa, 2019). Para marzo de 2020, según la base de datos de Sistema B (2020a), en América Latina hay 683 empresas certificadas. La tendencia es a la expansión del número de empresas certificadas, pero la mayoría son pequeñas y medianas empresas las que buscan la certificación (Sistema B, 2020a). Según el análisis de Correa (2019), la mayoría de empresarios B en América Latina son hombres, profesionales, urbanos y se ubican entre los 30–45 años. Finalmente, para Correa (2019), el Sistema B en América Latina, además de ofrecer espacios de encuentro y construcción de confianza, busca un cambio sistémico que construya ecosistemas para utilizar la fuerza del mercado en la resolución de problemas medioambientales y sociales.

2.2.12 Sistema B México

Sistema B México es la representación tanto de B–Lab como de Sistema B a nivel nacional, que coordina la certificación de las empresas. Para marzo 2020 había 79 empresas certificadas, de las cuales 63 son nacionales y 16 extranjeras con operaciones en el país (Sistema B, 2020a). Sistema B se implanta en México como resultado de una alianza estratégica entre CAF, Banco de Desarrollo de América Latina y CO–Plataforma de Inversión Generativa, A.C. y con el respaldo de otras organizaciones del ecosistema emprendedor de México como el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Promotora Social México, Ashoka Emprendedores Sociales, el Instituto Nacional del Emprendedor, la Asociación de Emprendedores de México (ASEM), New Ventures Group, el Impact HUB, IluMéxico, SVX MX, Transfo y Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) (Sistema B, 2020c, paras. 7–8). Entre las múltiples entrevistas para el propósito de esta investigación, resalta la muy positiva impresión del desempeño del equipo de Sistema B México. Por ejemplo, Mary–Ann Cooper, quien coordina Academia B, dice: “son sin duda un gran equipo, son movidos, son asertivos, son súper capaces” (comunicación personal, 18 de julio de 2019). Sistema B México cuenta con un Consejo Directivo, un Grupo Promotor y un Equipo Ejecutivo de trabajo de tres personas, un director ejecutivo, una coordinación de proceso de certificación y una coordinación de operaciones (Sistema B, 2020b).

La evolución de Sistema B México (SBM) se asemeja bastante a la de las empresas jóvenes, inició con una sola persona y luego fue armando equipo y fueron dándose a conocer y creciendo desde Ciudad de México. Se dieron aprendizajes con tropiezos y pues es un sistema nacional que se instaló unos años después que sus equivalentes en Sudamérica. Buscaron, dice Andrea Moreno, como sistema, crecer con sentido y buscando calidad y no cantidad en cuanto a las empresas certificadas, dice: “no queremos tanta cantidad sino calidad”. La estrategia de crecimiento menciona Javier Herrero es doble, por un lado, seguir trabajando con empresas pequeñas y por otro con corporativos y cámaras-organizaciones empresariales más robustas y con mayor densidad empresarial. En SBM, como en otras entrevistas de los directivos de empresas B estudiadas, resurge la idea de que la RSE como se ha venido manejando en el país parece ser obsoleta y es justo el movimiento y certificación B una que va más allá y que retoma el propósito de la empresa, dice en ese sentido Andrea Moreno de SBM, “hay que ya dejar de hablar un poco de responsabilidad social, (y) ya hablar de negocios con propósitos de una nueva forma de medir el éxito”.

Dice Ramsés lo siguiente: “hoy no tenemos un marco legal en México, legal y fiscal que reconozca que las empresas son capaces de crear, no solamente valor económico sino también valor social y ambiental al mismo tiempo, y estos son los modelos de triple impacto entonces lo que termina pasando típicamente es que las empresas recurren a modelos híbridos, donde existe la figura del componente que persigue fines de lucros, puede ser una SAPI, una SA de CV, pero también tienen la necesidad de habilitar una AC en muchos de los casos, no en todos, pero típicamente lo que termina pasando es que es doblemente costoso, doblemente complejo llevar esa doble contabilidad y típicamente hay una especie de sin sentido para que eso ocurra, porque al no haber claridad en el marco regulatorio, algunas empresas perciben que no se terminan de decidir, o tengo fines de lucro, o tengo fines de impacto, cuando en la realidad necesitamos que las empresas incorporen en su ADN el tripe impacto”.

Con respecto al alcance del movimiento y de la comunidad B en Guadalajara, Ramsés menciona que: “la manera más eficiente, eficaz y firme de avanzar el crecimiento de las empresas B es detonando lo que llamamos comunidades B, y una comunidad B es un grupo articulado de líderes locales que tienen participación en distintos perfiles pues necesitamos naturalmente del empresariado local, necesitamos participación de abogados locales, de académicos locales, de medios de comunicación locales y en esa medida estamos piloteando un esquema de crecimiento más distribuido e incluyente”.

Dice Ramsés: “también es importante reconocer que, nació un nuevo universo dentro de los empresarios y las empresas que no se conforman con decir como disminuimos el impacto negativo sino cómo existimos y como utilizamos nuestras empresas que muevan la economía y las ponemos al servicio de los demás, y lejos de decir cómo hacemos menos daño o como minimizamos las externalidades, que creo que suena mejor, cómo existimos para generar impacto positivo y en esta medida empieza a existir una clase de empresarios que va mucho más allá con un propósito interior a solamente hacer dinero y usar la empresa para una fuerza para el bien o un vehículo positivo”. En cuanto al distintivo de CEMEFI, él lo coloca como positivo y como una “expresión de buena voluntad”. Dice en ese sentido Ramsés sobre el sello de CEMEFI: “...expresa la buena voluntad de las empresas al respecto de su compromiso por ser socialmente responsable, y te digo creo que es un punto de partida pero también hay que darle todo el crédito a aquellos empresarios y empresas que mucho más allá de expresar una buena voluntad, deciden hacer un ejercicio profundo de medición de impacto

y no solamente de buena voluntad sino de decir transparentemente así me encuentro respecto de una norma internacional”.

2.2.13 Academia B

Academia B se puede definir, según su directora Dra. Mary–Ann Cooper (comunicación personal, 18 de julio, 2019), como un espacio de encuentro para que los académicos se conozcan, podamos encontrar intereses en común o en universidades, creando una red autogestionada y desarrollando conocimientos. Hoy concentran una base de datos con casi 1,500 académicos inscritos en la red. Para Cooper, Latinoamérica es una región que ha convivido —y convive— muy de cerca con los problemas globales. “Hay mucho que contar, pero necesitamos académicos que puedan contarlo y puedan publicarlo”, comenta. La académica chilena, coordinadora de la Academia B a nivel Latinoamérica, tiene una gran experiencia en el mundo de la industria vinícola y del turismo. En entrevista señala que, si bien el Sistema B y Academia B se mueven y comunican a través de tecnología y medios virtuales de comunicación, “es en el cara a cara donde se generan las complicidades y donde se puede generar verdadero trabajo en equipo”. Academia B es una iniciativa de Sistema B que se enfoca en la comunidad académica. Para Mary–Ann “se trata de un movimiento pragmático donde se conjuga el conocimiento y lo práctico de la industria o el mundo de la empresa, Academia B es donde converge el todo”. Y agrega “no se trata de nada más certificar [sino] ir armando, co–construyendo, de un ecosistema de emprendimiento con propósito donde entran diferentes comunidades, como abogados, académicos, empresarios, obviamente, y se trata de ser un puente de comunicación entre las empresas B y la academia”.

Academia B es un espacio de conversación. Con sólo tres años de existencia, suman ya varias actividades tanto a niveles nacionales como a nivel región. Entre estas actividades, han realizado cuatro convocatorias, varios encuentros nacionales y regionales y ocho investigaciones formales financiadas. Además, cuentan con una base de documentos con 150 comunicaciones formales, 100 casos de empresas certificadas, tesis, artículos científicos, etc. Y también con cursos, materiales pedagógicos para apoyar a profesores a enseñar en aula lo que pretende el movimiento, e incluso tienen talleres donde los alumnos pueden evaluar el impacto de emprendimientos locales, guiados con su profesor.

Para Mary–Ann, “hay que ir conversando entre los sectores, y en la diversidad se encuentran las soluciones. Hay que saber hablarles a los empresarios” (comunicación personal, 18 de

julio de 2019). La primera fase para Academia B fue nacer y atraer a los académicos hacia este tema y centrar académicamente a la empresa como solucionador de problemas globales. Academia B, dice María Emilia Correa (comunicación personal, 01 de febrero, 2018) “busca ser ese puente que permita lograr un cambio sistémico y de largo alcance, conjugando esfuerzos del empresariado latinoamericano y que dé cabida a investigación de primer nivel y divulgación”. Así, Academia B trabajó los primeros tres años con base en tres líneas estratégicas (M.A. Cooper, comunicación personal, 18 de julio, 2019): a) Construcción de red; b) Generar posibilidades de investigación en Latinoamérica como región c) Transmisión de conocimiento: generar herramientas de enseñanza experiencial a sus alumnos y divulgación.

Las estrategias actuales son hacer de estos académicos agentes de cambio dentro de sus universidades y con sus alumnos. Cooper señala que, si bien ya cuentan con una masa crítica, ahora toca que se investigue más y se divulgue con rigor académico. Además, se está apostando a que la red sea cada vez más viviente y autogestionada, con mayor participación de las y los académicos latinoamericanos. Siguen siendo iniciativas florecientes pero que van a un paso acelerado.

2.2.14 Críticas a B-Lab y a la certificación

Ningún movimiento o propuesta está libre de críticas y de un sinnúmero de posibilidades de mejora en su estructura y funcionamiento. En los apartados anteriores se han desarrollado las bases del concepto de las empresas con propósito, se describieron los actores ligados al movimiento de empresas B y se plasman los hallazgos de la revisión de literatura alrededor del tema. En este apartado presentamos las críticas dirigidas a la certificación y a B-Lab como organización.

En primera instancia encontramos lo expuesto por Wilken (2015), quien señala que existen varias inconsistencias por parte de B-Lab ya que, por un lado, es la única organización que puede realizar la certificación, lo cual limita cualquier competencia y ejerce entonces un control total. Wilken (2015) señala que los ingresos acumulados por B-Lab se elevaban para 2015 a un total de 7 millones de dólares. Señala también que tanto la junta directiva como el Consejo Asesor (Wilken, 2015): “parecen estar dominados por individuos ricos y/o aquellos involucrados en la gestión de fondos de capital de riesgo, fondos de capital privado y fundaciones privadas” (para. 6). En su opinión, Wilken (2015) dice: “la falta de una

gobernanza verdaderamente independiente y cualquier transparencia en los estándares hace que B–Lab sea ilegítimo como un tercero regulador” (para. 7). Considera poco ético que la misma figura que certifica haga a su vez de plataforma de fondeo y de incentivos; además argumenta que, si una empresa en verdad busca hacer el bien, no requiere de ninguna certificación. En el mismo sentido, André (2012) refiere que es evidente la existencia de la interdependencia entre la parte certificada y la tercera parte certificadora que, en caso de las *benefit corporations*, debiera ser independiente. También señala que son pocas las certificaciones en las que se delega a la empresa la completa autoevaluación (BIA), dando lugar únicamente a una revisión de 20% *in situ* de las empresas certificadas. Según la información oficial de B–Lab (2019c) se evalúa *in situ* y al azar a 10% de las empresas y no 20%, como indica André (2012). Dicha revisión exhaustiva se realiza incluso virtualmente, lo cual pudiera ser mejorado, pero sin duda aumentaría los costos operativos.

Por otro lado, como parte de la respuesta ante controversias y en un mundo empresarial en evolución constante, B–Lab y su consejo asesor de normas (Standards Advisory Council) han ido resolviendo los temas controversiales y quejas que se presentan, por más difíciles o controvertidos que sean. Al respecto, en B–Lab (2019d) establecen lo siguiente:

Documentaremos y compartiremos los modelos, las posiciones y las respuestas de B–Lab para dialogar públicamente en esta página a medida que se crean, con la esperanza de permitir que otras partes interesadas lleguen a sus propios juicios independientes y fomentar una discusión pública reflexiva y constructiva sobre temas importantes. Estos marcos, como los estándares de B–Lab en general, son trabajos en proceso, y esperamos mejorarlos en el futuro. B–Lab invita a otras perspectivas a medida que continúa refinando sus puntos de vista y, con suerte, contribuye a una conversación constructiva sobre el papel de los negocios en la sociedad. (para. 2)

Por su parte, los trabajos de Janda, Duguay y Lehun (2018), señalan que existen retos mayores para hacer de las B–Corps y de las *benefit corporations* sean parte del *mainstream* económico con la ambición de ubicar la RSE en el centro de los consejos de empresa y que ellas se manejen, todas, con un propósito. Janda et al. (2018), emiten una serie de propuestas, entre ellas: 1) hacer de B–Lab un centro de intercambio de estándares interoperables y que no sólo opere sus propios estándares, 2) B–Lab debería realizar acciones de *lobby* para integrar más al gobierno en los procesos de certificación, lo cual daría mayor independencia

de escrutinio, 3) se debe fortalecer el estatus legal de las B–Corps para que el público pueda confiar aún más en ellas y reconocer la marca más fácilmente, 4) la sociedad civil debe apoyar más a las empresas de este tipo, 5) las *benefit corporations* y B–Lab deberían trabajar con objetivos públicos comunes de impacto con los que se pueda crear sinergias y sumar fuerzas como grupo, 6) B–Lab debe fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas y desarrollar criterios para retirar la certificación en caso de incumplimiento grave y prevenir acciones legales en el caso de ser necesario.

2.2.15 Derechos Humanos y empresa. Movimiento de Business Human Rights y su relación con el movimiento de empresas B

Históricamente, la medición de impacto no ha considerado de manera explícita los derechos humanos como tal; sin embargo, deberían ser parte central para los proyectos del sector privado (Kemp & Vanclay, 2013). El tema de los derechos humanos y su relación con la empresa es fundamental a nivel global, pero es en los últimos 20 años cuando ha cobrado amplitud en el debate nacional e internacional (Bauer & Umlas, 2017b; Ruggie, 2008; Ruggie, 2007; Wettstein, 2015; Woods, 2016). El movimiento de las empresas B está inserto en dicha dinámica, y con una preocupación de ir mejorando los estándares de medida de las acciones de las empresas y su impacto en los derechos fundamentales del hombre (B–Lab, 2017).

Bauer y Umlas (2017a) hacen un análisis crítico y comparativo de la propuesta de B–Lab y las empresas B con respecto al movimiento de los negocios y derechos humanos (*Business and Human Rights – BHR*). El BHR nace en los años noventa como un movimiento que busca hacer más responsables a las empresas por los daños a los Derechos Humanos (DH) y promover su respeto a nivel corporativo. El BHR combina organizaciones internacionales como Amnistía Internacional, Human Rights Watch y otros grupos regionales, nacionales y locales. Para Bauer y Umlas (2017a), si bien ambos movimientos comparten algunas metas comunes con el BHR, son pocas las B–Corps que parecen estar conscientes, y aplicando los principios para los negocios y los derechos humanos establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (United Nations, 2011), también conocidos como *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* (UNGP). La estrategia de este movimiento BHR es, según Bauer y Umlas (2017a):

The movement sought to build a system of corporate accountability for human rights harms by establishing the norm that business should not violate the rights defined in the International Bill of Human Rights and the Core Conventions of the International Labour Organization (ILO). This strategy focused on “rights holders” affected by company activity, what some have called a “bottom–up” approach. In this way, advocates have sought to address the shortcomings of corporate social responsibility (CSR), a “top–down” process driven by companies, where management is concerned primarily with risks (mostly reputational) to the company and itself decides which social issues the company will choose to address. As BHR advocates see it, a hazard of such discretionary CSR programs is that companies sometimes use them to deflect attention from socially irresponsible corporate practices— or carry out their chosen CSR programs without making serious efforts to track and address their broader human rights impacts. (p. 28)

A partir de 2005, el Consejo de Naciones Unidas de Derechos Humanos emitió un mandato para la creación de la Representación Especial en Negocios y Derechos Humanos (Special Representative of the UN Secretary General on Business and Human Rights – SRSG), el cual crea las UNGP adoptadas por el Consejo en 2011 (Bauer & Umlas, 2017a; Woods, 2016). Estas guías se basan en tres pilares: el primero, el deber del Estado de proteger los derechos humanos; segundo, se basa en el respeto de los DH por parte de las corporaciones; y el tercer pilar, que tiene que ver con la solución o remedio, judicial y extrajudicial, en caso de violación a los derechos humanos de los trabajadores, clientes y/u otras personas ligadas a la actividad de la empresa. Estos derechos y obligaciones de las guías aplican —en teoría— para todos los Estados miembros de la ONU. Bauer y Umlas (2017a) señalan que uno de los retos respecto de estas guías es que las empresas que las infligen enfrentan muy pocas consecuencias. Estas guías, desgraciadamente, no pueden ser simplemente impuestas para ser cumplidas, dice uno de sus promotores, quien fuera el Special Representative of the Secretary General on Human Rights and Transnational Corporations and other business enterprises, Ruggie (2008):

The United Nations is not a centralized command–and–control system that can impose its will on the world—indeed; it has no “will” apart from that with which Member States endow it. But it can and must lead intellectually and by setting expectations and aspirations. The Human Rights Council can make a singular

contribution to closing the governance gaps in business and human rights by supporting this framework, inviting its further elaboration, and fostering its uptake by all relevant social actors. (p. 210)

Woods (2016) concluye, con respecto a las implicaciones del movimiento B en el contexto de los BHR, que la certificación B no hace lo suficiente para mantener y respetar los *Guiding Principles* (UNGP) mencionados anteriormente, además de que la implementación de procesos de diligencia son limitados, y los procesos de remediación son inexistentes y, finalmente, no existen mecanismos para promover o exigir una mejora progresiva con los puntajes en las evaluaciones bianuales. Para Woods (2016) aún si el BIA de B-Lab cumpliera con los UNGP, queda el gran reto de proveer a dichas empresas con un marco legal fortalecido que promueva la primacía de los impactos en los *stakeholders* y no de los *shareholders*. A diferencia de Estados Unidos, donde se sigue la primacía de los *shareholders*, Woods (2016) indica que tal no es el caso de otros países como el Reino Unido y Holanda, donde la ley sí toma en cuenta las externalidades e impactos en los *stakeholders*, sino que —lejos de ello— en general la tendencia que sigue prevaleciendo es en favor de la maximización de beneficios, lo cual socava, dice Woods, a los derechos humanos como consecuencia directa.

En la crítica que realizan Bauer y Umlas (2017a) sobre el movimiento de empresas B, expone también las ventajas y atributos del movimiento de las empresas con propósito. Dicen así Bauer & Umlas (2017a): “By elevating the company’s social mission to the same level as profit making, the B Corp movement appears to provide a way to get business to internalize human rights” (p. 29). Esto además se suma a que figuras legales paralelas como las *Benefit Corporations*, en Estados Unidos y otros países como Italia o Reino Unido, están sirviendo como protección para los directivos de empresas con propósito. La certificación de B-Lab es un paso, según las autoras, para fortalecer las empresas por todo el mundo sin importar dónde se encuentren, a buscar un beneficio más allá del económico. Dicho esto, para Bauer y Umlas (2017a) la barra de la medición de los 80 puntos del BIA (B Impact Assessment) para lograr ser una B-Corp, está baja y es relativamente fácil llegar a un puntaje aprobatorio, pero con pobres resultados en las cinco áreas evaluadas. Por otro lado, cuestionan que se ponga en la balanza de la evaluación (sumatoria de puntos) a los derechos humanos, dado que estos son fundamentales y no deberían tener un efecto de contrapeso con otras áreas evaluadas. Asimismo, critican fuertemente que, si la empresa que busca ser certificada tuvo

incidentes fuertes en cuestión de derechos humanos, aun así, puede recibir la certificación si suma los puntos necesarios; además de que parecen mostrar que el respeto a los Derechos Humanos (DH) es una consecuencia del modelo de negocios con propósito debido a que el movimiento de BHR los considera fundamentales e intrínsecamente valiosos. En la investigación de Bauer y Umlas (2017a) entrevistan a parte importante del staff de B-Lab, y refieren que el tema de los derechos humanos y el BHR no es tan prioritario ni es tan conocido. Suman a su crítica que los números de B-Lab no dan confianza ya que, para el caso de Estados Unidos, los totales de empresas por estado cambian con cifras que no hacen sentido, como en el caso de Nevada, publicaban que en 2017 había alrededor de 220 *Benefit Corporations* cuando en 2015 eran casi 500, siendo el estado con mayor número de este tipo de empresas. Bauer y Umlas (2017a) apuntan que si bien en el BIA se retoman y evalúan ciertos aspectos de las convenciones internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), quedan lagunas importantes en el aseguramiento del respeto de los derechos humanos; dicen Bauer & Umlas (2017a): “Even to the limited extent that the BIA picks up human Rights harms, such findings do not necessarily preclude certification: A company can reach the required score of 80 without ensuring fundamental rights.” (p. 30). Hacen referencia a casos de empresas ya certificadas, como New Seasons Market, que tienen varias quejas formales de organizaciones sindicales por no permitir la libre asociación de sus trabajadores. A esto, B-Lab (2017) responde que Bauer & Umlas generalizan como un todo, para más de 2,000 empresas, a partir de casos negativos aislados, mientras que estas últimas están bajo procesos de mejora continua y se encuentran en evaluación.

Además, señalan las académicas que el cuestionario abierto al final del BIA (*Disclosure Questionnaire – DQ*) toca temas muy sensibles, mas no de forma completa, y dicen al respecto (Bauer & Umlas, 2017a):

The trouble with the DQ—the very place where human rights violations would likely turn up—is that it is unweighted and thus does not necessarily affect certification. This contradicts the principle that B-Corps must create “general public benefit” and not “specific public benefit”. That said, B-Lab’s Standards Advisory Council reserves the right to refuse to certify any company based on the DQ and background checks, says B-Lab’s Dan Osusky, who manages the certification standard.

[...] The human rights gap of the BIA can be explained in part by the common association of human rights with negative impact [...] while a number of human rights-related metrics are implicit in the BIA, its overall tenor rewards companies for positive social behavior rather than requiring them to respect human rights, as the UNGPs assert.

[...] Human rights, therefore, have an ambiguous status in the B Corp movement. It is not that human rights standards have no influence within B-Lab. Rather, human rights indicators of corporate harm, as defined by companies' impacts on the full range of international human rights provisions, are marginalized in the B-Lab assessments. That said, the BIA contains the seeds of international human rights standards, which could be expanded and made more explicit to better capture B-Corps' impact on human rights. (p. 31).

Ante estas críticas, unos meses después B-Lab lanzó su réplica como respuesta directa al trabajo de Bauer y Umlas (2017a). En su publicación defienden al BIA como un proceso de mejora, dice B-Lab (2017): “[...] the BIA as a whole is in a process of continuous improvement, updating on three year cycles to incorporate the feedback of users, stakeholders, and experts” (p. 1).

Para B-Lab (2017), el BIA no tiene la barra baja y representa un puntaje más que alto dado que para 2017, en más de 15,000 empresas que habían llenado la evaluación la media en el puntaje era de 50 puntos, dice así B-Lab (2017):

While one could certainly debate whether the required score should be an 80 or some other level, the overall intent is as follows: the nature of the score is not about compliance, and while a company need not be “perfect” to achieve B Corp certification, they do need to demonstrate a sufficient level of performance on these aspirational metrics across all aspects of a company's social and environmental practices. (p. 3)

Con respecto a la separación del DQ, de la parte de los puntajes y su evaluación por separado, dice B-Lab (2017) lo siguiente:

Separating the DQ and keeping it unscored is not only appropriate for an important conceptual reason, but also because it elevates these issues from a mere aspiration to

one necessitating investigation and review prior to a company earning B Corp Certification at all, and independent of whether the company's verified B Score is above the 80 minimum [...] B-Lab believes that positive, aspirational practices and negative practices or rights violations cannot and should not be equated; to try to do so presumes that it is possible to "offset" things like human rights violations with other good practices. But donating to charity, or paying employees a living wage, cannot negate the potential harms posed elsewhere from negative practices like human rights violations. The two types of impacts are unique and incommensurable, and combining them would "hide" those negative impacts in an overall score and provide an incomplete or unclear picture of a company's performance. (p. 3)

En el mismo documento B-Lab afirma que, justo se separa la parte del cuestionario para evaluar datos y sucesos más delicados, para evaluarlos detenidamente y de forma individual. Afirman también que B-Lab y su Standards Advisory Council pueden tomar acciones de revisión, consejos, incremento de acciones, remediación, e incluso pueden revocar la certificación sin importar el puntaje que tenga la empresa. En un comunicado oficial afirma B-Lab (2017):

[...] the DQ could be considered more critical and central to any individual company's eligibility for certification because each question on the DQ is reviewed individually, and could disqualify a company from certification or a B Corp from recertification. This review is also bolstered by background checks and a public complaint process by which B-Lab independently reviews a company for any sensitive issues identified during the certification or biennial recertification process or by concerned stakeholders at any time. (p. 3)

Por su lado, Bauer y Umlas (2017a) señalan otro elemento como fundamental: la cuestión de la escala o tamaño de las corporaciones, donde tanto B-Lab como el BHR no han tenido la habilidad de asegurar que se respeten cabalmente los DH, y exponen varios casos de corporativos convencionales que adquieren empresas sociales y empresas éticas o con propósito, como Ben & Jerry's o The Body Shop, las cuales se enfrentan a escenarios con tensiones donde, o se diluye su vena social e impacto al integrarse a otros intereses, o bien empiezan a influir en los grupos empresariales más grandes y mantienen su ideología y misión social. Para Mugarra (2004) los esfuerzos de integrar buenas prácticas se empiezan

a dirigir hacia empresas pequeñas y medianas, sin que la RSE represente un lujo o se limite el acceso a las grandes compañías.

Dicho esto, para Bauer y Umlas (2017a) el crecimiento y el tamaño de las empresas limita la conexión con las personas (trabajadores, empleados, clientes, comunidad y medio ambiente) y, por ende, dificulta la observancia y respeto de los DH en los procesos de negocio. Éste es un reto enorme, tanto para las B-Corps como para las empresas que siguen el movimiento de BHR. A ese respecto se preguntan Bauer & Umlas (2017a):

In the effort to feed growing demand for their products and services, can companies become too big to respect human rights? [...] Will the B Corp movement be able to establish the systemic infrastructure necessary for compliance with the social mission, regardless of how large a company becomes? Apart from scaling the enterprise, the scaling of the certification and assurance processes also raises challenges [...] Trade unions and other labor-rights defenders have long worried about not just the size of the supply chain, but also social auditing, the current supply-chain-monitoring regime on which multinationals rely. An extensive literature demonstrates that social auditing often bypasses or actively undermines workers' organizing rights, which empower them to claim other workplace rights. Workers are better situated than third-party auditors to monitor rights violations on the factory floor or farm. Although trade union rights are part of the B-Lab assessment, a B Corp could receive certification and not do well on this measure. (p. 32)

Con el amplio y rápido crecimiento de las B-Corps, y con empresas de alto nivel ya certificadas y otras buscando certificación como el caso de Danone, y para hacer frente al desafío de atenderlas y certificarlas sin que el sello pierda valor, en 2005 B-Lab creó un consejo para regular sobre estos temas, llamado: Multinationals and Public Market Advisory Council (MPMAC). Para B-Lab (2017) el tema de los DH se encuentra en el centro de la discusión de tal consejo y muestran a las B-Corps no como empresas *perfectas* sino como empresas que quieren mejorar continuamente. Y desde las B-Corps así se ven, como afirma Terena Bell (2011), directora de In Every Language, primera empresa certificada B en el estado de Kentucky:

We're not perfect. No person or company is. But In Every Language has a strong mission and a clear sense of its corporate and social identity. Our staff is determined.

We'd rather be the only B than not be a B at all. Because being a B means that you as a customer have proof that our mission is not just self-serving. We want to be held accountable. (p. 5)

Para Woods (2016) las B-Corps, si bien ayudan a avanzar técnicamente ciertos aspectos del respeto a los derechos humanos, están lejos de ser la panacea y la única solución que cuente con los más altos estándares de responsabilidad social empresarial.

Finalmente, para Bauer y Umlas (2017b, 2017a), y también para B-Lab (2017), podemos concluir que el camino hacia adelante requerirá esfuerzos decididos y de un diálogo entre las empresas B y el movimiento de Business Human Rights (BHR). En términos de Ruggie (2007), debería ser un diálogo en lo individual dentro de los negocios mismos, pero también a nivel colectivo para que tenga efectos sistémicos y sea acompañado de una construcción global de regímenes legales apoyados por el derecho internacional. Un diálogo que ponga en el centro del debate a los derechos fundamentales del hombre, para que sean incorporados adecuadamente (BIA), para que sean protegidos con figuras legales aptas y respetados de manera intrínseca en el mundo de los negocios. Para Wettstein (2015), se requiere un debate que siga evolucionando cuantitativa y cualitativamente, “que siga haciendo olas” (p. 29) y moviendo las cosas para tener un impacto duradero. Esto se sumaría, según un reciente reporte de United Nations Global Compact (2019), a la enorme —y creciente— presión por parte de trabajadores y empleados, de buscar empresas dónde comprar, y dónde trabajar, que aseguren la búsqueda de una sostenibilidad. En dicho reporte, dice Elzbieta Karska, Chair en el UN Working Group on Business and Human Rights (2019):

It's time for all States to 'walk the talk' and step up action to prevent and address business-related human rights abuses, which continue to happen across all regions and across sectors. States should adopt a 'smart mix' of measures — national and international, mandatory and voluntary — to foster business respect for human rights. This includes adopting effective regulation and leading by example in their many roles as economic actors. It also includes providing incentives for good practice and providing adequate support and guidance to business wanting to do the right thing. Government policy on business and human rights should be implemented across all government departments, and be put into practice in all their engagements with businesses. This requires a high degree of policy coherence. (p. 6)

Los derechos humanos son fundamentales en el mundo de los negocios y del trabajo. Estos derechos y su relación intrínseca forman parte de la agenda global (Kemp & Vanclay, 2013), pero los retos de respeto, protección y remedio (Bauer & Umlas, 2017a; Ruggie, 2008) quedan lejos de ser cumplidos cabalmente y siguen teniendo lugar escándalos de empresas con prácticas de esclavismo, trabajo forzado de menores, no libertad de organización, falta de contratos y otras graves faltas a los derechos mínimos de los trabajadores. Los países miembros de la ONU que tienen un plan de acción nacional (NAP) con respecto a los DH y empresa son solamente ocho, y el camino sigue siendo demasiado lento en el avance diplomático y la aplicación de los UNGP (Berrón, 2016).

Para Kemp y Vanclay (2013), el rol que juega la medición de impacto puede ser considerable, incluso, para tomar medidas de reparación cuando una empresa viola un derecho humano en específico.

En términos de Ruggie (2018), la complejidad de los actores, la multiplicidad de leyes (mercantiles, laborales, fiscales, internacionales), la madurez o no de las instituciones implicadas, y su vasto número y niveles (local, nacional, regional, internacional) dificultan la aplicación y armonización del cuidado de los derechos humanos. Esto sumado a que la responsabilidad social se sigue ubicando como voluntaria (Sheehy, 2014) y con una regulación débil. El camino será muy probablemente el de la institucionalización y el reconocimiento legal, que tuvieron y tienen figuras más expandidas en algunos países, como las empresas sociales y sus diferentes expresiones todavía complejas y en maduración (Borzaga et al., 2012).

Al momento de escribir este apartado, recibimos noticias como el lamentable asesinato de Jorge Alberto Acosta, quien fuera líder sindical de SITRATERCO. Este sindicato representa y agrupa a los trabajadores sindicalizados que trabajan para la multinacional bananera Chiquita, en Honduras. Según reportes de Action Network (2019) y la Business Human Rights, Jorge Alberto fue asesinado el 16 de noviembre 2019 cerca de su casa, después de varias manifestaciones sindicales que tuvieron lugar a inicios de 2018 y una huelga de 77 días que explotó debido a que la empresa —Chiquita— deslocalizara su centro médico que proveía de servicios médicos completos a las familias por más de 60 años, la cual privatizó, precarizó en calidad y alejó del lugar de trabajo. Dicho crimen fue condenado por otras

uniones sindicales nacionales e internacionales (COLSIBA, 2019). Jorge Alberto y otros líderes habían recibido amenazas de muerte que fueron, otra vez, fatalmente cumplidas.

2.2.16 Empresas B y derechos de los trabajadores a sindicalizarse

Las uniones de trabajadores o sindicatos, en las últimas tres décadas se han visto sometidas a presiones directas e indirectas de los procesos de globalización y de las políticas hegemónicas neoliberales. Particularmente en América Latina, como región y debido a sus excepciones, la cuestión del trabajo ha tenido evoluciones e involuciones, con crisis en los años noventa pero con repuntes en la década siguiente, con un crecimiento de empleos y de asegurados socialmente y con mayor acceso a educación y servicios de salud (Olesker, 2016). Dicho esto, los procesos de desigualdad, niveles de pobreza en aumento, la enorme informalidad, los salarios precarios, entre otros, siguen presentes en la región (Esquivel, 2015; Olesker, 2016). En un marco de crisis económica constante, los trabajadores también priorizan el hecho de tener simplemente un empleo, y sólo después buscan que éste tenga buenas condiciones, que no sea temporal, y posteriormente buscan asociarse en caso de existir un sindicato (Antentas, 2006).

Para da Costa (2016), las organizaciones de trabajadores se enfrentan cada vez más a fuerzas y dinámicas adversas donde las empresas se internacionalizan con rapidez y de manera global, pero quedan relegadas las capacidades organizativas y de protección de los sindicatos. Esto desarticula a los sindicatos ya que los movimientos de capitales e inversiones pueden hacerse de manera casi instantánea, y la formación y coordinación de uniones de trabajadores toma años en formarse y madurar.

Se suman otros retos para los sindicatos, como: la construcción de redes internacionales que verdaderamente funcionen, aún a pesar de los cambios de liderazgos locales, regionales y nacionales (da Costa, 2016); el reto del financiamiento; la desconfianza de líderes de sindicatos hacia compartir o perder control y poder ante redes sindicales internacionales (Drummond & Galhera, 2015 en da Costa, 2016); la pérdida de esperanza de un nuevo modelo, aunado a la crisis sistémica e ideas impuestas por la globalización de que no existe alternativa (Harvey, 2003); y las tensiones en los cambios generacionales donde los veteranos sindicales no están pudiendo transmitir el mensaje del valor sindical, y tampoco los sindicatos tienen la capacidad de representar a todas y todos los trabajadores en sus distintas categorías (Antentas, 2006).

Habiendo enmarcado los retos anteriores, y teniendo clara la función ya descrita del Standards Advisory Council (SAC), B–Lab (2018a) se posiciona ante las controversias laborales con su protocolo, establecido para lanzar investigaciones propias y con fuentes externas como las listas de la IFC (*Excluded Industries List*) y basándose en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

B–Lab (2018a) reconoce el valor que tienen los sindicatos y valora el derecho fundamental de los trabajadores a organizarse libremente según lo establece la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas y de la OIT. Esto, aún a pesar de la decreciente inscripción de nuevos miembros con el paso de las décadas, en lo que respecta a Estados Unidos (B–Lab, 2018a), y que investigaciones recientes muestran que las compañías — incluso europeas—, instaladas en el sur de Estados Unidos, siguen aplicando estrategias antisindicalistas *fuertes*, no obstante ser europeas, donde las regulaciones y tradiciones sindicales son de mayor amplitud y fuerza (AFL–CIO, 2019).

B–Lab (2018a), en su declaración sobre el tema establece que es el gobierno el que debe velar primeramente por los derechos de los trabajadores a organizarse. En el caso de compañías que se muestran contra la sindicalización, B–Lab (2018a) les pide como mínimo hacer esta postura clara y pública; posteriormente, establecen que, para el caso de empresas con actividades antisindicalistas más fuertes y que violen otros derechos, el SAC se reserva el derecho de determinar acciones adicionales, incluyendo remediación, o definitivamente dejarlos fuera de la certificación. En el proceso de evaluación del BIA, en la parte del *Disclosure Questionnaire* se pregunta puntualmente (B–Lab, 2018a): “La compañía prohíbe a los trabajadores asociarse libremente y negociar colectivamente por los términos de su empleo” (p. 2), y si la respuesta es *verdadero*, automáticamente se abre un proceso de revisión por B–Lab y, si es necesario, incluso por el SAC.

B–Lab (2018a), para el tratamiento de las empresas con respecto al tema de apertura y actividades sindicales propone clasificarlas en dos tipos: empresas con *postura neutral* y empresas con *postura no neutral*. Las *neutras* las cataloga B–Lab como empresas que no interfieren ni positiva ni negativamente con el surgimiento de sindicatos o actividades organizadas por los trabajadores. Las *no neutras*, en cambio, actúan a manera de no favorecer —o incluso prohibir— dichas uniones; en este caso, B–Lab solicita se haga público y de manera transparente. B–Lab (2018a) requiere, como mínimo, que las empresas se apeguen

al derecho, y en caso de controversia recurren al SAC y a los agentes especializados en materia laboral y sindical. Cabe señalar en este punto, que las declaraciones de B–Lab en cuanto a controversias y temas conflictivos como el sindical, son presentados con base en la legislación y experiencia dentro de Estados Unidos, quedando el reto abierto a que las representaciones regionales y nacionales del movimiento B —incluyendo a México— hagan lo propio para indicar pautas, conceptos, límites, e ir nutriendo el diálogo.

Finalmente, y con respecto a los temas controversiales, B–Lab (2018a) indica que se harán públicos según vayan apareciendo casos de quejas o conflictos con empresas. Para el caso de México o América Latina, no existen pronunciamientos o literatura de las B–Corps y los derechos sindicales que pudieran ser revisados.

Dicho lo anterior, en México los sindicatos siguen ocupando un lugar marginal y continúan enfrentando a un Estado que controla el ambiente político (Blanke, 2007); una iniciativa privada más bien cerrada al diálogo; una legislación cambiante y politizada (Reynoso, 2019); un sindicalismo aletargado y corporativista (Leyva & López, 2016); corruptos en el sector público (Homs, 2018; Rodríguez, 2018); y finalmente, algunas expresiones más bien aisladas de avances en las luchas de los trabajadores (Blanke, 2007).

2.3 Propiedad de empresa por parte de los trabajadores

2.3.1 Propuestas desde la Economía Social y Solidaria

En este contexto, también surgen y resisten alternativas económicas que se engloban en la llamada Economía Social y Solidaria (ESS) como un conjunto de prácticas que buscan un modo distinto y solidario, pensando en la posibilidad real de construir otro sistema donde el sentido está dado por las personas, a través de la re-significación del trabajo y poniendo al ser humano en el centro, como su finalidad, y al capital como medio y herramienta. Según la Alianza Cooperativa Internacional (2019), más de 12% de la población mundial es cooperativista y en el mundo existen 3 millones de cooperativas que generan ingresos de 2.1 trillones de USD y de ellas depende 10% del empleo mundial. Según el reporte de la OIT sobre el futuro del trabajo y la ESS, elaborado por Borzaga, Salvatori y Bodini (2017), las organizaciones de la ESS se ubican como vehículo para ayudar a crear y preservar trabajos decentes que perduren. El reto mayor, señalan Borzaga et al. (2017), es construir un

ecosistema que soporte a las organizaciones de la ESS, tanto a nivel nacional como internacional.

La ESS es, antes que nada, la historia de hombres y mujeres que toman colectivamente iniciativas, lanzan actividades para responder a los retos de una época, se ponen al servicio del ser humano y no de la remuneración de los capitales. Es una apuesta a repensar el territorio desde la resistencia (Díaz, 2015).

En el fondo, la economía social es uno de los grandes campos de iniciativas que intentan conciliar la libertad —en particular la libre empresa— y la solidaridad (Delpesse, 1997 en Oulhaj, 2015). La ESS alberga y fomenta las resistencias dentro de los territorios e incluye de muchas maneras conceptuales lo que conocemos como empresa social (Defourny, 2004; Defourny & Nyssens, 2010; Nyssens, 2007). Desde América Latina —México por supuesto incluido— vemos una efervescente reconstrucción de la economía social como apuesta de las poblaciones en medios rurales y urbanos, agrícolas como industriales, donde se está dando cabida a posibilitar otra manera de hacer negocios en búsqueda del bien común (Chaves & Monzón, 2001; Coraggio, 2016; Oulhaj & Saucedo, 2015; Razeto, 1997). Dichas apuestas parecieran inocentes pero no lo son, todo lo contrario (Esteva, 2011).

El pensamiento económico en torno a la democracia en la empresa (Cheney, Santa Cruz, Peredo & Nazareno, 2014; Ellerman, 1997, 2016) y participación del capital (Arando, Gago, Jones & Kato, 2015; Chaves, 2004; Chaves & Monzón, 2001; Estrin, Hanousek, Kočenda & Svejnar, 2009) sigue evolucionando y permeando tanto a nivel académico como en el campo de la empresa tradicional, creando mayor riqueza compartida. Las estructuras híbridas (Battilana, 2018; Roncancio, 2013; Villela, 2016) están viendo la luz y optando por vías con mayor participación de los empleados y con la inclusión de valores solidarios dentro de ellas, con resultados positivos (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler, Brown & Finegold, 2018).

2.3.2 Democracia, ownership y empresa. Evidencias e impactos

En un contexto global y local de crisis económica, inseguridad laboral, brechas salariales, pensiones, entre otros, la participación de los trabajadores en el capital de las empresas se está volviendo una opción que permite el acceso a una mejora económica, sobre todo para la clase baja y media trabajadora.

El modelo angloamericano de una economía capitalista no es el ideal y sufre, según Ellerman (1997): “de una mentira e inconsistencia profunda intrínseca que viola los principios básicos de la democracia y de la propiedad privada” (p.1). Para Ellerman (1997), el capitalismo es un conglomerado o un clúster molecular que enlaza instituciones, actividades, libre mercado, la propiedad privada y las relaciones empleado – empleador que se parecen más a una relación de “máster – servidor” la cual es una evolución de la relación máster – esclavo donde, si bien se abolió la esclavitud, el resto de sistemas de propiedad privada se siguen manteniendo por el sistema hegemónico.

Desde hace algunas décadas, el movimiento dentro de las firmas —por lo menos estadounidenses—, de dar mayor acceso a la propiedad a los trabajadores, no ha cesado de aumentar desde 1975 (Rousseau & Shperling, 2003). Si bien existen múltiples facetas y expresiones de la democracia en la empresa, nos centraremos en la propiedad del capital mismo de las empresas. La propiedad (*ownership*) es más bien un concepto complejo y para nada simple (Rousseau & Shperling, 2003; Tannenbaum, 1983) y sus estructuras no son *estáticas* (Hart & Moore, 1998).

La RAE (2019) define la propiedad —entre otras variantes— “como un derecho de poseer algo y poder disponer de ello, además de que la propiedad sería aquella cosa que es objeto de dominio” (p.1). Según el NCEO (2019) la propiedad por parte de empleados puede ir desde la simple concesión de acciones hasta planes altamente estructurados, y la propiedad puede tener diversos objetivos y alcances según la empresa. Para Peredo, Haugh y McLean (2018), la propiedad es un concepto complejo que no puede o debe ser simplificado, y menos cuando se trata de propiedad colectiva o comunitaria.

Rousseau y Shperling (2003) hacen un interesante trabajo de análisis del constructo mismo de *ownership* a partir de una revisión teórica, y sus conclusiones a cerca de la opción de propiedad por parte de empleados son más bien positivas, pero llaman la atención sobre los riesgos, límites, e incluso conflictos inherentes a este modelo.

Se han llevado a cabo estudios —incluso psicológicos— en torno a la propiedad de los empleados y sus efectos en los individuos y las organizaciones. Esta posesión llega con frecuencia a jugar un rol dominante en la identidad misma de la persona como una parte extendida del mismo *ser* (Pierce et al., 2001, p. 299 haciendo referencia a Belk, 1988 & Dittmar, 1992).

No son menores, según los expertos en el tema (Pierce & Jussila, 2011; Pierce et al., 2001), las consecuencias, emociones y relaciones psicológicas con respecto a la propiedad. Enuncian, entre otras, la siguiente implicación Pierce et al. (2001):

The first question of significant practical importance is whether it is good or bad to have employees who feel ownership toward their organizations or various organizational facets. We suggested earlier that organizations may benefit from this state, because it leads to felt responsibility toward the target and to protective, stewardship, and other altruistic behaviors toward it. However, dysfunctional consequences are possible as well. There may be times when feelings of ownership will not be to the organization's benefit. (p. 307)

Entre otros estudios, tenemos el de Weber, Unterrainer y Höge (2019) en el que realizaron un meta-análisis sobre la democracia organizacional y sus impactos en los individuos, las organizaciones y sus repercusiones sociales. Con una sistematización amplia desde enero 1970 hasta mayo 2017, incluyen más de 60 estudios. Entre las implicaciones prácticas, Weber et al. (2019) señalan que:

In general, employees' direct involvement in strategic and tactical decisions influences their individual work orientations more strongly than merely establishing democratic representative boards [...] organizations that want to utilize democratization to enhance a supportive climate, work motivation, job satisfaction, value-based commitment, or prosocial work behaviors should primarily implement forms of direct participation [...] Further, working in democratic companies seems to happen within a field of socialization that helps employees satisfy their higher-order needs and (further) develop joint value orientations that correspond to humanistic ethics [...] Together with a variety of additional practices identified in social change research, democratic enterprises, particularly democratic social enterprises, may represent significant drivers of social change and may advance societal well-being by developing employees' understanding of societal issues and their civic engagement. OD (Organizational democracy) may also help social enterprises overcome the tension between their social and financial missions. (pp. 33–34)

Weber et al. (2019) extraen de su investigación los siguientes elementos:

[...] the more employees participate directly in strategic and tactical organizational decisions, the more they individually exhibit value-based commitment, job involvement, and job satisfaction and the more they experience a supportive climate [...] Participating in strategic and tactical decision making requires higher levels of cognitive and social knowledge and skills from involved employees in democratic enterprises compared to participation in operational decisions in conventional firms [...] the findings of our meta-analytical study confirm the existence of moderate but substantial associations between employees' IPD (Individually perceived employee participation in organizational decision making) and prosocial and civic behavioral orientations.(p. 35)

Otros estudios como el de Kim y Patel (2017), realizado con una muestra de 1,797 firmas europeas entre 2006 y 2014, llegan a conclusiones un poco más reservadas. Sostienen que, si bien la *employee ownership* tiene un impacto en el desempeño de las empresas, éste es pequeño, aunque significativo y además está ligado a otros factores dependientes como el país, el ramo industrial, año y empresa en específico.

Por su parte, Ngambi y Oloume (2013) realizaron un estudio entre 2005–2008 con 12 firmas cameruneses con planes ESOP, y concluyen que si bien existe una mayor productividad y voluntad de los trabajadores para la empresa, no existe evidencia convincente —en su estudio— sobre un impacto positivo en lo financiero de dichas firmas, más bien la correlación sería negativa. En la misma línea de un impacto medido, O'Boyle, Patel y Gonzalez–Mulé (2016) realizaron un estudio representando 56,984 empresas estadounidenses. Concluyen que el efecto de la propiedad existe, pero es pequeño, y está más presente en firmas europeas, en contraste con las norteamericanas. En paralelo, y sin detenernos en ello, otros estudios sobre empresas familiares muestran que este tipo de firmas funcionan mejor que las empresas tradicionales no familiares (Anderson & Reeb, 2003).

Kramer (2010), en su estudio sobre 300 firmas estadounidenses (con y sin propiedad de empleados) revela que las empresas con propiedad por parte de los trabajadores tienen ventas sustancial y significativamente más altas, y entre más pequeña la empresa se vuelve aún más significativa y va en aumento conforme aumenta la propiedad de las acciones. Esto se va añadiendo, según Kramer (2010), a múltiples estudios realizados en ESOP estadounidenses, o similares en otros países, que muestran el impacto positivo de la participación de los

trabajadores en los ingresos/riqueza de los trabajadores (Blasi, Freeman, Mackin & Kruse, 2008; Kardas, Scharf & Keogh, 1998; Pendleton & Robinson, 2010).

Retomamos lo que concluye Kramer (2010):

Workplace democracy (for which employee ownership may be a necessary, but not sufficient, predicate) is a good in itself, in its effects on workers' lives both inside and outside the workplace. Efforts to bring shared ownership to employees (beyond top management) have come from some of these beliefs, as well as a sense that broader ownership of businesses would lead to a more equitable distribution of wealth, and a healthier polity. But there is a lot of inertia to overcome to broaden employee ownership among US businesses, and academic arguments that such a program might reduce productivity have been part of that resistance. This experiment strongly suggests that such resistance is unfounded. (p. 469).

Entre otros estudios previos, tenemos el realizado por Long (1978), que separa y estudia las variables de propiedad de empresa y la de participación en las decisiones que de manera independiente resultan tener efectos significativos e independientes en las actitudes de los trabajadores. Resultan interesantes las cinco variables dependientes que utiliza Long (1978): integración, implicación, compromiso, satisfacción, motivación.

Con estudios y datos más recientes, encontramos incluso organizaciones y centros de investigación dedicados a estudiar y a promover el tema de propiedad. Abell (2020), una de las fundadoras de Equity Project, dice:

There is strong evidence that broad-based employee ownership has tremendous benefits for workers, for businesses, and for society. When successful businesses become employee-owned, local economies get stronger, workers' earnings and agency increase, employee-owners build assets, and the companies themselves are more productive and enduring. (p. 1)

Asimismo, el reporte de Equity Project, una organización no gubernamental que promueve y apoya la propiedad de empleados, dice que en un mundo laboral donde los empleadores ofrecen menos seguridad y permanencia, unido a que los trabajadores buscan un sentido de vida y de pertenencia, la propiedad de empleados o *employee ownership* ofrece una mejor propuesta de valor para ambas partes. Dice Abell (2019):

Employee ownership has been widely practiced in the United States since the late 19th century in the form of worker cooperatives and since the 1980s in the form of Employee Stock Ownership Plans (ESOPs). Substantial research has been done on cooperatives in other countries and on ESOPs in the United States that has confirmed many positive benefits of employee ownership models for the firms themselves, for employees, and for communities. (p. 3)

Un estudio realizado por el National Center for Employee Ownership (NCEO) de Estados Unidos, muestra evidencia de un fuerte vínculo positivo entre los empleados, la propiedad y el bienestar financiero de los trabajadores, sin que las ESOP hayan alcanzado su límite ascendente, lo cual las ubica como un potencial vehículo para un cambio positivo para la clase trabajadora (Wiefek, 2017). Además, el estudio aplicado a nivel nacional muestra que la relación sorprendente entre la propiedad de los empleados y los mejores resultados económicos para los trabajadores persiste a lo largo del tiempo y al controlar los factores demográficos (Wiefek, 2017). Con este estudio demuestran que, en el conjunto estudiado, los empleados propietarios tienen un ingreso mayor de 33% que los trabajadores no propietarios y esto para todos los niveles de salario; además, la riqueza neta de los hogares es más alta para 92% de los encuestados que sí son trabajadores–propietarios, y tienen mayor acceso a otros beneficios en 23% de los casos, como el cuidado infantil, en comparación con 5% de los trabajadores no propietarios. El reporte de la NCEO dirigido por Wiefek (2017), señala que la media de permanencia de los empleados–propietarios es mayor, ubicándose en 5.2 años, comparados con los no propietarios que se ubican en 3.4 años de permanencia laboral promedio. Señalan también, entre otras diferencias positivas, que el ingreso familiar es de 378% sobre la línea de pobreza para los empleados–propietarios, a diferencia de los no propietarios, quienes se ubican en 293% sobre la línea de pobreza.

En un amplio estudio de Blasi, Freeman, Mackin y Kruse (2008) analizan datos de 40,000 empleados de 14 firmas estadounidenses y su principal hallazgo es que el capitalismo compartido afecta el desempeño laboral. Concluyen que el capitalismo compartido está vinculado con una menor rotación y mayor lealtad y voluntad de trabajar con esfuerzo, especialmente cuando se combina con políticas de alto rendimiento, bajos niveles de supervisión y pago fijo a niveles de mercado o superiores. Este trabajo de Blasi et al. (2008) demuestra también que existe una relación directa entre el compartir el capital y la motivación de los trabajadores, pero que también los trabajadores prefieren reducir el riesgo

en inversión y capital propio aportado a la empresa. Subrayan, finalmente, Blasi et al. (2008, p.19) que este capitalismo compartido, junto con políticas de alto rendimiento, parece funcionar combinado con un mayor impacto cuando están unidas que cuando están separadas. Dicho esto, en otro estudio posterior Blasi, Kruse y Markowitz (2013) subrayan la importancia de tener en cuenta los riesgos objetivo–subjetivos y la falta de diversificación financiera por parte de empresas y empleados que comparten el capital, cayendo en zonas de alto riesgo puesto que los trabajadores, en dado caso, además de su empleo podrían perder sus ahorros e inversiones. Concluyen, por otro lado, que la investigación que se realiza alrededor del tema minimiza o ignora los riesgos del capitalismo compartido, lo cual representa una mejora a realizar (Blasi et al., 2013). Este riesgo fue estudiado más a fondo posteriormente por Kruse et al. (2019) y concluyen que los trabajadores son conscientes de dicho riesgo de diversificar sus ingresos y que en las empresas donde hay un capitalismo compartido también existe una cultura financiera que permite reducir los riesgos.

Bova, Kolev, Thomas y Zhang (2015), en su estudio sobre el impacto de la propiedad de empresa por parte de empleados no ejecutivos, encontraron que la práctica de abrir el capital reduce la inherente volatilidad de una firma a través de mitigar el deseo de la firma de tomar riesgos; y concluyen que esta práctica puede crear mayores mecanismos de disciplina dentro de la empresa.

Kruse (2002) hace una evaluación de 25 años de investigaciones sobre el impacto del *ownership* en Estados Unidos y concluye lo siguiente: “In conclusion, employee–owners represent a substantial portion of the U.S. workforce, and 25 years of research shows that employee ownership often leads to higher–performing workplaces and better compensation and work lives for employees” (p. 10). En la misma línea, Blasi y Kruse (2012) añaden que la apertura del capital a los trabajadores y la democracia en la empresa es la forma más amigable de contribuir a la democracia política.

En suma, las evidencias que aportan las investigaciones revisadas revelan, en su mayoría, que el impacto general del capitalismo compartido o *employee ownership* pudiera considerarse más bien positivo (Blasi, Freeman & Kruse, 2017; Blasi et al., 2013; Kim & Patel, 2017), con ventajas significativas en ventas, productividad y estabilidad de las firmas (Conte & Svejnar, 1988; Kramer, 2008, 2010; Rousseau & Shperling, 2003; Thompson, Shanley & McWilliams, 2013) y que la apertura de las empresas a compartir la propiedad, en la mayoría de los casos, está relacionada con empresas preocupadas por el bienestar de

los trabajadores en general (Blasi, Freeman & Kruse, 2017). Dicho esto, no se puede generalizar con una total amplitud ni como forma mágica o automática (Kruse & Blasi, 1995) ya que existen estudios y posturas que incluso van en sentido contrario (Kaarsemaker & Poutsma, 2006), porque ponen en duda hasta cierto punto que la democracia y la propiedad por parte de los empleados sea *per se* positiva y se coloque por sobre las otras formas de funcionamiento de empresas (Hansmann, 2000); o porque alertan sobre los riesgos de democratizar la propiedad de empresa, como en el caso de los riesgos financieros (Sanders, 2001); o por sus efectos de estrés debido al aumento de responsabilidad en la empresa (Pierce, Rubinfeld & Morgan, 1991); o bien porque ubican como positiva la relación de la propiedad con el desempeño, pero consideran negativo el impacto en el desempeño ligado a la difícil alineación de estrategias y existencia de conflictos (Groß, 2007). También hay indicios de que existan diferencias entre regiones y tipos de culturas o apropiaciones diferentes de los conceptos de propiedad–democracia en el tiempo (Winther & Marens, 1997). Esto último, deja abierta la puerta a seguir investigando y lanzando estudios a profundidad en diferentes territorios y con análisis más amplios.

2.3.3 Cooperativas y otras expresiones de la propiedad de empresa

Como otra expresión de la democracia en la empresa tenemos a las que son propiedad de sus trabajadores en forma de cooperativas. Ben–Ner (2018) las define como sigue:

Cooperatives are members’ organizations, either for the benefit of buyers, such as consumer and agricultural purchasing cooperatives, or of sellers, such as producer and agricultural marketing cooperatives, professional partnership in law and medicine and for–profit firms with substantial employee participation in ownership.
(p. 3)

Por su lado, la Alianza Cooperativa Internacional ACI (2020b) define a las cooperativas como:

empresas centradas en las personas Las cooperativas son empresas centradas en las personas que son propiedad, están controladas y son dirigidas por y para sus miembros; [se] crean con el fin de responder a necesidades y aspiraciones comunes [...] Las cooperativas permiten que las personas tomen el control de sus economías

futuras, y porque no son propiedad de accionistas, los beneficios económicos y sociales de su actividad se quedan en las comunidades donde se establecen. (p. 1)

Este modelo de empresa está basado en la democracia, en la participación de sus miembros (Pönkä, 2018) y en valores que se encuentran en clara concordancia con los valores y principios propios de la RSE (Pérez-Sanz, Gargallo-Castel, & Esteban-Salvador, 2019). Dicen así Pérez-Sanz et al. (2019): “las cooperativas operan en conformidad con los criterios, valores y principios de RSE, interés por la comunidad y servicio a sus miembros, no solamente en la esfera económica, sino también en el ámbito social y medioambiental.” (p.137). Para Mugarra (2004), si bien estas organizaciones de la Economía Social recogen de forma explícita dichos principios no han sido punteras con modelos y una gestión sistemática.

Según la ACI (2019) en el mundo existen hoy más de 3 millones de cooperativas que integran 12% de la población mundial, con ingresos de más de 2,034.98 miles de millones de USD. Para Huertas–Noble, (2016) las cooperativas propiedad de trabajadores están contrarrestando las graves desigualdades en los ingresos alrededor del mundo y se muestran como una alternativa de solución ante la desigualdad a gran escala.

En un amplio estudio internacional realizado por Pérotin (2016), se concluye que las cooperativas representan una seria y real alternativa al compararlas con empresas tradicionales. Entre sus hallazgos, Pérotin (2016) expone que los trabajos se vuelven más estables en las empresas de tipo cooperativa, la productividad es mayor, las diferencias salariales entre el personal ejecutivo y no ejecutivo son más cercanas, entre otras.

En otro estudio, éste enfocado a las cooperativas italianas, de Borzaga, Calzaroni, Carini y Lori (2019), destacan la cualidad de resiliencia de las cooperativas ante las crisis económicas. Albanese, Navarra & Tortia (2015) señalan también que existen evidencias de un *surplus* de bienestar social en las cooperativas en términos de satisfacción de los trabajadores.

Las cooperativas no se han librado de tensiones y crisis ante situaciones complejas de gobernanza, de toma de decisiones, de modernización–digitalización (Borzaga et al., 2019), la falta de profesionalización de los consejos y de presiones externas (Basterretxea, Cornforth & Heras–Saizarbitoria, 2020). Estas cooperativas, como Fagor Electrodomésticos, del grupo Mondragón, se han visto en serias crisis hasta llevarlas a la bancarrota. Según

algunos investigadores (Arando et al., 2015; Basterretxea et al., 2020; Bretos & Errasti, 2017; Heras–Saizarbitoria & Basterretxea, 2016), han sufrido distintas presiones internas que no deben omitirse (Basterretxea et al., 2020), y externas, que han afectado su compromiso interno con los valores cooperativos, ligado a muchos factores, entre ellos la internacionalización, pero no solamente.

Zubiaurre, Andicoechea y Saitua (2016) realizaron un estudio comparativo en el País Vasco, comparando cooperativas y sociedades anónimas y limitadas, y concluyen que las cooperativas siguen siendo —aún a pesar de la caída de Fagor Electrodomésticos por ejemplo— una opción sólida con indicadores positivos de estabilidad, solvencia y rentabilidad.

Otra expresión ligada al *employee ownership* son las empresas recuperadas o WBO (*worker buyout*) que pueden o no volverse cooperativas y que son empresas rescatadas o compradas por los trabajadores. En países con larga tradición cooperativa como Italia, según investigadores del tema ha sido difícil encontrar datos y llaman a seguir estudiándolo (Bassi & Fabbri, 2019). Estudios previos en cooperativas italianas demuestran que existe un impacto directo en la productividad ligado a la participación de los trabajadores en las utilidades, en las decisiones y en el capital de las cooperativas (Jones & Svejnar, 1985).

Si bien muchos estudios demuestran un impacto más bien positivo entre la participación de los empleados en el capital y los resultados de las firmas, esta relación no puede ser *universalmente* aceptada para todos los casos y tampoco positiva de manera *uniforme* (Uzuriaga et al., 2018). Uzuriaga et al. (2018) dicen: “It seems clear that the relationship among participation by employees in capital ownership, employee views of ownership, and other psychosocial issues in employee–owned firms is not simple and straightforward” (p. 43).

2.3.4 Ownership y empresas B

Los estudios que se han llevado a cabo sobre la relación y efectos entre propiedad por parte de los empleados en empresas certificadas B, son muy escasos, pero existen, y aquí se presenta una revisión de la literatura actual. Entre los estudios más recientes, tenemos el realizado por Winkler, Brown y Finegold (2018); en el total de 347 empresas privadas que se evaluaron a través del BIA de B–Lab, analizan las relaciones de compromiso con los

stakeholders internos, en este caso los empleados, con dos constructos diferentes: la propiedad de los empleados (*employee ownership*) y la participación de los mismos en el trabajo y gestión de la empresa (*employee involvement*). Entre los resultados del estudio encontraron que las empresas B son más propensas de abrirse a una mayor participación de los empleados, tanto en su compromiso con la empresa como también en el tema de la propiedad, y que esta apertura se asocia positivamente con los *stakeholders* externos. Concluyen así Winkler et al. (2018) lo siguiente:

Our results identify an interesting relationship—the effects of employee ownership on stakeholder engagement are found only in the sample of certified B Corporations. This is logical as ownership, compared to other employee practices, requires a more sustained, deeper commitment to employees, and Certified B–Corps are more likely to share ownership, as they have committed to higher standards and shared norms...Our study shows that certification may create the structure and processes to foster stronger relationships among internal and external stakeholders. (p. 13)

En otro estudio reciente, Stranahan y Kelly (2019) analizan 50 empresas certificadas como B–Corps. De ese total, extraen 45 B–Corps cuyos propietarios son los empleados, de las cuales 37 (82%), fueron nombradas *Best for the World* en 2017 o 2018. Para Stranahan y Kelly (2019), quienes colaboran en *The Democracy Collaborative*, las empresas que son propiedad de los empleados y B–Corps al mismo tiempo fusionan lo mejor de las dos apuestas:

La propiedad de los trabajadores, combinada con una gobernanza impulsada por la misión, es un modelo emergente, viable en la economía actual, que incorpora elementos de diseño críticamente necesarios para una verdadera sostenibilidad ambiental y una amplia prosperidad. El modelo es la empresa dirigida por la misión y propiedad de los empleados. (p. 5)

En el estudio consideran empresas con múltiples formas de propiedad, desde las ESOP (*employee stock ownership plans*), cooperativas o fideicomisos (*trust*) pero con al menos 30% de propiedad de los empleados. Para Stranahan y Kelly (2019) estas empresas con propósito y que son propiedad de los empleados, son una nueva generación de empresa que resuelve problemas persistentes, y añaden (Stranahan & Kelly, 2019): “A pesar de su diversidad, estas empresas de próxima generación tienen algo importante en común:

liderazgo moral. Esto es lo que los hace ejemplares para una nueva era de sostenibilidad y prosperidad compartida” (p. 8).

Los resultados del estudio de Stranahan y Kelly (2019) demuestran que las empresas que son propiedad de los empleados obtuvieron mayor puntaje en general y casi el doble de puntaje en el apartado de trabajadores. En el plano del impacto medioambiental no hay una diferencia significativa, dependiendo de la propiedad. En todos los casos se superó los puntajes de las empresas certificadas (propiedad o no de empleados), en comparación con negocios tradicionales no certificados que fueron tomados en cuenta para el estudio.

	Puntaje promedio B total	Promedio puntajes en apartado Trabajadores	Promedio puntajes en apartado Medio Ambiente
B-Corps propiedad de empleados	112.87	43.24	23.06
B-Corps sin propiedad de empleados	93.35	21.93	22.45
Negocios tradicionales no certificados	55	18	7

Tabla 3. Puntajes B-Corps con propiedad de empleados (Stranahan & Kelly, 2019).

Dichas empresas no están exentas de las tensiones naturales de cualquier empresa híbrida (Battilana, 2018). Por un lado, la sostenibilidad en el tiempo, tanto del propósito como de la propiedad de la empresa, es un reto presente en esta nueva generación. Otro gran reto que extraen de la investigación es que el modelo no se puede crear o bien aplicar automáticamente, y generar así una cultura cooperativa o de propiedad por parte de los empleados. A pesar de ello, Stranahan y Kelly (2019) dicen que la combinación de la propiedad por parte de empleados provee una capa de protección a la misión de la empresa y finalmente, esta nueva generación de empresas son una respuesta emergente que realmente trabaja por la gente y por el planeta.

2.3.5 Relaciones interpersonales en empresa, motivaciones y resultados

Según Borzaga y Depedri (2005), las relaciones económicas y de trabajo, si bien han sido estudiadas, pasan sin ser suficientemente analizadas y más aún cuando se trata de relaciones interpersonales. Dicen así Borzaga & Depedri (2005):

Involvement in a labor relation, like most things in economic life, can be viewed as a series of encounters between entrepreneur and worker, worker and client, and among workers themselves. The relational environment resulting from these encounters is likely to influence workers' effort and their willingness to collaborate and exchange information useful for better performance. Hence, it can influence both the quantity and the quality of output. At the same time, the patterns and quality of

relations affect the creation of relational goods, thus influencing the utility of the actors involved. (p. 125)

En su estudio realizado en organizaciones de servicios comunitarios, Borzaga y Depedri (2005) resaltan que la oportunidad de crear nuevas relaciones dentro de la empresa resulta motivante en general y más para aquellos que tienen un contexto social pobre fuera de la empresa; además, Borzaga y Tortia (2006) concluyen que no solamente el factor monetario influye en la motivación y en la lealtad, sino que otros reconocimientos y relaciones creadas tienen un peso importante más allá del salario. En otras investigaciones sobre la influencia de la democracia en las organizaciones y su impacto en el clima sociomoral, Weber et al. (2009) encontraron que al aumentar el nivel de participación en los procesos de toma de decisiones hacía que los empleados percibieran más positivamente el clima sociomoral en las 22 empresas alemanas estudiadas.

Por su lado, Uzuriaga et al. (2018) dicen que la mera propiedad, según la evidencia acumulada, es insuficiente para generalizar un impacto positivo entre los resultados de las empresas y los sentimientos positivos ligados a la propiedad. En su estudio, Uzuriaga et al., (2018), realizado en una cooperativa del grupo Mondragón, concluyen que existen diferencias entre el tipo de trabajo de los empleados (*white collar vs blue collar*), su percepción de la propiedad y la satisfacción ligada a ella, pero añaden que más estudios con una muestra más amplia, por ejemplo, son necesarios e incluso con la aplicación de métodos cualitativos para profundizar la *causalidad local*. A este llamado a más investigaciones relacionadas con la participación de los trabajadores y la propiedad se suman investigadores como Lee (2018), quien expresa la necesidad de realizar investigaciones con entrevistas a profundidad, para explorar estas dinámicas al interior de las empresas.

2.3.6 Steward Ownership

El steward ownership es una fórmula de propiedad donde la compañía es controlada autónomamente por las personas que la integran y no por shareholders externos. En este tipo de empresas se busca optimizar el impacto en sus stakeholders y no simplemente la generación de riqueza *per se* (Hensen, Kuhl, Razo, & Steuernagel, 2017). Se trata de un modelo probado en el tiempo. Según estudios realizados (Børsting, Kuhn, Poulsen, & Thomsen, 2014; Hensen et al., 2017; Thomsen & Pedersen, 2000) las empresas tienen hasta 6 veces más probabilidades de sobrevivir después de funcionar 40 años manteniendo su

productividad y la satisfacción de sus empleados (Hensen, Kuhl, Razo, & Steuernagel, 2017; Steuernagel, 2018). Cabe señalar que este concepto fue avanzado durante una de las entrevistas a uno de los dueños como veremos en el capítulo de resultados y, particularmente, en el apartado de aportaciones científicas.

En otras palabras y como lo expresan otros autores (Gary, 2019), estas empresas comparten dos conceptos básicos: i) el propósito de la empresa es mayor y sirve a la generación de excedentes y ii) el control del negocio se hace por personas cercanas al mismo y no por externos u otras compañías. Este tipo de propiedad valora en el imaginario un acento en el compromiso en el largo plazo dando pie incluso a hablar a la *stewardship theory* la cual ha sido abordada por varios autores (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Hernandez, 2012; McNulty & Nordberg, 2016) desde un punto de vista gerencial, de gobernanza corporativa y también de propiedad de empresa.

Para Steuernagel (2018) se trata de completar ausencias de los shareholders tradicionales que cada vez están más lejanos de las operaciones, con menor responsabilidad real y un *abandono* de la empresa. Este abandono se traduce en una ausencia de responsabilidad de los dueños, según Steuernagel (2018), que destruye a la misma empresa.

Un ejemplo de empresa que le han dado la vuelta a ese modelo de responsabilidad abandonada o ausente es el caso de Zeiss, líder mundial en su ramo, que funciona desde hace más de 130 años con propiedad compartida por la mayoría de sus 70,000 empleados. Pero éste sólo es un ejemplo entre muchos otros muy exitosos, como Bosch, Playmobil, W.L. Gore y otros. Para Steuernagel (2018), son empresas que se rigen por dos reglas principales: la primera es la autodeterminación de la empresa sin que se vuelva un bien vendible en sí mismo; la segunda es la regla del propósito, viendo a la ganancia como un medio para lograr un fin y no como un fin en sí mismo.

En resumen, el marco científico cubre de una manera completa el estado del arte en cuanto a la RSE, su historia y acercamientos a sus evoluciones y estudios hasta llegar al abordaje del tema de las empresas híbridas y/o con propósito. Se exploró de forma amplia, y agotando las más recientes investigaciones y líneas conceptuales, el tema de propiedad por parte de trabajadores, y se enfocó finalmente en mostrar una revisión de los estudios en su relación con empresas B. Si bien la literatura en este último tema fue considerablemente escasa, nos sirve para emitir desde dicha revisión las siguientes preguntas de investigación que animarán todo el trabajo aquí presentado.

2.4 Preguntas de investigación

Definir la o las preguntas de investigación es probablemente el paso más importante de tomar en una investigación.

Robert K. Yin (2009)

A continuación, se plasma las preguntas centrales de investigación que animarán al resto de los elementos y procesos investigativos. La pregunta, en nuestro caso preguntas, de investigación resumen con profundidad la intención estudiosa que buscarán ser resueltas a través de un proceso riguroso de investigación (Creswell, 1998; Maxwell, 1996; Pérez Serrano, 1998; Simons, 2011). La pregunta central de investigación es el ancla y pivote central de toda investigación. Para Creswell (1998) estas preguntas centrales son abiertas sin respuesta, envolventes y no direccionales, y establecen el propósito mismo de del estudio en términos específicos.

La pregunta de investigación es una sumatoria de elementos. Abre con un planteamiento metodológico, en este caso el cómo, entrelaza los factores de valor que serán investigados, sitúa con un límite claro al sujeto y el territorio donde la problemática da lugar. Esta pregunta central de investigación resulta como la suma de los antecedentes y propósitos u objetivos prácticos, personales y científicos propios al investigador y en su relación con la literatura científica. A continuación, se presenta las dos preguntas centrales de nuestra investigación:

Preguntas de investigación:

1. ¿Cómo son los imaginarios, vivencias, desafíos, tensiones y potencialidades de personas que trabajan en cuatro B-Corps en Guadalajara (México) con respecto a sus principios, valores y objetivos como B-Corps?
2. ¿Cómo se desarrolla la propiedad del capital por parte de los trabajadores al interior de las B-Corps y qué factores la facilitan/dificultan?

Las preguntas de investigación se plantean así, buscando explicar a detalle, y en profundidad, el caso de cuatro B-Corps certificadas en México con respecto sus valores como B-Corps a la certificación y a la propiedad del capital por parte de los empleados. En el siguiente diagrama (*Figura 2*), presentamos un resumen gráfico de nuestra propuesta de investigación. No desarrollaremos cada elemento en el apartado, pero la intención es mostrar dichos componentes.

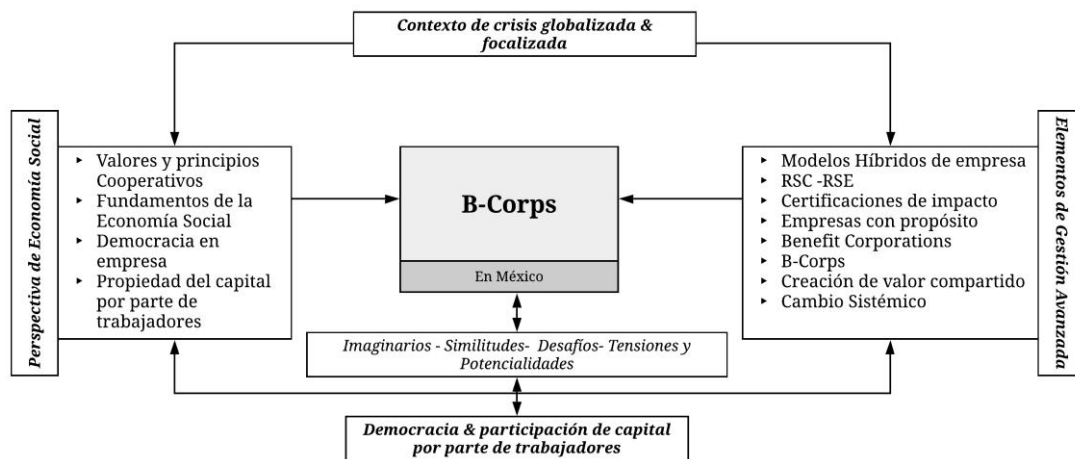


Figura 2 Diagrama resumen de investigación

2.4.1 Subpreguntas de investigación

Para algunos autores como Creswell (1998) y Stake (1995), los investigadores suelen añadir a la pregunta central de investigación algunas preguntas subsecuentes o sub-preguntas y las dividen en dos tipos: las sub-preguntas del problema (*issue subquestions*) y las sub-preguntas temáticas (*topical subquestions*). Las sub-preguntas del problema las define Stake (1995) como preguntas no simples pero que se encuentran ligadas de alguna forma a los contextos políticos, sociales, económicos, etc.. En otras palabras, estas sub-preguntas ubican de manera más precisa al problema a resolver con la investigación. Y por el otro lado, las sub-preguntas temáticas cubren según el mismo autor las necesidades primarias de información sobre los temas para describir el caso.

A continuación, se presentan las sub-preguntas que acompañan y complementan a nuestras principales preguntas de investigación.

Preguntas específicas o sub-preguntas:

1. ¿Hasta qué punto y cómo las personas de estas empresas comprenden el significado de los valores y principios de su empresa como B-Corp? ¿Cómo describen estos valores y principios? ¿Qué valoración se merecen?
2. Según estas personas, ¿Hasta qué punto y de qué manera las empresas cumplen con esos valores? ¿Hasta qué punto se viven y cómo intentan llevarlos a cabo?
3. ¿Cómo es el contexto de estas empresas, su historia, formación, modelo de negocio y estructura? ¿por qué y cómo han decidido ser B-Corp?
4. ¿Cómo los participantes de estas empresas perciben los efectos de su empresa, como B-Corp, en los diferentes grupos de interés / stakeholders: accionistas, trabajadores, clientes y comunidad?
5. ¿Hasta dónde estas empresas, desde su particularidad híbrida y con propósito, son escenarios empresariales propicios donde pueda existir una propiedad por parte de los trabajadores? ¿Por qué sí o por qué no?
6. ¿Cómo se vive la propiedad de la empresa por parte de los trabajadores de estas empresas? ¿cuáles son los límites de la propiedad y de la democracia dentro de ellas? ¿existen casos de propiedad psicológica?

Si bien las subpreguntas pudieran extenderse aún más hemos decidido acotarnos, esto dada la amplitud e importancia de nuestras preguntas centrales de investigación, a sólo las que mejor conducen a repuestas y que acompañan la lógica del estudio de caso. A partir de estas preguntas y subpreguntas se elaboró un diseño de investigación que se presenta con los métodos en el siguiente capítulo.

Capítulo 3

Métodos

There is magic within the method of qualitative data analysis. Literature demonstrates the difference between factually reported, dry results and the insight that occurs in elegant qualitative studies, but little is written about how this elegance occurs.

Hunter, Lusardi, Zucker, Jacelon, & Chandler (2002, p.388)

3. Métodos

3.1 Investigación cualitativa: definición y justificación

En este apartado se expone como parte fundamental de la tesis el método aplicado, así como sus componentes esenciales, las estrategias y herramientas investigativas utilizadas. El objetivo de este capítulo es dejar fundamentado explícitamente, y en base a las metodologías de investigación existentes, el método de investigación teniendo como eje central de este, responder a las preguntas de investigación. Para la presente investigación se buscó aplicar un método potente que diera prueba, por un lado, de una profunda revisión de la literatura en metodología y, por otro lado, que demostrara la aplicación de herramientas investigativas de alto valor de hallazgo y de validez.

En una primera parte del capítulo se presentan tanto la base del método y se fundamenta la elección tanto del tipo de investigación como de autores principales. En un segundo momento, y partiendo de los antecedentes y objetivos descritos en el primer capítulo, se elaboran y establecen las preguntas centrales de la presente investigación doctoral. Posteriormente se fundamenta las herramientas de investigación y se fundamenta la elección, sus virtudes y limitantes. Por último, se exponen el plan de gestión de análisis e interpretación. Además, se expondrá la utilidad del apoyo en un CAQDAS (*Computer-Aided Qualitative Data Analysis*).

Para el trabajo realizado se utilizó un modelo de investigación de tipo cualitativo y basado en dos autores principalmente, por un lado, Maxwell (1992, 1996, 2005, 2008) y por otro lado Yin (2009, 2018). Estos autores fueron complementados con otros (Creswell, 1998; Denzin & Lincoln, 1994; Flyvbjerg, 2011; Simons, 2011) y la revisión de la literatura metodológica fue bastante amplia.

En la presente investigación se pre-estructura con un diseño examinado que busca explorar un fenómeno social/empresarial complejo. Dicha pre-estructura adecúa mejor la investigación cualitativa y reduce una pérdida de tiempo o datos triviales. Como señala bien Maxwell (1996):

Uno de los temas más importantes al diseñar un estudio cualitativo es cuánto debe intentar pre-estructurar sus métodos. Muchos investigadores cualitativos creen que,

debido a que la investigación cualitativa es necesariamente inductiva y desde abajo [grounded], cualquier pre-estructuración significativa de los métodos lleva a una pérdida de flexibilidad al responder a las nuevas percepciones [insights] emergentes y crea anteojeras metodológicas al dar sentido a los datos. Esta decisión con frecuencia se justifica también con fundamentos filosóficos o políticos; los enfoques estructurados son identificados con investigación cuantitativa, positivismo, o desigualdades de poder entre el investigador y lo investigado. La elección entre métodos estructurados y no estructurados raramente es discutida de modo que clarifique las ventajas y desventajas relativas de cada uno. (p. 1)

Tomando en consideración ello, el enfoque pre-estructurado no se plantea como una *camisa de fuerza* o limitante sino como un trabajo de análisis previo de otras investigaciones similares y/o acercamientos investigativos que puedan dar luz al presente método. Se considera pues como una suma de un factor de arranque que será adaptado conforme evolucione la investigación misma y no rompa el proceso mismo de descubrimiento y análisis de datos. Como bien sabemos el modelo de diseño de investigación por el cual optamos es el interactivo de Maxwell (1996, 2013) el cual se expresa como un modelo circular con componentes que crean influencia entre ellos y que mantienen al centro las preguntas de investigación que más adelante se establecen. Dicha interacción se respeta con el enfoque pre-estructurado.

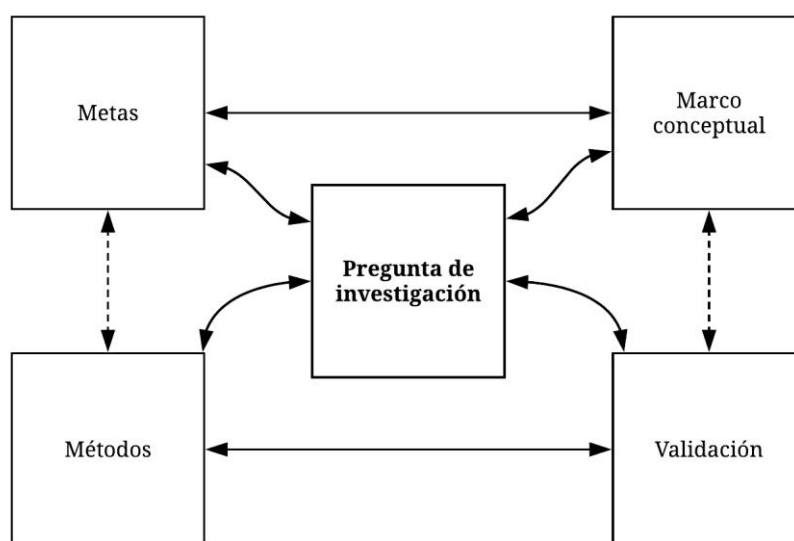


Figura 3 Modelo de investigación cualitativa de Maxwell (2005, 2019)

Como señalamos ya anteriormente, nos basamos en el modelo de investigación de Maxwell, quien pone en el centro la pregunta de investigación y relaciona activa y flexiblemente (Hammersley & Atkinson, 2007; Maxwell, 2005) a los otros elementos y fases de investigación como vemos en la Figura 3. Las metas, marco científico-conceptual, la validación y métodos están siempre relacionados con el centro. Es importante ver también que se forman dos triángulos principales entre los elementos, uno superior donde las metas y el marco científico-conceptual de alguna forma sustentan la pregunta de investigación, y por otro lado, un triángulo inferior donde los métodos y la validación son la formulación operativa para poder contestar de manera científica a la pregunta de investigación formulada (Maxwell, 2005).

El método cualitativo como un método de resistencia. Dice Wax (1971) que la observación descriptiva, las entrevistas y otros métodos cualitativos son tan antiguos como la historia escrita. El trabajo científico como tal inicia o se establece formalmente con los trabajos de LePlay en 1855 (Bruyn, 1966; Nisbet, 1966). La metodología cualitativa de investigación propone un acercamiento holístico del objeto de estudio. Ubica al investigador como un observador dinámico que a través de las herramientas y técnicas utilizadas recoge datos y, a la vez, “participa” en la creación de los datos dada su presencia física y su relación con las personas y contextos de los que recoge sus datos.

Según Taylor & Bogdan (1987), la investigación cualitativa encara al mundo de una forma empírica con las siguientes diez características:

1. La investigación cualitativa es inductiva. Se trata de un tipo de investigación flexible e inicia con preguntas vagamente formuladas.
2. La investigación cualitativa ve al mundo o lo aborda de una perspectiva holística. Como un todo. Toma en cuenta a los actores o grupos, escenarios, tiempos y no los reduce a simples variables.
3. En este tipo de investigación, los investigadores son conscientes y sensibles en los efectos que ocasiona su participación con las personas que participan en el estudio siempre intentando minimizar, controlar o tomándolos en cuenta para la interpretación de datos de una manera plenamente consciente (Emerson, 1983).
4. En la investigación cualitativa los investigadores toman en cuenta los marcos de referencia de las mismas personas intentando comprender el mismo.

5. El investigador que se basa en el método cualitativo aleja y suspende sus propios posicionamientos y/o creencias.
6. Se les da valor a todos los participantes por igual. El investigador no busca una verdad sino la comprensión a detalle del conjunto de actores.
7. Los métodos cualitativos son humanistas. Toman en cuenta al actor sin reducirlo a una estadística. Incluyen y aprenden, los investigadores, conceptos más subjetivos y humanos, no forzosamente medibles. Se tiene pues en cuenta al aspecto humano de la vida social.
8. En la investigación cualitativa se da énfasis a la validez de la misma no tanto así en su replicabilidad exacta o su confiabilidad pura como lo sería en una investigación cuantitativa.
9. El investigador cualitativo toma en cuenta todos los escenarios y actores posibles como únicos y en su caso similares, pero siempre dignos de ser estudiados.
10. La investigación cualitativa es un arte. El investigador social cualitativo es alentado a crear su propio método (Mills, 1959), donde en lugar de seguir reglas fijas se siguen lineamientos y orientaciones claras con fundamento científico.

Otros autores como Creswell (1998), determinan a la investigación cualitativa como un proceso investigativo de búsqueda para entender un algo basado en distintas tradiciones metodológicas que exploran un problema social o humano dado. Para el autor, el investigador construye una compleja, integral y holística imagen a partir de sus fuentes de información diversas.

En resumen, el método elegido nos parece el más adecuado para abordar las preguntas de investigación planteadas ya que se requiere indagar en procesos y experiencias concretas de cuatro empresas en específico, profundizando, a través de las herramientas, en las vivencias y los significados para los participantes con respecto a la certificación y a la propiedad de empresa en dichas organizaciones. Lo anterior sin ánimo de generalizar sino más bien de entender procesos en espacios concretos e independientes (Maxwell, 2019), pero donde ciertos valores, económico-socio-ambientales, pudieran, al parecer, ser compartidos.

3.2 La muestra: participantes y su selección

Para el presente estudio se limitará a las cuatro empresas certificadas en Guadalajara para tener un cuerpo de participación con amplitud suficiente dado que se trata de empresas más bien pequeñas (4-12 empleados). Es importante señalar que a las cuatro empresas se les pidió

permiso, y fue expresamente concedido a través de las cartas de aceptación que se encuentran disponibles.

Los participantes son de edades entre los 22-60 años con indistinta integración de sexo femenino y masculino. En los totales no se calcula con equivalentes a tiempos completos sino por personas indistintamente de su tiempo por jornada laboral. Para los casos de Sarape Social y Eosis se toman en cuenta solamente colaboradores de tiempo fijo y no por proyecto. En el estudio se incluyó indistintamente a mujeres y hombres por igual dado que no se investiga cuestiones específicas según el género. Tampoco se discrimina o elige según puesto dentro de la organización ni por grado de estudio o de *expertise*. Por el contrario, y, sobre todo, el estudio busca una diversidad de perspectivas y vivencias.

En total se incluyó a 23 personas trabajando en las empresas.

B Corp	Total personas trabajando en la empresa (a)	Total personas a incluir en estudio (b)	Cobertura de la muestra % (c)	Directivos-Accionistas (d)	Empleados (e)	Mujeres (f)	Hombres (g)
Fondify	4	4	100%	1	3	3	1
Sarape Social	12	5	42%	2	3	4	1
Eosis	10	6	60%	3	3	2	4
Aguagente	6	6	100%	3	3	2	4
TOTALES	32	21	66%	9	12	11	10

Tabla 4 Resumen de la muestra

Se tuvo la participación de 21 personas de un total de 32 colaborando activamente en las empresas. Algunos fueron entrevistados varias veces y no incluyen las entrevistas realizadas ni a expertos, ni al equipo de Sistema B México, ni otros empresarios o miembros del ecosistema de empresas B. Dichas personas fueron elegidas en diálogo con la coordinación gerencial que cada empresa designó como contacto con el investigador. Las coordinaciones gerenciales fueron las que agendaron las entrevistas, pero estas se realizaron en espacios privados-aislados, y con total respeto de confidencialidad si así lo expresaron los

entrevistados. En la muestra se planteó un equilibrio aproximado entre el número total de empleados/directivos y entre mujeres/hombres.

Se aplicó el muestreo teórico (Breckenridge & Jones, 2009), eligiendo a personas por su directa experiencia con los fenómenos bajo estudio y con una perspectiva abierta. Dicho diálogo, si bien pudo sesgar la lista de entrevistados, se puntualizó con dichas coordinaciones que no existía condición mayor, y que más bien se buscaba cubrir a la mayoría de colaboradores y directivos-accionistas. Como se puede ver en los anexos, tanto las llamadas de primer contacto, las cartas de intención firmadas, así como las guías de entrevista no limitan ni cierran la muestra, sino más bien dirigen a que la muestra sea lo más amplia y libremente elegida posible y sin forzar (Charmaz, 2006). Dicho esto, el acceso a las personas entrevistadas, en el caso donde no se podrá acceder al 100% de los equipos, la designación fue propuesta por las coordinaciones gerenciales y aceptada por el investigador. Se reconoce la posibilidad de sesgo para dichos casos puntuales. Finalmente, la muestra se fue guiando y desarrollando en términos de Draucker, Martsof, Ross, & Rusk (2007) conforme se analizaron y auditaron los resultados.

3.2.1 Determinación del tamaño de la muestra

Si bien no existe un verdadero consenso entre el tamaño de la muestra, Mason (2010) hace una revisión interesante del tamaño de muestras y saturación en investigaciones cualitativas utilizando entrevistas como herramienta. En su extensa revisión de la literatura (Charmaz, 2006; Creswell, 1998; Guest, Bunce, & Johnson, 2006; Morse, 2000) destacamos que las variaciones en tamaño del muestreo van desde las 5-15 entrevistas, como promedio mínimo, hasta un máximo de 50 y teniendo a entre 20-30 como promedio en general. Mason (2010, para. 30) en su revisión de más de 2,533 estudios de PhD cualitativos encontró que de ellos 1,401 fueron estudios de caso donde tuvieron un máximo de 95 entrevistas, un mínimo de 1 (historia de vida), y un promedio general de 36 entrevistas. Para la actual investigación se realizaron las entrevistas necesarias que permitieron una apropiada saturación sin caer en la sobre generación de datos para estar en el “lado seguro” en términos de las conclusiones de Mason (2010). Par mayor detalle del tamaño y composición de la muestra véase tanto la Tabla 4 con el resumen de la muestra, así como la Tabla 5 con la bitácora de trabajo de campo con los detalles de las personas entrevistadas.

3.3 Estudio de caso. Definiciones y lógicas

There are two ways to learn how to build a house. One might study the construction of many houses – perhaps a large subdivision or even hundreds of thousands of houses. Or one might study the construction of a particular house. The first approach is a cross-case method. The second is a within-case or case study method. While both are concerned with the same general subject – the building of houses- they follow different paths to this goal.

John Gerring (2007, p. 1)

En este apartado desarrollamos en un primer paso una pequeña introducción justificativa del por qué elegimos al estudio de caso como método de investigación. En un segundo momento estableceremos un comparativo con otros métodos utilizados en las ciencias sociales y económicas. Posteriormente identificaremos la lógica y el diseño de los casos de estudio. El objetivo de este apartado es dejar claro los alcances y límites del método utilizado. Daremos una aproximación puntual y explícita lo que se espera en una investigación siguiendo protocolos de estudio de caso. Se dará cuenta de las evidencias y de los principios de la recogida de datos. Finalmente presentaremos las técnicas de análisis que aseguran la validez de los datos, así como el modo del reporte los resultados para dicho enfoque investigativo.

Antes de justificar el método elegido para la presente investigación primero marcaremos como límite la definición del término y las aproximaciones conceptuales que algunos autores manejan desde hace algunas décadas. Por ejemplo, una primera, sería definirlo, al estudio de caso, como un análisis intensivo de una unidad individual (persona o comunidad) que se desarrolla en un medio dado (Merriam-Webster, 2009). Para Pérez Serrano (1998), el estudio de caso es un método que facilita la formación del análisis.

Dentro de la literatura se encuentra un consenso en la mayor parte de autores revisados. Como señala Simons (2011) se trata de hablar de una “historia” entendiendo el término metafóricamente que integra todo un proceso de estudio y su consecuente narrativa. En todo momento, dice la autora, una institución o un programa tienen una historia que contar. Lo que hace el estudio de caso es documentar, analizar e interpretar desde dicha complejidad de

la situación en un contexto determinado. El estudio de caso, define Simons (2011) “es un estudio de lo singular, lo particular, lo exclusivo” (p.19). La profesora e investigadora británica prefiere utilizar el término enfoque de estudio de caso y no así el método, ya que utilizar enfoque amplía el espectro y la intención de la investigación como proceso metodológico más amplio. Al método le llama a las técnicas o herramientas utilizadas de investigación como pudieran ser la observación o la entrevista a profundidad.

Según la misma autora, entre autores precedentes llamaban al estudio de caso como sistema delimitado (Smith, 1978) o un caso en acción (Macdonald & Walker, 1975) o una anécdota autenticada. En el estudio de caso se centra la atención o aplica como enfoque a una situación, o incluso a una persona, a una organización, a un sistema o un proyecto. Su amplitud es extensa y se centra en lo específico desde lo general a lo particular pero haciendo énfasis en esto último (Stake, 1995).

El estudio de caso se puede definir pues como una estrategia que envuelve una investigación empírica de un fenómeno particular contemporáneo dentro de su mismo contexto usando múltiples fuentes de evidencia (Robson, 1993). Existen, según Robson (1993) tres tipos de estudios de casos: i) descriptivo, ii) exploratorio, y iii) explicativo. Se enfocan en la explicación de procesos, de los “cómos” y los “por qué” de un fenómeno o serie de fenómenos en contextos muy concretos y sus significados para las personas implicadas o afectadas u observadoras. Por otro lado hay autores que resaltan las fortalezas del enfoque de estudio de casos como lo afirma Flyvbjerg (2011) diciendo que la principal fuerza del estudio de caso es su profundidad, a detalle, riqueza y su integralidad en áreas donde los métodos estadísticos no llegan a explicar de la misma manera. Flyvbjerg (2011) enumera como las fortalezas, además de la profundidad, la alta validez conceptual, el entendimiento del contexto y de los procesos, además del entendimiento profundo de las causas de los fenómenos ligados a las causas-consecuencias y con la potencialidad de crear nuevas hipótesis y nuevas preguntas de investigación.

Para Schramm (1971, en Yin 2009, p.17) la esencia del caso de estudio es que trata de iluminar una decisión o una serie de decisiones: por qué fueron tomadas o cómo fueron implementados y con qué resultado. Para Yin (2009) resulta importante definir al estudio de caso como un método que profundiza desde el diseño mismo de la investigación a un fenómeno en particular en un contexto dado. El análisis del estudio de caso llega ahí para entender justo en la frontera del fenómeno y del contexto. Explicado de otra manera se utiliza

el estudio de caso cuando se quiere entender a un fenómeno preciso en su tiempo real y a profundidad en su propio contexto y, en la medida de lo posible, desde el punto de vista de las mismas personas que lo viven. Por otro lado, el estudio de caso, según Yin (2009), retoma otras fuentes de datos e información constantemente que triangula con el diseño mismo de la investigación (ver modelo en Figura 4, para otra versión más completa del modelo ver en anexos). Toma mucho más variables en cuenta y sobre todo al contexto del objeto de estudio el cual muchas veces se minimiza de cierta manera con otros métodos. Según Yin (2009), el método de estudio de caso no se encuentra limitado a investigaciones de tipo cualitativas. No es su única aplicación sino al contrario puede ser aplicado tanto en investigaciones cuantitativas como cualitativas. Remarca que en efecto y en la práctica se ha utilizado más para investigaciones de tipo cualitativo.

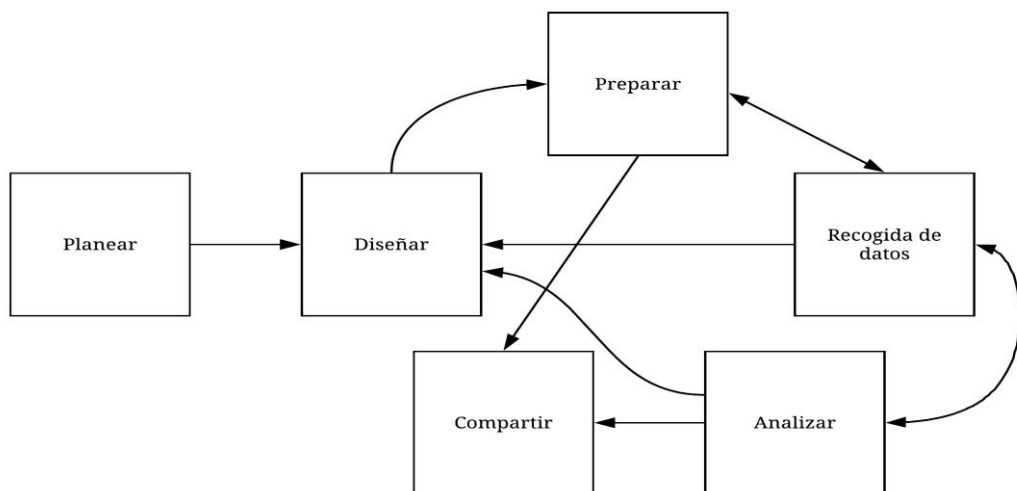


Figura 4 Modelo de Estudio de Caso de Yin (2019)

Para el estudio de caso según Yin (2009) el diseño y la fuente de donde se colectan los datos variarán según si el estudio de caso se aplica a un individuo o bien a una organización (ver Figura 5).

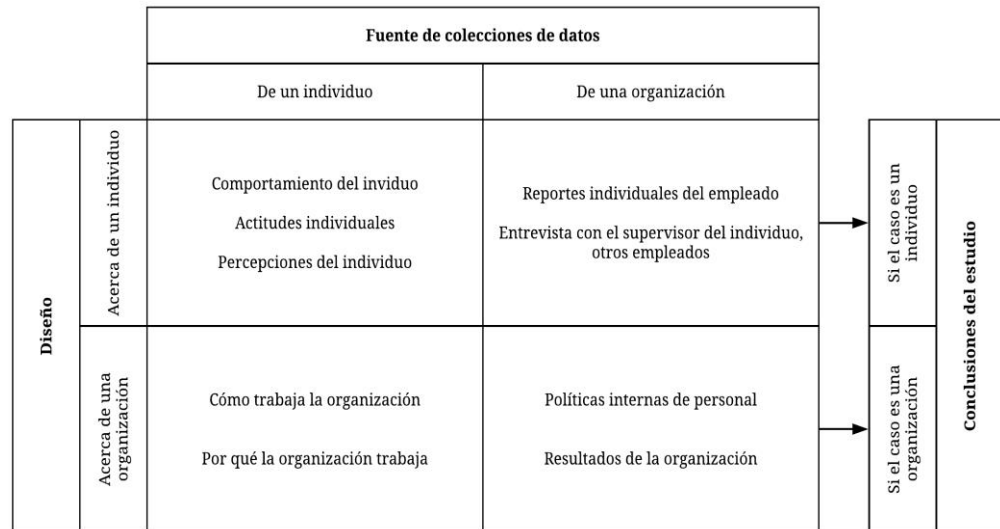


Figura 5 Diseño versus recolección de datos: diferentes unidades de análisis (Yin, 2019)

Esto tiene implicaciones importantes en cualquier diseño ya que no será lo mismo estudiar a una organización en su conjunto que a un individuo *per se*. En la siguiente Figura vemos cómo se da la convergencia de evidencia y la recolección de la misma dentro del enfoque de estudio de caso. Basado en Yin (2009) vemos como para un estudio de caso, Figura 6, para un mismo hecho se pueden dar la convergencia desde varias evidencias como documentos, archivos, observaciones, entrevistas, etc. Para Yin (2009) esto es diferente con estudios de caso múltiples donde la evidencia, como lo muestra la Figura 7, no son convergentes y más bien envían directamente hacia conclusiones directas a través de descubrimientos o *findings*.

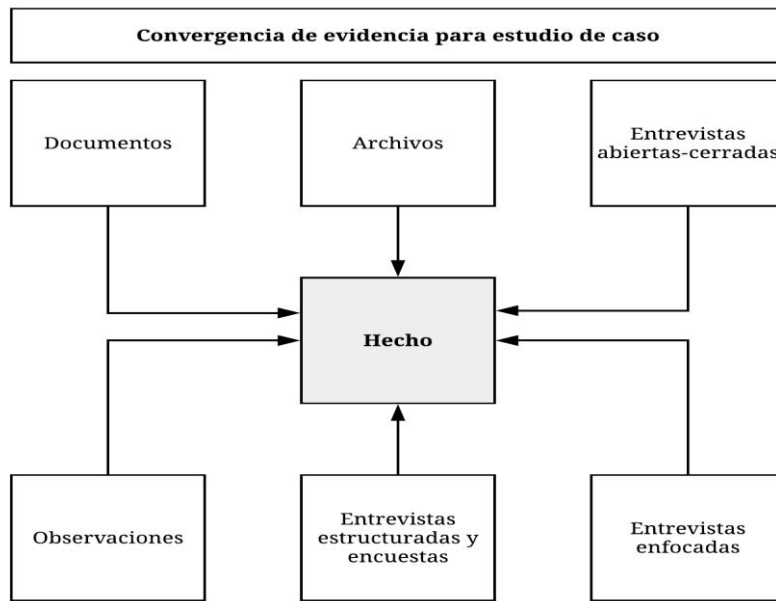


Figura 6 Recolección de evidencia para estudio de caso (Yin, 2019)

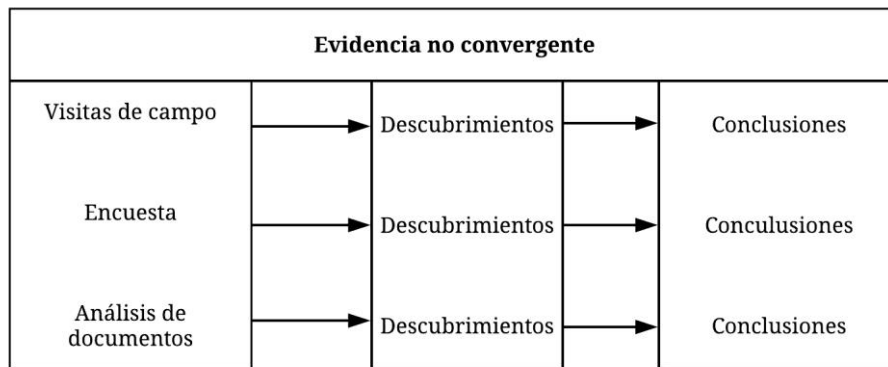


Figura 7 Evidencia no convergente (Yin, 2019)

3.3.1 Plan de recogida de datos: Entrevistas a profundidad

La investigación mediante estudio de caso y su desarrollo es un proceso social.

Helen Simons (2011, p. 13)

En este apartado exponemos las técnicas de investigación elegidas y describimos sus fundamentos. Estas técnicas están ligadas a recabar información de manera frontal con los participantes. Posteriormente establecemos la aplicación y estrategias a seguir según las técnicas elegidas.

Pudiéramos sugerir que la entrevista a profundidad ha sido pilar o la técnica predilecta en las investigaciones de tipo cualitativo (Ruiz, 2012). Se trata de una técnica utilizada para recabar, recopilar, extraer y conocer información del sujeto investigado a través de cuestionarios o guiones establecidos (Aguirre Baztán, 1995). Para fines del presente trabajo investigativo nombraremos a la entrevista a profundidad como herramienta principal. La entrevista incluye de manera activa al entrevistador y al entrevistado. De ninguna manera se trata de una acción pasiva de alguna de las partes. En palabras de Ruiz (2012), la entrevista comprende un proceso “artificial” y “artificioso” a través de la cual el entrevistador (investigador) crea una situación precisa y única. “La entrevista en profundidad, en definitiva, es una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación” (p. 166). Se trata, dice el autor, de un análisis “*post festum*” o después del suceso, o en otro término a posteriori.

Como en algunas otras técnicas, durante la entrevista el investigador funge más como un facilitador, un director de orquesta que deja fluir a la música y que extrae, siempre fluyendo con su entrevistado, información valiosa que responde de una u otra forma a sus preguntas de investigación y/o hipótesis planteadas.

La entrevista en profundidad es un proceso cauteloso donde ciertamente se tiene una guía para conseguir un relato final o por lo menos un relato en ese momento dado. La entrevista es el pretexto y es el espacio para que suceda dicho relato. Esta técnica sucede en un tiempo y espacio determinados. Los elementos son designados previamente, de nuevo con cautela. Los entrevistados también son elegidos con una pertinencia y con una previsión intencionada. Taylor y Bogdan (1987) en Ruiz (2012, p. 167) definen a la entrevista como

un encuentro, cara a cara, dirigido a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias vidas», en las cuales el entrevistador, lejos de asimilarse a un robot recolector de datos, es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista.

Ruiz (2012) clasifica a las entrevistas en tres grupos: las individuales y/o de grupo, las biográficas o enfocadas (monotemáticas), y las dirigidas (estructuradas o no estructuradas).

Coincidimos en la idea de que la entrevista debe ser un instrumento que logre su objetivo, compartimos la idea de que es una técnica individual, profunda, con duración variable y con esquemas flexibles según los contextos, los entrevistados y el desarrollo de la misma entrevista. Es una técnica holística, integral pero que debe tener una estructura clara y bien definida o si no puede pecar de confusa, y no llevar a ningún lado. El guion de la entrevista es fundamental pero también cierta libertad para no cerrar procesos. Uno de los valores más importantes es la empatía con el entrevistado. Se necesita mucha inteligencia emocional para no ponerse ni arriba ni debajo del entrevistado sino a su lado siendo un acompañante en el proceso de la entrevista. Se requiere empatía y se requiere estar muy alerta para ir encaminando la entrevista con preguntas abiertas, cerradas, empezando siempre con un preámbulo de charla casi informal y posteriormente introducir el tema para luego entrar al desarrollo de la misma.

3.3.2 Plan de análisis de datos

El plan de análisis está ligado tanto al método como al modelo e instrumentos seleccionados. El estudio de casos se eligió para aumentar y potencializar la comprensión de los datos. Es importante recalcar que el estudio no pretende ser un estudio comparativo *per se*, aunque esto no impida el hecho de que ciertos elementos inviten a ello. En su momento, y con mayor profundidad, podrá ser objeto de trabajos y/o publicaciones posteriores. El estudio de caso permite el acceso a lugares donde pocos pueden ir o da oportunidad de ver un evento en específico con vistas microscópicas (Gomm, Hammersley, & Foster, 2000; Woods & Graber, 2016).

A ese respecto, Flick (2014) dice que el investigador en los análisis cualitativo de datos necesita “leer entre líneas” de lo que es dicho en las entrevistas u otros espacios ya que es ahí también, en lo dicho y no dicho, donde se va formado el significado valioso.

Con relación al análisis de datos en investigaciones cualitativas, como señala Woods & Graber (2016), al final, es responsabilidad del investigador el seleccionar aquellos procedimientos que mejor encuentren la orientación filosófica del estudio, del propósito de la investigación de los métodos que tienen que ser usados para recolectar los datos. En una investigación de tipo cualitativa objetivo de los investigadores es proporcionar una descripción adecuada para permitir a lectores u otros investigadores transferir los resultados del estudio cualitativo a otros entornos basados en similitudes percibidas (Guba & Lincoln, 1989). Dicho lo anterior, sigue siendo el análisis de datos en las investigaciones cualitativas una probable zona oscura (Amezcuca & Gálvez Toro, 2002) que requiere asentarse con claridad. Se cuestionan así Amezcuca y Gálvez (2002):

Cualquiera que sea el estilo analítico adoptado, hay un momento en el que el investigador se encierra a solas con los datos y es entonces cuando comienzan verdaderamente las dificultades: ¿cómo realizar técnicamente las seductoras propuestas de la teoría?, ¿qué hacer con una información tan heterogénea?, ¿cómo se maneja para hacer emerger ese torrente de conceptos y proposiciones que sugiere el análisis cualitativo? (p. 430)

Para la presente investigación basaremos el análisis con base a la propuesta de Taylor & Bogdan (1996) quienes dicen que el trabajo del análisis es un trabajo “dinámico y creativo” donde al analizar se va comprendiendo de manera más profunda y se van “refinando las interpretaciones”. Dicha propuesta se complementará posteriormente con el procedimiento de validación, más actuales, como el propuesto por Creswell & Creswell (2018). Las etapas de dicho análisis consisten según Taylor & Bogdan (1996) en: Fase 1: Descubrimiento en progreso: identificar temas y desarrollo de conceptos y categorías de análisis. Fase 2: Codificación de los datos, según categorías, y refinamiento continuo de las categorías y de la comprensión del tema estudiado. Fase 3: Relativización de los datos en el contexto donde fueron recogidos

Para la Fase 1, se procedió a la digitalización de los datos y transcripciones de los datos, comentarios, palabras, conceptos y frases más importantes. Iremos construyendo el estudio de caso conforme los datos se vayan descubriendo e identificaremos los conceptos y categorías de análisis utilizados. En la Fase 2, daremos lectura y relectura de los datos revisando, creando y modificando categorías que correspondan y estén relacionados con el tema, preguntas y objetivos de la investigación. En la Fase 3, se relativizan los datos

analizados desde su contexto, desde la limitación-influencia del propio investigador entre otros. Estas fases coinciden, hasta cierto punto, con las de Stake (1995), el cual agrupa cuatro formas de análisis de datos: agregación de categorías, interpretación directa, modelaje y por último la reflexión sobre la pertinencia del caso estudiado para otros casos y el campo de estudio.

Cabe señalar que durante la investigación se irán teniendo entrevistas con expertos e investigadores en los diferentes temas para ir analizando, apoyando la interpretación, y co-creando las categorías conforme el análisis arroje datos valiosos que respondan a lo buscado. En la parte de análisis del caso en muchas ocasiones lo más importante es la descripción detallada como primer elemento analítico (Creswell, 1998).

Finalmente habría que quedar abiertos a un análisis continuo y una apertura a otras técnicas analíticas en términos de Ellingson (2011) quien subraya que el enmarcar y dejar en una sola categoría a los investigadores, crea barreras y límites a la investigación propiamente. El investigador cualitativo de manera inherente va utilizando métodos múltiples como un *bricoleur* (constructor) que va construyendo, poco a poco, parte por parte, para lograr una construcción de respuesta ante un problema con todas las herramientas que posee (Jonsen & Jehn, 2009; Lévi-Strauss, 1966).

3.3.3 Gestión, herramientas de análisis e interpretación de datos

Flick (2014) señala que la selección del método de análisis e interpretación de datos debe ser apropiado en cada caso teniendo en cuenta las diferentes opciones metodológicas y donde se elija la mejor opción que responda a lo planteado en el propio estudio.

Para el presente trabajo los datos y archivos de audio fueron guardados en una carpeta sistematizada en *Dropbox*. Las entrevistas se transcribieron desde los archivos de audio a textos. Dada la naturaleza del estudio, su complejidad y delicadeza en cuanto a una de las preguntas de investigación, se mantuvieron algunos datos confidenciales y sólo se retoman frases completas cuando ellas aporten un significado valioso al estudio. Esto sumado a lo que dice Packer (2013) acerca de que la transcripción si bien produce un record escrito del lenguaje, éste queda corto y omiten típicamente los elementos paralingüísticos (no verbales) de un discurso donde parece diluirse *lo valioso* de la entrevista, que pasa a un audio y posteriormente al texto; aunque dice Packer (2013): “con toda certeza, el discurso

desdoblado y fugaz de una entrevista deberá ser transformado en algo más permanente que pueda ser examinado cuidadosa y repetidamente” (p.133) donde se fije la temporalidad de lo dicho en el contexto dado.

Para nuestro estudio se utilizó el programa *Atlas Ti 8.0* el cual tiene potencialidades y herramientas útiles (Chacón, 2004; Flick, 2014; Grbich, 2013). Según Chacón (2004), cada día estos programas de análisis mejoran sus potencialidades y aplicaciones lo cual se convierte en un incentivo importante a considerarse por los investigadores. Aunque siempre hay que tener en cuenta sus límites e incluso la posible descontextualización y/o fraccionamiento de la información que hace posible la pérdida del foco de la investigación (Amezcuca & Gálvez Toro, 2002).

Yin (2018) por su parte tiene una postura de la de responsabilizar aún más al investigador y ubicar a las CAQDAS (*computer assisted qualitative data analysis software*) como una herramienta (*tool*) que apoya (*assisted*) al investigador y no al revés; en otras palabras, el software no hará por sí solo el análisis, sino que será una fuente más que apoyará el análisis realizado por el investigador (Muñoz & Sahagún, 2017). Yin (2018) reenvía al investigador, y más al novicio en estudios de caso, a revisar el diseño mismo de la investigación y a ir afinando iterativamente las preguntas de investigación con las evidencias encontradas.

Por su parte Friese (2011) ve los siguientes atributos del uso de las CAQDAS:

Using CAQDAS, analysis can be approached in a different manner because 1. there is more flexibility in modifying code names and coded data segments and thus coding can be approached in a different way, 2. software offers many more analysis options and thus allows researchers to ask different questions, 3. it makes it easier to combine qualitative and quantitative methods, which of course does not preclude a pure qualitative approach, 4. it allows researchers to work in teams even across geographical boundaries, and 5.) it allows qualitative researchers to move out of the black box of analysis and to make the entire analysis process more transparent, thus adding credibility, confirmability and dependability. (p. 4).

Aunado a ello, para Yin (2018) una estrategia de análisis de calidad, en una investigación social, debe cuidar cuatro principios básicos que enlistamos aquí y que serán tomados en cuenta:

1. El análisis de los datos debe tener en cuenta a toda la evidencia recogida (*all the evidence*) y las preguntas de investigación deben mantener siempre el eje de todo el análisis cubriendo todos los aspectos, datos sin dejar cabos sueltos.
2. El análisis debe contemplar todas las posibles interpretaciones rivales (*all plausible rival interpretations*).
3. El análisis debe centrarse en lo más significativo del estudio de caso (*the most significant aspect*) poniendo a prueba las habilidades y destrezas del investigador.
4. Se debe demostrar una familiaridad con el tema y el discurso acerca del estudio de caso.

En nuestra investigación se utilizó el software *Atlas-Ti* en su versión 8.0, se tendrá en cuenta como apoyo (Hwang, 2008; Yin, 2018) para organizar, categorizar de forma sistémica (Saldaña, 2013) y creativa (Varguillas, 2006) el material recopilado.

3.4 Análisis de datos: categorización y codificación

Para Maxwell (2019a), el análisis de datos debe ser parte del mismo diseño de la investigación cualitativa. Se debe tomar en cuenta al diseñar la misma y no dejar que la acumulación de datos se atiborre y ello dificulte el análisis de la información recolectada. Como primer paso, Maxwell (2019a) propone la lectura de las transcripciones, notas y observaciones, y agrupa tres grupos principales 1) apuntes, 2) estrategias de categorización (codificación) y 3) estrategias de conexión como el análisis narrativo. Dichos pasos van en acorde a los manuales aplicados del programa *Atlas Ti* que fueron revisados (Gallardo, 2014; Muñoz & Sahagún, 2017).

Dice Maxwell (2019a), “la principal estrategia de *categorización* en la investigación cualitativa es la codificación” (p. 155), la cual comienza con ubicar los elementos más importantes que colaboren con conceptos teóricos y que posteriormente serán ordenados. El mismo autor propone diferenciar las categorías, aunque entre ellas mismas se mezclen o sean mayormente intermedias, las siguientes: organizacionales, sustantivas y teóricas. Maxwell (2019a) expone que si bien la categorización a través de la codificación es la principal estrategia de análisis, ella misma presenta una gran limitante que es que reemplaza el conjunto original de relaciones por una estructura distinta y codificada por similitudes y diferencias. A esto, propone Maxwell (2019a), lo viene a solucionar una segunda estrategia llamada de *conexión*. Esta estrategia conecta, une y no divide o segmenta los datos. Se trata de una

estrategia que intenta conectar para entender la complejidad de un todo de manera holística y de manera coherente. En la Figura 8 retomamos la propuesta de Muñoz & Sahagún (2017) quienes hacen una revisión muy completa del proceso típico a seguir en las investigaciones cualitativas que utilizan el software de *Atlas Ti*.

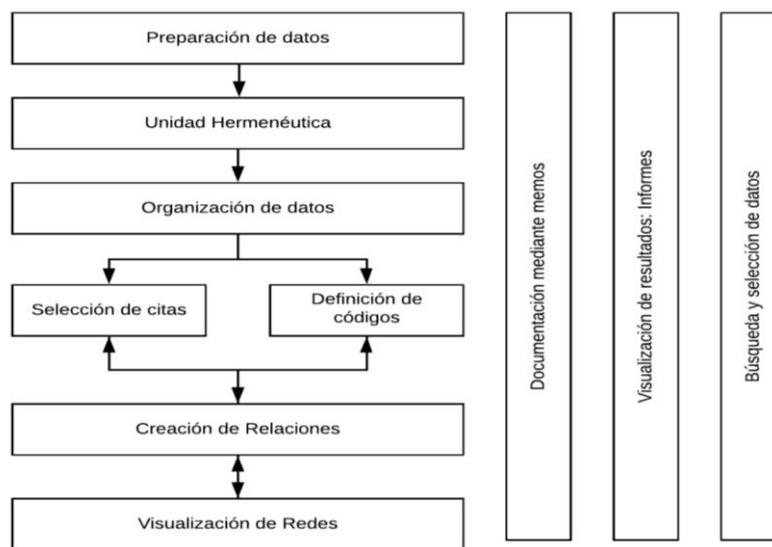


Figura 8 Proceso típico de análisis cualitativo con *Atlas Ti* de Muñoz & Sahagún (2017)

Una vez preparados y organizados los datos, clasificados de manera ordenada los archivos de las transcripciones de entrevistas, notas y audios pasamos a la fase de definición de códigos. Saldaña (2013) define a los códigos como sigue:

A code in qualitative inquiry is most often a word or short phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute for a portion of language-based or visual data. The data can consist of interview transcripts, participant observation field notes, journals, documents, drawings, artifacts, photographs, video, Internet sites, e-mail correspondence, literature, and so on. (p. 3)

Para Friese (2020) la codificación es una función principal de *Atlas Ti* que te permite decir a través del programa donde está lo más interesante de tus datos a través de etiquetas y de una forma analítica.

La mayor parte de información de nuestra investigación se encuentra en archivos de audio y texto los cuales fueron completamente revisados, codificados y citados en sus partes analizadas como valiosas, como un acto interpretativo y no como una ciencia exacta (Saldaña, 2013), como un acto de análisis cíclico e iterativo (Charmaz, 2006; Grbich, 2013; Saldaña, 2013; Yin, 2018). Para Saldaña (2013) la codificación es un proceso no simplemente de etiquetar sino de vincular, de ordenar, y de complejizar/sistematizar de otra manera los datos para entenderlos mejor. Dentro de los métodos de codificación elegimos el llamado método de valores (*Values coding*), el cual es definido por Saldaña (2013):

Values Coding is the application of codes onto qualitative data that reflect a participant's values, attitudes, and beliefs, representing his or her perspectives or worldview. Though each construct has a different meaning, Values Coding, as a term, subsumes all three... Values Coding is appropriate for virtually all qualitative studies, but particularly for those that explore cultural values, identity, intrapersonal and interpersonal participant experiences and actions in case studies, appreciative inquiry, oral history, and critical ethnography. There is complex interplay, influence, and affect between and among all three constructs that manifest themselves in thought, feeling, and action... Values Coding also requires a paradigm, perspective, and positionality. (pp. 110–113)

Son varios los autores que invitan a tener presentes las preguntas de investigación a la hora de codificar y empezar a analizar la información de forma *alineada* (Auerbach & Silverstein, 2003; Friese, 2011, 2020; Maxwell, 2019; Saldaña, 2013). En base a estas preguntas, los objetivos de investigación, al marco teórico construido, las notas de campo, la elección del método de codificación y varias rondas de categorización-codificación, se obtuvo una matriz de codificación con temas, categorías, subcategorías y códigos la cual se presenta en la Tabla 10.

3.4.1 Análisis transcripciones y codificación

Las transcripciones se mejoraron y se codificaron según la metodología y los autores revisados como Saldaña (2013). La codificación se hace metódicamente una vez que han sido revisadas las transcripciones en bruto. Se utilizaron herramientas de formato con itálicas, negritas, texto normal, anotaciones en archivo separado, subrayado y uso de memos.

Se fueron codificando y puliendo la lista y grupos de códigos hasta llegar al resultado final. Pasos seguidos para lograr el análisis de los datos: 1) revisión de transcripciones en bruto; 2) continua organización de archivos y compilación; 3) contraste con audios originales – escuchando a velocidad 1.5X varias veces; 4) contraste y enriquecimiento con notas de campo tomadas.; 5) importación del corpus al CAQDAS en este caso *Atlas Ti 8.0*; 6) mantenimiento del foco de las preguntas de investigación, objetivos y marcos de referencia; 7) desarrollo de primer ciclo de codificación/categorización con primera empresa; 8) mejoramiento de dicha codificación/categorización con segundo y tercer ciclo; 9) depuración final de códigos (Creswell & Creswell, 2018; Saldaña, 2013); 10) aplicación de códigos en texto y en *Atlas Ti 8.0*; 11) desarrollo de redes y análisis. Para finalmente pasar al análisis. Finalmente, cabe enlistar los atributos de un buen codificador según Saldaña (2013): Organización, perseverancia, capaz de lidiar con la ambigüedad, flexibilidad ante el progreso de la formulación de códigos, creatividad, rigurosamente ético y tener un vocabulario extenso.

3.4.2 Categorías de análisis, conceptos y redes. Plan de análisis con Atlas Ti 8

Como parte del análisis de los casos se procedió a realizar la codificación, creación de categorías y redes siguiendo el método y autores retomados en el capítulo de método (Maxwell, 2013a; Saldaña, 2013). Para este análisis se tomaron en consideración los datos en su conjunto para los cuatro casos. Se codificaron las entrevistas realizadas en las empresas, con el equipo de Sistema B México y con los expertos con los cuales se trianguló los hallazgos de la investigación. Teniendo en cuenta las potencialidades y limitantes de los CAQDAS para estudios cualitativos (Flick, 2014; Friese, 2011, 2020; Grbich, 2013; Yin, 2018) se utilizó el programa *Atlas Ti 8.0* como apoyo para el análisis de los datos.

Se procedió a crear listas de códigos en varias rondas iterativas de reclasificación a lo largo del proceso de entrevistas y entrevistas con expertos terminando con un total de tres grandes temas, cinco categorías, once subcategorías y 83 códigos. Algunos de estos códigos muestran mayor enraizamiento que otros (frecuencia de menciones), lo cual permite una perspectiva de análisis, sin ser la única posible. Si bien los códigos con mayor enraizamiento muestran, sin duda alguna, una relevancia a tener en cuenta, existen por otro lado otros códigos con menos apariciones pero que son de suma importancia en el análisis.

En el caso de este estudio, como en todos, la codificación y creación posterior de redes con *Atlas Ti* facilitó significativamente el análisis completo del universo de datos pero la responsabilidad final siguió siendo del investigador de interpretar los datos (Friese, 2011; Gibbs, 2018). Como propuesto por Varguillas (2006), esto se realizó con una convicción epistemológica y una construcción creativa y holística de lo estudiado como un todo. A continuación, resultado del análisis de los datos analizados se presenta en la Tabla 10, la matriz principal construida para facilitar el ordenamiento de las categorías, subcategorías y códigos.

Temas	Categoría	Subcategoría	Códigos				
			Muy alto enraizamiento (50-75)	Alto enraizamiento (24-50)	Medio enraizamiento (10-23)	Bajo enraizamiento (1-9)	
Macrocontexto	Crisis	Económico			Crisis	Pobreza	
		Social				Violencia, contexto complejo	
		Ambiental				Cambio climático	
		Político				Corrupción, marco legal mexicano	
B Corp	Impacto positivo (+)	Persona	Sentido - Propósito		Congruencia		
					Alineación de valores	Integridad	
					Excelencia	Ética	
		Empresa			Aprendizaje con tropiezos	Cambio constante	Resiliencia
			Sustentabilidad	Empresa Transformadora/Híbrida	Mejoras en certificación B	Comunidad B	
			Cuidado y bienestar de los trabajadores	Movimiento sistémico	Movimiento	Gobernanza horizontal	
			Innovación	Internacionalización	Multidisciplinar	Resistencia	
			Responsabilidad Social	Buenas prácticas	Valores	Vinculación con Gobierno	
				Medición de impacto	Valor agregado	ODS	
			Networking	Stakeholders	Economía circular		
			Vinculación con universidad		Justicia social integrativa		
			Emprendimiento		Laudato si		
				Validación			
	Impacto negativo (-)	Persona	Desconocimiento certificación	Millenials			
			Egocentrismo	Godinez			
			Escepticismo/Rechazo B Corp	Frustración	Resistencia al cambio		
		Empresa	Ambigüedad				
			Capitalismo Cultural				
Greenwashing							
	Economía lineal						
Ownership	Impacto positivo (+)	Persona & Empresa		Talento	Empatía	Revolución	
				Experiencia-Madurez	Madurez-Experiencia	Democratización del capital	
				Compromiso	Lealtad	Shareholders	
				Ambición	Empoderamiento	Libertad y Responsabilidad	
				Confianza	Honestidad	ESOPS	
				Amistad	Motivación		
				Crecimiento por resultados	Owner		
				Diálogo	Satisfacción		
					Trabajador		
Impacto negativo (-)	Persona			Juventud (inmadurez)	No apertura a capital		
	Empresa				Falta de confianza en empleados		

Tabla 5 Matriz de códigos y categorías

Como resultado del análisis detenido de los datos a través de la codificación encontramos que las entrevistas realizadas a directivos, propietarios y trabajadores tenían diferentes comunes denominadores los cuales fuimos agrupando en grandes temas, categorías, subcategorías y finalmente en códigos. En un primer nivel colocamos una gran familia de datos, citas y por lo tanto códigos relacionados con el *Macrocontexto*. En este nivel se

agrupan códigos relacionados con el contexto en sus diferentes ámbitos (ambiental, social, económico, político...) los cuales tienen un impacto en los demás códigos y dos grandes temas. Estos últimos están ligados con las preguntas de investigación. Por un lado, tenemos el tema que etiquetamos concisamente: *B Corp*, y por otro, *Ownership*. Durante el proceso de codificación fuimos encontrando factores sociales, económicos, personales, organizacionales, que impactaban positiva o negativamente a los procesos relacionados con ser B Corp y la vivencia de sus valores, la importancia, o no de su certificación, entre otros. De igual manera para el tema de *Ownership* o propiedad de empresa por parte de trabajadores. Encontramos factores positivos y otros negativos que frenaban, no contribuían, no permitían que se diera el proceso de apertura de propiedad. A estos factores que impactaban de manera negativa los llamamos anti-códigos.

Con respecto al primer tema, la certificación, identidad e imaginarios relacionados a ser B Corp y por otro a la apertura de la propiedad con los trabajadores. Los códigos también se iban mostrando, de manera sistemática, según fuera desde la postura de la empresa o bien de la persona. Al escuchar en repetidas ocasiones los audios de entrevistas y apoyados con la revisión de notas y documentos, pudimos observar como ciertos valores, actitudes y características se iban definiendo. Ciertos códigos incluso pudieran ser compartidos en varias subcategorías, categorías e incluso temas. Estos códigos si bien fueron separados en las dimensiones de la persona/empresa están ligados como valores de las personas expresados en las organizaciones. Para una aplicación con los valores cooperativos vale la pena revisar el trabajo de Nilsson (1996) y de Moreno (2017).

3.4.3 Validación: triangulación metodológica y validación por miembros.

Validity is one of the strengths of qualitative research and is based on determining whether the findings are accurate from the standpoint of the researcher, the participant, or the readers of an account

Creswell & Miller (2000)

La validación ha sido un tema clave en los debates sobre la legitimidad de los estudios cualitativos (Maxwell, 1992). En esta parte se busca validar los resultados, análisis y conclusiones. Como serán tratados e interpretados los resultados de los datos recabados a través del método utilizado (Maxwell, 2005) y cómo se debe creer en las conclusiones a las

que llegaremos. La discusión sobre las tipologías, ejemplos y defensa de la validez cualitativa frente a instrumentos cuantitativos ha sido extensa (Eisenhart & Howe, 1992; Guba & Lincoln, 1989; Kirk & Miller, 1986; Kvale, 1989; Salner, 1989) . Esta situación puede llegar a confundir a los investigadores en etapa inicial o formativa (Creswell & Miller, 2000). Dicho esto, existe un cierto consenso entre los autores para establecer herramientas o procesos de validez en proyectos cualitativos de investigación, tales como revisión por miembros, triangulación, descripción densa, revisión por pares o auditorías externas (Creswell & Miller, 2000; Guba & Lincoln, 1989; Maxwell, 1996b; Merriam, 1998).

Para la presente investigación, dada su naturaleza, objetivos, público meta y lente (Creswell & Miller, 2000) , elegimos dos vías de validación. Por un lado, la triangulación metodológica, teniendo la aplicación intra-método (Valencia, 2000) de dos instrumentos metodológicos principales: la entrevista a profundidad y la observación. Y por otro lado, la verificación por miembros (Maxwell, 2008). Al ir a través de este proceso, según Creswell & Miller (2000) el investigador repasa y elimina áreas sin cubrir, además de que la narrativa se valida al pasar por múltiples formas de evidencia en lugar de una única. En el trabajo de P. Fusch, Fusch, & Ness (2018), donde revisitan la triangulación en la investigación cualitativa en términos de Denzin, aseveran que la triangulación añade profundidad a los datos recolectados y permite que los resultados de una investigación valgan la pena como contribución en la construcción del cuerpo del conocimiento existente. Establecido esto, y sin tomarlo como fuente formal de validez, podemos añadir que el proceso de investigación va siendo acompañado o incluso auditado, durante el todo el desarrollo y al momento de la defensa de este, por expertos con cualidades investigativas probadas lo cual podría añadirse como una tercera fuente de validez que sería la de auditoría externa. En la Figura 9 podemos ver la propuesta de Creswell & Creswell (2018) para el proceso de validación de los datos a lo largo del análisis y validación en investigaciones cualitativas desde lo específico hacia lo general.

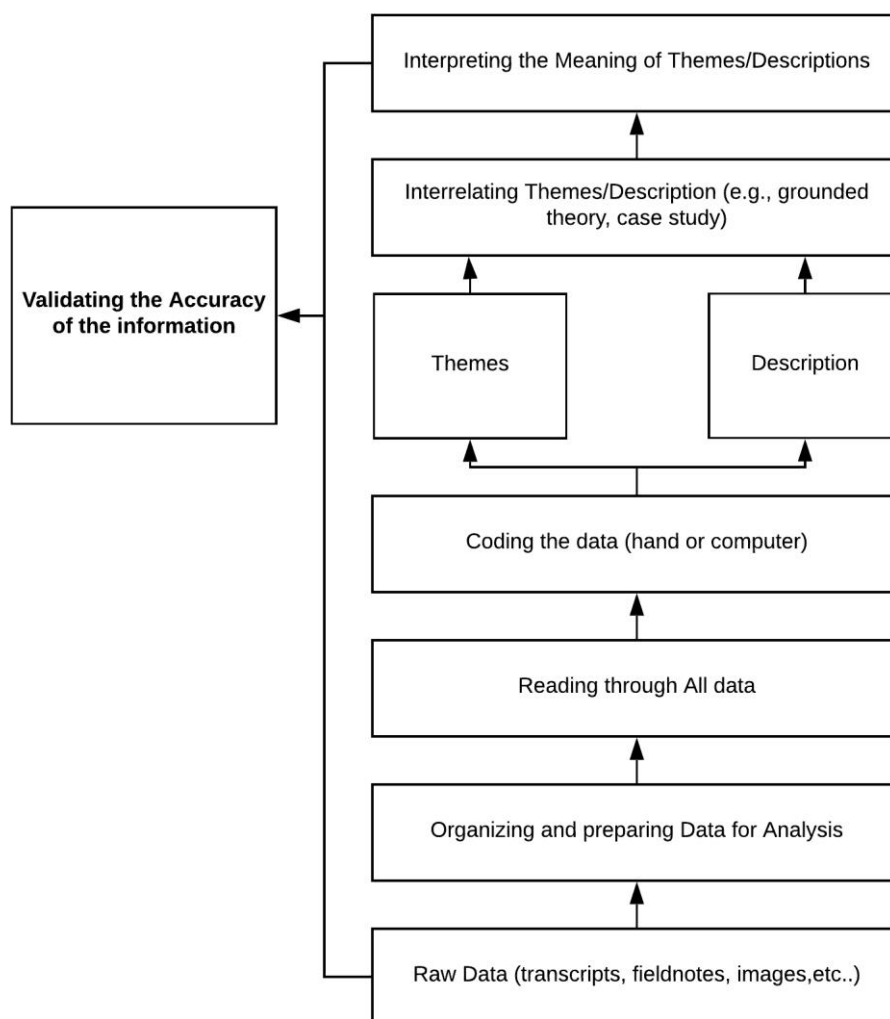


Figura 9 Análisis de datos en investigación cualitativa.

La validación por miembros o lo que en inglés se conoce como *respondent validation* (Maxwell, 2008) o *members check* (Bryman, 2003; Guba & Lincoln, 1989) es la validación sistemática solicitando retroalimentación de los datos recolectados (entrevistas a profundidad) y conclusiones (tesis) a las personas o sujetos estudiados a lo largo de la investigación. Esto implica la disminución máxima de evitar la mala interpretación de datos o de dejar espacios no identificados entre los participantes y el investigador.

Para Stake (1995), los reportes en una investigación cualitativa deberían ser contrastados y verificados con preguntas que constaten la facilidad de lectura, la coherencia, la estructura y cercanía con la resolución de la pregunta de investigación, el uso correcto de los términos, la edición final entre otros (ver lista de preguntas en anexos).

En los estudios cualitativos la triangulación con múltiples fuentes de información mitiga cualquier inclinación o parcialidad (*bias*) de la investigación y profundiza al mismo tiempo dándole soporte y saturación a los datos encontrados (P. Fusch et al., 2018; Jonsen & Jehn, 2009). Esta triangulación es definida por Denzin (1978) como la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno. El diseño elegido debe permitir dicha saturación de datos y es este diseño que permitirá al investigador encontrar la respuesta a su pregunta de investigación de la mejor manera (Fusch & Ness, 2017; P. Fusch & Ness, 2015). Para Fusch & Ness (2015) la saturación de datos es un tema de discusión todavía ambiguo, difícil de definir y en discusión entre los investigadores y los cientos de tipos de diseños existentes donde el camino para llegar a la saturación de datos no forzosamente cuadre para todos los diseños de investigación. Dicho esto, para Fusch & Ness (2017; 2015) se llega a dicha saturación cuando el estudio ha llegado a tal punto de información que puede ser replicado. Para llegar a dicha saturación se puede incluso, en términos de Bernard (2013), realizar entrevistas a personas que normalmente no entrevistaríamos normalmente pero que añaden una óptica complementaria al problema estudiado. Para Fusch & Ness (2015) existe una correlación directa entre la triangulación de datos y la saturación de datos siendo el primero (como método) el que asegura al segundo (como resultado).

Según otros autores (Dey, 1999; Mason, 2010; Strauss & Corbin, 1998) la saturación viene siendo una cuestión de grado donde el investigador va sumando datos hasta llegar a un punto donde se dan las condiciones para algo “nuevo suceda o emerja”, esto “nuevo”, admiten Strauss & Corbin (1998), crea en ocasiones problemas ligados al exceso de datos y no forzosamente a la falta de ellos lo cual invita al investigador a cortar los datos donde y cuando ya no son necesarios.

A manera de cierre de este apartado, retomamos a Galeano (2014) quien define como fundamentos importantes del enfoque investigativo cualitativo el contacto directo y permanente con los actores. Así mismo dice que dicho enfoque se basa en una observación directa, intensiva para comprender holísticamente al objeto estudiado.

Galeano nos comparte que de ninguna manera se trata de una investigación objetiva, sino que el investigador se adentra al objeto mismo que forma parte de la realidad estudiada y a la cual se pretende entender desde sus adentros. Galeano (2014) expone como éste tipo de investigación y de acercamiento es flexible. Sí, la flexibilidad entendida como el esfuerzo del actor que investiga, que se mueve, que se modifica, que hace todo lo posible por

adentrarse y conocer y saber más sobre el objeto estudiado. Flexible tanto el investigador como su diseño más no así los instrumentos utilizados. La metodología se respeta y es en ese respeto, ético de querer ahondar más y así responder las preguntas de investigación, que el investigador cualitativo se adapta al medio. El proceso se hace al andar. De ninguna manera es lineal, fijo y/o estático, al contrario, evoluciona como la realidad misma. Se trata de entender la vida misma, en y desde su complejidad. Para Flyvbjerg (2011) incluso las investigaciones ya no están siendo dirigidas por el tipo de metodología, cuantitativa o cualitativa o ambas, sino se basan y son dirigidas en base de la problemática. El sentido común para Flyvbjerg (2011) es parte central de la ciencia donde las batallas entre métodos, cuantitativos o cualitativos, ya no tiene lugar ni vale la pena sino que hay que verlos como complementarios. La investigación cualitativa es emergente. Va respondiendo según criterios metodológicos a las necesidades de la construcción. Apunta la académica la importancia de la memoria metodológica. Una memoria que dé cuenta de manera clara y explicativa de las decisiones que se tomaron, los “por qué”, una bitácora de los cambios. Ligado a la ética, Galeano (2014) nos propone hacer la validación con la comunidad académica próxima, nacional o internacional, para validar y recibir retroalimentación de dichos actores. Así mismo con los participantes de la investigación, como principio de reciprocidad, pero también que tengan un impacto con las comunidades que permitieron se realizara dicho trabajo investigativo.

En resumen, y para cerrar el capítulo, se mostró, de forma amplia, la integración de los diferentes elementos que conforman el método, definiciones y lógicas del estudio de caso que desembocan en el plan de análisis, categorizaciones y validaciones que nos llevan a los siguientes resultados. El método es el resultado de una laboriosa revisión de autores con enfoque cualitativo y procura la posibilidad de transferencia y aplicabilidad del mismo para aplicarse en otros casos.

Capítulo 4

Resultados y Análisis. Estudios de caso

Los humanos no somos problemas o ecuaciones sino historias; nos parecemos menos a las cuentas que a los cuentos.

Fernando Savater (1997)

B Corps don't believe they are THE solution to or guarantor of anything. B Corps do believe that business can be a significant contributor to creating and scaling solutions, and further that business has a necessary role to play because government and nonprofits are, like business, necessary and also insufficient to solve our most challenging problems alone. We can only do this together.

Jay Coen, Co-fundador de B Lab (2018)

4. Resultados y Análisis. Estudios de Caso

A manera de introducción de los estudios de casos aquí presentados debemos tener en cuenta ciertas precisiones que encuadren lo posteriormente desarrollado. Este capítulo conforma la primera parte del análisis y el cual va tomando forma desde el modelo interactivo del diseño de investigación aquí aplicado (Maxwell, 2019). Este modelo, descrito en el capítulo de Métodos se apoya en Yin (2009, 2018) el cual resulta ser un proceso iterativo donde los elementos de investigación se van interconectando a la vez que construyen la o las respuestas a las preguntas de investigación.

Los estudios de caso se muestran independientes entre ellos, pero siguen una misma estructura donde se exponen los puntos más críticos, los detalles más importantes que van integrando las evidencias. En una primera parte del capítulo se exponen los estudios de caso de las empresas B tomando en cuenta las informaciones obtenidas directamente o indirectamente de ellas, pero con especial atención en lo descrito y narrado por los trabajadores y directivos/dueños. En este texto, se integran fielmente tanto las voces de las personas que laboran en las empresas y puntualmente se hacen referencia a las entrevistas realizadas al equipo de Sistema B México y otros expertos.

En una segunda parte se expone el análisis realizado con el apoyo de un CAQDAS (Friese, 2020; Varguillas, 2006) dando pie a otra configuración y buscando ampliar la validez (Yin, 2009) y limitar las amenazas (Maxwell, 2019) propias de los métodos aplicados. En una tercera parte, se analizan los datos cruzando con la perspectiva de los expertos a manera de validación (Dorussen, Lenz, & Blavoukos, 2005) y con lo recabado en la revisión del estado del arte. Yin (2009) remarca que para tener estudios de casos ejemplares, además de estar completos, ser significativos y tener suficiente evidencia deben considerar perspectivas alternas donde se pongan a consideración con proposiciones rivales las evidencias encontradas.

Durante el trabajo de campo se realizaron por lo menos 61 entrevistas a profundidad con empleados, directivos de las empresas, equipo de Sistema B México, y con expertos reconocidos en los temas investigados. Además, se revisaron a fondo las evaluaciones de impacto (BIA) con el desglose de los puntajes los cuales se resumen en las tablas incluidas en los casos. Se mantuvo comunicación y observación en las empresas estudiadas y algunas

otorgaron ya sea reportes escritos o bien archivos electrónicos con ciertas informaciones de sus modelos de negocio, pero sin dar acceso a informaciones financieras o legales. Como subrayado anteriormente, el hecho de investigar sobre las posibilidades o no posibilidades de la apertura del capital con los trabajadores resulta una cuestión sumamente delicada la cual al ser investigada se tuvo que sacrificar cierta profundidad en datos de tipo financiero, por ejemplo. Además de las entrevistas –principal fuente de información en nuestro caso-, observaciones y revisiones de documentaciones, se realizaron por lo menos 35 actividades paralelas formativas o de vinculación, nacionales e internacionales, ligadas directamente al trabajo de investigación aquí presentado (véase tabla 11 en anexos).

Bitácora de entrevistas y actividades de terreno realizadas

Trabajo de campo					
#	Nombre	Organización/ evento	Categoría	Fecha	Duración
1	Ana María Peredo, PhD	University of Victoria, Canadá	Académica	05/11/2017	50 min
2	Leire Uriarte Zabala, PhD	LANKI - Mondragón	Académica	10/11/2017	60 min
3	Ramsés Gómez	Sistema B México	Sistema B México	12/12/2017	30 min
4	María Emilia Correa, PhD & Ramsés Gómez	Academia B y Sistema B México	Académica Sistema B México	01/02/2018	1h15min
5	Carlos Viesca	RINTERS Consultora	Experto impacto social	17/03/2018	45min
6	Miriam Susana Becerra Sandoval	ITESM Guadalajara	Académica Emprendimiento	24/04/2018	30 min
7	Violeta Sandoval Chapa	ITESM Guadalajara	Académica Emprendimiento	11/10/2018	60 min
8	María Mederos	EOSIS	B-Corp	28/11/2018	50 min
9	Fátima Álvarez	Someone Somewhere, Co-Founder	B-Corp	29/11/2018	45 min
10	Sofía Navarro	Sarape Social	B-Corp	30/11/2018	60 min
11	Samara Regúles	Fondify	B-Corp	05/03/2019	45 min
12	Andrea Moreno Joshua Hammerschlag José Ramón Barreido	Grupo Sistema B + Universidades ITESO, La Salle, ITESM.	Academia y Sistema B Mex	03/04/2019	60 min

	Claudia Ibarra				
13	Andrea Moreno	Sistema B México	Sistema B México	09/04/2019	25 min
14	María Mederos	Eosis	B-Corp	11/04/2019	60 min
15	Pedro Paredes	Eosis, Co-Founder	B-Corp	11/04/2019	60 min
16	Empleado #1	Eosis	B-Corp	11/04/2019	70 min
17	Empleado #2	Eosis	B-Corp	11/04/2019	40 min
18	Empleado #3	Eosis	B-Corp	02/05/2019	45 min
19	Jorge López de Obeso	Eosis, Co-Founder	B-Corp	03/05/2019	52 min
20	Letty Zambrano	Aguagente	B-Corp	25/04/2019	35 min
21	Luz Ruiz	Starbucks Inc., Seattle	Experta	11/05/2019	70 min
22	Samara Régules	Fondify	B-Corp	16/05/2019	69 min
23	Rebeca Solano	Fondify	B-Corp	16/05/2019	48 min
24	Dulce Lemus	Fondify	B-Corp	16/05/2019	53 min
25	Salvador Paz	Fondify, Co-Founder	B-Corp	16/05/2019	90 min
26	Sofía Navarro	Sarape Social	B-Corp	24/05/2019	55 min
27	Hassan Oropeza	Sarape Social, Founder	B-Corp	24/05/2019	51 min
28	Oscar Talavera	Sarape Social	B-Corp	27/05/2019	58 min
29	Pedro Mora	Sarape Social	B-Corp	27/05/2019	40 min
30	Marien Aubert	Sarape Social	B-Corp	28/05/2019	53 min
31	Aldo Joel Pérez	Oats and Bowls, Founder	Empresa social	28/05/2019	125 min
32	Pavel Lau Castro	Grupo RE, Founder	Empresa social	29/05/2019	35 min
33	Gonzalo Rodríguez Zubieta	Magis Salta, Argentina	B-Corp	06/06/2019	45 min

34	Rolando Andrés Roncancio, PhD	INALDE, Colombia	Académico	17/06/2019	40 min
35	Leticia Zambrano	Aguagente	B-Corp	20/06/2019	50 min
36	Jean Paul Ciantar	Aguagente, Co-founder	B-Corp	20/06/2019	90 min
37	Víctor Hugo Gonzalez	Aguagente	B-Corp	20/06/2019	54 min
38	Leticia Zambrano y Jean Paul Ciantar	Aguagente	B-Corp	20/06/2019	45 min
39	Garry Lea	Aguagente, Co-Founder	B-Corp	25/06/2019	95 min
40	Astrid Lapham Alvizo	Aguagente	B-Corp	02/07/2019	45 min
41	Andrea Moreno	Sistema B México	Sistema B México	09/07/2019	50 min
42	José Cervantes, PhD	IBERO Puebla	Académico	10/07/2019	35 min
43	Magda Rodríguez	ProSociedad SC	Experta RSE	12/07/2019	45 min
44	Ramsés Gómez	Sistema B MX	Sistema B México	15/07/2019	70 min
45	Andrés Barrios, PhD	UNIANDES, Colombia	Académico	16/07/2019	42 min
46	Mary-Ann Cooper, PhD	Coordinadora de Academia B, Chile	Académica	18/07/2019	46 min
47	Garima Sharma, PhD	University of New México – Anderson School of Management	Académica	23/07/2019	50 min
48	Crishelen Kurezyn, PhD	UPAEP, México – Aim2Flourish	Académica	13/08/2019	47 min
49	Alberto Irezabal	IBERO Ciudad de México – Yomol A Tel	Académico	14/08/2019	50 min
50	Javier Herrero	Director Programas Estratégicos	Sistema B México	26/08/2019	30 min
51	Mónica López Ortuño	HP México	Gerente RSE	27/08/2019	1 hr
52	Sam Regules	Fondify	B-Corp	28/08/2019	2 hr
53	Aldo Joel Pérez	Oats and Bowls, Founder	Empresa social	28/08/2019	40 min

54	Joshua Hammerschlag	ITESM, Ciudad de México. Director de Centro de Emprendimiento Social	Académico	30/08/2019	30 min
55	Global B Corp Academic Roundtable, L.A. California	B-Lab, B-Academics Global	Académicos en línea	16/09/2019	6 hrs
56	Guillermo Díaz Muñoz, PhD	Red Temática de Economía Solidaria y Alternativas Alimentarias	Académico experto	27/01/2020	1h30 hrs
57	Holly Ensign-Barstow	B-Lab Stakeholder Governance & Policy	B-Lab	04/02/2020	35min
58	Rodrigo Zuloaga, Ana Paola Aldrete, Gregorio Leal	Ownership & Universidad	Conversatorios ITESO	20/02/2020 23/04/2020 Mayo/jun/julio	8 horas
59	Alison Lingane, MBA	Directora de Equity Project	Experta Ownership USA	04/03/2020	43 min
60	Melina Bravo	Coordinadora Operaciones	Sistema B México	03/04/2020	45 min
61	Andrea Borges	Coordinadora Certificación	Sistema B México	23/04/2020	65 min

Tabla 6 Bitácora de entrevistas a profundidad. Trabajo de campo

4.1 Eosis

4.1.1 Historia, datos básicos, modelo de negocio, gobernanza y estructura de la empresa

Eosis es una empresa mexicana ubicada en Guadalajara, Jalisco, aunque también tiene presencia en la Ciudad de México. Tiene 10 años de haberse constituido y obtuvo su certificación como empresa B en 2016. Es la primera B-Corp certificada en esta ciudad y la primera del país en su rubro. Es reconocida localmente por su función de *changemaker*, por el número de proyectos *LEED* (*Leadership in Energy & Environmental Design*) que ha asesorado y por la certificación de sus miembros, incluido el reconocimiento *LEED Fellow*. La firma ha propuesto al *US Green Building Council* (USGBC) una iniciativa que tiene el objetivo de promover un ambiente de trabajo seguro y saludable para todo el personal involucrado en el proceso de construcción y una cultura sostenible más allá de esto, para incidir positivamente en su comunidad (B-Lab, 2019f). Es una empresa que al momento de realizar el estudio cuenta con 13 colaboradores, incluidos los dos socios mayoritarios y una socia minoritaria.

Eosis, principalmente ofrece tres tipos de servicios:

- 1) La consultoría de eficiencia energética, su principal área de especialización; tiene el propósito de lograr la comodidad del edificio mediante la consultoría de diseño pasivo y dispositivos arquitectónicos, especialmente en climas cálidos y secos. La empresa realiza un modelado energético avanzado a través de una variedad de softwares especializados para documentar la efectividad de las estrategias de ahorro de energía (luz, agua, materiales). Finalmente, reúne toda la información requerida para lograr certificaciones locales e internacionales de construcción ecológica y de impacto.
- 2) El proceso de certificación LEED, un sistema de calificación para edificios verdes con reconocimiento internacional, en el que un tercero verifica una serie de ítems para constatar que el edificio haya sido construido o modificado buscando el mejor desempeño ambiental.
- 3) La certificación EDGE (*Excellence in Design for Greater Efficiencies*), se trata de un sistema de evaluación menos costoso, originalmente promovido por el Banco Mundial y dirigido a países en vías de desarrollo o emergentes. Desde las primeras entrevistas queda claro que se certificó de manera natural puesto que su propósito es trabajar decididamente en temas de sustentabilidad.

Eosis es una empresa funcional, no es perfecta ni busca serlo, así lo afirman sus socios principales. Jorge y Pedro dicen compartir los mismos valores y es justo uno de los activos más importantes, los que ha sacado a flote a la empresa en los tiempos difíciles. Son amigos y comparten la misma ruta a largo plazo: buscar el impacto a través del diseño y la arquitectura y haciendo negocio con ello.

En cuanto a la claridad de los nombres y figuras legales de Eosis, para la mayoría de los trabajadores, la situación no es realmente clara, y tampoco la figura legal que se constituyó en Estados Unidos. No saben, a decir de uno de los colaboradores, cómo están las finanzas de la empresa ni cómo se ubican ellos como empleados ante esto, y si fuera posible un reparto de utilidades o alguna otra información relativa a la transparencia del dinero de la empresa.

La estructura de la gobernanza corporativa cuenta con un cuerpo directivo con un nivel institucional donde el consejo forma la parte más alta en la jerarquía. En este cuerpo participan los directores, se incluye por lo menos un miembro independiente y se reúne por lo menos dos veces al año. No existen por escrito las responsabilidades de tal cuerpo de gobernanza. Cuentan con un servicio financiero que sigue las reglas y normas locales y que presenta resultados los cuales son a su vez auditados.

Por su parte, los equipos se limitan a participar en sus reuniones semanales y de ahí, si existieran, se suben los temas a consejo de administración. Dicho consejo lo presiden los dos fundadores Pedro y Jorge. No existe, según nuestra información, participación de los colaboradores en dicho espacio de toma de decisiones.

La entrevista de contacto, sostenida con la arquitecta María Mederos (socia minoritaria), tuvo el propósito de buscar la colaboración entre las partes; me presenté con una breve explicación del trabajo académico que realizo desde hace varios años y expuse el objetivo principal de la investigación; por su parte, la Arq. Mederos explicó la estructura de la empresa, los niveles jerárquicos y el funcionamiento de los equipos, el cual ella valora como muy horizontal en la relación entre los distintos niveles y de mucha cooperación entre colaboradores, dada la cantidad de proyectos complejos, tiempos diferentes y una importante diversidad de clientes. Recalcó que, si bien el proceso de certificación de Eosis fluyó con cierta facilidad y de manera natural debido a sus propósitos de sustentabilidad, una de las partes que tomó más tiempo fue el cambio de estatutos a frente al notario; el resto del proceso prácticamente consistió en la recopilación de información y documentos para completar lo solicitado por B-Lab.

La arquitecta me hizo saber que no fue necesario hacer cambios sustantivos en las políticas de la empresa para obtener la certificación. Remarcó el hecho de que en México los clientes, e incluso los colaboradores internos, todavía no reconocen la importancia y el significado de ser una B-Corp, y que hasta el momento sólo una empresa estadounidense había manifestado ese reconocimiento al seleccionarlos entre otros posibles proveedores en la región de Guadalajara. En cierta manera, esto demuestra la falta de penetración de la importancia de la certificación en el ecosistema empresarial en México, en general, muy distinta a la que existe en nuestro país vecino del norte.

La experiencia de Eosis se fundamenta en su participación en más de 75 proyectos en modelado energético (Eosis, 2019b), la gran mayoría con el propósito de certificar sus instalaciones como edificio LEED. Para lograr esta certificación, se busca obtener el mejor rendimiento energético posible mediante un análisis profundo de las características climatológicas del territorio donde se encuentra el edificio a certificar, además del entorno próximo para buscar optimizar las posibilidades, así como las zonas de confort. Para ello, recolectan y generan datos objetivos y fundamentados para iniciar el proceso de certificación. Su objetivo es impactar en el mundo a través de mejorar la sustentabilidad de los espacios.

Jorge López de Obeso, el primer socio mayoritario, fundador y presidente del consejo, es un arquitecto egresado del ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente), con una larga trayectoria tanto en el diseño de proyectos como en la docencia en distintas universidades de prestigio del país. En entrevista nos comparte la génesis de Eosis. La empresa nace a partir de la experiencia y estudio con proyectos certificados. Eosis, antes EA Energía y Arquitectura, nace de la suma de tropiezos y aciertos, y de colaboraciones con el Arq. Javier Sánchez desde otros espacios.

Pedro Paredes es el segundo socio y director ejecutivo de la empresa. Es arquitecto egresado del ITESO y trabajó para varios despachos. Desde su época universitaria se interesó en temas de sustentabilidad y comparte con Jorge el gusto por el medio ambiente y por la bicicleta de montaña. Pedro fue invitado por Jorge al proyecto y este último le explicó lo que era las certificaciones LEED, lo cual le interesaba desde que era estudiante. Consiguió capacitarse en el tema de los certificados LEED. En una entrevista realizada para Aim2Flourish (Eosis, 2018a), cuenta que el primer proyecto en el que concursan no lo ganaron, pero el segundo sí, fue un edificio del ITESO. Desde ese momento han trabajado juntos sin descanso por casi

10 años, fascinados y aplicando la tecnología e innovación en práctica para mejorar espacios con eficiencia energética. Tanto Jorge como Pedro supieron unir amistad con talento. Jorge se daba cuenta desde antes de crear Eosis que la arquitectura no estaba dando respuesta a la urgencia climática. Jorge cree que pueden tener impacto y hacer la diferencia a nivel ambiental y social a través del diseño, pero al mismo tiempo haciendo negocios. “Se trata de mejorar, mejorar todo el tiempo y todo”, afirma Pedro Paredes. “Mejorar el diseño, mejorar la eficiencia energética, mejorar las prácticas con el equipo de trabajo” y eso es su primer objetivo. En lo personal, considera que habrá logrado su meta cuando como empresa sean innecesarios, justamente porque todos los edificios serán sustentables, pero ya encontrarán que hacer en ese momento (Eosis, 2018a).

En palabras de Jorge, un año que marcó a Eosis fue 2018, cuando fue elegida como parte del *Top 10* de las B-Corp con mayor impacto en su ramo, y también fue el año que empezaron su expansión hacia el mercado de Estados Unidos (Eosis, 2018a). Dicho esto, la competencia en su sector sigue creciendo sin cesar. Su modelo de negocio se centra en ofrecer a los tomadores de decisión (clientes) posibilidades de estrategias más inteligentes en diseño, ahorro de energía y un mayor impacto social. Por otro lado, según Jorge, trabajan la ética y la relación con los trabajadores de la construcción en las obras. Intentan enfocar sus esfuerzos en tener edificios sanos, obreros sanos en la construcción y usuarios sanos y contentos dentro de esos edificios certificados. Para Pedro, los dos valores más importantes de la empresa son congruencia e integridad, entendiendo la congruencia como el hacer lo que dicen que hacen y, por otro lado, el tema de la honestidad: al ser una consultora, proveer al cliente sólo información veraz y de manera transparente. Ser una B-Corp ayuda a empujar esos valores, los cuales, por cierto, para María Mederos son casi inexistentes en el medio de la construcción por ser uno de los medios con una alta presencia de corrupción y malas prácticas empresariales. Los valores intentan ser compartidos, según Pedro, al interior de la empresa.

Como consultora que trabaja con diseño, arquitectura y eficiencia, utilizan varios programas especializados de software para modelar, que envuelven sistemas de construcción que les permiten saber qué pasa dentro de los edificios que van a intervenir, y así saber cómo hacer los cambios. Utilizando esas herramientas propician el ahorro energético, por ejemplo, o el confort para el usuario final del espacio. Eosis plantea soluciones de diagnóstico con escenarios posibles para que sus clientes cuenten con toda la información y puedan tomar

decisiones adecuadas. Con esos programas de software también buscan cumplir con las guías, requerimientos legales, técnicos y otros que, según el tipo de certificación, van requiriendo. En palabras de Jorge López, quien cuenta con el reconocimiento más prestigioso que da el Consejo de Edificación Sustentable de Estados Unidos, llamado LEED Fellow, lo que intentan con su trabajo, y que los emociona, “es lograr el impacto con el ahorro de energía a través de la arquitectura, y vale la pena”. Pedro dice que se trata de una cuestión de conciencia y de una lógica de impactar, primero a través de la construcción verde, y luego gastar menos en energía o en equipos costosos para iluminar, climatizar u otros. Se trata de ofrecer a los clientes sistemas optimizadores previos y como inversión, esto teniendo en cuenta la relación costo-beneficio (Eosis, 2018a).

Eosis es una empresa que siempre ha buscado ir mejorando y ha enfrentado retos continuos desde todos los ámbitos según vemos en los datos recabados. También han evolucionado según las certificaciones han venido cambiando, por ejemplo, empezaron con un programa LEED 2.0 y ahora ya van en la versión 4.0. Incluso han cambiado mucho la ubicación de sus oficinas al ser la presente la tercera localización. Es una *startup* que ha crecido y madurado con el tiempo. Actualmente se ubican en el edificio MIND Innovación y Diseño, ubicado en Guadalajara. MIND es un ecosistema de innovación y desarrollo que impulsa a empresas de sectores diversos. Además, MIND es un edificio de 10 niveles, intervenido por Eosis con sistemas inteligentes de ahorro de energía, ventilación natural y con climatización no eléctrica, lo que lo convierte en el primer espacio en México certificado como LEED CI v4 nivel Platino. Las oficinas de Eosis, además de contar con sistemas de ahorro de energía, cumplen con aspectos ergonómicos que lo convierten en un espacio de trabajo agradable y sano. Entre las estrategias utilizadas en las oficinas mismas de la empresa están las siguientes: iluminación eficiente con el uso de luminarias LED y controles independientes de presencia y de luz del día para cada una, ventilación natural, monitor de concentraciones de dióxido de carbono para mantener una buena calidad del ambiente interior, vistas hacia al exterior, entrada de luz natural, reutilización de muebles de oficinas anteriores, las sillas de trabajo con material reciclado, programa de apoyo de MiBici pública, cercanía con usos básicos y transporte público, limpieza utilizando sólo vinagre y agua (Eosis, 2018b).

Como ya mencionamos, el modelo de negocio de Eosis busca el ahorro de energías de edificios ya que, según Pedro, “casi el 25% del consumo de energía del mundo es utilizado en los edificios... y Eosis está justo ahí presente para hacer consultoría”, y añade: “el mejor

lugar para tener impacto en el mundo, para cambiarlo y teniendo un pago por hacerlo”. Pueden ir midiendo el impacto de sus proyectos en los lugares donde han trabajado. Para Jorge, Eosis es una empresa que, ciertamente, quiere crecer en el futuro, pero sobre todo mejorar en lo que hacen, en su equipo y continuamente hacia adentro.

Cuando se les pregunta sobre cómo ven el futuro, Jorge y Pedro lo ven complicado. El primero se dice más optimista que el segundo, pero creen que pequeños esfuerzos sumados podrán mejorar el mundo de mañana. Para Jorge lo que se necesita “es pensar más y mejor [...] retos siempre habrá, pero la humanidad tiene una oportunidad de salvarse a través del pensamiento [...] es pensando que podremos salvarnos”. Para Pedro, son las pequeñas y simples acciones que, sumadas, van a hacer frente al futuro y tener un impacto más positivo en el planeta. Finalmente, Jorge dice que “hacer las cosas correctas puede ser lucrativo... ayudando puedes hacer negocio haciendo el bien, sin tener que hacer sacrificios... financieros u otros... pensando más, teniendo un impacto social y medioambiental”.

Para Pedro, la parte de su trabajo en Eosis que más le da satisfacción es que cualquier cambio o mejora que hagan en sus proyectos impacta directamente al medio ambiente de manera positiva. Por otro lado, lo más complicado es la cobranza y los pagos de nómina, cuando los clientes no han pagado todavía y se acerca el fin de mes, aunado a los temas administrativos y el manejo de recursos humanos. La empresa tuvo que organizar y estructurar su base financiera y actualmente están preparados para contingencias y tienen cómo resolver ese tipo de retos. Otro de los retos como empresa, además del flujo de efectivo, son los costos y la inversión, y lo que buscan, según Pedro, es optimizar al equipo de trabajo y hacer más con menos, con un equipo sólido, estable y capacitado. Actualmente “están interiorizando ciertas actividades que crean valor y otras las están externalizando, las que no generan valor y son recurrentes. Lo anterior, para buscar y optimizar la rentabilidad de la empresa” dice Pedro. Parte de la estrategia principal es extender su mercado, ya que con personal altamente calificado se puede certificar a clientes que estén en Estados Unidos cobrando en dólares, pero manteniendo los gastos de nómina en pesos mexicanos. Esto permite ampliar el margen de utilidad.

Desde el punto de vista del equipo, los arquitectos e ingenieros entrevistados dicen sentirse contentos en la empresa y comparten los valores, les agradan los beneficios o prestaciones sociales no obligatorias, aunque les gustaría tener acceso a algunos más, como plan de jubilación, áreas lúdicas e incluso hasta cerveza en la oficina.

4.1.2 Certificación, identidad e imaginarios de Eosis como B-Corp

Según documentos públicos, sus reportes cuatrimestrales, Eosis muestra como la mejora continua es parte fundante en su estructura y proyectos (Eosis, 2018a). Es una empresa que hace negocio impactando a la sociedad y al medio ambiente. En 2018 fue elegida como una de las mejores empresas con certificación de B-Corp en su sector (Bthechange, 2018). Esto último es para Jorge un reconocimiento, “pero además te pone al nivel de las consultoras norteamericanas y los clientes te toman como un igual”. En este sentido, la certificación ayudó a que como empresa mexicana no hubiera este *hándicap* de no ser una consultora estadounidense, según Jorge.

Como parte de su responsabilidad social, Eosis ha colaborado también con la organización no gubernamental Techo, con voluntariado en las construcciones en zonas de extrema marginalidad, pero también han colaborado con el desarrollo y modelaje arquitectónico. Según Jorge, estos procesos de impacto social con poblaciones vulnerables serán también aplicados en Estados Unidos.

Una de sus metas a mediano y largo plazo es inspirar a otros a hacer del mundo un mundo mejor; para Jorge, es justo una de sus metas y “lo hacen como parte de su cotidiano... buscan presentar a la gente y ayudar a que encuentren las respuestas a los problemas”, y respecto a la certificación añade que “fue fácil tener la certificación como empresa B ya que ya lo hacían, aunque tuvieron que mejorar ciertos puntos, pero eso ayuda frente a otras empresas... es otra de sus metas: la de inspirar a otras empresas y a otros comunicando lo que no es fácil de ver... las certificaciones sirven para eso”. En este sentido, cabe apuntar que los directores de Eosis tienen acceso a otros espacios como la academia, dan cursos especializados, charlas, etc., donde hablan de sustentabilidad e impacto. Incluso tomaron cursos como multiplicadores B y están por ofrecer el acompañamiento a empresas que busquen dicha certificación.

María Mederos también es arquitecta egresada del ITESO y directora de operaciones, y es la responsable del tema de certificación de Eosis. Dice que como B-Corp, lo más importante es seguir mejorando, pero esto ya lo hacen y a veces pasa desapercibido al interior, pero lo tienen siempre presente en sus documentos, en sus perfiles, en su papelería institucional. Es una manera de “externalizar y reconocer lo que ya hacían... por parte de un externo, en este

caso por B-Corporation”, y añade “para nosotros ser B-Corp es hacerlo bien, ser empresa B es hacerlo bien”.

A decir de sus directivos, Eosis es una empresa que, como todas, siempre tiene muchos retos y, según los datos, parece que se reinventa con inteligencia frente a los retos que se van presentado: financieros, técnicos, con su equipo de talento, etc. Para María, una cuestión muy importante con respecto a la certificación es que debería ser más transparente a la hora de ponderar los puntajes; esto parece estar en una “caja negra” y la certificación parece incluso a veces “burocrática”, y discrepando algo con Jorge, dice que en México todavía no vemos el beneficio de ser una empresa certificada como B. María recalca que la métrica e información delicada es lo que más pesa en el puntaje, pero realmente no se entiende cómo funciona. María, por información que han recibido de otras empresas que buscan medir su impacto, sabe que tampoco entienden el funcionamiento de la evaluación; no obstante, también concuerda con Jorge, observando que los hizo cuestionarse y ajustar su modelo de negocio para tener mayor impacto y modificar incluso sus estatutos. Para ella también es una cuestión educativa ya que la mayoría de la gente y los constructores no saben que existen alternativas para mejorar los espacios sin necesariamente hacer inversiones fuertes, sino más bien inteligentes. En cuanto a ser B-Corp, al igual que Pedro, señala que la certificación les ha ayudado a abrirse mercado en Estados Unidos y no tanto en México. Para María, el proceso de certificación fue algo tardado y duró unos seis meses. No tuvo un efecto directo ni automático en sus clientes, ni con su equipo, a decir de los arquitectos entrevistados, ya que como se apuntó antes, no es una certificación con amplio reconocimiento en México. Es interesante notar como existe cierto común denominador en cuanto a no saber la duración del proceso en su conjunto como ciertos estudios demuestran (Parker, Gamble, Moroz, & Branzei, 2019).

María señala que, si bien fue sencillo el proceso de certificación, las lagunas o zonas grises en cuanto a la ponderación de puntos, la dejan un tanto insatisfecha y deseosa de conocer el cálculo, aún si ellos cuentan con 93.1 sobre los 80 necesarios (BIA del 2018, entretanto se recertificaron). Lo anterior se vuelve aún más trascendente por dos factores: el primero, que ella misma siguió el curso como multiplicador B, organizado por el Sistema B; y segundo, dado que es una experta consultora en certificaciones en el mundo de la construcción. En 2019-2020 Eosis renovó la certificación como B-Corp y existe todo el interés, según sus accionistas, de continuar siendo una de las empresas certificadas en el país.

Si bien en México no era realmente necesaria la certificación, era una cuestión importante para abrirse mercado en Estados Unidos. Todo el proceso “fue una declaración de principios”, dice Pedro. Lo anterior, dado que Jorge y él mismo vieron que ante un nivel de incertidumbre creciente del entorno político nacional, lo más estratégico era empezar a expandirse hacia otros mercados. Uno de los retos era poder “transmitir confianza y demostrar que hacemos buenas prácticas en el extranjero”, sondearon y revisaron con su equipo diferentes certificaciones y la que más les gustó, por los temas de transparencia, corrupción y gobernanza, fue la de B-Corp. Según Pedro, el impacto y alcance de la certificación era más potente y robusto que la certificación mexicana de Empresa Socialmente Responsable, más conocida en México. Era un paso natural, comenta Pedro, “todo empataba”, pero hubo que hacer un trabajo de meter en orden y sistematizar lo que ya hacían. Efectivamente, según él, esta certificación ha ayudado y resulta un valor agregado. Concordando los tres directivos ven que el proceso de certificación ha ayudado también a nivel de *networking* con el ecosistema. La implementación de los temas evaluados por B-Lab le han servido, según palabras de Pedro, a seguir mejorando cada día como empresa y de mantener buenas prácticas de responsabilidad social; esto sirve también para promover con el ejemplo, con clientes, así como en otros foros. La certificación ha resultado interesante para abrirse también con otras B-Corps en Estados Unidos ya certificadas, para que Eosis las certifique o ayude con consultoría para mejorar sus espacios y volverse más verdes, más sustentables. Lo que buscan, además, continúa Pedro, es que la certificación sirva tanto para los clientes como para retener talento al interior de la empresa. Actualmente Eosis sólo cuenta con la certificación de B-Corp como organización y les resulta suficiente, pero están abiertos a analizar otra certificación si les genera valor. Para Jorge, sin duda la certificación ha ayudado y les sirve para medirse constantemente y mejorar.

Desde el punto de vista de los empleados, uno de los trabajadores dice que saben más o menos lo que significa la certificación y lo que se evalúa a grandes rasgos. Sabe que son una empresa B, pero no tiene un significado importante para él; si cambiara de trabajo, no buscaría en particular que lo fuera y ubica a la certificación de B-Corp como una más, sin importancia, y sólo como estrategia de marketing, porque agrega valor a la marca y como *gancho* para los clientes. Al preguntarle sobre cómo se vive el ser B-Corp desde la empresa, responde lo siguiente:

De ninguna manera, realmente solo sé que somos empresa B, sé que somos empresa B por el sello, ciertas características de la empresa, pero incluso si yo me fuera a otra empresa no buscaría que fuera una empresa B. Se me hace como esto de empresas socialmente responsables, pero al final de cuentas es un sellito que tiene esa empresa y que a lo mejor sí cumples con la misión o visión de lo que es ser empresa B, pero puede ser tan sencillo como que hiciste el esfuerzo porque eres un negocio y al final de cuentas trabajo en el tema de certificaciones y sé que las certificaciones son un tema de marketing, de potencializar la marca, de que quieres que la sociedad saque provecho, la *networking*, etcétera, entonces no es que te digas uhh, que emoción de trabajar en una empresa B, no. Incluso te lo digo porque sé, estoy mal acostumbrado, porque si Eosis es la única empresa en la que he trabajado o creo que si perdiéramos el estatus B no pasa nada, la empresa es así y así va a ser, a lo mejor mejora, a lo mejor empeora pero sí mantenemos la misma dinámica (#1, minuto 46-47).

Se hace mucho énfasis desde la dirección, pero para uno de los empleados realmente no es así, y el movimiento B está demasiado verde y ellos fallan, como empresa, en transmitir lo que significa; se trata de un área de mejora. Para otro de los colaboradores, la situación es diferente ya que sabe lo que significa y lo que se evalúa, para él es importante tenerla para ser congruentes con su trabajo y porque agrega valor tanto para los trabajadores como para los clientes que buscan crear un cambio. Para este arquitecto, efectivamente hubo cambios hacia el personal y dice que se notaron mucho en el aumento de capacitaciones y, en general, en el orden de RH con las evaluaciones. Dice que lo que habría que hacer es un mayor seguimiento por parte de Sistema B a las empresas ya certificadas.

En resumen, se empiezan a responder ciertas de nuestras subpreguntas de investigación cuando vemos que la certificación es una decisión que viene de arriba abajo y que es poco conocida por los colaboradores en general. Vemos que los valores se expresan más en términos personales y de la empresa, aunque empaten de cierta forma con los perseguidos por la certificación. Con los datos podemos ver que es una empresa que vive la tensión constante de cumplir sus metas financieras pero que se asume como agente de cambio y que se certifica, en gran parte, para validar sus buenas prácticas y conectarse con otros mercados.

4.1.3 Evaluación de impacto

La primera evaluación de impacto de Eosis fue elaborada durante el mes de junio de 2016. Fue evaluada como una empresa de servicio con 1-9 empleados. Obtuvo 94.6 puntos, más de los 80 necesarios para obtener la certificación como B-Corp. Esto se puede comparar con los 50.9 puntos que obtienen, las empresas tradicionales según B Lab (2019f). Todos estos datos están disponibles para el público en general en el sitio web de B-Corporation. Mientras que se finalizaba la presente investigación, Eosis se recertificó en 2020 completando de nuevo el BIA y obteniendo 93.1 puntos (-1.5 puntos). Podemos observar, sin detenernos en ello, ciertos cambios en las dos evaluaciones de impacto.

Por ejemplo, en su primera evaluación (2016) el puntaje más alto de sus 94.6 puntos totales vino desde el capítulo Medio Ambiente con 36.7 puntos, de los cuales 25.3 los obtuvieron en la línea de Conservación de recursos. En 2019 su puntaje más alto se ubicó en la línea de trabajadores (30.2) por encima del área medioambiental (26.8 puntos). Tomaremos en cuenta la última puntuación validada por B Lab. Véase el detalle en Tabla 6 a continuación.

B IMPACT REPORT	
<u>OVERALL B IMPACT SCORE</u>	93.1
IMPACT AREA SCORES	
Governance	14.60
Mission & Engagement	1.3
Ethics & Transparency	3.3
(+) Mission Locked	10.0
Workers	30.2
Financial Security	3.6
Health, Wellness & Safety	10.0
Career Development	7.3
Engagement & Satisfaction	5.4
N/A Points	3.8
Community	20.8
Diversity, Equity & Inclusion	3.7
Economic Impact	11.6
Civic Engagement & Giving	1.7
Supply Chain Management	3.6
Environment	26.8
Environmental management	2.3
Air & Climate	0.9
Water	0.6
Land & Life	1.8
Resources conservation	19.5
N/A Points	1.4
Costumers	0.6
Costumer stewardship	0.6

Tabla 7 Reporte de impacto BIA para Eosis

La Tabla 6 representa el resumen de sus puntajes que a su vez son resúmenes de los ítems evaluados. Eosis tiene un puntaje alto lo cual le ha otorgado un lugar especial en las menciones de mejor evaluada por B-Lab (2019f) en su sector en 2018 y 2019. La empresa tiene su misión “bloqueada” con los estatutos B lo cual le otorga diez valiosos puntos. Tanto en trabajadores, comunidad y medio ambiente sale con puntajes importantes. Su valor más bajo se lo otorga el área de clientes. En futuras investigaciones sería adecuado hacer comparativos entre los reportes con la misma empresa cruzando resultados financieros (Parker et al., 2019) y de propiedad.

En su evaluación del 2016, Eosis reporta que entre 1-24% de trabajadores (incluyendo fundadores y directivos) tienen participación de la empresa. Esto les otorga en el BIA un

puntaje de 1.125 sobre 4.5 posibles. A su vez, dado que reportan 0% en el ítem sobre porcentaje de empresa que es propiedad de trabajadores no ejecutivos, no fundadores, no directivos esto les otorga 0 puntos de 4.5 posibles.

Para más detalle sobre el BIA e ítems evaluados véase apartados 2.2.7 a 2.2.9 del marco científico.

4.1.4 Relación de la empresa con stakeholders

Los *stakeholders* son fundamentales en Eosis. Para su fundador son el eje principal e incluso, esto los llevó a cambiar recientemente su misión como empresa, buscando mejorar la salud de la gente que va a vivir en los edificios, la que va a trabajar en los edificios y la gente que los construye. Es una visión que contempla el entorno directo de la empresa, tanto a sus clientes como a sus trabajadores en las construcciones y su equipo técnico de arquitectos e ingenieros.

La expansión hacia Estados Unidos, más precisamente en el estado de Texas, ha sido todo un reto para Eosis, según Jorge. Esto también porque los trabajadores de la construcción en su mayoría son mexicanos indocumentados y muy desprotegidos, y es una gran oportunidad para Eosis mejorar sus condiciones a través de las certificaciones verdes. La apertura en el mercado norteamericano, según Jorge, también ha sido un reto debido al cambio cultural, incluso a pesar de que cuentan con todas las credenciales con reconocimiento a nivel global. En el terreno de lo técnico tienen las mismas competencias que otras consultoras estadounidenses. La relación con sus clientes en Estados Unidos se vuelve más atractiva por el tipo de cambio (peso mexicano vs dólar), ya que, como afirma Jorge, “no sólo competimos en precio sino que hacemos mucho más y llegamos más lejos por el mismo pago del cliente... y es al mismo tiempo una oportunidad para aumentar su valor hacia el cliente y expandir la oferta de servicios y análisis” (Eosis, 2018a). Jorge también afirma que el mercado de Estados Unidos es un mercado muy competido y competitivo, lo cual los hace mejorar día a día. En el mercado mexicano existen dos compañías consultoras principales, Eosis está presente con más proyectos en Guadalajara y la segunda compañía tiene más presencia en la Ciudad de México. Pero el mercado, dice Jorge, tiene mucho potencial ya que no están cerca de cubrir la mayoría de las edificaciones existentes. En países con economías emergentes está surgiendo un interés cada vez mayor por la sustentabilidad, en comparación a hace diez años, lo cual va abriendo el mercado, pero también la competencia, afirma Pedro.

Trabajadores de la construcción

En cuanto a los trabajadores de las construcciones donde Eosis entra a certificar, estos se ven beneficiados con un programa que incrementa su salud, pero sin aumentar el costo para el cliente a decir de sus directivos. Algo que ha tenido un gran éxito, según Jorge, es otorgar acceso a agua potable con bebederos para que los trabajadores no compren o consuman bebidas gaseosas con altos niveles de azúcar. Cabe señalar que México ocupa el primer lugar en el mundo en el número de personas con diabetes, según la OECD, y esta enfermedad se coloca como segunda causa de mortalidad en el país con 15.4% (Federación Mexicana de Diabetes, 2019). Aunado a ello, México lleva varios años en el primero o segundo lugar de obesidad en adultos y niños, y es el primer lugar en consumo de refrescos a nivel mundial, según datos oficiales del Instituto Nacional de Salud Pública. La medida de Eosis de proporcionar agua natural y potable a los trabajadores de la construcción pareciera simple, pero no lo es en un país que basa su ingesta calórica en un 30% de comida con bajo valor nutricional o “comida basura” (INSP, 2019). De igual forma, en sus proyectos intentan y promueven que los desarrolladores den alimentos sanos a sus trabajadores que se encuentran en las obras que buscan alguna certificación. Además, buscan que los trabajadores de la construcción tengan acceso a baños limpios.

Accionistas

Actualmente, los accionistas son solamente 3, el fundador original, Jorge, quien luego invita a Pedro a unirse, y María, quien fue invitada posteriormente. Según lo demuestran, existe una amistad, fueron compañeros en la universidad, comparten los mismos valores y hay una complicidad, pero, sobre todo, confianza mutua entre los tres, y juntos han sorteado los desafíos. Para Jorge, “María Mederos vino a salvar a la empresa con lo que aprendió en otros proyectos [experiencia en Canadá]”. Los accionistas en este caso se muestran satisfechos y ven a la certificación en su conjunto como positiva, necesaria y que les ayuda para validar sus buenas prácticas. Para los tres el reto financiero de conseguir, cerrar y tener buenos proyectos, es un reto principal, pero dicen como accionistas no estar dispuestos a trabajar en proyectos si ello representa un impacto negativo de sustentabilidad. Vemos como lo que Battilana (2018) ve como tensiones de la hibridez en este caso hay señales de que están bien presentes.

Equipo de trabajo: arquitectos e ingenieros

En cuanto al equipo de trabajo (arquitectos, ingenieros y técnicos), en palabras de Pedro, “es el valor activo número uno de la empresa... aunque no ha sido fácil conformar un equipo”. Además, en términos financieros es el principal rubro en cuanto a inversión/gasto mensual. Para los directores de la empresa es importante buscar talentos que compartan la misión y la búsqueda de mejora continua. Dice Jorge, quien también es profesor invitado en varias universidades: “si tenemos a alguien que no quiera seguir mejorando continuamente con esfuerzo, desgraciadamente lo hacemos a un lado”, esto, sin detallar si se despide formalmente.

Algo que fue mencionado en todos los niveles como un gran acierto y que vale la pena señalar, es la prestación no obligatoria y/o acceso gratuito que tienen al uso del sistema de bicicletas públicas en la ciudad, llamado MiBici. Esto ha permitido que casi 90% del equipo de arquitectos e ingenieros se traslade de su hogar a las oficinas de Eosis en bicicleta pública, sin utilizar automóvil y teniendo un impacto cero.

En este estudio de caso nos referiremos de forma anónima a los empleados que no son directivos ya que así fue solicitado por uno de ellos, para evitar cualquier conflicto. Para el Empleado #1, Eosis es la única empresa que conoce que otorga dicho beneficio. Incluso se logró, según María Mederos, gestionar con las autoridades el tener una de las 236 estaciones de MiBici afuera del edificio de MIND donde se ubica Eosis. Solamente los arquitectos que viven en zonas muy alejadas recurren al automóvil privado. Lo anterior, en una realidad vial como la de Guadalajara, es importante y destacable ya que dicha práctica no es común en las grandes ciudades mexicanas, debido a las múltiples variables que impiden la movilidad distinta a la del automóvil particular. Según datos oficiales del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), publicados por El Informador (2018), Guadalajara tiene un auto por cada dos habitantes (2.3 millones de autos para casi 5 millones de habitantes) y es la tercera ciudad en México con la tasa más alta de autos por habitante. Esta situación hace que el beneficio del pago del transporte alternativo sea algo innovador y sume al cumplimiento de su misión para que Eosis tenga un equipo más sano. Pedro, quien funge como Director Ejecutivo de Eosis, dice que para el equipo no hubo realmente un cambio al certificarse como B-Corp puesto que los beneficios extralegales ya se daban, se vigilaba la cuestión de equidad de género, contaban con espacios sanos de trabajo, etc. Están analizando otros canales y métodos para socializar más el tema de ser B-Corp. Para los colaboradores

entrevistados, el hecho de que Eosis fuera B-Corp no influyó en su entrada a la empresa. Todos los empleados de Eosis están bajo contrato, pero a través de otra empresa de *outsourcing* que maneja el pago de nómina, contratos, bajas de la seguridad social y demás formalidades administrativas. Este servicio de *outsourcing* es totalmente claro y transparente, existe un contrato de servicio y se respeta la antigüedad, según su director ejecutivo. A decir de María Mederos, en el mundo laboral de los arquitectos no es común que los despachos den un contrato fijo sino suelen ser contratados por proyectos, lo cual los pone en una situación de inestabilidad. Esto fue reiterado y valorado por el equipo de empleados entrevistados, y dice uno de ellos: “en Arquitectura (sector) desgraciadamente son contadas las empresas serias... no te contratan, no tienes seguro, es por proyecto... el hecho de que [Eosis] sea una empresa constituida le da más profesionalismo”. Entre otros beneficios, el equipo cuenta también con seguro médico privado de gastos menores, respeto de antigüedad, horario con cierta flexibilidad, viernes de media jornada, quince días de vacaciones desde el primer año, comisiones, promociones dentro de la empresa, y todo esto está por escrito. Pedro asevera que como empresa buscan la transparencia y retener talento, y dentro de su medio no es fácil contar con este tipo de beneficios adicionales. Esto se firma con copia a cada empleado y es visible, dice el director ejecutivo de la firma. Por otro lado, Eosis apoya a su equipo a certificarse y contar con credenciales como EDGE o LEED y el costo lo absorbe la empresa. Para uno de los colaboradores, no están realmente claros los nombres de sus puestos y cambian según si los clientes son nacionales o internacionales. Este colaborador cuenta con las certificaciones y/o credenciales necesarias y dice que contar con ellas no es sencillo y ve positivo que Eosis absorba el costo. Entre los empleados entrevistados existen personas con interés en estudiar un posgrado y es posible obtener apoyo por parte de la empresa.

Entre los puntos más negativos que marcan los arquitectos entrevistados está la sobreprotección por parte de los jefes; dice uno de los trabajadores: “les da miedo dejarnos salir... les gusta tenernos muy confinados en la oficina y ellos se encargan del *big deal*... a ver los proyectos, etc.” Pero dice que también entiende a sus jefes dado anteriormente era al revés, el equipo salía mucho y se dio una especie de “golpe de estado”; se dio una reestructura total y un cambio del equipo completo. Dicho esto, comentan que en general se sienten muy contentos y que, a diferencia de en otros trabajos, ellos, siendo *millennials* no quieren o tienen pensado cambiar de trabajo. Encuentran que el valor más importante de

Eosis como empresa es su congruencia con el propósito de ser sustentables y al invertir en el equipo de trabajo para que también lo sean. El Empleado #1 piensa que Eosis ha llegado a su máximo crecimiento y se encuentra en un *impasse* pues, a pesar de tener directivos progresistas, no vendrá un cambio hasta que vengan generaciones a más jóvenes “apostando a la eficiencia y efectividad... con horarios más cortos y flexibles como en los países nórdicos, con más *home office (trabajo a distancia)* ... evidentemente todo bajo prueba y error...”. Uno de los participantes considera que, como empresa de sustentabilidad, deberían concentrarse más en los servicios que ofrecen y no dispersarse en nuevos servicios o productos como el de ser Multiplicadora B.

En cuanto a los canales de comunicación, existen y son claros entre el equipo y los directivos, según uno de los participantes. Cada 3 meses tienen su PDP (Plan de Desarrollo Profesional), llamado Itinerario por Pedro, reuniones en las que evalúan y se va aprendiendo de ambos lados, se comparten resultados, retos y áreas de mejora en el trabajo. Si bien existen dichos canales, este mismo empleado señala que existe en el equipo cierto silencio en las sesiones plenarias ya que no se animan a proponer o simplemente señalar las mejoras posibles.

Cientes

Tuvimos acceso a varias opiniones de sus clientes, publicadas en su sitio web (Eosis, 2019b). Cabe señalar que todas las opiniones publicadas sirven como publicidad y rara vez se publica una negativa. Como primera opinión, tenemos la de Alejandra Cabrera, fundadora de Sume, A.C., quien dice que la participación de Eosis en el comité LEED, el cual lidera en México, ha sido muy útil ya que ahora se tocan temas como el impacto en la salud de los trabajadores de la construcción, que no se abordaba antes; el impacto que ha tenido el despacho proponiendo acceso a servicios de salud para trabajadores de la construcción, junto con otras medidas, ha ayudado a disminuir la brecha social de desigualdad en la construcción. Para la vicepresidenta del *World Green Building Council*, Michelle Malanca, la participación de la empresa ha jugado un papel muy importante en el movimiento de construcción ecológica en México. Por su parte, Elena Aguilar fundadora de Atmósfera, dice que el equipo de Eosis mostró un gran profesionalismo durante el proceso de certificación, y gracias a sus asesorías se mejoró el desempeño energético del edificio. Finalmente, Sergio Alcalde, fundador de Fortius Casa-Hidalgo, recomienda a la empresa, ve su disposición y apertura al diálogo de nuevas posibilidades para lograr así un mejor rendimiento energético; esto además del entusiasmo y la creatividad del equipo joven y profesional.

Desde la postura de la dirección, Jorge añade que Eosis no es una empresa que acepte o busque cualquier proyecto. Deliberan, estudian y eligen proyectos y clientes que no caigan en malas prácticas o incluso en actos de corrupción. Han dejado pasar clientes y proyectos importantes porque no había condiciones claras de transparencia, por ejemplo. No buscan clientes grandes porque sean grandes, o medallas por tener medallas. Prefieren clientes y proyectos que no se presten a actos de corrupción, buscan proyectos de prestigio, con impacto y que funcionen de buena fe. La certificación LEED incluso así funciona, con base en la confianza y buena, comenta Jorge.

4.1.5 Propiedad de la empresa y participación de los empleados

Para Jorge, su fundador, la postura de la empresa es clara y abierta, los empleados “pueden crecer hasta donde quieran dentro de la empresa”. Al ser una empresa en constante evolución, se ha dado la incorporación en las acciones y partes de la empresa a terceras personas como sería el caso de María Mederos. En entrevista con Pedro Paredes, segundo socio mayoritario, el tema está abierto y están dispuestos a incluir a más arquitectos o técnicos del equipo siempre y cuando exista un compromiso más allá de lo establecido y que represente también la ampliación de responsabilidades y apertura o expansión de la cartera de clientes. Si bien en lo cotidiano trabajan mucho de manera horizontal, existe una apertura para que las personas asciendan, incluso como directivos o accionistas de la empresa. Según Pedro, se abrió la posibilidad de que cualquiera del equipo consiga clientes nuevos y se atiendan dado que no es posible que ellos puedan cubrir todo el mercado solos. Puesto que son una estructura muy horizontal Pedro apunta que: “estamos tratando de diseñar 3 niveles importantes, dentro de esos niveles buscamos crear subniveles... buscando un desarrollo en diagonal donde puedas crecer en horizontal, esto, en diferentes ámbitos de especialización dentro del proceso... generando ingresos y subiendo... como una rampa que va creciendo gradualmente, pero el equipo vio muy lejos el objetivo...”. Lo anterior salió durante la realización de un diagnóstico de la empresa y actualmente lo están reestructurando para que se vuelva más cercano, más atractivo y motivante para el equipo. Ante la pregunta realizada al director ejecutivo, acerca de si la empresa está o estaría dispuesta a abrir la propiedad de la empresa, su respuesta fue positiva y muy clara. Señala que, a pesar de haber tenido una experiencia no muy afortunada al querer compartir la empresa de manera legal, “lo que queremos es hacer un proyecto mucho más cuidadoso en ese sentido, pero sí queremos que las personas clave, las que estén generando negocio, creando valor en la empresa, sí puedan

participar con acciones... de propiedad de la empresa... todavía no tenemos claro el modelo”. Lo que sí tienen claro es que la empresa, siendo una S.C. (Sociedad Civil), conservaría el control de los socios mayoritarios, la idea es compartir hasta 49% de la propiedad con el resto del equipo, pero siguen diseñando el mecanismo para hacerlo suficientemente atractivo para el equipo llegar a esa meta, a la vez, siendo financieramente robustos y que no se pierda lo logrado hasta ahora. Saben el valor que le aporta a la organización este tipo de estrategias, pero quieren hacerlo con mucho cuidado debido a experiencias propias y compartidas donde se ha complicado la sociedad al integrar nuevas personas, que luego dejan de generar ingresos y se dedican a dirigir la empresa. Actualmente están en proceso integrar a uno de sus colaboradores que ha generado mucho valor a la empresa en los proyectos, y planean tenerlo terminado para finales de 2019, está incluido como uno de los puntos a tratar en el Itinerario Profesional, así como la posibilidad de formar parte del Consejo de Administración. Buscan generar un balance al mantener 51% de las acciones entre los socios originales para poder tomar las decisiones importantes y evitar algún tipo de problema futuro en los acuerdos con los nuevos integrantes. Comenta Pedro que es algo nuevo para Eosis, pero ya lo habían intentado en otra empresa que terminó siendo una empresa satélite, pero no quieren que “contamine o pueda contaminar” a la empresa principal. Pedro dice que es algo nuevo para la empresa y están siendo muy cuidadosos en la elección de las personas durante este proceso; quieren tener clara la cuestión de la participación, votos, asambleas, etc. Esto para que las reglas funcionen bien para la empresa.

Con respecto a este tema, Jorge agrega que es necesario ser cuidadosos “para entender qué esperan ellos de nosotros y viceversa”; esto lo relaciona con una situación pasada en que algunos colaboradores “se salieron casi en desbandada e intentando robar cartera de clientes por su propia cuenta, algo parecido a un *coup d'état*”. Comenta que fue algo que los sorprendió ya que ellos pensaban que estaban haciendo bien las cosas. Jorge se interroga si no es una característica propia de los *millennials*, a los cuales no les parecía suficiente y “les parecía poco” lo que la empresa ofrecía, cuando ellos como directores lo veían de otra manera. Para nosotros “este grupo de *stakeholders* queremos que se conviertan en *shareholders*, son nuestro grupo de interés más importante, el equipo, los que están trabajando con nosotros, nosotros dependemos del talento, somos consultores...”. Esto lo liga con la certificación B, porque necesitan medir cada vez más la eficiencia como empresa y los resultados de los colaboradores para tomar la decisión de subirlos, o no, a la sociedad.

Agrega que durante las entrevistas de trabajo parece haber un común denominador en los jóvenes *millennials* pues la gran mayoría buscan tener su propia empresa en el mediano plazo o no se ven en la misma empresa por más de 5-10 años. Lo que buscan “es compartir el pastel, pero sobre todo crecer el pastel para que las rebanadas sean mejores”. Este tema de compartir la sociedad lo tienen muy platicado y lo dialogan mucho entre los tres socios. Si bien existe la apertura al capital, sin duda lo que ha frenado dicho movimiento es la constancia del equipo y que los jóvenes *millennials* busquen en su mayoría sólo aprender estando en Eosis para luego cambiar de trabajo.

Por otro lado, desde la perspectiva de los empleados, uno de los trabajadores sí se ve dentro de la organización con más responsabilidades en un futuro y no ser un empleado más, dice: “me han mencionado si quisiera ser un *partner*... y no, no es mi meta, pero si me dan parte de la empresa... pues bienvenida... pero me gustaría tener un desarrollo profesional donde yo también pueda atraer clientes y gestionar todo ese proyecto... Usar a Eosis como una plataforma para buscar clientes y dar todo el servicio y manejar el proyecto... Me gustaría hacer toda la cadena a mediano plazo...”. Más adelante dice que, en efecto, los directores sí le han comentado que existe la apertura a que seas *partner*, pero para eso “tienes que bajar la luna y las estrellas, tienes que conseguir 10 proyectos, cerrar 40 ventas... y no es una regla automática”. Para otro empleado, el tema de tener participación en la empresa se trata de un tema abierto pero ambiguo y existe cierta apertura a desarrollar nuevas actividades, pero “bajo su mirada... con filtro”. En el caso de otro participante, la situación es diferente. A él directamente le hicieron una invitación de ser copropietario con la condicionante de conseguir una certificación para la empresa que agilice los tiempos de revisión, llamada *Proven Provider*. Según él, esto era para de alguna manera probar su interés de formar parte de la sociedad y aún continuaban las pláticas (al momento de cerrar esta etapa de la investigación) de manera formal. Dice que su experiencia, sumada a los resultados, son el motivo por el cual se le hizo esta invitación, pero no es para todos pues es necesario mostrar resultados. Para él es una forma de retener el talento o el capital humano para que no se vayan los especialistas una vez que llegan a su tope. Para este colaborador se trata de “un ganar-ganar, la verdad lo que me interesa a mí es tener libertad financiera y no me interesa ganar muchísimo dinero [...] es la única forma de hacer crecer la empresa... si no, no vas a despegar nunca... y eso es en todas las empresas... te topas, y ya me ha pasado en otras empresas”. En su imaginario, ser parte de la sociedad significaría más responsabilidades,

obviamente, pero abriría un espacio de voz muy importante. En el mismo sentido añade: “entre más visiones es mejor para la empresa... entre más personas le da una visión más general y le ayudaría para crecer...”.

4.1.6 Aproximaciones y escenarios de repuesta del estudio de caso

En resumen y conectando con las preguntas y subpreguntas de investigación podemos acercarnos a ciertas respuestas a partir de lo descrito y observado con los participantes del caso. En primer lugar, con respecto a las vivencias e implicaciones de ser una empresa certificada podemos observar que se trata de una empresa que vive sus valores de sustentabilidad e impacto de manera fuerte y que demuestra en lo analizado una voluntad de mejorar constantemente. No libre de tensiones internas y externas se ha sumado a la certificación y movimiento B para validar sus buenas prácticas que ya realizaban, pero también para mejorar nuevas áreas y también poder posicionarse en el mercado de Estados Unidos con clientes que visiblemente sí conocen la certificación y sentido de ser empresa B.

Los equipos de trabajo conocen en lo general lo que significa ser empresa B, pero sin mayor profundidad y más bien por intuición y lógica suponen lo que ello representa. Entre más lejanos se muestran de la alineación con la organización y su satisfacción es menor ello impacta en su imaginario y expectativas de lo que ser empresa B significa. En esos casos de insatisfacción más bien lo que se espera con la certificación son mayores prestaciones sociales y mejoras en el confort del trabajo cayendo en lo que podríamos decir un *hedonismo* profesional ligado a la inmadurez e insatisfacción.

Algunos trabajadores al igual que unos de sus directivos emitieron críticas constructivas a la herramienta y seguimiento. Al ser Eosis una empresa que a su vez trabaja con certificaciones y procesos de auditoría de calidad dichas críticas toman más valor y son recogidas en las aportaciones prácticas al final del capítulo.

Eosis, según los participantes, es una empresa innovadora, profesional y donde existe una coherencia importante por parte de sus líderes. Se viven valores de sustentabilidad como ya mencionamos y no por nada, como veremos en el análisis con Atlas Ti, es el concepto que mayor frecuencia tuvo en los códigos para esta empresa.

Para Eosis queda el reto de comunicar mejor al interior y exterior lo que representa ser empresa B. No es una tarea fácil dado el pleno desconocimiento de la comunidad y clientes

por ejemplo en una región donde la RSE se sigue viendo como filantropía (Araya, 2006; Peinado-Vara, 2011). En paralelo se delinea como reto, según los datos, el trabajar en la comunicación interna con sus colaboradores y poder cuidadosamente acercarse con aquellos que muestran una clara insatisfacción que pudiera contaminar otros procesos/espacios en nuestro caso la certificación B.

En cuanto a la pregunta y subpreguntas sobre copropiedad los datos recogidos nos acercan a que Eosis es una empresa abierta. Esta apertura se hace con un elemento detonador principal que se basa en resultados de los trabajadores. Es un proceso que sigue en formación a decir de sus directivos, pero la línea apunta hacia crecer la empresa creciendo los proyectos y la participación de sus colaboradores. La propiedad si bien está en proceso de apertura no se ven claramente señales de que sean ejercicios abiertos, claros y completos de una democratización abierta o más profunda de la empresa. La propiedad se abre, pero con la mirada puesta en crecer como agencia de sustentabilidad. Esta apertura se da con colaboradores que además de los resultados, ya mencionados, muestran un compromiso e interés al largo plazo lo cual es difícil con equipos conformados por profesionales con características *millennials* y que en parte ven a la empresa como espacio de aprendizaje temporal y no como destino final.

4.2 Fondify

4.2.1 Historia, datos básicos, modelo de negocio, gobernanza y estructura de la empresa

Fondify es una empresa localizada en la ciudad de Guadalajara y fue certificada como B-Corp en febrero de 2018. Ofrece una plataforma que liga a asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales (ONG) y proyectos sociales, con empresas privadas y personas donadoras. Como parte de su filosofía, mencionan que el éxito se mide en términos de conseguir fondos suficientes para que las asociaciones, proyectos y causas logren su cometido en beneficio de la sociedad mexicana. Es una B-Corp muy joven en pleno crecimiento. Se ven a sí mismos como una empresa creativa cuyos sus fundadores anhelan una sociedad más próspera, más justa y con un mejor futuro. Sus fundadores, José Vielma (*Chairman*) y Salvador Paz (CEO) soñaron un día con una organización capaz de contribuir

al cambio, esto sucedió cuando una amistad de muchos años logró convertirse en una empresa social llamada Fondify.

Como recogido en las entrevistas y documentos, su modelo de negocio se basa en la innovación y tecnología para generar el impacto a través de una plataforma de fondeo, en la que, por un lado, conectan la motivación de causas sociales lideradas por organizaciones civiles, y por otro, la motivación de la responsabilidad social de empresarios e individuos. Su plataforma web ofrece seguridad, transparencia y una mejor experiencia para los usuarios.

Si bien se trata de una empresa joven, Fondify ha recaudado hasta finales de agosto 2020, alrededor de un millón de USD para 1,750 proyectos, 183 asociaciones, con donaciones de 18,600 benefactores y de 23 empresas durante sus cuatro años de existencia (Fondify, 2019, 2020). Es una *startup* mexicana en la que actualmente colabora un equipo de cuatro personas, incluyendo a su CEO Salvador Paz. Su tendencia es de crecimiento y sus campañas de solicitud de fondos se aceleran cuando existen situaciones críticas como la reciente pandemia en el 2020 del Covid-19 donde explotó hasta en un 400% su crecimiento con respecto al periodo (marzo-abril) del 2019 cuando normalmente el crecimiento ha sido del 8-12% anual (De la Cruz, 2020, p. 1).

Los proyectos que apoyan los dividen en cinco categorías: Asistencia y Desarrollo Social, Arte y Cultura, Medio Ambiente y Protección Animal, y Educación, Salud y Deporte. Además, ofrecen su propio distintivo de “Empresa Solidaria” a empresas y personas que buscan hacer una diferencia a nivel social a través de la ayuda a la sociedad.

Desde las observaciones y entrevistas, los participantes valoran a Fondify con una estructura de trabajo con funciones bien delimitadas y canales de comunicación cercanos y efectivos. Se trata de una empresa privada de tipo Fintech y su forma jurídica es la de una Sociedad Anónima Promotora de Inversión de Capital Variable. Cuenta con un consejo de administración, un director general (CEO) a quienes responden todos los colaboradores. En el siguiente nivel se encuentra una directora operativa y posteriormente los gerentes de proyecto y programadores. Una parte de la programación se lleva a través de outsourcing. Vemos con la información que recibimos de los participantes, que se trata de una empresa que se muestra organizada aún a pesar de ser pequeña.

La empresa certificada Fondify se ubica entre otras iniciativas del *crowdfunding* nacional e internacional como Crowdfunder, Fondeadora, Goteo, Ideame, Karmashop, Kickstarter o Vakita Capital. Algunas de estas plataformas se enfocan más en financiamiento de *startups*, proyectos sociales, recompensas o proyectos artísticos y hasta personales (Entrepreneur, 2014).

De la génesis de Fondify podemos decir que surge de la amistad que tenían desde muy pequeños sus dos fundadores. El primero, José, es un empresario de alto nivel en Jalisco y cuenta ya con una trayectoria importante en el mundo de los negocios y en los fondos de inversión. Realizó estudios de posgrado en el IPADE y es director general de QuieroTv. El segundo, Salvador, es egresado de Ingeniería Industrial y del MBA del ITESO y tiene más de 15 años de experiencia en empresas importantes ligadas a la construcción. Como CEO de Fondify, es quien encabeza la coordinación general de la empresa. José es fundador y *Chairman* de la empresa y ha apostado por su desarrollo desde el inicio. Salvador tenía un gusto por la tecnología desde la licenciatura y tuvo la oportunidad de estar en Silicon Valley, California, y visitar muchas empresas, *startups* de tecnología y universidades como la de Santa Clara y Stanford, entre otras. Esto se sumó a viajes y encuentros con ecosistemas de emprendimiento y tecnología en Irlanda y Estados Unidos. Hubo una primera tentativa de crear una aplicación que reportara problemas en las vías públicas, baches, problemas de iluminación y otros, pero los inversionistas estadounidenses no vieron su factibilidad en Estados Unidos dado que ellos no tenían esos problemas como en México. Pasó el tiempo y fue cuando José y Salvador se encontraron después de muchos años de no verse. Dice Salvador: “cuando creces con alguien, cuando tienes amigos desde hace muchos años y te encuentras con alguien que existe una amistad y que conoces, no necesitas platicar mucho para volverte a conectar...” y fue ahí que empezaron a platicar de posibles vinculaciones. Así nació Fondify. Siguió las pláticas, los cafés... Lo que José quería era ofrecer alternativas de financiamiento que funcionaran realmente y que resolvieran problemas sociales. Fondify empezó como plataforma de recompensas con tres vertientes: recompensa de emprendimiento, arte y cultura y causas sociales. Cuenta Salvador que el primer “teclazo de arranque de Fondify” se da el 1 de noviembre de 2015 y el 7 de marzo 2016 lanzan la plataforma inicial oficialmente, que les proporcionó muchos aprendizajes. En México, la startup de crowdfunding Fondeadora apenas estaba saliendo al mercado para luego volverse una organización de punta. El mercado existía y también muchas necesidades en un país con

una economía emergente. En 2015-2016, las startups estaban en ebullición en otros países, a decir de Salvador, pero no tanto en México. La gran diferencia con Estados Unidos y sus plataformas de crowdfunding es que en el país vecino la gente tiene un ingreso mayor, hay más estabilidad, etc., y, por lo tanto, donan y apoyan más proyectos. En México no es así, pero no tenían cómo saberlo en ese momento. Fue parte del aprendizaje. Después se dieron cuenta que la realidad para las startups en México es más difícil. Cuenta Salvador que a eso se suma el problema de la inclusión financiera pues sólo 20% de la población tiene una cuenta bancaria y realiza pagos con tarjeta, y 80% lo hace en efectivo. Esto, para una plataforma digital es un reto enorme. Fue cuando vieron que la vertiente de la donación hacia lo social, frente a las de emprendimiento (*startupero*) y arte y cultura, tenía más fuerza y aceptación. Para Salvador se trata de una mayor motivación por parte de las ONG y asociaciones civiles, que impulsan con más fuerza sus causas que los otros dos. En lo social es una cuestión de sobrevivencia y se trata de un tema de “motivación de los que están en campaña” y generan más participación en el público donante.

El modelo de negocio de Fondify se centra en ofrecer un servicio de tecnología a las empresas y organizaciones sociales. Uno de sus primeros proyectos fue con el nacional e internacionalmente reconocido Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) de Guadalajara, en el que se buscó fondear la construcción de la segunda etapa de sus nuevas instalaciones. Para Salvador, en este proyecto hubo un gran aprendizaje con grandes empresarios de Jalisco y con el IPADE mismo. Se logró recaudar la suma de 4.5 millones de pesos de un total de 8 millones. Él considera que es una historia de éxito ya que, si bien no se logró recaudar la suma completa, se puso a prueba el modelo de negocio y se creó confianza con los donadores y, a la vez, también se aprendió acerca de la estructura fiscal. Fondify se asesoró de consultores y expertos en el tema fiscal y legal para tener un modelo sólido y que ofreciera seguridad.

La existencia de la Ley Fintech, de la cual hablaremos más adelante, dio cabida a las operaciones de la empresa, “ahí fue donde cambió todo” apunta el CEO. Se resolvieron los problemas de fondo y el modelo funciona de manera transparente. La donación, la facturación por el servicio de recaudación y todas las cuestiones cuadran para todos los actores, incluyendo las autoridades fiscales y hacendarias. En México, apunta Salvador, la ley de impuesto sobre la renta permite a las empresas privadas la deducibilidad de sus donaciones hasta en un 7% de sus utilidades fiscales del año anterior. Esto motivó a Fondify

a acercarse al empresariado para que donaran más, pero como denominador común, encontraron cuatro factores que frenan la donación: 1) los empresarios no conocían asociaciones civiles fuera de las del *mainstream* (Teletón, Cruz Roja, etc.), y el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS) tenía una base de datos muy elemental e incluso poco profesional; 2) no existía credibilidad en las asociaciones; 3) según Salvador Paz, las empresas requieren de una efectividad en los procesos, rapidez y claridad, pero las asociaciones no respondían o se atoraban en el proceso de emisión de recibos o comprobantes de pagos, etc.; y 4) los empleados de dichas empresas veían la donación como una simple estrategia fiscal para pagar menos impuestos.

Estos factores eran recurrentes, sin importar el tamaño de la empresa. Fondify entonces optó por ser una solución a estos problemas y enfocarse sólo en lo social, y dejó atrás la plataforma existente con las otras vertientes de donación. Esto fue todo un reto y llevó a Fondify a trabajar una nueva plataforma completamente independiente. Con esos *insights* y la nueva plataforma, nació Fondify 2.0 en abril de 2018. La experiencia del usuario era también un factor importante, para lo cual adaptaron experiencias de otras plataformas exitosas como Netflix para facilitar la donación tanto de empresas como de individuos. Además, se les mostró a las empresas que siete de cada diez *millennials* están dispuestos a pagar un sobreprecio si la empresa participa en acciones de responsabilidad social o medioambiental.

El modelo de negocio es parecido a un *marketplace* donde, por un lado, existen empresas que necesitarían donar recursos o con algún tipo de conciencia de RSE, y por el otro, las organizaciones civiles, que en su mayoría carecen de sostenibilidad financiera. El problema, cuenta Salvador, es que se trata de buscar continuamente un equilibrio de oferta/demanda que debe mantenerse para que el sistema de la donación funcione.

Finalmente, para Salvador y Samara (directora operativa), si bien ya hay ganancias y la empresa funciona muy bien, el modelo de negocio de Fondify todavía está lejos de mostrarse como una historia de éxito consolidada y se sigue construyendo como un emprendimiento joven. El reto de la sustentabilidad financiera es fundamental y, por lo pronto, están en buen camino y justo se encuentran en proceso de consultoría externa para aplicar mejoras y nuevas estrategias. Para Samara, la cuestión debe ser invertir de manera más inteligente y con mayor impacto en el tema de mercadotecnia. En este sentido, Rebeca Solario, quien es Project Manager en la empresa, también opina que la mercadotecnia y el acercamiento con las empresas es algo que falta mejorar bastante. A largo plazo, el sueño o utopía de la empresa,

afirma Salvador, es que en 40 años ya no tengan clientes, porque si eso pasa significaría que las asociaciones civiles y filantrópicas resolvieron los problemas sociales y Fondify habría acompañado ese desarrollo y evolucionaría con el contexto.

4.2.2 Características y contexto de las empresas de financiamiento en México

Para Núñez y de Furquim (2018) el peso de los negocios digitales en el mundo no se trata sólo de una tendencia pasajera. Para el año 2016, la economía digital ya alcanzaba 15.5% del PIB mundial y se calcula que para 2025 llegará hasta 24.3%. Según el BID (BID, 2017), cada dólar que se invirtió de alguna manera en la economía digital agregó 20 USD al PIB, casi siete veces más que las inversiones tradicionales o no digitales. En América Latina, para 2012, 46% de los recursos asignados a las tecnologías de información y comunicación (TIC) fue dirigida a la computación en la nube, es decir, 36% por encima del promedio mundial (CEPAL, 2018). México, Argentina y Brasil destacan entre los 24 países más preparados para la adopción y crecimiento de tecnología. En este contexto se inserta el *crowdfunding* en México. Para Ruesga (2018), en México el *crowdfunding* o financiamiento colectivo tiene cuatro modalidades: deuda, capital, donaciones y recompensas. Las empresas de *crowdfunding* de deuda facilitan la relación entre solicitantes de préstamos y aportantes de financiamiento mediante el establecimiento de tasas de crédito y del desarrollo de carteras atractivas para ambos. Las empresas de financiamiento colectivo de capital facilitan la participación accionaria de inversionistas en empresas que son potencialmente redituables y entonces las apoyan para su capitalización y crecimiento. Por su parte, las empresas enfocadas a las donaciones, como Fondify en su segunda versión, posibilitan la participación filantrópica y la inversión social entre donantes y donatarios, sean estos personas, iniciativas, organizaciones o empresas sociales, mediante una aportación económica con el fin de contribuir a un beneficio específico o a un cambio social o cultural más general. Finalmente, el modelo de *crowdfunding* de recompensa facilita un intercambio de beneficios entre aportantes y receptores de recursos monetarios, para contribuir en proyectos, iniciativas o personas con un fin de valor compartido o impacto colectivo que genera una retribución particular a los primeros. Es necesario apuntar que, si bien se presentan los modelos como si fueran mutuamente excluyentes, hay casos híbridos entre ellos. Por ejemplo, en México existe una plataforma que al mismo tiempo es empresa de recompensas y de donaciones. En este sentido, para Ruesga (2018) es de utilidad entender estos esfuerzos como iniciativas de innovación social desde un punto de vista amplio, que están en un *continuum* de valor que

va de lo económico a lo social y donde la línea que los separa es bastante delgada. Las empresas de *crowdfunding* se distinguen por tener un enfoque de financiamiento alternativo y tienen las siguientes características: *i*) relación o aprendizaje entre pares, *ii*) énfasis en la experiencia de los usuarios, *iii*) productos o servicios incluyentes, *iv*) reducción de brechas entre ganancias y costos de las transacciones (Ruesga, 2018, pp. 17–19). Según reportes de Crowdfunding México, con datos de 2018, se estima que en el país existían alrededor de 28 plataformas activas, aunque las de deuda y de capital tienen mayor presencia. Estas plataformas, y su auge en los últimos años, llevaron a que los actores interesados (entre ellos, las mismas plataformas y el Consejo Consultivo de Crowdfunding México, fondos de inversión, gobierno, instituciones financieras y la Asociación de Financiamiento Colectivo – AFICO) logran un marco legislativo nacional con la Ley de Tecnología Financiera, mejor conocida como la Ley Fintech (9 de marzo 2017). Este marco regulatorio permite más transparencia en la operación de las empresas de financiamiento colectivo. Esto ha sumado para un avance armónico de la banca electrónica donde las empresas de este tipo pueden ser un detonador para generar mayor eficiencia y competencia a la ya muy concentrada banca tradicional en el país, que sin duda ha contribuido al desarrollo de la inclusión financiera como elemento impulsor de desarrollo (Avendaño, 2018; Bañuelos Castro, 2018).

Con la transición por cambio de gobierno en México y en Jalisco (diciembre de 2018) se dieron dos movimientos que sin duda afectan a organizaciones como Fondify. La primera es la desaparición del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), el cual apoyaba a emprendedores en las primeras etapas y en su aceleración. Dicho instituto fue desaparecido por el gobierno entrante dadas las múltiples irregularidades que presentaba. Para López (2018), el gran aporte de ese organismo fue establecer las condiciones mínimas, incluido el financiamiento, para el arranque de miles de ideas emprendedoras y para que éstas fueran escalables hasta colocarse en un punto donde los fondos de capital de riesgo pudieran tomarlas, financiarlas, acelerarlas y hasta internacionalizarlas. La desaparición del instituto, además responde a la nueva estrategia gubernamental de apoyos directos vía microcréditos dirigidos a otro perfil de población en medio rural y en situación de mayor marginalidad.

Para Fondify, según su CEO y su directora operativa, en el contexto de Jalisco, otra desaparición que les afecta es la del IJAS, debido a sus finanzas deficientes, temas de corrupción y problemas de funcionamiento graves (Martínez, 2019; Reyes, 2019a). Este organismo proveía de datos a Fondify, aunque relativamente confiables, para establecer

contacto y validar informaciones de sus organizaciones sociales y civiles a las cuales apoyan con las donaciones obtenidas.

Finalmente, otro factor muy importante del macrocontexto político y socioeconómico es el retiro de todos los apoyos directos a organizaciones de la sociedad civil (OSC), lo cual ha provocado muchas reacciones y oposición de éstas ante la medida tomada por el Poder Ejecutivo (Animal Político, 2019; Muñoz, 2019; Rodríguez, 2019). Esta medida, como se analiza en el estudio de caso más adelante, ubica a Fondify frente a un escenario con amenazas fuertes y directas que se pueden convertir, en palabras de sus directivos, en oportunidades tangibles a corto y mediano plazo. Frente al macrocontexto sociopolítico, Salvador dice lo siguiente: “con el cambio y anuncio que hizo hace un mes el actual Presidente que dejaría de dar fondos a organismos civiles y daría los apoyos directo a los beneficiarios, lo cual considero personalmente que es una ayuda con cero impactos, lo que sucede es que se reacomodan las cosas... y no van a dejar de haber asociaciones civiles o causas...”. En el caso de esta empresa pequeña, se pondrá a prueba la resiliencia de *startups* como Fondify para adaptarse al cambio y aprovecharlo de mejor manera. Para Samara sería mejor intervenir tanto a las asociaciones como el INADEM o el mismo IJAS, y hacer las mejoras, pero sin desaparecer a rajatabla las instituciones mismas. A esto se suma la probable suspensión de la figura de donataria autorizada, lo cual sería terrible para las asociaciones civiles puesto que, como ella sostiene, podría extinguir por lo menos 50% de las organizaciones que dependen de las donaciones que provienen de deducciones fiscales.

4.2.3 Certificación B-Corp e identidad e imaginarios de Fondify como B-Corp

En este apartado se plantean, para el estudio del caso, las condiciones, motivos e implicaciones que tiene para Fondify el hecho de ser una B-Corp. Para Salvador, “el hecho de ser empresa B no te garantiza que vayas a tener un éxito, que vayas a ser más *chingón*, o que te vayan a comprar más o menos... las empresas B todavía no es ni siquiera tan *mainstream*”. Para su fundador y CEO, no puede existir empresa con un ADN social si no existe un equilibrio financiero sustentable que permita que exista. La idea es tener una empresa y colaboradores que tengan un propósito que genere ganancia a la empresa y que, entre más ganancia, más impacte a la sociedad. A la pregunta de por qué se certificaron, la respuesta de Salvador es clara: “primero para ser congruentes, y segundo, para no caer en la ceguera y tener como un tercero que te diga si estás haciendo bien las cosas o no...”. Su

primer contacto con la certificación fue en Mass Challenge México, donde escucharon sobre el movimiento y, después, con otra empresa B llamada Kaya Impacto que se dedica a levantar capital. Posteriormente, se conectaron con Sistema B México.

Para Fondify la certificación no fue algo sencillo. Se plantearon muchas preguntas nuevas y los confrontaba en muchos aspectos. Para Salvador “fue un proceso fuerte de incluso repensar la empresa completamente”. El hecho de la certificación no es un trabajo concluido sino, más bien, el inicio de mejorar sus acciones día a día. Esto último es lo que finalmente va agregando valor a la empresa. En otras palabras, no es el hecho de ser empresa B *per se* sino poner el esfuerzo, el sentido común y el propósito de impacto en acción. El ser empresa B ayudó también a formalizar acciones que ya venían haciendo. Este valor agregado se nota, según Salvador, en el mediano o largo plazo. Afirma así: “son cosas que dejas sembradas”, y lo liga a los casos de innovación para los que ya existe una ley que la regula, lo cual significa que no es tan innovador como pensamos. Para Salvador, la innovación debe ir adelante de la regulación, y es el caso de las empresas B. Por parte de los fundadores existe un compromiso con la certificación para los siguientes años, pero sin descuidar el tema financiero y teniendo un proyecto que funcione y sea sustentable.

Para Salvador, con el ecosistema de empresas B se ha generado un *network* de confianza entre ellas que limita las dudas y amplía las posibilidades. Pueden acercarse sin dudas y sin problemas pueden ayudarse, no así con todas las empresas. Hacia el exterior, realmente la figura de empresa B todavía agrega poco valor, y menos en Guadalajara donde solamente hay cuatro empresas certificadas, y casi todos los eventos pasan en Ciudad de México. Salvador y Samara comentan que, si bien no hace la total diferencia, sí es un diferenciador y ha abierto las puertas en el ecosistema de empresas sociales y sirve para la interacción con otras, pero sobre todo en la Ciudad de México. Salvador finaliza diciendo que el modo de proceder de Sistema B México ha sido muy positivo y se agradece como Empresa B. Incluso, el pago de la certificación ya está hecho para este año y el siguiente. Para Samara, habrá que dedicar mucho tiempo a la educación en los diferentes ecosistemas empresariales y del lado de la sociedad civil. Ya realizan esta labor educativa y de difusión, pero queda mucho trabajo por hacer e, incluso, contribuir al crecimiento del ecosistema en la ciudad de Guadalajara.

En cuanto al distintivo de Empresa Solidaria, sello propio de Fondify, apunta Samara que esperaban un impulso e interés más importante por parte de las Empresas B en México, pero

no fue así. No obstante, sí han logrado otras vinculaciones, como con Someone Somewhere, pero en general no ha habido gran respuesta. En Guadalajara todavía no existe una comunidad B realmente presente y activa, y la comunidad de Ciudad de México se encuentra a 450 kilómetros, lo cual dificulta el *networking*. Y añade, “queremos seguir adelante, creemos en el proyecto y queremos ser de las primeras”.

Respecto a los colaboradores, señalan que el conocimiento sobre lo que representa ser una B-Corp está bien implantado. En lo general saben, como indica Rebeca, “las empresas B son las empresas que no solamente quieren ser las mejores *del* mundo sino quieren ser las mejores *para* el mundo”. Si bien es un equipo pequeño y relativamente nuevo, se reconocen como empresa B y saben que es un reto en Guadalajara. Finalmente, la mayoría del equipo comenta que habría que abrir la certificación a empresas más tradicionales y no solamente a *startups* con personal joven que crecieron con la conciencia de cuidar al medio ambiente o al ser humano.

4.2.4 Evaluación de impacto

A continuación, y para complementar el estudio de caso se presenta en la tabla 7 el reporte de impacto de Fondify. Recordamos que las empresas certificadas son aquellas que cumplen por lo menos 80 puntos de un total de 200 puntos posibles. En apartados correspondientes del marco se puede revisar a detalle la herramienta y áreas evaluadas.

B IMPACT REPORT	
OVERALL B IMPACT SCORE	95.2
IMPACT AREA SCORES	
Governance	9.8
Mission & Engagement	3.1
Corporate Accountability	1.6
Transparency	2.5
(+) Mission Locked	2.5
Workers	20.0
Compensation & Wages	5.4
Benefits	2.3
Training & Education	2.1
Worker Ownership	6.0
Management & Worker Communication	2.1
Human Rights & Labor Policy	1.1
Occupational Health & Safety	0.0
N/A Points	0.8
Community	31.1
Job Creation	2.8
Diversity & Inclusion	3.2
Civic Engagement & Giving	2.8
Local Involvement	5.2
Suppliers, Distributors & Product	3.7
(+) Designed to Give	13.0
Environment	5.1
Land, Office, Plant	1.1
Inputs	0.9
Outputs	2.5
N/A Points	0.5
Customers	29.2
(+) Support for Underserved / Purpose Driven Enterprises	24.3
(+) Serving in Need Populations	4.7

Tabla 8 Reporte de impacto BIA para Fondify

Podemos destacar que Fondify tiene un puntaje alto de 95.2 puntos. En cuanto a su gobernanza podrá obtener 10 puntos en su próxima evaluación si bloquea su propósito. Este

fue el caso ya de Eosis como podemos ver en la tabla 6 del caso pasado. Fondify obtiene un alto puntaje en sus áreas de Clientes y Comunidad dado su modelo de negocio encaminado a apoyar causas sociales. Este impacto se ve reconocido por B-Lab. Cabe destacar que obtienen seis puntos relacionados a la propiedad de la empresa dado que integran a sus directivos como propietarios con partes de acciones. Uno de los retos más grandes de su evaluación es la cuestión de impacto medioambiental donde pudieran avanzar mucho más lo cual se confirma en las entrevistas realizadas.

4.2.5 Relación de la empresa con sus stakeholders

Accionistas

Los accionistas mayoritarios y fundadores son Salvador Paz y José Vielma. Posteriormente, incluyeron a Samara Régules con 5% de la propiedad de la empresa. Si bien están abiertos a incluir otros socios, no buscan dinero por buscar dinero, indica Salvador en entrevista, y menciona: “Si es dinero por dinero, no nos interesa. Si es dinero de algún inversionista con retos, con empresas conscientes sí abrirían su consejo a otros empresarios o a las acciones, pero sin perder el propósito”. Buscan crecer, pero con propósito, y solamente así crecería la organización. Actualmente funcionan con reuniones bimensuales o *ad casum* entre los accionistas mayoritarios, donde por ahora se toman las decisiones. Fondify recibió del INADEM, justo antes de desaparecer esta institución gubernamental, un fondo de alrededor de 3 millones de pesos que siguen administrando, pero los gastos, indica Samara, son fijos y las entradas irregulares. Fondify sigue en busca de su punto de equilibrio y continúa en etapa de arranque, sin que ello represente un retorno neto para los accionistas hasta el día de hoy.

Trabajadores

Fondify es una empresa joven y actualmente pequeña. Su equipo está conformado por tres colaboradoras con contrato de tiempo fijo. Tanto la contabilidad como los aspectos legales se llevan por *outsourcing*. Liderados por Salvador Paz como socio fundador y CEO, el siguiente nivel es ocupado por Samara Régules como directora operativa y socia. El siguiente nivel en el escalafón lo ocupan dos personas: una desarrolladora de software, Dulce Lemus, y Rebeca Solano como *Project Manager* de medio tiempo. El ambiente de trabajo en Fondify se percibe como muy bueno y en general los colaboradores se ven contentos y

en un lugar de trabajo moderno y funcional. Todos cuentan con contrato laboral, prestaciones de ley, hora de comida y vacaciones pagadas de seis días al término del primer año.

Inicialmente, Samara fue encargada de la experiencia de los usuarios en la plataforma, de la parte creativa y tiene las patentes del diseño de las dos plataformas. Ahora ella ya no se dedica a eso y se aboca más a la operación y dirección, como brazo derecho de Salvador. El caso de Samara es muy simbólico ya que su compromiso social fue su puerta de entrada a Fondify, y su sentido de responsabilidad y desempeño, a casi cuatro años en la empresa y a sus 24 años, le abrieron el acceso a la propiedad de la empresa. Ella misma dice que, además, cumple su propósito de vida de incidir en la sociedad mediante la nueva plataforma. Sam, como la llaman en Fondify, dice que es y ha sido “su bebé” desde que la propuso a José y a Salvador. También menciona que el hecho de ser empresa B les ayudó a poner por escrito acciones que ya hacían, como el uso de la bicicleta, el reciclado, el *home office* (teletrabajo o trabajo a distancia), la reducción de impresiones en papel, por ejemplo, entre otros. Si bien ya lo hacían, sirve tenerlo por escrito.

El equipo de Fondify ha cambiado bastante a pesar de su corta vida. Si bien actualmente es un equipo de tres personas además de su CEO, antes estuvo conformado por ocho personas y todas, a decir de Samara, salieron en buenos términos, pero se les presentaron mejores oportunidades económicas y/o fueron recomendados en otras empresas. Los únicos que han seguido son Samara y Salvador. Este último ha impulsado el crecimiento y empoderamiento del equipo. Para Sam, primero lo hizo con ella misma y ahora ella lo hace con Rebeca, quien a su vez es su brazo derecho. Por otra parte, también Dulce es un nuevo talento que sabe programar en un nuevo lenguaje; durante sus primeros meses la capacitaron e incluso se contrató un mentor que la formara. En la empresa, dice ella, se busca más la actitud que la aptitud. En palabras de Samara: “uno de los grandes talentos de Salvador es elegir [a su equipo] y buscar talento”. Para el caso de Dulce es también un impulso al talento ya que ella fue descubierta a través de Laboratoria, un emprendimiento que fomenta y ubica laboralmente el talento de mujeres en el mundo de la tecnología y ha recibido mucho reconocimiento a nivel internacional por su impacto social. El vínculo entre Laboratoria y Fondify se dio casi naturalmente y ha funcionado muy bien. Dulce se siente muy contenta en la empresa, la han capacitado en otros lenguajes de programación, lo cual fue todo un reto, además considerando que es la única desarrolladora. La carga de trabajo es importante para un área que se encarga de toda la parte tecnológica de la empresa, a decir de Dulce.

Samara asevera: “si tuviera que algún día cerrar Fondify, buscaría un empleo por lo menos igual”. Rebeca, en la misma línea, dice: “soy muy romántica con Fondify, siento que, en lo personal, independientemente de las cosas malas que hayas hecho en el transcurso de tu vida, el estar apoyando o el estar haciendo algo por las asociaciones, crea un impacto positivo que soy yo como persona...Fondify te hace crecer como persona”.

La mayoría del equipo cuenta con KPI (*Key Performance Indicators*), los cuales son objetivos extraordinarios que, de ser alcanzados, le otorgan bonos al salario mensual. Todos cuentan con las prestaciones de ley; no tienen seguro médico o de accidentes privado y tampoco apoyo para el transporte ni vales de despensa. En cuanto a los salarios, cada año se indexan, a decir de su directora operativa, cada septiembre tienen ajuste y cada mes tienen una sesión de *feedback* para evaluar con el equipo y los directivos. Cuentan con políticas de convivencia entre las colaboradoras. Esto último lo cuidan mucho ya que están en un espacio muy pequeño y cerrado dentro del *co-working*.

Según los entrevistados, es un equipo pequeño, pero donde fluye la comunicación. Trabajan de manera horizontal. Existe mucha libertad, aunque eso genera mucha responsabilidad. Dulce cuenta que en su primer día buscaba el checador o control de asistencia y no lo encontró; no es común tener tanta libertad y un ambiente tan “*open*” como en Fondify, comenta la programadora. Existe mucho respeto a los horarios y también en casos de enfermedad y otras situaciones personales. Dice que se crea una corresponsabilidad y funciona muy bien. En cuanto a los salarios, algunos colaboradores comentan que quizá pudieran ser mejores y alineados al nivel de la responsabilidad de las tareas. Dentro del equipo, algunos están terminando sus estudios o bien ya están viendo posibilidades de posgrados.

Cientes

Para esta empresa los clientes son tanto las empresas o individuos que donan como las asociaciones civiles que reciben el dinero. En su plataforma tienen actualmente 96 asociaciones. Para subirlas a fondeo, en su *pipeline* tienen en *stand by* a alrededor de 200 asociaciones. Si bien en un inicio fue más fácil conseguir los fondos vía la red de contactos con el empresariado, se tuvo que reformular la estrategia y conseguir primero los proyectos a fondear, y posteriormente a los donadores. La hipótesis tuvo que ser adaptada. En un inicio asumieron que era fácil subir las asociaciones civiles a la plataforma y lo difícil sería

conseguir empresas, pero no fue así. Como en el caso de estudio anterior, gran parte de las asociaciones civiles presentaban un rezago administrativo que complicaba el proceso. Salvador comenta que este es uno de los desafíos que tardan en resolverse. Por el momento ya tienen asociaciones civiles más estables, las buscaron por recomendaciones, por internet, en las bases de datos del IJAS, entre otros, y han cruzado información para que sean organizaciones reales y en regla. La curva de aprendizaje ha sido fuerte, pero ya están teniendo un crecimiento más ordenado, orgánico y con procesos estandarizados para la validación y el cotejo de la información.

Ahora, comenta Salvador, el reto está del lado de las empresas. Ya cuentan con suficientes asociaciones activas (96) con proyectos fondeados, y ahora lo que hace falta es la contraparte donadora suficiente. Uno de los escenarios posibles es que hubiera más fondos que proyectos aprobados, pero sería un *happy problem* que podría resolverse sin dificultad. La preocupación más grande es la transparencia y honestidad, tanto con las asociaciones como con las empresas. En Fondify han detectado asociaciones de otras regiones, aparentemente en regla y con transparencia, que pretenden utilizar la plataforma web para un uso indebido que pudiera asemejarse a lavado de dinero. Excluyeron a dicha asociación y ahora todo el equipo mantiene los protocolos de investigación al día para evitar cualquier sorpresa con estos clientes.

En cuanto a clientes, queda el reto externo de una posible nueva legislación que frene o anule la donación fiscal. Para Samara es un reto enorme y habrá que reinventarse y promover la donación directa de personas de a pie y no forzosamente de empresas. La reflexión acerca de quién es su cliente principal, si el donador o la asociación que la recibe continúa presente. También por esta razón entraron al proceso de consultoría externa.

Así como en otras empresas B estudiadas, existe la amistad entre trabajadores y fundadores. Es el caso de Rebeca y Samara, quienes estudiaron juntas en la universidad y fueron colegas en Canon donde, cabe señalar, sufrieron condiciones de trabajo bastante desagradables: “no teníamos ni voz ni voto... y parecía que trabajábamos con grillete [...] aquí [en Fondify] vale lo que digo, tengo voz y voto” dice Samara, quien añade que también para Rebeca, llegar a la nueva empresa fue un cambio radical de condiciones de trabajo donde se sentían infelices. En Fondify tienen derecho a dos días al mes de trabajo a distancia lo cual valoran bastante, con horario flexible y con base en resultados. En cuanto a vacaciones, si bien

solamente tienen las de ley (6 días) se pueden negociar ciertos permisos. A Samara estas condiciones la motivan a seguir en la empresa y para seguir siendo empresa B.

4.2.6 Propiedad de la empresa y participación de los empleados

La estructura de la propiedad se divide en 40% para cada socio fundador y 20% está disponible. Por el momento, se ha abierto la participación accionaria a Samara, con 5%, y cada vez está tomando más espacio de dirección en la operación para permitir a Salvador dedicarse más a la estrategia de Fondify. En este sentido afirma Salvador: “Sam está convencidísima del proyecto y a esas personas vale la pena subirlas al barco, es su empresa”. La idea es que la participación en la empresa sea progresiva y vaya aumentando cada año un poco, dependiendo de los resultados con acciones preferentes. Sam ya es codueña en el acta constitutiva. Según Salvador, esto ha ayudado a que Sam se empodere, lo que tiene un efecto directo con los clientes y en la empresa en general. Esta apertura nació como respuesta al desempeño y compromiso de la colaboradora, pero en la estructura ya estaba planteada esa posibilidad, conocida como *equity pool*, desde un inicio. Este *equity pool* puede ser para colaboradores o para externos, comenta Salvador. No se trata de benevolencia sino de una apuesta como negocio que quiere crecer y funcionar siendo congruentes. Ese 15% de acciones todavía está abierto a otros socios, pero no buscan dinero por tener dinero. Al momento, comenta Salvador, tienen dos opciones para el mediano plazo: seguir trabajando, aunque disminuyendo gastos e incrementando ventas, pero el crecimiento sería mediano y no tan amplio; o bien, abrirse a fondos de inversión inteligentes o *smart money*, que agregan valor aun teniendo pérdida, pero con un crecimiento más marcado ante las empresas en México y ante las 10,000 organizaciones donatarias autorizadas o las 40,000 asociaciones civiles sin ser donatarias autorizadas.

Para Samara, única colaboradora con quien se ha abierto el tema del acceso a la participación en la empresa se hizo por invitación de Salvador. Dice que, aunque fue muy tardado el proceso de formalizar y protocolizar las actas, lo recibió con mucho entusiasmo y la motivó aún más; para ella, más que las actas, fue muy importante recibir el reconocimiento de Salvador, quien siempre la ha impulsado a hacer más y a enfrentar los retos tanto personales como profesionales. Así que lo que más la ha motivado es el trato de Salvador hacia ella, como accionista y no tanto las acciones como tales. Podemos ver que el empoderamiento ha jugado un rol muy importante. Este empoderamiento les está funcionando, a decir de

Samara. El hecho de hacerse accionista le permitió tener acceso a más información como la financiera, y la volvió mucho más corresponsable con los resultados a corto y largo plazo (véase Pierce & Jussila, 2011). Parece un claro ejemplo de la relación entre la conversión de una persona en copropietaria legal y su evolución hacia una copropietaria psicológica con actitudes y conductas pro sociales (Weber et al., 2019).

Por otro lado, ella misma expresa la importancia de sumar a otros *stakeholders* a las acciones y dice que Fondify está por abrir la participación a dos de sus asociaciones civiles para que se integren el consejo y representen con voz y voto a las OSC. Además, se está analizando la posibilidad de que una empresa con mucha responsabilidad social en la región, dedicada a la pastelería, se incorpore al consejo. Quieren formar un consejo en el que participen sus clientes: tanto los donantes como las donatarias autorizadas. Con las otras colaboradoras no se ha planteado hasta el momento, pero la visión de la empresa es que el tema está abierto y desde la dirección se van analizando los perfiles. Esta apertura, si bien se concretó en el caso de Samara, no sucedió así con dos de los desarrolladores que trabajan para Fondify desde hace tiempo, incluso con uno de ellos hay lazos de amistad, pero no se logró empatar los objetivos personales con los objetivos de la empresa. El caso de Samara es muy interesante ya que aún a pesar de tener solamente 24 años demuestra una madurez, un gran compromiso-responsabilidad social, talento, una gran motivación y un propósito alineado al de la empresa. En Fondify, dice Samara, uno de los grandes dice “sí, uno de los talentos más grandes de Salvador es elegir el talento”.

El caso de Dulce es significativo, porque, aunque le gusta mucho la empresa, se siente bien, le tienen confianza y se ha abierto el tema de la propiedad, no es de su interés el ser parte. Aún a pesar de estar alineada a los valores, pero su interés mayor se ubica en seguir aprendiendo en programación y una startup le queda pequeña para lo que ella en lo personal busca. Descifrar el fenómeno de la apertura del capital pareciera ser un proceso por demás complejo para poder replicarlo con facilidad dado los contextos y multifactores implicados en los actores como para esperar que resuelvan problemas de desigualdad económica.

Incluso en las empresas donde se da la apertura al capital algunos empleados colocan su ambición más allá y en ocasiones fuera de la empresa. Es el caso en Fondify donde incluso teniendo la oportunidad no es del interés de todos los empleados. Aún a pesar de sentirse bien, tener lealtad, compromiso y de comprender el impacto de la empresa.

Finalmente, podemos ver que la propiedad de la empresa, si bien está inscrito como parte del modelo idealizado por sus fundadores, no forzosamente es el objetivo de todos los colaboradores. Lo anterior no está ligado, para el caso de Fondify por lo menos, a la satisfacción sino más bien del compromiso a largo plazo. Un elemento importante tanto filosóficamente, la autoayuda y la ayuda mutua, la sostenibilidad económica, como de psicosocialmente y de forma empírica como se ha visto en (Pierce & Jussila, 2011; Pierce, Jussila, & Li, 2018; Weber et al., 2019).

En este estudio de caso obtuvimos un hallazgo importante: aunque exista la posibilidad de que sus colaboradores sean propietarios, no significa que esto también sea atractivo o un propósito último para los trabajadores. Esto es quizás porque la propiedad representa tanto derechos como más responsabilidades y a una parte de la población, simplemente no te interesa (Bakan, Suseno, Pinnington, & Money, 2004; Kruse, Blasi, & Park, 2010; McConville, Arnold, & Smith, 2016; Sengupta, Whitfield, & McNabb, 2007).

Vemos que en Fondify —y quizás en otras empresas B— el compromiso con la empresa puede desembocar en la posibilidad concreta de ser accionista. No obstante, otro factor que observamos es el atractivo que puede tener la posibilidad de desarrollo profesional dentro de la empresa, con retos constantes que impidan el estancamiento. Si existe dicho crecimiento sin ser socios, se vuelve menos interesante la cuestión de la propiedad de la empresa. Por otra parte, en el caso de Fondify, el factor de antigüedad no es realmente una limitante, y para colaboradores que llevan poco tiempo se vuelve interesante la posibilidad de ser parte de la empresa con un perfil de accionista.

4.2.1 Aproximaciones y escenarios de repuesta del estudio de caso

En resumen, el caso de Fondify se acerca como sigue a las preguntas y subpreguntas de investigación. Se trata de una empresa que tiene clara su hibridez y su búsqueda de impacto más allá de lo financiero, aunque esto último es un reto constante en un país donde las necesidades exceden (De la Cruz, 2020) a las voluntades filantrópicas de individuos y empresas donantes. Esto, aún a pesar de que existan múltiples plataformas que permitan las donaciones (Ruesga, 2018). El ser empresa B si bien lo portan y hasta se colocan como embajadores a decir de los participantes resulta ser casi completamente desconocido hacia afuera de la empresa. Hacia el interior se conocen las implicaciones, pero se diluyen conforme se desciende de niveles jerárquicos. Fondify es una empresa que según lo recogido

se muestra con un alto compromiso social. La valoración de la certificación es vista como positiva. Dicho esto, al ser una empresa pequeña con alta demanda de trabajo, y rotación ligada a ser un emprendimiento joven, no se han logrado sentar bases de una continuidad ligada al conocimiento. Vemos como son los directivos y la persona que llevo a cabo el proceso de certificación quienes más saben al respecto.

Con respecto al tema de la propiedad encontramos que Fondify es una empresa abierta al tema. Dicha apertura se muestra dependiente de resultados en la empresa, de confianza y de compromiso a largo plazo. Vimos con uno de los participantes como se dio el fenómeno de propiedad psicológica (Pierce & Jussila, 2011) incluso previo a la propiedad y responsabilidades ligadas al capital. Esta apertura si bien se da formalmente en capital no se abren formalmente espacios de decisión amplia con voz y voto, por ejemplo, en el cuerpo de gobernanza. Del mismo modo, presenciamos en la empresa el caso de participantes que aún a pesar de estar satisfechos no es de su interés *participar* más en la empresa y se limitan a verlo como un empleo gratificante con condiciones laborales que califican de positivas. Finalmente existen colaboradores donde, por su temprana incorporación y por ende no se conocen sus resultados y su compromiso a largo plazo, no se les ha abierto desde los accionistas el tema de la copropiedad.

4.3 Sarape Social

4.3.1 Historia, datos básicos, modelo de negocio, gobernanza y estructura de la empresa

Sarape Social es una agencia de ideas que busca transformar realidades sociales. Utilizan el poder de la creatividad, la innovación y el conocimiento local para transformar realidades sociales y ambientales. Trabajan para empresas, gobiernos y organizaciones para generar un impacto positivo en su entorno y grupos de interés. Se trata de una empresa de servicio certificada como B-Corp desde 2017. Si bien sus oficinas centrales y actividades principales se encuentran en la ciudad de Guadalajara, tienen cierta presencia en la Ciudad de México. Sus proyectos se extienden a lo largo y ancho del país y cada vez toman más ímpetu en el plano internacional. La empresa Sarape Social cuenta con un accionista mayoritario que es su fundador y director general. La empresa está legalmente constituida y dada de alta ante Hacienda, pero no se obtuvo más información legal sobre la empresa y en cuanto a los accionistas.

Su modelo de negocios es bastante peculiar y, sin duda alguna, disruptivo en el medio de la comunicación e incluso dentro de las empresas sociales. En este estudio de caso veremos varios elementos que hacen de Sarape Social una empresa B que merece ser mantenida en la mira de investigadores de modelos innovadores de empresas con propósito. En Sarape Social abordan temáticas desde distintas áreas de especialidad para desarrollar proyectos sociales, eventos con causa y estrategias de comunicación.

Forman parte de un corporativo más grande llamado Grupo MAP, ubicado en la Ciudad de México. Grupo MAP es un equipo de profesionales y de empresas especializadas en mercadotecnia promocional con casi 40 años de experiencia en áreas como compras, experiencias, digital, comunicación y social. Son un grupo de empresas que en su conjunto emplean a más de 450 personas y cubren a más de 100 ciudades en México y con proyectos en el extranjero (MAP, 2020). Cabe señalar que no se obtuvieron más detalles al respecto de la relación con el corporativo.

Este grupo cuenta con una gran trayectoria con clientes de primera categoría y son uno de los grupos de mercadotecnia más fuertes en México, que ha obtenido distintivos, galardones y certificaciones internacionales (MAP, 2020).

La colaboración con este grupo, dice el fundador y director de Sarape Social, Hassan Oropeza: “catapultó a Sarape Social a un nivel de grandes ligas”. Grupo MAP permitió, entre otras cosas, financiar proyectos más grandes y, en parte, que Sarape pasara de siete empleados a casi 40 en tres años. La colaboración si bien reciente y próspera no es clara en cuanto términos, por lo menos no se obtuvo dicha información y los trabajadores entrevistados, incluyendo directora de operaciones, no tenía clara la situación. Según las observaciones, entrevistas y documentos revisados de Sarape Social, sumado a que Grupo MAP se encuentra a 560kms, pudimos constatar cierta “distancia”, e incluso “independencia” y “desconexión”, entre lo que sucede en Sarape Social en el día a día y el lejano corporativo el cual parece según las entrevistas “un paraguas”. Del sitio web de este último, por ejemplo, solamente aparece Hassan Oropeza como líder del área Social, pero sin que aparezca alguna otra información sobre Sarape Social como empresa u otros empleados. Solamente aparecen algunos proyectos realizados de comunicación, innovación y eventos. Esto aplica para todas las empresas que según lo analizado parecieran “fortalecer” al grupo pero que operan libremente.

La *Familia Sarapera* es también un *hub* creativo compuesto por empresas hermanas que ofrecen diferentes servicios y cuya misión compartida les permite colaborar en el desarrollo de proyectos, material audiovisual y concientización activa. Estas empresas hermanas son: Sarape Films, una casa productora de video y cine que ofrece servicios de comunicación audiovisual para generar un impacto positivo y procesos de conciencia; la segunda empresa es 400 Voces, que ofrece servicios de producción musical y sonora, de igual manera, buscando que las otras tengan un impacto social a través de sus proyectos; la tercer empresa del *hub* es FoodFunding, dedicada a concientizar sobre el desperdicio de comida por medio de la recolección de excedentes y su transformación. A estas tres empresas se les une una asociación civil llamada El Telar de Sarape la cual funge como organización de asistencia humanitaria con poblaciones desfavorecidas. Si bien existen estas empresas hermanas y funcionan con proyectos comunes en ciertos casos, el estudio de caso se enfoca en la empresa madre, que es Sarape Social, la cual funge como principal empresa del *hub*. Su fundador y director participa en las demás empresas, que de cierta manera son cobijadas por Sarape Social y es la empresa certificada como empresa B.

Si bien Sarape Social tiene una estructura que se ha ido construyendo con base en la experiencia o de forma empírica, nace como empresa híbrida que, según sus directivos, se

autodetiene y reconstruye día a día sin tener parámetros fijos o estándares concretos. Dice su fundador: “es una empresa sin un guion y escribe su propia historia día a día”.

Su estructura actual funciona con cuatro niveles: a la cabeza una Dirección General, seguida de una Dirección Operativa, enseguida están las coordinaciones por área temática y luego los colaboradores o líderes de proyecto. Como comentan en entrevista el director general Hassan Oropeza y la directora operativa en Guadalajara Marien Aubert, Sarape Social ha formulado su estructura de empresa a través de los años y seguirá evolucionando para adaptarse mejor a los retos sociales que buscan impacto. Para Marien, a través de la comunicación Sarape busca devolverle a la sociedad lo que el marketing de cierta manera le debe. La empresa se divide en áreas temáticas o de *expertise*, en las cuales están designadas coordinadoras, mujeres en su totalidad: Arte y Cultura, Emprendimiento, Innovación, Sustentabilidad, Eventos con causa, Comunicación para el cambio Social Comunitario, y Cine y Audio Responsable.

Sarape Social nace de la mente creativa de su fundador. Hassan Oropeza se graduó en Mercadotecnia por el Tecnológico de Monterrey campus Guadalajara; tuvo la oportunidad de estudiar en Estados Unidos y realizar un intercambio universitario en Montpellier. Estos fueron elementos fundantes que le permitieron analizar la realidad mexicana desde otra perspectiva. En Montpellier tuvo la experiencia de compartir con otros estudiantes mexicanos que, a pesar de tener una gran riqueza y conocimiento cultural, además de capacidades intelectuales elevadas, se sentían inferiores a estudiantes de otros países más desarrollados o incluso menos que otros mexicanos de universidades privadas. Dice Hassan: “esto se me quedó grabado para siempre, ¡los mexicanos tenemos el potencial, nos la tenemos que creer!”. Para Hassan, Sarape nace no como una agencia más de marketing sino como una agencia que busca cambiar, a pesar de los clichés, las realidades sociales en México. La idea fue madurando gracias a una genuina inquietud de Hassan por aplicar la mercadotecnia para el bien social. Fue así que entró en contacto con agencias y emprendedores sociales autodidactas en Inglaterra. El tema del emprendimiento social todavía no era parte del *mainstream* de la empresa. Sarape nació de la suma de muchas experiencias, una muy importante fue la incorporación de Hassan en una de las principales agencias de mercadotecnia en México, donde pudo aprender el funcionamiento del marketing a nivel internacional. Dicha agencia tenía presencia en gran parte de Latinoamérica. Cuenta Hassan que en algún momento el dueño le regaló un libro sobre

geopolítica e inteligencia cultural que hablaba de cómo hacer negocios, pero teniendo en cuenta y respetando los territorios y los pueblos. Esas experiencias laborales le permitieron a Hassan conocer toda América Latina salvo Venezuela; le abrieron el panorama hacia lo cultural y a la diversidad. Sarape nació sin un *business plan*, se fue construyendo con esfuerzo diario y, sobre todo, con validación constante, cuenta Hassan Oropeza en entrevista. Para lograr esta aventura, Hassan invita a un par de amigos-colegas a subirse a la locura. Necesitaba un creativo, un productor y él fungiendo como estratega. Fue la primera estructura de la empresa y funcionaron así algún tiempo, pero siguió evolucionando. Iniciaron con un par de escritorios con cero pesos de inversión, cero pesos en el bolsillo y con una apuesta totalmente disruptiva que no existía en el mercado: ofrecer un servicio de mercadotecnia y comunicación con impacto social. Su primer proyecto les permitió comprar dos computadoras, dos escritorios, dos sillas y arrancar formalmente la empresa que hoy en día lleva cuentas para el Gobierno Federal en México, Cheetos, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o Amnistía Internacional a nivel global. Se constituyó como empresa formalmente el 23 de enero de 2010 en la ciudad de Guadalajara. Según Hassan Oropeza, el foco de la empresa siempre fue, ha sido y será lo social. Dos años después, la sostenibilidad financiera de la empresa creaba demasiada tensión para los emprendedores y es así como Hassan finalmente se queda, como emprendedor único, con el reto de sacar adelante la empresa. Fue después de ese momento que cierra un contrato con el Ayuntamiento de Guadalajara y desde entonces no han parado los nuevos proyectos. Hassan se dio cuenta de que no solamente había que comunicar en *lo social*, sino que había que tener una metodología precisa de intervención. Empezaron las alianzas estratégicas con universidades y colaboradores de áreas de *expertise*, como sociólogos, psicólogos, antropólogos, etc. Esto para consolidar la creación de programas completos de intervención en territorio. A esto se añadieron mapeos participativos, dinámicas socioeconómicas y socioculturales, diagnósticos, franjas de paz, etc. Con este *expertise* que se fue construyendo obtuvieron fondos de USAID y publicaron el Manual de Implementación del Modelo Transformadora Social, que apareció en agosto de 2018. Dice Hassan: “empezamos a darnos cuenta de que la solución está en las mismas personas y en las potencialidades y la creatividad ligada a sus territorios...”. A estos servicios se sumó después la producción de eventos con bajo impacto ambiental, y posteriormente nació Sarape Films. En el proceso abrieron su asociación civil sin fines de lucro que se llama El Telar de Sarape, después nace 400 Voces y, luego, FoodFunding.

Actualmente, explica Hassan, están trabajando en el lanzamiento de otra empresa en el sector de energía limpia. Asimismo, están trabajando en Sarape Lab, un laboratorio de ideas de futuro con tecnología, para no quedarse estancados, seguir innovando constantemente y no caer en la monotonía creativa. El modelo de Sarape es disruptivo, nuevo y a veces es difícil de definirlo o compararlo. En ese sentido, Sofía Navarro dice “por eso a veces es difícil, uno, definirnos, y dos, saber si vamos bien o no, porque la comparativa siempre ayuda mucho...”. Finalmente, el modelo de negocios de Sarape, en palabras de su fundador y director general, en 10 o 20 años, se ve como una empresa trabajando en lo internacional, con clientes en el mundo entero y con proyectos de mayor duración. Algo tiene claro su fundador cuando dice: “lo que se ha soñado se ha logrado y vamos a seguir así... soñando, y siempre generando impacto”. Esta visión, según las entrevistas con los demás colaboradores, es totalmente compartida profundamente.

4.3.2 Certificación B-Corp, identidad e imaginarios de Sarape Social como B-Corp

Sarape siempre fue empresa B sin saberlo, dice Hassan. El primer contacto con el sistema lo tuvo directamente su director general. Dice Hassan, “más allá del ownership es el propósito, o sea, todas las empresas lo que yo le digo aquí, o sea, Sarape no soy yo, al final es un canal para que todos cumplan un propósito y es lo que los mueve, lo que nos mueve y lo que nos une es el propósito, es hacer cosas chingonas, no es trabajar para Hassan, no es que trabajen para Sarape, Sarape al final, es un medio, se los digo siempre, es un lugar donde puedes hacer que tus pasiones se hagan realidad (...) Sarape siempre fue B”.

Para Hassan “Sistema B es la nueva economía, es la economía justo en la que siempre he creído y la que Sarape busca...”. Si bien desde el primer momento en que entraron en contacto con el sistema supieron que iban a certificarse. El proceso de la certificación requirió su tiempo para completar toda la documentación necesaria. Cuenta Hassan que lo más positivo “es que es una certificación que te ayuda a saber dónde estás y te cuestiona sobre tus procesos al interior de tu empresa. Sirve para medir” y agrega: “Sarape Films está en proceso de certificarse. Todas las empresas del grupo de Sarape Social buscarán certificarse en su momento, lo traen en su ADN y lo vamos a hacer”.

Comenta Hassan “lo que nos identifica como empresa B, más allá del *ownership*, es el propósito [...] Sarape no soy yo, Sarape es un canal para que cumplan con su propósito... lo

que nos mueve y nos une es el propósito, es hacer cosas chingonas... Sarape es un medio... es un lugar donde puedes hacer que tus pasiones se hagan realidad”.

Para Oscar Talavera, quien es *Community content manager*, Sarape Social siempre fue una empresa B aún sin tener la certificación: “Sarape estaba hecha para ser empresa B”. Para él lo social es parte de *core* mismo de la empresa. Añade que no fue una empresa que se haya convertido desde lo tradicional hacia lo social, sino que su fuerte siempre fue social, aún a pesar de la dificultad de lograr un equilibrio financiero que permita financiar los proyectos grandes.

La certificación como empresa B es parte de la visión de la empresa y su fundador de internacionalizarla. Es así como en 2017 se abre la Coordinación de Vinculación y Relaciones Internacionales, encabezada por Sofía Navarro. Ella es egresada de Relaciones Internacionales del ITESO y trabajó en el sector privado tradicional, el cual abandonó para unirse a una empresa social. El proceso de certificación inició en octubre del mismo año y terminó en febrero 2018. Según Sofía, fue un proceso fluido y tuvieron mucho apoyo y seguimiento constante por parte de Sistema B México. La comunicación con Sistema B es muy activa y se han realizado varias cosas, una primera fue un panel, primero en la historia, organizado por el ITESM, con su *Changemaker Day* en octubre de 2018. Uno de los retos, apunta Sofía, es seguir organizando eventos y vínculos en Guadalajara entre las empresas certificadas y las que están por certificarse. Para Sofía, lo que hace falta es que Sistema B México tuviera alguna persona dedicada a generar vinculación y no depender de las mismas empresas. La ciudad de Guadalajara “tiene un ecosistema muy interesante y fértil para las empresas B”, y añade, “el rol de las universidades es muy importante, por ejemplo, el ITESO, mi alma mater, pudiera jugar un rol más activo, pero le gana la burocracia, cosa que no sucede con el ITESM”.

Con respecto a que la certificación como B Corp haya facilitado o no el contacto con nuevos clientes, la respuesta de Sofía es rotunda: “totalmente, yo estoy segura que sí; para empezar, tener la certificación te habla ya de una empresa de otro nivel... es una red que nos ha abierto mucho”. Para Sofía, tener la certificación significa un compromiso a largo plazo y se ha vuelto un *must*. Para Sarape, al ser un modelo difícil de definirse, la certificación les ayudó a encajar el modelo: “¡aquí sí encajamos!”. Esto lo liga también a que Sarape no buscaría otra certificación tradicional como las de Empresa Socialmente Responsable o *Great Place to Work*, por ejemplo, “creemos que nos queda corto, y creemos que no somos ese tipo de

empresa”. En todas las entrevistas con personal de la empresa se manifestó la misma postura. Para Marien, en Sarape se vive el ser empresa B, y no se viviría de la misma manera la certificación del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), por ejemplo, la cual nunca buscarían ya que la consideran “obsoleta”. Esto último fue una constante en las entrevistas. La certificación de empresa B movió cosas al interior de la empresa como, por ejemplo, que los viernes cada quince días salen más temprano. Relacionado con este tema, añade que actualmente buscan la certificación de Healthy Workplace, pero “esto nació a raíz de ser empresa B”. Para Marien esta certificación “aporta y lo valioso es el trabajo para lograrla”. Varios de los cambios concretos que vieron luz a partir de la certificación como empresa B fueron: el reciclaje dentro de la empresa, consumo de luz y agua, están viendo posibilidades de instalar paneles solares, entre otros que se siguen trabajando. Para Sofía, quien se encarga de las credenciales internacionales, lo ambiental sigue siendo un reto y es un área grande de mejora que tienen como empresa. Esto último, también para poder vislumbrar alguna otra certificación de impacto. Asimismo, dice que otra área de mejora es la cuestión de recursos humanos, con procesos y números, y por último, la parte de comunicar mejor como empresa.

La certificación vino a resolver muchas dudas, según la directora de Guadalajara. Para Marien, ser empresa B aclaró muchas cosas y vino a reforzar una identidad. Se legitimó la parte social de ser empresa. Dice que, a pesar de que hay una filosofía fuerte dentro de la empresa, existen tensiones entre ser empresa y ser una empresa social ya que la sostenibilidad y crecimiento financiero es un reto aún mayor cuando se tiene ética o se busca tener impacto social. Estas tensiones se presentan incluso en otras esferas, por ejemplo, con actores de la sociedad civil que trabajan en terreno, pero que en algunos casos ven a Sarape como una empresa que lucra con lo social. La certificación externa en cierta manera vino a calmar esos reclamos externos e internos por así decirlo. Marien agrega, “a nivel personal me ha dado mucha tranquilidad, puedo nombrar lo que hago y hay una institución mucho más arriba de nosotros que nos regula y funge como brújula y a nivel del equipo nos hace sentido formar parte de algo más grande y nos da mucho orgullo saber que Sarape tiene esta legitimidad y a nivel empresa, lo que nos ha dado ser empresa B es exigirnos más, estar mucho más a la vanguardia y cuidar mucho más los detalles...”.

En cuanto al ecosistema en la ciudad de Guadalajara, de las entrevistas retomamos la propuesta de Marien de participar y comunicar las buenas prácticas entre las empresas certificadas de la ciudad. Para Oscar Talavera queda mucho por hacer para comunicar qué

es y qué significa ser empresa B y educar a los clientes e incluso dentro de Sarape Social. Cuando se entra a trabajar en Sarape se da una introducción de lo que es el sistema B y cómo funciona. Para Oscar la certificación ha permitido vivir más la parte social y la parte de impacto, y en general, en lo cotidiano se vive y en los esfuerzos de la empresa por mejorar.

4.3.3 Evaluación de impacto

En la tabla 8 se muestra el resumen de su reporte de impacto publicado por B-Lab y disponible al público en general tanto en el sitio web de B-Lab como en documentos de Sarape Social (2017).

B IMPACT REPORT	
<i>OVERALL B IMPACT SCORE</i>	89.6
IMPACT AREA SCORES	
Governance	19.3
Mission & Engagement	2.5
Corporate Accountability	2.3
Ethics	4.0
Transparency	2.8
(+) Mission Locked	7.5
Workers	25.0
Compensation & Wages	7.7
Benefits	7.0
Training & Education	4.5
Worker Ownership	1.1
Management & Worker Communication	2.6
Human Rights & Labor Policy	1.1
Occupational Health & Safety	0.6
Community	25.2
Job Creation	8.6
Diversity & Inclusion	2.3
Civic Engagement & Giving	6.7
Local Involvement	4.0
Suppliers, Distributors & Product	3.2
Environment	7.5
Land, Office, Plant	2.5
Inputs	0.8
Outputs	2.5
(+) Environment Products & Services Introduction	0.0
N/A Points	1.7
Customers	12.6
(+) Support for Underserved / Purpose Driven Enterprises	12.5
(+) Serving in Need Populations	N/A

Tabla 9 Reporte de impacto BIA para Sarape Social

En sus puntajes Sarape Social obtiene 89.6 puntos de 200 posibles. B-Lab establece que las empresas B son empresas que tienen que buscar siempre mejorarse de ahí que su puntaje

máximo parezca lejano. El mínimo para la certificación es de 80. En el tema de participación de trabajadores ejecutivos y no ejecutivos, cabe destacar que, en el detalle del reporte, al cual tuvimos acceso, se responde que en la empresa entre el “0-24% de trabajadores de tiempo completo (incluyendo los fundadores y directivos) tienen acciones, derechos a acciones y opciones sobre acciones, o participan en un programa de compra de acciones para los empleados u otros planes de propiedad de trabajadores de la empresa” (Sarape Social, 2017, p. 22).

Finalmente, son varias las áreas de mejora donde podrían aumentar con acciones como el medioambiente. En entrevista la directora operativa y la encargada de la internacionalización recalcan que los retos más importantes fueron lo que se refiere al impacto ecológico, pero también la evaluación las interpeló con respecto a la gobernanza corporativa, por ejemplo, y las prestaciones sociales voluntarias para con los empleados que desconocían o quisiera aplicar en la organización a futuro.

4.3.4 Relación de la empresa con sus stakeholders

Accionistas

Desde 2017 Sarape funge como la agencia social del Grupo MAP. Realmente, la empresa se creó con un fin social, pero bajo la batuta unipersonal de su mismo fundador y CEO. A través de las entrevistas pudimos saber que desde la dirección se está planteando una reformulación y la apertura a la propiedad de la empresa por parte de los colaboradores. Esto último, sin tener claro todavía cómo hacerlo, pero ya se están buscando modelos como el mencionado de *steward ownership*. Ni en las entrevistas ni en los documentos se obtuvo más información sobre la relación accionaria con Grupo MAP por ejemplo. Esto anterior fue en parte una limitante para ahondar más puntualmente sobre los accionistas.

Trabajadores

En general los datos recogidos muestran un ambiente de trabajo sereno, comprometido con la causa incluso podríamos hablar de una propiedad psicológica en términos de algunos autores (Pierce & Jussila, 2011). En su evaluación de impacto también se refleja un interés de la organización por el bienestar y satisfacción laboral de sus empleados.

Los trabajadores con cargo de coordinación o dirección cuentan con bonos según resultados. Hassan comenta que se está buscando cambiar el modelo, la idea es que se pueda compartir con todas y todos. Entre las actividades que llevan a cabo con los equipos se encuentran las

dos cumbres, una al inicio de año y otra a mediados del mismo. Estas cumbres son espacios que se dan en la empresa para retirarse a algún lugar fuera de la ciudad donde trabajan la planeación, cohesión y evaluación del trabajo de todo el equipo. En dichas cumbres alinean los valores, re-enfocan esfuerzos y revisitan sus valores como empresa, menciona Hassan en entrevista. En ese sentido, añade: “Sarape no es para todos, aquí no les decimos qué tiene que hacer la gente... Sarape, o te rebota o te engancha...”.

Sarape ha crecido y ahora el equipo está formado por alrededor de 40 personas. Una parte del personal es de tiempo fijo y otra se contrata por proyectos. Actualmente, la base de personal fijo consta de 17 personas. La tendencia ha sido que los colaboradores que entran por proyectos se vayan quedando y pasen a ser de tiempo completo. La mayor parte de los colaboradores está en Guadalajara, con expertos por temática y áreas de staff que le dan servicio a la empresa: administración, logística y vinculación. Trabajan por temáticas, por proyectos, y buscan cada vez más la interdisciplinariedad (o inter-áreas) y están trabajando un nuevo modelo para la gestión de las coordinaciones y sus equipos. En palabras de Sofía, coordinadora de vinculación, dice que lo que buscan ahora es trabajar más por competencias y habilidades. Además, con estas habilidades los colaboradores tienen posibilidad de integrar sus pasiones o *hobbies* en la vida de la empresa.

Sarape ha servido también de plataforma para talentos muy jóvenes que recién egresan de la universidad. Es el caso de Oscar Talavera, egresado del ITESM, lugar donde conoció a Hassan, y funge como *community content manager* y líder de proyecto para la empresa desde enero de 2016. Desde su incorporación a la empresa ha desarrollado sus habilidades de manera ascendente y ha podido explorar nuevos horizontes de la comunicación, el marketing y hasta de cuestiones administrativas. Para Oscar existen canales abiertos de comunicación en la empresa, lo cual valora bastante y dice que existe un espíritu de apertura, la cual hace crecer a la empresa frente a sus retos, pero también ha permitido hacer crecer a sus colaboradores en su propia historia personal. Otro factor importante, además de la apertura con los colaboradores, es la confianza y la libertad en la gestión de los proyectos y en la relación con los clientes por parte de la dirección. Cuando se le pregunta a Oscar qué es lo más positivo de trabajar en Sarape, responde muy claramente: “creo que va a ser un común denominador que te van a decir varios [en las entrevistas] lo más chido de Sarape es su gente!”. Y en cuanto al crecimiento, agrega que la empresa ha crecido junto con su personal en un corto tiempo “siempre se ha respetado muchísimo a su gente y lo que yo conocí desde

hace tres años y la promesa de decir que somos personas [Sarape] que somos apasionadas ... que somos gente involucrada y que hace que sucedan las cosas... todos con una parte social”. En Sarape se puede hablar y se habla, según Oscar, de todos los temas actuales (cambio climático, diversidad sexual, multiculturalismo, copa menstrual...) y se respetan todas las creencias y posturas. Sarape es un lugar donde existe amistad y es una empresa donde se pueden crear amistades, según Oscar.

Como lo comentado en apartados anteriores, en Sarape existen canales abiertos de comunicación formales e informales. Lo anterior se facilita y los colaboradores, como podemos extraer de las entrevistas, sienten que pueden hablar de cualquier tema con la dirección. Esta participación resulta importante y se va construyendo en lo cotidiano y en los espacios no formales, a decir de los empleados. Como señalamos anteriormente, existe un ambiente de amistad en la empresa, ya sea con relaciones que se dieron fuera y antes de estar en Sarape o bien creadas ahí mismo. Esto sin duda ha facilitado la activa participación en espacios de diálogo y da voz a los empleados dentro de la empresa.

En el tema de prestaciones, hasta cierto punto se rigen por lo que marca el Grupo MAP, lo administrativo y lo financiero lo manejan desde Ciudad de México. Sofía apunta que, si bien siguen lo que se marca desde el grupo, en Sarape tienen otro espíritu y modo de proceder en cuanto a las prestaciones hacia los trabajadores. Cuentan con sus prestaciones *saraperas*, como les llaman. Estas últimas son, por ejemplo, media jornada un viernes alternado con otro, trabajo a distancia un día al mes y si la movilidad es no motorizada, se da otro día de trabajo a distancia adicional, becas de hasta 50% para estudio dependiendo el puesto. Sobre estas prestaciones *saraperas* Sofía dice: “la vida nos ha cambiado”. Sarape abre también espacio para el conocimiento y participación en talleres internos para beneficio de los empleados (ej. nutrición, *coaching*, finanzas personales, *team building*, etc.). Dentro de otras actividades lúdicas, pero que crean equipo, han realizado meditaciones, aunque no siempre es fácil que cuadren las agendas, comenta Marien. En cuanto a vacaciones, cuentan con las de ley, pero además se les otorga una semana completa en Navidad y otra móvil con bastante flexibilidad. La evaluación de personal se hace a través de Grupo MAP, con su herramienta interna, y esto se hace de manera trimestral; además, internamente se hace la autoevaluación de desempeño y el diagnóstico de clima laboral.

Un área de oportunidad que menciona Marien como directora en Guadalajara, es la de tener la ruta de transparencia o una ruta clara para que los trabajadores vean cómo pueden

evolucionar dentro de la empresa. A pesar de ello, quieren guardar la “magia” de Sarape, sin llenarla de burocracia, estándares o métricas que cumplir. Pero el crecimiento los está obligando a tener mayor organización. Dicho esto, se nota un ambiente de trabajo amigable y con un gran compromiso. Las personas entrevistadas hablan de “su” empresa o “su” proyecto de vida. Existe pues una gran corresponsabilidad en el proyecto de empresa que es Sarape. Expresiones como “es como si fuera mi bebé”, “lo he visto crecer”, “Sarape es nuestra vida”, fueron expresiones comunes durante las entrevistas, aunque provienen más de las personas que llevan más tiempo en la empresa. Para la dirección esto es un reto, mantener la esencia y mantenerla viva a pesar de todos los cambios, con apertura a la riqueza cultural y las pasiones de sus colaboradores. Finalmente, como reto para los trabajadores y que sale continuamente en las entrevistas, retomamos que Sarape tendrá que madurar y seguir reinventándose para crecer ofreciendo beneficios acordes a las nuevas realidades de sus colaboradores, que en muy pocos años serán padres o madres de familia y que seguramente buscarán una estabilidad financiera.

Cientes

Su director general nos dice que, si bien llevan proyectos con múltiples actores y trabajan incluso para el gobierno, no tienen afanes políticos ni proselitistas, tampoco de colaborar con empresas sin un impacto social; ya han rechazado ofertas de empresas famosas por su falta de respeto social o medioambiental. Sarape cobra bien, dice Hassan, “lo social merece la misma o mejor calidad que cualquier otra empresa”. Agrega, “desgraciadamente ya no nos da para proyecto muy pequeños... ya trabajamos con proyectos grandes y hasta globales”.

En cuanto a clientes, han trabajado con *Cheetos*, con *Rotoplas* y otras marcas del país, en campañas regionales, nacionales y hasta globales. Están trabajando directamente con el gobierno federal en México y llevarán la cuenta, por ejemplo, de la Agenda 2020-2030. Ganaron el proyecto del programa de derechos humanos global de Amnistía Internacional. Con Sarape Films están trabajando una campaña en Estados Unidos. Trabajan ya con WWF, BID, ACNUR, UNICEF, ONU, AI, OXFAM, entre otros. Si bien con el gobierno federal han despegado, sucede lo contrario con proyectos a nivel regional con el gobierno estatal, comenta Sofía Navarro. Con los cambios de administración se redujeron los presupuestos locales, afectando proyectos que llevaban con los ayuntamientos. A pesar de ello, siguen llevando muy buena relación con dichas instancias, asegura la coordinadora de Vinculación

y Relaciones Internacionales de la empresa. En cuanto a clientes, añade Sofía “somos la única agencia que ofrece en México todo el ciclo de transformación completo... desde el diagnóstico, diseñamos los programas, los ejecutamos, tenemos capacidad de operación, los evaluamos y los comunicamos...”.

Sarape fue evolucionando conforme su cartera de clientes iba creciendo. En un momento tuvieron hasta 15 proyectos corriendo al mismo tiempo, señala Marien. Estas situaciones con un crecimiento exponencial de clientes, sin duda han moldeado lo que es hoy la empresa.

Para quien lleva parte de la comunicación externa y con los clientes, Oscar Talavera, en la tarea de comunicar que son empresa B todavía queda mucho por hacer pues no lo comunican suficientemente: “en casa del herrero cuchillo de palo”. Agrega que justo están tomando cartas en el asunto para tomar al mismo Sarape como un proyecto más de comunicación como si se tratase de un cliente. Finaliza diciendo que algunos clientes sí saben que son empresa B, y hasta cierto punto por eso los contratan, pero a otros clientes les da exactamente lo mismo y no saben lo que significa.

4.3.5 Propiedad de la empresa y participación de los empleados

Desde la visión de la dirección de la empresa hay un interés claro y contundente de dirigirse hacia un modelo de *ownership* avanzado, inclusivo, y que permita una mayor evolución y crecimiento de la empresa. En entrevista, Hassan Oropeza nos comparte el concepto de *steward ownership* (Davis et al., 1997; Hensen et al., 2017; Steuernagel, 2018) el cual fue desarrollado en el capítulo del Marco Científico y será discutido en el apartado de Aportaciones Científicas más adelante.

En Sarape Social hay interés de ir hacia esos modelos de copropiedad con cesión por parte del fundador y socio único a los colaboradores. Es un modelo que beneficia a la empresa, a decir de Hassan. Son temas que se han abierto desde el propio Sistema B a nivel Latinoamérica. Uno de los frenos que tiene actualmente el grupo de Sarape, en palabras de Hassan, es el ser parte del Grupo MAP. A pesar de que se llegó a un acuerdo de respeto a la autonomía y gestión propia de Sarape Social ante el grupo, este último no comparte forzosamente, según Hassan, la idea de copropiedad con los empleados. Entre todas las empresas hermanas de Sarape, afirma Hassan quien es socio de ellas, se pretende abrir a los colaboradores que demuestren compromiso e interés en ser parte de la empresa con porciones de propiedad con sistemas como el de *steward ownership*, comentado

anteriormente: “esa es mi visión, me gustaría moverme hacia esos modelos, incluso todos los intraemprendimientos que salen cada uno son socios (colaboradores)... es el caso de FundFounding, también de 400 Voces...”.

Si bien en los colaboradores entrevistados existe un gran sentido de pertenencia, y la comunicación en general es abierta y el ambiente de trabajo es de cercanía y cohesión, según las y los entrevistados, el acceso al capital no es un tema que realmente se haya abierto. Esto último salió en las entrevistas en general, salvo en los casos que sí son accionistas de alguna de las empresas del grupo *sarapero*, por ejemplo. Se da, ciertamente, un fenómeno de sentido de pertenencia de empresa muy alto con los colaboradores. Lo anterior se corrobora con Pierce & Jussila (2011) que observan la existencia amplia de la propiedad psicológica (*psychological ownership*) aunque no existe una propiedad legal-formal (*formal, legal ownership*), como en empresas que reúnen las características de Sarape Social, este sentido de pertenencia y corresponsabilidad emerge entre los trabajadores sin que sean dueños del capital.

Este sentido de pertenencia y de propiedad psicológica se va dando, naturalmente, conforme va pasando el tiempo y hay más proyectos. También tenemos el caso de colaboradores que piensan que hasta que no sean de alguna manera independientes de Grupo MAP no sería deseable, para Sarape y para ellos mismos, formar parte del capital. En las entrevistas con los trabajadores surge el tema, pero con ciertas reservas debido a lo anterior, pero también comentan que tendría que ser en un futuro y no ahora mismo. Si bien las ventajas de ser parte de Grupo MAP son muy importantes y les ha permitido expandir los proyectos, en cuanto a la propiedad del capital no se ve una compatibilidad o esquemas de otro tipo de sociedad de empresa. De las entrevistas podemos extraer, de manera anónima, una inquietud más en el orden del reparto más equitativo de bonos con todos los niveles de colaboradores. En otras palabras, quizá todavía no es el momento de hablar de una apertura a la propiedad de la empresa sino, más bien, de estandarizar y otorgar los bonos anuales al equipo entero, incluyendo hasta la señora de limpieza, y no sólo a los niveles con cargo. En el caso de otros colaboradores extraemos que, si bien pudiera existir un interés en ser parte de la propiedad, este no sería motivado por lo financiero sino por la parte de empoderamiento y de ser parte de un proyecto que es congruente y se reinventa para crear impacto social.

Durante las entrevistas con los colaboradores se pudo observar que otra opción, quizá más viable, sería crear y lanzar nuevas empresas, o a nivel emprendimiento, de la mano de Sarape Social, como es el caso de las empresas hermanas del *hub*. Analizando las entrevistas, esto permitiría una mayor trascendencia de los involucrados y el compromiso a largo plazo con su propio proyecto. Tal es el caso de Pedro Mora, quien, si bien es parte importante de Sarape Social como coordinador desde 2015, es socio fundador de 400 Voces, que es un emprendimiento en proceso de formalización. Uno de los sueños de Pedro, economista y músico, era tener su estudio de grabación y ahora es una realidad gracias al trabajo de Miguel Constante –nuevo colaborador-, y de cierta manera al apoyo de Sarape Social. En el estudio solamente se graban audios para proyectos con impacto social. Dice que al iniciar 400 Voces él buscaba “cómo pudiéramos aprovechar el sonido para transformar, de ahí parte la iniciativa de 400 Voces como productora musical que se enfoca en ir más allá del sonido...”. Para Pedro, además existe el interés de hacerse en algún momento empresa B, una vez que encuentren el equilibrio y la sostenibilidad requerida para un crecimiento exponencial.

Para cerrar, en este estudio de caso llama la atención que, a pesar del alto nivel de amistad dentro de la empresa y de su ambiente que posibilita la creación de esos lazos, además de la gran apertura percibida en los canales de comunicación y toma de decisiones, no se haya realmente abierto todavía el tema del *ownership* como tal con los colaboradores. Lo que sí existe es una reflexión desde la dirección hacia nuevos modelos como el de *steward ownership* y diálogos muy puntuales con algunos colaboradores, pero sin llegar a concretarlos. Lo que también existe es una apertura a co-crear nuevos emprendimientos y empresas que se desplieguen desde o en vinculación con Sarape Social. La apertura del capital no se da con todos los empleados de una forma sistemática ni es algo que sea comunicado de forma estándar en todas las empresas estudiadas. Es un tema sumamente delicado que trastoca sentimientos profundos.

4.3.1 Aproximaciones y escenarios de repuesta del estudio de caso

Para el caso de Sarape Social es interesante como los participantes muestran una cualidad a reinventarse como individuos y como organización. Ligado a su modelo híbrido de emprendimiento social joven la certificación les ayudó a encuadrar ciertos valores y prácticas. Sarape Social como vemos en el caso es una empresa singular abierta a la innovación constante y a la participación de sus colaboradores con ideas y nuevos proyectos.

La certificación B se vive de forma positiva, aunque al igual que en los otros casos conforme se baja en la jerarquía menos se conoce lo que significa y representa. Vemos, como en las otras empresas sin entrar en un comparativo formal, que quienes más conocen la certificación son los directivos, que son los que toman la decisión, y aquel colaborador que tiene como encargo el realizar los procesos de evaluación y certificación. Desde la dirección se toma la decisión de certificarse B para ser coherentes con lo que buscan como empresa y porque ello les permitiría en algún momento un reconocimiento en el exterior dado su proceso de internacionalización.

En cuanto a la propiedad de la empresa se da de nuevo un empoderamiento muy importante con ciertos colaboradores que muestran un compromiso y lealtad serios con la organización y dicen sentirse en cierta manera *dueños* de la empresa. Sarape *son* ellos. Dicho esto, el tema de la propiedad formal no se ha abierto realmente salvo con los otros fundadores de empresas hermanas de la *familia sarapera*. Los colaboradores de Sarape si bien muestran, como ya dijimos, un alto compromiso y se dicen abiertos a avanzar en el tema de la propiedad, este último no se ha hecho realidad hasta ahora por parte de su director.

4.4 Aguagente

4.4.1 Historia, datos básicos, modelo de negocio, gobernanza y estructura de la empresa

Aguagente, SAPI de C.V., es una empresa mexicana que provee agua purificada en el punto de entrega. Fue fundada en 2015 como una empresa de servicios para necesidades básicas como el agua purificada para el hogar. Es una *startup* ubicada en Guadalajara y fue fundada por dos ingleses de Liverpool que radican desde hace algunos años en México: Garry Lea y Jean-Paul Ciantar. Ambos, tremendos fans del equipo de fútbol Liverpool, que se conocieron en un foro virtual de aficionados de los *reds* y empezaron a crear lo que hoy es la empresa.

Garry es un *Senior Business Executive* con experiencia global y una gran trayectoria de más de 25 años en el sector del agua purificada. Es un experto en temas de manufactura, distribución y tecnología ligados al servicio de agua para empresas y el hogar. Empezó con el negocio en Mérida, donde se instaló con su familia y luchó en un mercado reducido y acaparado por una familia dueña de múltiples empresas, entre ellas la distribuidora de agua *Ciel* de Coca-Cola. A Garry le dijeron que Mérida no era buen lugar para hacer negocios, y menos de agua purificada, pero aun así enfrentó el reto casi imposible. Estudió en escuelas públicas de Liverpool y se dice impregnado de una consciencia política de izquierda y fuertemente social.

Por su parte, Jean-Paul es otro ejecutivo de alto nivel con alrededor de 35 años de experiencia en mercados financieros y el mundo de las inversiones en el Reino Unido. Se describe a sí mismo como un visionario enfocado en ventas-resultados y, como alguien práctico, impulsado a cambiar el modelo operativo multinacional típico por un componente de confianza y cuidado de la sociedad.

En resumen, Aguagente es una empresa con un *expertise* agregado de más de 60 años de sus fundadores. Para Jean Paul, México es un lugar de retiro para jubilarse a los sólo 45 años, su plan era “*to play golf and to get fat*” pero se aburrió y fue cuando conoció a Garry. Este último llevaba siete años en el servicio de purificación de agua en Mérida, pero el mercado B-B se había saturado rápido en la región y estaba por partir de regreso al Reino Unido. La confianza y la amistad fue casi inmediata, comenta Jean Paul. El hecho de que ambos estaban en México como expatriados ingleses y ser fanáticos del mismo club de fútbol, los unió de manera casi irreal; “fue suficiente, fue una confianza implícita”, comenta en entrevista Jean-

Paul. Este último se decidió a escribir, junto con Garry y a distancia vía Skype, un *business plan* de más de 70 páginas para un mercado de 8 millones de hogares de clase media en México como potenciales usuarios y en un país lleno de pobreza. Al respecto, señala Jean Paul: “*what’s the point to get into the business if you can’t do some good*”. El legado para Jean-Paul es tanto para México como para su familia. Este cofundador de Aguagente quería contribuir al cambio de la realidad de las mayorías y ya no de los grandes bancos ingleses y sus rascacielos. El sentido de hacer negocio haciendo el bien lo encontramos en ambos fundadores, así como el sentido del legado a largo plazo. Los dos, Jean-Paul y Garry, son muy diferentes pero complementarios, según el primero.

La empresa está registrada como SAPI de C.V., o Sociedad Anónima Promotora de Inversión de Capital Variable. Esta figura legal permite y facilita la inversión pública y privada y ha tenido gran auge dentro de las *startups* mexicanas. Este tipo de empresas facilita la emisión de infinidad de acciones, e incluso hace más ligero el proceso para en algún momento participar en la bolsa de valores (LexLegal, 2019).

La estructura de la empresa es pequeña. Cuenta con cuatro empleados y los dos cofundadores. En primer nivel está Jean-Paul, cofundador y *Chairman*, y Garry como cofundador y *Chief Operating Officer*; después tenemos al equipo en sí: Letty Zambrano, quien funge como directora de mercadotecnia, de responsabilidad social y comunicación. Ella está al frente del equipo de operación en Guadalajara. Enseguida, tienen una gerente de administración, Astrid Lapham, y un gerente de servicios técnicos, Víctor Hugo González y su hijo Víctor Jr., quien acaba de integrarse como técnico ayudante. La comunicación dentro de la empresa es lineal, muy horizontal y, desde lo que vimos en las entrevistas, muy abierta.

Su modelo de negocio es disruptivo, al decir de sus fundadores. Buscan romper con el monopolio de las grandes marcas de agua embotellada en México para hacer de este país un mejor lugar. Con un gran sentido de legado como se ha mencionado. Los fundadores de Aguagente buscan revertir la tendencia tan marcada del consumo de agua embotellada en plástico en el país. Este consumo coloca a México en primer lugar del ranking mundial con un altísimo 11% del consumo de agua embotellada del planeta (Aguagente, 2018; Paullier, 2015). Para Jean-Paul, de hecho, México es el primer consumidor de agua embotellada debido al terremoto de 1985 y el brote de cólera. Esto lo confirman ciertas publicaciones nacionales y organizaciones ligadas al agua en México (Barragán, 2015; Mendoza, 2010;

Reyes, 2017; Paullier, 2015). Según Jean Paul, esto está vinculado a las condiciones naturales geográficas y poblacionales de México. Se trata de un país con grandes extensiones territoriales, muy poblado, caluroso en gran parte y con un promedio educativo bajo y con acceso limitado. Mover el agua en transporte de carga o a través de la infraestructura pública, además se vuelve muy caro. Las grandes empresas de alimentos y bebidas tienen a veces mayor penetración incluso que los servicios públicos. Para Jean-Paul el costo del agua embotellada también está ligado directamente al precio de la gasolina, ya que así se mueve en el país. Para Jean-Paul es totalmente ilógico mover agua gastando/utilizando petróleo.

Si bien en México, con datos de 2015, existía una cobertura de 94.4% en el servicio de agua potable entubada en vivienda (Conagua, 2018), el escepticismo de la población acerca de la calidad del agua es generalizado (Paullier, 2015). En promedio, el consumo por familia de 4 personas es de 40 litros por semana o el equivalente de dos garrafones, con un costo que va de 0.6 y 1.8 dólares por garrafón. 70% del consumo de agua potable se hace a través de estos famosos garrafones (Paullier, 2015). En México el consumo de agua embotellada llega a representar incluso 20% del gasto de los más pobres y, por lo tanto, se vuelve un mercado jugoso en el que 82% está en manos de la francesa Danone y las americanas Coca-Cola y Pepsi Co, con un valor total del mercado para 2015 de 13,000 millones de dólares (Pacheco-Vega, 2015; Paullier, 2015). Para Pacheco-Vega (2015), no cabe duda de que la mercantilización de los recursos hídricos, incluso en zonas de acuíferos con niveles de estrés, es un factor que ha venido en constante aumento.

La seguridad alimenticia del agua embotellada no es cosa fácil y los países cuentan con regulaciones más o menos estrictas. Encontramos incluso estudios realizados para determinar el nivel de radioactividad en ciertas marcas de agua embotellada en México (Dávila Rangel et al., 2001) y muchos otros estudios sobre contaminantes como arsénico, materias fecales y otros (G. Díaz, Ortiz, Schettino, Vega, & Gutiérrez, 2009; Rivera et al., 1981; Robles et al., 1999); algunos estudios más recientes, con datos de micro plásticos que son absorbidos por el cuerpo humano (S. A. Mason, Welch, & Neratko, 2018; Oßmann et al., 2019) y calculan la ingesta de plásticos desechados en 5 gramos en promedio por semana, que es el equivalente a una tarjeta bancaria y todavía se desconocen los efectos a largo plazo en el organismo humano (WWF, 2019).

Por otro lado, según comentan sus fundadores, el consumo del agua embotellada no lleva impuesto al valor agregado. La suma de todos estos factores y circunstancias llevaron a

condensar la idea de Aguagente. Además, comenta Jean Paul, que otros intentos de grandes marcas de vender sistemas de purificación como *Pure It* de Unilever han fracasado o no purifican el agua como deberían y proponen filtros para uso de hogar que al final se desechan y que tienen un uso lineal y no circular. Aguagente, según Jean Paul, Propone un sistema basado en purificación mediante filtros, pero bajo el concepto de la economía circular. Por su parte, Garry ha diseñado un equipo “a prueba de México” y que dure a largo plazo. Aguagente lo que vende es un servicio de todo incluido, instalación, mantenimiento y remplazo de filtros. Ellos lo ven como el Netflix del agua, donde pagas una cuota mensual y tienes acceso ilimitado de agua potable en casa.

El modelo de negocio de Aguagente es revolucionario y disruptivo ya que incluye a los usuarios como posibles vendedores a escala, esto a través de su Programa de Referidos. En otras palabras, si un cliente refiere a seis clientes más que instalen el sistema de filtrado, el servicio de agua purificada se vuelve completamente gratuito para él y por cada cliente extra se le otorga una comisión de 3 dólares mensuales. Actualmente cuentan ya con 7% de clientes en este programa con agua totalmente gratis, y dice Jean-Paul “*there it is where it becomes sexy...*”. Todo esto se hace a través de la aplicación que tienen con tecnología de primer nivel. De hecho, están ensayando con el prototipo de un dispositivo electrónico a los filtros que mediría y daría mucha información a distancia y en tiempo real, lo cual brindaría a la empresa un sinnúmero de posibilidades con servicios extras.

Como mencionamos anteriormente, Aguagente (2018) tiene calculado que su mercado en México es de 8 millones de hogares de clase media con 4 habitantes por hogar, lo cual representa, según sus reportes, un mercado total de más de 1,200 millones de dólares a nivel país, y de 60 millones de dólares anuales solamente en la ciudad de Guadalajara (Aguagente, 2018). Actualmente tienen el modelo de negocio probado con alrededor de 500 sistemas instalados para el mes de junio 2019, cuentan con finanzas sanas, un staff competitivo y están en búsqueda de inyección de capital para escalar al siguiente nivel del negocio e instalar 1,500 nuevos equipos. Según documentos internos para posibles inversionistas, la empresa estaría valuada, una vez teniendo la inversión, en alrededor de 3.5 millones de dólares. El crecimiento actual, previo a la expansión que buscan, es de 20 equipos instalados al mes. La mayor parte han sido y son instalados en Guadalajara y otra parte importante en Chapala, por estadounidenses y canadienses retirados. Del total de clientes actuales, entre el 7% son del programa de referidos y no pagan su servicio al haber logrado su cuota.

Hasta el momento, comenta Jean-Paul, han sido cautelosos con el crecimiento y celosos con su comunicación en medios. Sus canales de distribución y sus planes de mercadotecnia se han basado en una evolución orgánica y en la recomendación “de boca en boca”. Aguagente está metiéndose en un mercado grande, pero donde cuatro grandes marcas dominan completamente con un servicio de garrafón (envase contenedor de 40 litros de agua purificada) a domicilio o bien comprado en supermercados, “tienditas” o los *Oxxo* de barrio. Aguagente no ha querido hacer todavía “ruido” en el mercado, pero con los planes de expansión que tienen eso va cambiar muy pronto.

La empresa partió de un diagnóstico profundo del mercado mexicano. Además de ser el mercado con mayor consumo de agua embotellada, también lo es de bebidas azucaradas como refrescos y otros alimentos de bajo valor nutricional o “comida basura” vinculados al estilo de vida (cultura, proximidad con EEUU, etc.), que han hecho de México uno de los países con mayor obesidad en adultos y niños (Aguagente, 2018; Pacheco-Vega, 2015; Paullier, 2015). Este diagnóstico parte entonces del hecho de que en México no se tiene confianza en el agua del grifo, en gran parte debido, como se ha indicado, al imaginario de enfermedades surgidas después del gran terremoto de 1985 en la Ciudad de México. Esto se suma a la gran penetración de las refresqueras y grandes marcas en el país. Según reportes internos de Aguagente (2018; 2019), el problema central del agua purificada dentro del hogar es por una parte el estrés de los clientes de no ser especialistas en purificación y por cuestiones de propiedad de los sistemas. Aguagente resuelve esos dos principales problemas al otorgar un servicio de *leasing* de los filtros, sólo se paga una mensualidad, pero los dueños y responsables de los filtros son la empresa y no los clientes, quienes se deslindan en cierta medida de esa responsabilidad. En promedio, se paga un único depósito de 25-50 dólares como garantía y después se pagan alrededor de 14 dólares al mes por el servicio, esto durante 6 años con cambios de repuesto y asistencia técnica incluida.

El servicio que vende Aguagente, en apariencia sencillo pero muy potente. Se trata de dejar de consumir agua embotellada y dejar de consumir agua trasladada por camiones repartidores. El impacto ecológico es directo. Tener agua directamente del grifo o de la llave todo el año, sin depender del transporte semanal de garrafones, es un gran paso. Los garrafones son envases de plástico para 20 litros de agua. La empresa busca que su modelo de negocio tenga también un impacto social fuerte, no sólo con su programa de

responsabilidad social, que veremos más adelante, sino con la creación de ingresos para personas activas que consigan más clientes o, como los llaman en la empresa, “referidos”.

La empresa toma otras medidas para fomentar la calidad, confianza y responsabilidad social por lo cual ya no utilizan papel impreso salvo para los contratos que firman con los referidos y que pide la Secretaría de Hacienda. Todo el resto se hace a través de sus plataformas y por redes sociales. El seguimiento de clientes lo hacen a través de una robusta plataforma ERP. Sus bodegas se encuentran en una zona industrial conurbada y funcionan como oficina. La bodega se encuentra en excelentes condiciones y fue acondicionada con estándares europeos por parte de Aguagente. En su entrada visiblemente presentan el logo y la distinción como B-Corp. Su modelo es *lean*, la mayoría de los servicios requeridos son por outsourcing, como contabilidad, abogados de primer nivel, controles químicos del agua y cuestiones fiscales; esto, a decir de Jean Paul, para tener más *focus* en lo importante.

4.4.2 Certificación B-Corp, identidad e imaginarios de Aguagente como B-Corp

Para Jean-Paul, en gran parte obtuvieron la certificación dado el ingreso creado en la comunidad a través de su programa de referidos y con su modelo disruptivo. En otras palabras, Jean-Paul ve que la generación de ingreso para las personas que van refiriendo los servicios de Aguagente es el *plus* que les permitió tener mayor impacto.

El proceso empezó cuando los fundadores conocieron la certificación de empresas B durante un programa de BBVA Momentum para acelerar negocios. Ahí contactaron también con Adobe-Capital y otros fondos importantes, pero les dijeron que Aguagente necesitaba ser más grande para poder pasar al siguiente nivel. Garry comenta que por el momento la certificación sigue quedando corta, pero es muestra de la buena intención de los directivos para no sólo maximizar las ganancias y retornos a los accionistas. Apunta también que la certificación, y su intención de impactar positivamente a los *stakeholders*, se vería reforzada si existiera un marco legal que lo acogiera y respaldara adecuadamente. En un inicio, tanto Garry como Jean-Paul no estaban convencidos de ir por la certificación, la veían como un gasto innecesario, como un distractor y no estaban motivados dado todo el trabajo que debían realizar para lograrlo y que no representaba un plus. Dice Garry que no les interesaba solamente colgar un cuadro o poner un logo que nadie entiende o no tiene valor. Ellos ya sabían que hacían bien las cosas y no necesitaban que un tercero les dijera eso, y dice: “*I know that we were doing the right things*”. Para Garry tenían que enfocarse en hacer crecer

el negocio y en hacerlo bien. Incluso para ellos el evento de BBVA fue un distractor pues veían en el proceso de aceleración buenas intenciones, pero ya tenían una vasta experiencia y realmente no aportó nuevos conocimientos o capacidades gerenciales o financieras. Resultó ser un evento de *networking* realmente, y positivo a decir de Garry, pero los distraía del negocio. Finalmente, hicieron la evaluación de impacto y los resultados fueron bastante positivos con un alto puntaje y fue Jean-Paul que insistió en tener más credenciales frente al mercado mexicano. Con respecto a la certificación, Garry sigue discrepando en parte y comenta que, al ser una empresa tan pequeña, es difícil y resulta costoso en tiempo y lo ven como un gasto. La única ventaja que él ve sería el posible acceso a inversionistas. Para Garry la certificación pudiera ayudar en un futuro cuando sean más grandes, pero por el momento ser una empresa B no sirve ni añade valor a la compañía. Finalmente, para Garry el hecho de que las grandes empresas como Danone busquen la certificación es escudo para defenderse y luchar contra empresas que sí tienen un propósito como Aguagente. Y agrega, “cuando las grandes compañías ayudan a proyectos sociales lo único que hacen es lavar su culpa de cierta manera porque con sus mismos negocios están haciéndole un mal a la sociedad... lo que se necesita es crear empresas que hagan el bien desde su negocio y que no olviden su corazón, y que se hagan ricos de una buena manera en lugar de crear los problemas”. Sería en este punto, para Garry, que la certificación de B-Corp sirviera para validar estas empresas como Aguagente que quieren hacer la diferencia.

Para Letty Zambrano, quien llevó todo el proceso de certificación, Aguagente ya era una empresa B antes de ser certificada. En este sentido, Jean-Paul añade que no por nada fueron una de las empresas con mayor puntaje en la evaluación. Letty dice sobre el proceso “fue muchísimo trabajo, mucho aprendizaje y tuvimos que adaptar muchas cosas, y hay muchas cosas que podemos mejorar”. Para Letty resulta complicado el cómo se calculan los puntajes “sobre todo las de opción abierta”. Y finaliza diciendo de B-Lab y de las empresas B “hay que poner hasta cierto punto unos márgenes más rígidos, si no, al rato todo mundo la va a tener y se vuelve *fantochismo* [pura apariencia] ... a mí eso es lo que me preocupa... en nuestro caso hicimos la certificación por convencimiento, no por quedar bien con nadie”. Finalmente, para Letty, a nivel ventas no ha representado un plus y el sello sigue siendo sin ser conocido por casi la totalidad de sus clientes. Dicho esto, dice “resultó muy interesante y sirve mucho el echarse un clavado en cómo estás haciendo las cosas y cuando terminas la

evaluación de impacto te dicen en muchos puntos cómo puedes mejorar [procesos, manuales, prácticas]”.

La certificación es bien conocida entre los empleados de Aguagente. Víctor, el gerente de Servicios Técnicos, dice al respecto: “a grandes rasgos es el compromiso, que es parte de la responsabilidad social y medioambiental, apoyar a más gente... sé que somos pocas empresas certificadas... no cualquiera tiene ese prestigio”. A él mismo le tocó comentar y mejorar procesos, incluso también dentro del acomodo de la bodega basado en su experiencia en Kodak.

A continuación, se muestra la tabla con las puntuaciones recibidas por Aguagente y aceptadas por B Lab para su certificación.

4.4.3 Evaluación de impacto

En la tabla 9 se muestra el reporte de impacto con los valores para Aguagente y se desglosan las áreas evaluadas.

B IMPACT REPORT	
OVERALL B IMPACT SCORE	86.7
IMPACT AREA SCORES	
Governance	10.0
Mission & Engagement	2.6
Corporate Accountability	2.7
Transparency	2.2
(+) Mission Locked	2.5
Workers	21.5
Compensation & Waves	9.5
Benefits	3.3
Training & Education	1.8
Worker Ownership	2.6
Management & Worker Communication	0.4
Human Rights & Labor Policy	1.1
Occupational Health & Safety	1.8
N/A Points	0.6
Community	23.1
Job Creation	2.7
Diversity & Inclusion	2.3
Civic Engagement & Giving	6.7
Local Involvement	4.0
Suppliers, Distributors & Product	7.2
Environment	25.3
Land, Office, Plant	6.2
Inputs	3.5
Outputs	8.6
Transportation, Distribution & Suppliers	4.0
(+) Environment Products & Services Introduction	0.0
N/A Points	2.8
Customers	6.8
(+) Health & Wellness Improvement	6.7
(+) Serving in Need Populations	0.0

Tabla 10 Reporte de impacto BIA para Aguagente

Aguagente obtiene 86.7 puntos de 200 posibles. Obtiene 10 en gobernanza, 21.5 en el área de trabajadores, 23.1 en comunidad, 25.3 en medio ambiente y 6.8 en clientes siendo el área que menor puntaje le otorga. Salvo en el caso de Fondify el área de clientes no refleja

puntajes altos que superen los dos dígitos o bien quedan cercanos. Aguagente acumula su mayor puntaje en las áreas de trabajadores, medio ambiente y comunidad. En cuanto a la propiedad por parte de trabajadores observamos que obtienen 2.6 puntos dado que entre el 25-50% de sus empleados incluyendo directivos y fundadores tienen partes accionarias de la empresa. A observar también que su esquema de salarios y compensaciones les otorgan 9.5 valiosos puntos.

4.4.4 Relación de la empresa con sus stakeholders

Accionistas

Los accionistas principales son Jean Paul y Garry quienes son los cofundadores e iniciaron con una repartición del capital de 50/50. Actualmente, como se ha mencionado, ya están buscando escalar a otro nivel y poder incrementar la instalación de filtros a 2,000 con una inyección de 250,000 dólares. Esta inyección de capital permitiría a Aguagente estar en un nivel intermedio que les daría acceso a los grandes inversionistas y así buscar una inversión posterior de entre uno y dos millones de dólares y cubrir el país entero con representaciones regionales. Actualmente están en un *impasse* buscando más inversionistas mexicanos que sean *smart capital* o *smart money*, en palabras de Jean-Paul y Letty. La propiedad de la empresa se diluyó para permitir el acceso a más inversionistas. Se abrió una cuenta con 23% como *treasury pool* para futuros *shareholders*, el resto está dividido entre los cofundadores, 29% cada uno y el 19% está en manos de varios inversionistas y tres personas de su equipo de trabajadores. “¡Esto fue difícil de explicar a nuestro contador!” dice Jean Paul. Este último, al tener tantos años de experiencia en el mundo financiero, dice que su modelo y cálculos financieros fueron validados por varios medios con 7 diferentes metodologías y para ello subcontrataron incluso a una empresa independiente para que corroborara las corridas financieras. La empresa podría estar valuada en casi 4 millones de dólares afirma Jean Paul. Actualmente buscan, según *JP*, crecer sin hacer mucho ruido, para luego sí hacer ruido y hacer competencia frente a las grandes empresas embotelladoras de agua. Para Garry el obstáculo mayor es la mentalidad de los inversionistas mexicanos que quieren acaparar los negocios con 80-90% del negocio y poca aportación, lo cual ha dificultado en gran parte el crecimiento de la empresa. Las dinámicas en el Reino Unido son diferentes ya que los inversionistas toman mayores riesgos con propuestas de *startups* que inician como Aguagente. Esto último ha provocado que los inversionistas que tienen sean en su mayor parte extranjeros expatriados en México, lo cual no buscaban, dice Garry en entrevista.

Desde la perspectiva de Letty, tanto Garry como Jean Paul son dos británicos que quieren dejar un legado y que buscan un bien mayor, pero la gran dificultad que han tenido para encontrar accionistas en México es la barrera del lenguaje y de la cultura mexicana de cómo hacer negocios.

Trabajadores

Durante las entrevistas, los trabajadores mostraron una gran satisfacción de trabajar en la empresa. Se puede ver una gran integración y alineación con el propósito de la empresa. En ese sentido dice Víctor: “el trato es muy personal, incluso con los dueños, todo es recto, todo en el margen del respeto, hay límites claros y muy muy buen ambiente... el ambiente es excelente, todo se platica, todo es directo”. Incluso el hijo de Víctor se sumó a la empresa en cuanto cumplió la mayoría de edad y ya está capacitado, dice Víctor (padre) “es otra de las bondades de la empresa, confiaron en mí y contrataron a mi hijo... incluso cuando tuve una enfermedad me cubrieron la incapacidad completamente al 100% y fueron muy flexibles”. Otro indicador es el hecho de que participen, todos y en relativamente poco tiempo, en las acciones de la empresa. Todos cuentan con contrato y las prestaciones de ley. Por otro lado, la empresa contribuyó a la terminación de los estudios del hijo de Víctor, su gerente de Servicios Técnicos. Astrid siguió un par de cursos, uno de ellos en inglés, pagados por la empresa. Y Letty está cursando su segunda maestría en responsabilidad social también con apoyo de la empresa. “*we invest in our people*”, dice Jean Paul.

Por parte de los directivos-accionistas principales y cofundadores existe una amistad y una lealtad importante y complementaria. Garry dice que JP le enseñó a pensar en grande y a ver el negocio con mayor amplitud “*to think big!*”. Y es lo que hicieron, pensar en grande y como ejecutivos-propietarios están buscando crecer. Esto no ha impedido que sea frustrante, dice Garry. Han luchado ya varios años con el lenguaje, un país nuevo y con los monopolios, pero tampoco no han encontrado ese accionista que les pueda pasar al siguiente nivel de desarrollo del negocio. El equipo de trabajo tiene sus juntas semanales y se dicen contentos con el número y apertura al diálogo en dichos espacios. Tienen semana inglesa y el horario es fijo, pero con ciertas excepciones, por ejemplo, con el equipo técnico, cuando tienen que salir de la ciudad. Tienen una posada anual en tiempos navideños apunta Víctor. En resumen, Aguagente se ve desde sus trabajadores como una empresa noble, humana y con posibilidades de crecimiento.

Clientes

Actualmente cuentan con 500 clientes, de los cuales 7% son parte de su programa de referidos y reciben el servicio gratuito. Tienen un crecimiento sostenido de un cliente nuevo al día y esto sin utilizar ningún tipo de publicidad. Para Jean Paul, el objetivo es tener un número mucho mayor de clientes donde muchos de ellos, los más proactivos, puedan tener acceso a agua gratuita. Los de mayores ingresos o los menos activos son los que subsidiarán de alguna manera a los que registren más referidos. Este programa se parece a lo utilizado por plataformas como Dropbox. La idea, dice Jean Paul, es crear empleo alrededor del agua en las comunidades. Es decir, pasando las 6 personas referidas, por cada referido extra se le darán 3 dólares de comisión mensual a la persona que introduce un nuevo cliente. En otras palabras, funciona como los sistemas piramidales donde los agentes de ventas son los mismos clientes ya satisfechos que se van creando un ingreso extra.

Llevar agua por y para la gente, es su lema y es el corazón de Aguagente. Este ingreso podría ser equivalente incluso al salario mínimo en México señala Jean Paul. Esto fue una de las fortalezas ante la certificación como B-Corp ya que devolvían a la comunidad una parte de su ingreso de manera permanente y de forma creciente. A decir de Jean Paul, a largo plazo buscan tener 3 millones de clientes y utilizar esa fuerza y esa confianza para hacer el bien haciendo negocio. Para Letty “es cooperar al desarrollo del país sin hacer mucho alarde y creando empleo incluso para personas mayores o con movilidad reducida, y todo desde una tableta o su celular”. Esto se limita a usuarios de Aguagente y sigue siendo más bien incipiente ya que su crecimiento ha sido lento y sólo tienen 7% de clientes en dicho programa.

En la empresa los clientes son tratados con mucha cercanía y confianza, como indica Letty, quien da el seguimiento de nuevos clientes y cierra los contratos en su mayor parte. Víctor comenta que incluso se vuelven amigos de los clientes “nos metemos hasta la cocina y con algo importante como el agua”. Letty mantiene un control completo a través de la plataforma y base de datos con sus planes, los referidos que llevan agua gratis, etc. Es notable cómo su familia la ha apoyado con la divulgación del impacto de su empresa. Para Letty, sus clientes que entran en el programa de referidos comparten “una gota de altruismo” y añade “somos una empresa que sí busca el beneficio económico, pero esto lo hacen buscando el bien de sus clientes, del medio ambiente, de la comunidad, retomando el control del agua en México”. Finalmente, cabe añadir que algunos de los clientes han participado incluso en las

actividades de construcción con TECHO (ONG que se describe más adelante). En este sentido, Letty afirma que en un futuro incluirían la voz y decisión de sus clientes más activos para elegir alternativas o propuesta de responsabilidad social de Aguagente, TECHO o cualquier otra.

Comunidad

Entre los impactos que busca y las acciones que toma la empresa desde su inicio, incluso antes de su certificación, está la política de dar 0.7% de sus ingresos totales a causas de desarrollo comunitario. Esto en concordancia con lo pactado por los países más desarrollados y establecido por la ONU en 1975. Cabe señalar que, además de ser pocos los países que logran hacerlo, la tendencia va a la baja, como en el caso de España cuya crisis económica ha tocado fondo en años como 2015, y sólo 5 países de la OECD cumplen con esa disposición (Hierro, 2015; Quinn, 2017). Para Aguagente, este porcentaje no es negociable y han acudido a la organización Techo para realizar sus actividades filantrópicas de construcción de vivienda para personas en extrema pobreza en el país. Techo es una organización presente en 19 países de América Latina que busca superar la situación de pobreza que viven millones de personas en asentamientos, a través de la acción conjunta de sus habitantes y jóvenes voluntarios y voluntarias. Es una organización bien implantada en México, con respaldo dentro del ecosistema de asistencia social y que fue fundada en Chile en 1997 con un grupo de jóvenes y un sacerdote, Felipe Barrios, S.J. (Techo, 2019). Los trabajadores de Aguagente participaron ya en varias construcciones de vivienda, lo cual refieren como una muy grata experiencia y construyeron 20 casas. Dice Jean-Paul, para una “empresa pequeña es algo ya grande y la responsabilidad social está en nuestro ADN... además es una declaración política...”. A este respecto Garry dice “¿puedes imaginarte todo lo que se pudiera hacer si todas esas grandes empresas como Coca-Cola, PepsiCo, Unilever, dieran el 0.7% de su ingreso para ayudar a los pobres y al medio ambiente? Se trata, dice claramente, al igual que Jean-Paul, de una declaración política de nuestra empresa. Para Garry la prioridad es crecer el negocio para poder impactar más en la comunidad a través de iniciativas propias o a través de iniciativas como Techo. Para Letty se trata de una empresa muy mexicana a pesar de que a la cabeza están dos británicos, y dice en ese sentido: “tiene una misión muy nacionalista, muy mexicana, de retomar el control del agua en México para mejorar las condiciones del país... queremos ser una empresa de México y para México”.

Si bien esta parte de impacto social a través de un proyecto concreto de donación y apoyo a una causa es importante, el impacto que buscan en Aguagente se centra más en la creación de empleos con su programa de referidos. En la empresa piensan en poner el ejemplo, dicen en sus documentos: “Si podemos hacerlo en Aguagente, tal vez otros nos sigan. Vamos a hacer un México mejor, juntos...” (Aguagente, 2019). Dice Jean-Paul que buscan que cualquier persona que quiera avanzar y tener un ingreso pueda tener acceso a un trabajo digno dando agua potable a toda su comunidad.

4.4.5 Propiedad de la empresa y participación de los empleados

La propiedad de la empresa, como vimos en el apartado de accionistas, está dividida claramente entre los cofundadores, con la posición mayoritaria de 29% para cada uno, una bolsa abierta de tesorería de 23% y el resto dividido entre los trabajadores que han logrado las metas y otros inversionistas mexicanos y alrededor del mundo. Para Jean-Paul no hay otro modelo, dice: “*its win-win, and it should be*”. La estrategia de abrir 23% a nuevos inversionistas es para lograr sus objetivos de crecimiento. Para Jean-Paul, lo único que están haciendo es abrir el acceso al *cash-flow* de 8 años que tienen con sus clientes bajo contrato. Se trata de ingresos seguros y continuos.

La apertura de la propiedad hacia los empleados, en este caso los tres de la empresa: Víctor, Letty y Astrid, se dio debido a que cumplieron el objetivo de lograr 450 clientes. Si bien su participación accionaria en la empresa tiene un valor de 1,000 dólares actualmente, dice Jean-Paul que no saben lo que valdrá en un futuro lejano y su estimación es que en un futuro cercano el valor de las partes sea tal que puedan tener acceso a comprar incluso una casa y tener, ciertamente, una mejor calidad de vida. “*That’s a nice thing to do*”. Para él la mentalidad del mexicano común es apropiarse de lo que pueda de un modo egoísta, con una forma de pensar “*this is mine, only mine*”... (véase Pierce & Jussila, 2011) y ellos buscan otra cosa. Al momento ninguno de los cofundadores recibe un salario, siguen apostando a que el modelo escale y entonces ellos, su equipo y los demás inversionistas se vuelvan ricos haciendo el bien con un servicio de calidad. En el caso de Garry, dice que la idea es que los empleados tengan una mayor parte según vayan cumpliendo metas, y por ello crearon ese fondo de acciones para el potencial crecimiento de la empresa. Y agrega, incluso podríamos abrir las acciones a proveedores que también son pequeñas y jóvenes empresas que están intentando hacer la diferencia y que tienen tanta energía. Dentro de su visión, agrega Garry,

es en un futuro incluso estar cotizando en bolsa, pero con el sueño claro de que en un futuro cualquier mexicano pueda entrar a un Oxxo y comprar una parte de la empresa y ser dueño de Aguagente y ser dueño de su propia agua. Para Garry se trata de un negocio revolucionario.

Por parte de los empleados, fue un trabajo en equipo y llegaron a la meta, comenta Letty. Y dice que por el momento sólo están esperando protocolizar el acta. La meta fue cumplida e incluso Víctor, quien está en la parte técnica, ya está contemplado en dicho acceso al capital de la empresa. Este último se dice muy motivado con la apertura y aún más porque ya se está concretando hasta la parte legal “me hace sentir muy bien, porque, pensando en un futuro, si crece la empresa va a valer mucho más, ya no es cualquier cosa... es una motivación más, un beneficio”. A continuación, resumimos ciertas aproximaciones del caso y que responden a nuestras preguntas y subpreguntas de investigación.

4.4.1 Aproximaciones y escenarios de repuesta del estudio de caso

Aguagente es una empresa que, según vemos con las entrevistas y documentos, con un propósito claro y firme. Quieren ser una empresa grande y que impacte positivamente al medio ambiente y a la comunidad. Ser empresa B, si bien está en tensión incluso desde la decisión de tomar la certificación, es parte de validar sus buenas prácticas. Si bien es una empresa pequeña se notan señales claras de profesionalismo y capacidades gerenciales de alto valor. La madurez que muestran sus directivos y su trayectoria hacen que sean, hasta cierto punto, más críticos de la certificación e implicaciones de ser B-Corp. A la par, se da el mismo fenómeno de dilución del conocimiento de la certificación según se desciende en la jerarquía de la organización.

Para cerrar, podemos ver que Aguagente es una empresa en crecimiento que se muestra ambiciosa según sus planes a futuro y que buscan impactar con sus servicios y a través de sus acciones al conjunto de *stakeholders*. En especial quieren integrar a la comunidad con su programa de referidos y escalar su empresa a través del mismo impacto de su servicio lo cual de darse tendría que analizarse cautelosamente para que la empresa no pierda su propósito y cumplimiento de su RSE como hasta el momento han venido logrando (Bauer & Umlas, 2017b). Con respecto a la apertura de capital están en vías de institucionalizarlo y dentro de los casos estudiados son la empresa que ha abierto el tema, sin excepción, con todos sus trabajadores incluyendo a los niveles técnicos. Esto sin que represente al día de

hoy un ejercicio amplio de democratización sino más bien como estímulo en base a resultados, y una forma de crear mayor compromiso a largo plazo (Blasi et al., 2008) con personas que se dicen de por sí ya comprometidas con la organización (Pierce & Jussila, 2011).

4.5 Análisis Conjunto de Casos

En este apartado se retoma en su conjunto los datos de los cuatro casos, salvando con cautela la heterogeneidad de las mismas. El objetivo es identificar los temas, corrientes, tensiones, percepciones comunes entre las y los participantes, cruzándolo con el punto de vista de los expertos entrevistados, y encontrando lugares de coincidencia, o causalidades locales (Maxwell, 2019) entre los cuatro casos que abordan las preguntas y subpreguntas de investigación.

En un primer lugar veremos el complejo mapa de conceptos que emergieron y que fueron detectados con apoyo del CAQDAS (Friese, 2011, 2020) el cual facilitó sin duda el análisis de una gran cantidad de datos. Dicho mapa completo, sin relaciones ni frecuencias, se muestra en la *Figura 10*. Posteriormente se analizan los datos en su conjunto divididos en tres grandes temas: 1) Macrocontexto 2) B Corps (certificación, movimiento, identidad) 3) Propiedad por parte de trabajadores (ownership).



Figura 10 Mapa de conceptos y categorías. Análisis conjunto

4.5.1 Macrocontexto: diagnóstico compartido de crisis sistémica

Los conceptos y categorías de análisis etiquetados en el tema amplio del Macrocontexto-crisis aparecen en casi la mayoría de las entrevistas dentro de las empresas y con los expertos, pero durante las mismas no se buscó profundizar sobre las cuestiones de la crisis en cualquiera de sus expresiones y o causas (Véase *Figura 11*). Si bien su aparición son una constante, el conjunto de las entrevistas se orientaron a abordar y profundizar sobre las preguntas y objetivos de la investigación y no se detuvieron en el diagnóstico personal o de las organizaciones frente a dichas situaciones. Desgraciadamente, pareciera que existe tal común denominador de aceptar que se vive una crisis sistémica y con marcadas emergencias a nivel nacional y regional, tales como cambio climático, violencia, pobreza, desigualdades, entre otras.

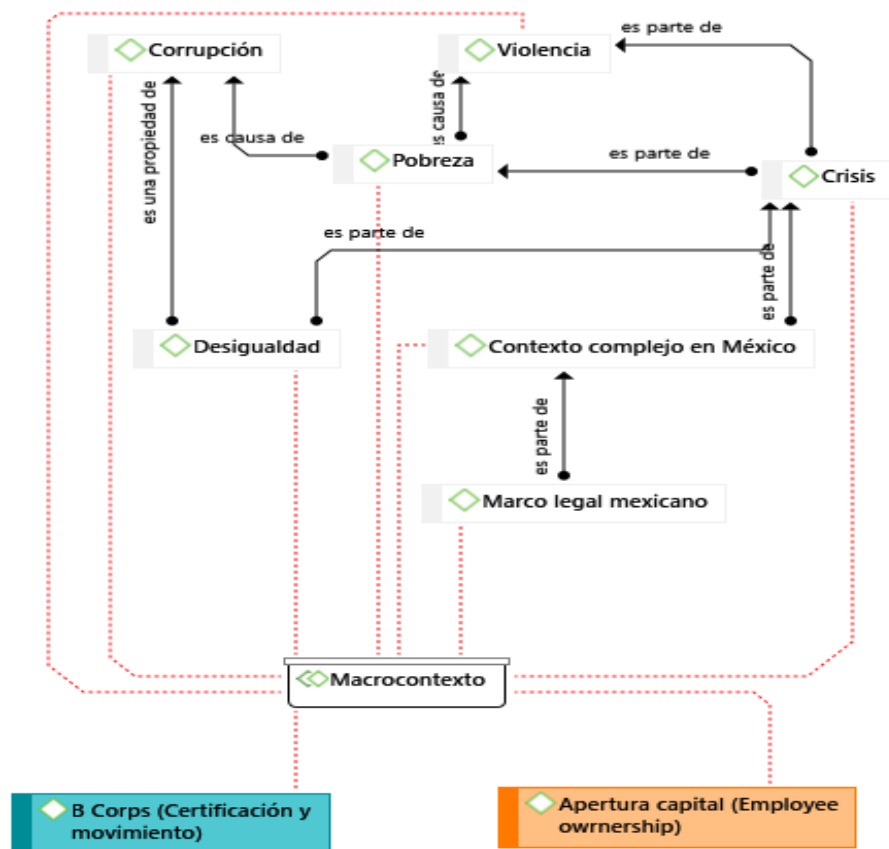


Figura 11 Análisis. Macrocontexto

4.5.2 B Corp: Certificación, identidad e imaginarios de las empresas con propósito

Este apartado condensa el análisis de los datos que se relacionan con todo lo relacionado propiamente a las empresas desde su particularidad de ser empresas con propósito y ser empresas certificadas B. Cabe señalar previamente que para algunas figuras sería imposible mostrar de forma gráfica todos los cruces posibles, además de las frecuencias y densidad de códigos. En la *Figura 12* de la red de *anti-códigos* B Corp sí se muestran dichas relaciones dado que el número de códigos lo permite. Podemos observar como ciertos códigos principales se muestran como pivotes-nodos y otros de alguna manera van dando forma o arrojando a dichos valores, o en este caso antivalores como serían: el *egocentrismo*, la *resistencia al cambio*, el *greenwashing*, la característica *millennial*, y el *capitalismo cultural*. Estos *anti-códigos* desembocan de cierta manera en un *escepticismo*, desconocimiento o incluso rechazo, de la certificación que existe entre los participantes entrevistados, por un lado, pero no solo estos. En las redes se muestran las principales relaciones, pero, como ya señalado, no son las únicas existentes ni dentro de la misma red ni con las otras redes creadas.

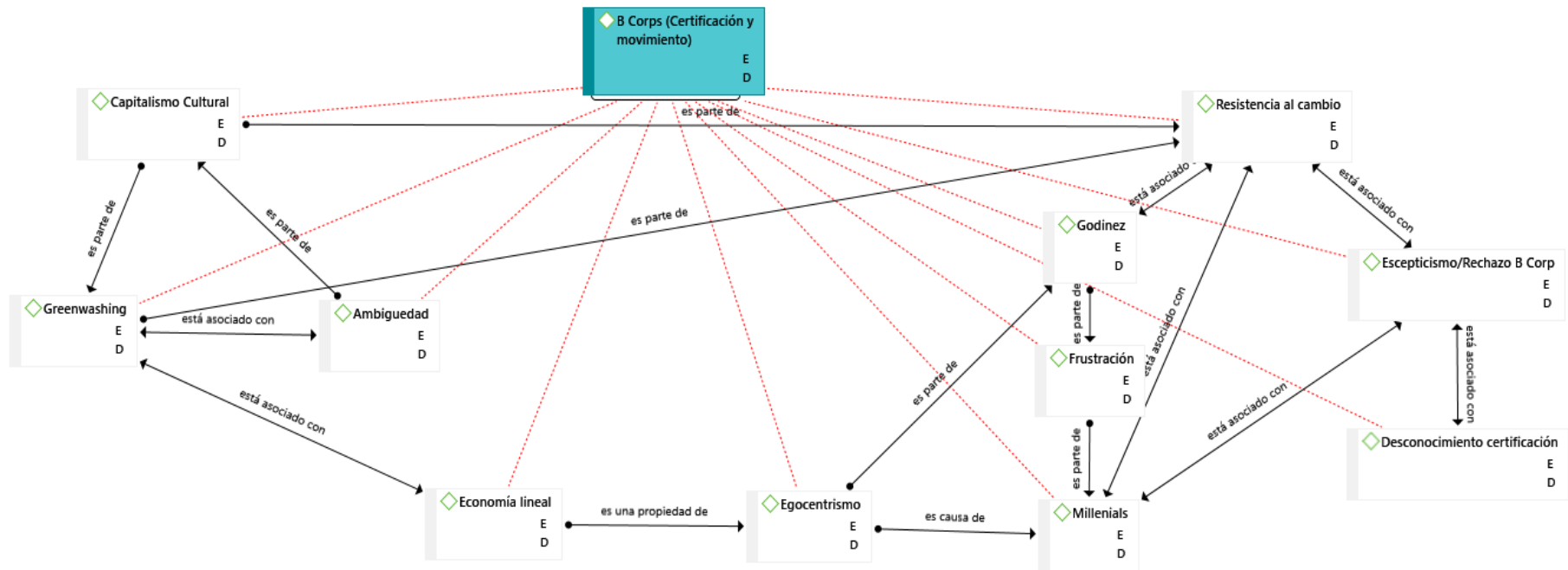


Figura 12 Conceptos o anti códigos. B Corp

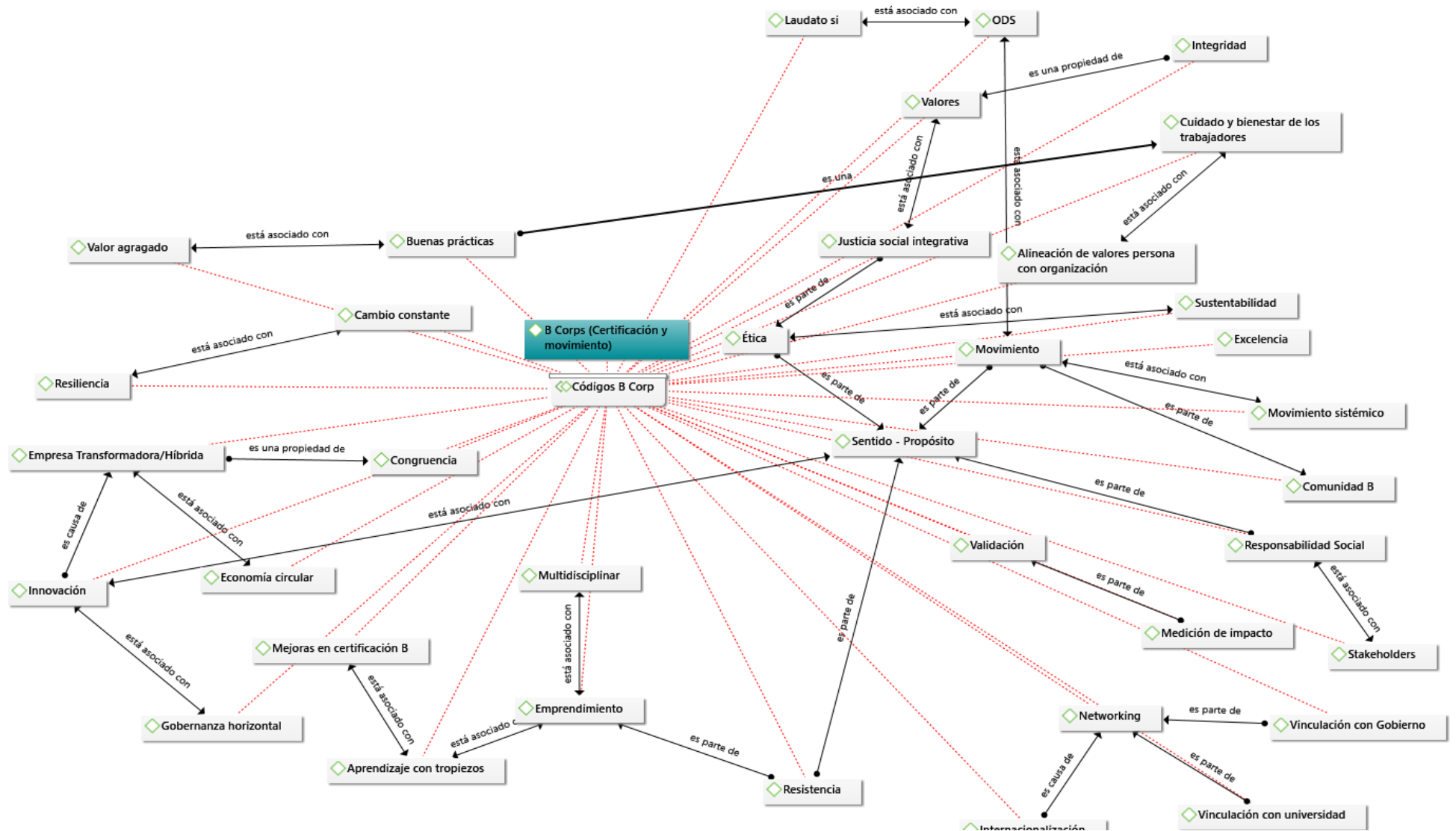


Figura 13 Conceptos y categorías. B corps

El grupo de códigos más nutrido fue el que tenía que ver con cuestiones positivas hacia el concepto de ser B Corp (37 códigos) señalado por los trabajadores, directivos y expertos (Véase *Figura 13*). Dentro de los códigos con mayor enraizamiento tenemos: el de *sustentabilidad* (73), *sentido-propósito* (60), *cuidado de la persona* (57), *innovación* (54) y *responsabilidad social* (53). Si bien la frecuencia es un parámetro interesante lo es más cuando se hacen las conexiones en redes. Podemos ubicar al *sentido-propósito* de las personas, y de las organizaciones, como motor que debe estar alineado en ambas partes. Dicho *sentido-propósito* está íntimamente ligado a la búsqueda de la *sustentabilidad* en las prácticas dentro de la empresa y en su modelo de negocio. Si bien esto aplica mucho más para Eosis y Aguagente, las cuales tienen un modelo de negocio orientado a la *sustentabilidad*, es aplicable también para Fondify y Sarape Social. En las entrevistas resalta, así como en las redes creadas, la constante aparición del tema del *cuidado de la persona*, en este caso particular: los trabajadores. Encontramos también que se trata de empresas jóvenes, con cierta rotación de personal, colaboradores *millennials* en gran parte, que iniciaron como *emprendimiento* y que siguen en una etapa de *maduración* (*aprendizaje con tropiezos*) donde la certificación les sirve ya sea para mejorar o bien como validación de *buenas prácticas*. En diferente medida de posibilidades y con diferentes recursos destinados para ello, son empresas que buscan *medir su impacto* y que buscan *mejorar sus prácticas* para lograr sus objetivos. Son empresas que, en un contexto de *crisis económica*, buscan sobrevivir ante el mercado y también ante el desafío intrínseco de ser *emprendimientos* jóvenes con retos financieros importantes.

En cuanto al movimiento de empresas B destacamos la dificultad y lentitud de crecimiento a nivel local. Algunas razones directas: las empresas están sumergidas en la operación, y Sistema B México concentra casi todas sus actividades en la Ciudad de México. Ciertos códigos están ligados a este tema: *empresa transformadora*, *movimiento sistémico*, *comunidad B*, entre otros. Si bien las empresas estudiadas se vinculan, crean *networking* con las empresas certificadas, con el movimiento en México y a nivel internacional, no es su prioridad y la cuestión de ser solamente cuatro empresas certificadas en la ciudad no permite que existe realmente un *ecosistema B* en Guadalajara todavía. Surgieron datos codificados donde se muestra que existe cierta *vinculación* con otros actores como: *gobierno* y *universidades*. Esas empresas B también son empresas que, otra vez en diferente medida, buscan y logran la *internacionalización*. El *valor agregado* de la certificación se ubica más

para validar procesos internos, para contar con una certificación internacional dinámica y nueva, y que en un futuro pudiera agregar valor ante los clientes en México pero que por ahora es casi totalmente desconocida a decir de los empresarios, colaboradores y expertos. En el análisis de las entrevistas notamos como la alineación de valores que son evaluados en el BIA sobresalen y son mencionados por los trabajadores y no solamente por los directivos: *integridad, congruencia, ética, resiliencia y honestidad*. Estos valores, existen, son nombrados, y van creando un valor agregado tácito a las empresas. La vivencia de estos valores alinea a las personas y a la organización con el *propósito*.

Si bien existe una valoración positiva en lo general de ser empresa B, de sus aportes y posibilidades, esta no se libra de críticas, escepticismos y hasta rechazos. En el análisis realizado resaltan ciertos anti-códigos en dos niveles, los primeros ligados a las características de los participantes y de su posición/experiencia dentro de la empresa. En un segundo nivel categorizamos códigos que tienen que ver más con la postura desde la organización y desde el movimiento como tal.

Para uno de los dueños más críticos la certificación B era más trabajo y más gasto y no representa un plus verdadero, era “una distracción”. Pareciera que los directivos con más de 15-20 años de experiencia, a diferencia de los más jóvenes, toman más distancia de la certificación y del movimiento. En voz de uno de los dueños “no nos ha representado nada aún y pienso que las empresas lo hacen por razones de marketing, o si son muy grandes lo utilizan como escudo para protegerse, pero sin un propósito real”.

Los trabajadores en su gran mayoría entre más debajo de la jerarquía se ubicaban, menos conocían sobre la certificación, sus pretensiones, impactos, etc. Retomamos en ese contexto lo que dice una de las dueñas-directivas: “queda el reto de permear en equipos la cuestión de ser B-Corp, sigue siendo una decisión de arriba para abajo...quizás la ambición de los millennials no va con el ser parte de la empresa, ni les interesa tanto ser B Corp, les asusta el cambio, aunque lo están solicitando de forma constante.”.

Esto suma a la constatación de que la certificación, para todos los casos, fue una decisión gerencial tomada por los directivos/propietarios, y no una decisión que concerniera a toda la organización mucho menos a otros *stakeholders*. Los trabajadores se mostraban en su mayoría abiertos, perceptivos a las bondades de estar certificados y *ser empresa B*. Pero sería falso pensar en una uniformidad positiva. Es así que surgieron anti-códigos como:

egocentrismo, greenwashing, escepticismo, frustración, rechazo, resistencia al cambio y millennial, entre otros.

Los trabajadores entrevistados si bien sabían que estaban certificados en varios casos puntuales externaban sus inquietudes sobre el impacto real de la certificación. En otros casos se decían deseosos de conocer más sobre la certificación. Estos códigos negativos se daban, por lo general, con mayor frecuencia en los colaboradores más distantes de la empresa y donde su compromiso a largo plazo y sus pocos años de experiencia se sumaban para resultar en un escepticismo o rechazo a cualquier propuesta/proyecto. Códigos emergieron como el término *millennial*, el cual afectaba, en este caso, de manera negativa ya que eran colaboradores que si bien decían que era importante tener la certificación no veían que fuera mayor cosa y la calificaban de positiva solamente si eso les otorgaba mayores beneficios como empleados. El anti-código de *egocentrismo* está muy ligado a lo descrito anteriormente. A este respecto en contraposición dice una de las directivas: “vienen nuevas generaciones que cada vez se exigen más y exigen más donde trabajan, porque van a trabajar más por ideales y van a renunciar más por ideales y creo que las empresas B van a ser una opción bastante atractiva”. Al parecer la característica millennial pudiera tener un doble “filo”. Donde son más conscientes de ciertas cosas y exigentes, pero a la vez menos comprometidos.

Algunos trabajadores, en su gran minoría, ven también a la certificación como parte de marketing o el llamado *greenwashing* como fenómeno más amplio de lo que llamamos *capitalismo cultural*. Estos últimos dos anti-códigos surgieron con mayor frecuencia en la voz de los expertos e incluso de ciertos directores de empresas B certificadas. En general en las entrevistas los anti-códigos sobre la certificación y sobre ser empresa B surgieron más con aquellos colaboradores que se notaban molestos o insatisfechos en/con la organización. Entre más alineados y satisfechos, y entre más nivel de jerarquía en la empresa, mayor era su conocimiento y mayor su aprobación de los impactos de ser B Corp. A nivel de directivos/propietarios en todos los casos estudiados se dijo estar a favor de la certificación y se veían dispuestos a recertificarse. Dicho esto, en algunos casos también se nombró que era innecesario que alguien externo viniese a decirles que estaban haciendo bien las cosas y que no veían de ninguna manera un impacto en sus finanzas y hasta catalogaban de costosa la certificación, como dice uno de los dueños “no es barato ser B”, y nulo el seguimiento desde Sistema B México o B Lab a las mejoras que tenían que realizar. En cuanto al proceso

de certificación per se y al BIA, emergió el código de *mejoras en certificación*, el cual está ligado a ciertas recomendaciones que tienen quienes llevaron a cabo las evaluaciones dentro de las empresas.

En la voz de ciertos expertos, entrevistados en el proceso de validación, pudimos observar ciertos elementos interesantes que suman al análisis.

Para el experto en mercadotecnia y sociología, el entrevistado Dr. Andrés Barrios, dice que existe un riesgo de la falsa RSE y que si bien el consumidor no consume por dicho sello o diferencial si marca una diferencia cuando una empresa se dice ser socialmente responsable y que resulta no serlo, dice así: “mientras más distancia hay entre el beneficio que la empresa genera a través de programas de responsabilidad social y la función que ésta tiene, la credibilidad (del consumidor) es menor”. El tema de congruencia es tremendamente importante.

En cuanto a la certificación dice: “Meterse a ser empresa B para que ese certificado o esa práctica sea la ventaja competitiva de tu negocio, pues no funciona, porque el consumidor no lo valora. Entonces, el símbolo de empresa B en relación al consumidor no nos da nada, pero a nivel de empresa sí, porque al menos sabemos que tenemos buenas prácticas. O sea, a nivel B2B el símbolo tiene relevancia, a nivel de B2C no, al menos en términos de ventajas comparativas”. Para Andrés Barrios en la jerarquía del consumidor siempre estará el factor precio en primer lugar y posteriormente la marca u otros diferenciales, colocando al impacto ambiental, por ejemplo, en un lugar posterior. Señala que el *anonimato* del consumo C2B es más anónimo que el B2B. Finalmente cierra diciendo: “con el consumidor, por lo menos en Colombia, el símbolo de empresa B no significa nada”. Lo cual según nuestros datos con los stakeholders estudiados resulta la misma situación en México.

En entrevista, Alison Lingane de Project Equity es crítica sobre las B Corps y remarca la potente penetración mercadológica de B-Lab y todo su equipo lo cual ha sido parte de su éxito. Afirma sobre B-Lab: “tienen una estrategia fabulosa de marketing, fresca, excitante y lograron que el ser sustentable fuera más atractivo y que quisieras ser parte de él”.

Para validar la parte de Responsabilidad Social Empresarial en lo general y en lo particular en la ciudad de Guadalajara se entrevistó a la directora de ProSociedad que es una agencia que promueve el desarrollo sostenible, el impacto y la RSE. Magda, quien es también

académica y experta en el tema de RSE señala que en la ciudad de Guadalajara en el lapso aproximado de 7 años hubo un aumento significativo de casi seis veces de las empresas certificadas como socialmente responsables (CEMEFI). Aún a pesar de dicho aumento, señala que la revisión por parte de dicho organismo no se hace realmente a profundidad y la voluntad de las empresas de cambiar las cosas se queda muchas veces en el simple discurso y obtener el distintivo no representa que la empresa opere realmente con responsabilidad social. Para la experta, parte del reto está en sensibilizar y educar al mercado y a la sociedad. Por otro lado, apunta, la certificación de empresas B corre el riesgo de caer en el ciclo perverso de abrirse a empresas que no forzosamente cumplen con lo que pregonan al igual que pasa con el distintivo mexicano de RSE otorgado por CEMEFI ya mencionado. Magda alerta que los distintivos viven de las cuotas anuales pagadas por las empresas certificadas, y eso es un riesgo ya que las certificadoras van a buscar más y más empresas cada vez más grandes. Finalmente, la académica, propone ir por la transformación del mercado y/o del consumidor final el cual debería premiar y castigar con el consumo, como un acto consiente y político, a la empresa en cuestión. Para ella hay que colocar a la ética en el centro, tanto del lado empresarial como del mercado en una corresponsabilidad, lo cual resuelve todo conflicto.

Como parte de la validación del movimiento sistémico que buscan las empresas B y los imaginarios de las mismas desde una perspectiva de economía social se entrevistó a una persona que combinara ambos roles. Gonzalo Rodriguez Zubieta es a la vez empresario certificado B y conecedor de procesos de economía social y solidaria.

A continuación, retomamos los puntos más importantes de su validación y confrontación de hallazgos desde sus propias experiencias. Como mejora de la certificación: “como cooperativa logramos la primera certificación en América, lo cual fue un poco caótico, porque la evaluación no está armada para cooperativas”. Cuenta Gonzalo que fue con ellos con quienes empezaron a mejorar en B-Lab la parte del BIA específicamente para cooperativas. Magis, además de ser cooperativa certificada B, es una ONG que ha incubado a diez emprendimientos donde son también a su vez socios. El reto ahora, dice Gonzalo Rodriguez, es poder crear ecosistemas de inversión para poder darle vida a las *spin-off* universitarias que han desarrollado en vinculación con la Universidad Católica de Salta y con su propia metodología de innovación en la acción (G. Rodriguez, 2017b, 2017a) o como

lo llaman en Magis: *Innovaction*, la cual integra el *modelo de justicia integrativa* propuesto por Santos & Laczniak (2012).

Magis, como empresa B apoya decididamente al movimiento y lo promueve en el norte argentino, pero son críticos y saben que no todo es perfecto. Cuando se le preguntó al director de Magis sobre el impulso desde Sistema B (Global, situados en USA) a las empresas de economía social certificadas B dice:

Sistema B no cree en la asociatividad, no considera que la asociatividad sea un vector de competitividad, sino todo lo contrario, lo cual es una definición fuerte. [...] hay un académico en Estados Unidos, en la Universidad de Santa Clara que tiene el Miller Center (Kreiner, 2017), que escribió una comparación entre la evaluación de impacto B y lo cruzó con los ODS. Este estudio muestra la flaqueza de las empresas B, porque vos podés ser una empresa que solamente certifique porque tiene buenos procesos, con eso te alcanza para certificar.

Para Gonzalo Rodríguez Zubieta, como director de una cooperativa y estudioso del tema de impacto empresarial y economía social, queda claro que la certificación B está abierta a cualquier empresa, aunque esta sea “ultra capitalista”, simplemente con tener procesos correctos y algo de impacto, lo cual “es bastante peligroso” dice el politólogo ya que no se pone al centro la justicia social. Para Rodríguez Zubieta el reto es colocar a la justicia social y el para quien está hecha la empresa antes del impacto. Dicho esto, sabe que en las zonas marginadas y empobrecidas lo primero que hay que hacer es generar ingreso y riqueza. Gonzalo coloca, desde su experiencia, a la certificación B como un negocio en sí mismo, con el sello y sus cursos, y que ve al movimiento como una expresión del “buen capitalismo” pero que roza con el *greenwashing* sin realmente buscar un cambio profundo del sistema económico actual donde “las empresas finalmente siguen con las lógicas de siempre”. Cierra su crítica propositiva en tener más en cuenta a la justicia social en el centro y tomando en cuenta los aprendizajes en Iberoamérica, con universidades, investigadores, con lo propuesto en *Laudato si'*, y demás saberes que desde el sur se están detonando. Finalmente menciona que los millennials vienen muy despiertos ante lo que consumen y se abre entonces una brecha de oportunidad para las empresas de impacto en general o con propósito, pero también para las empresas de impacto con justicia social.

A manera de resumen reflexivo y con ciertos elementos de análisis pudiéramos avanzar que el movimiento de empresas B y su sello forman parte, hasta cierto punto, de una buena voluntad de cambio pero que es una expresión, quizás, del mismo capitalismo tradicional (*sistema*), el cual se adaptó para resultar en lo que Zizek (2009) llama *capitalismo cultural*. Con una mercadotecnia atractiva y finalmente un nicho de oportunidad, B Lab, según estos expertos ha sabido venderse bien, pero corre los mismos riesgos que otras certificaciones de corromperse al crecer y al certificar empresas que quizás no cumplan, o no cumplen, con los estándares requeridos y la búsqueda del cumplimiento de un propósito verdadero.

4.5.3 *Ownership: propiedad por parte de trabajadores en empresas certificadas B*

A continuación, analizaremos los conceptos que están ligados a la segunda pregunta de investigación relacionado a la copropiedad. Para el tema de propiedad por parte de los trabajadores en general resaltan varias tendencias en los códigos y redes creados. Se crearon casi 6 veces más códigos positivos que anti códigos totalizando 23 códigos categorizados como positivos y 4 negativos. Como se puede ver en la red de códigos (*Tabla 10*, apartado 3.4) los códigos positivos en el tema tienen frecuencias altas, son seis veces más que los negativos y muchos están ligados entre sí. Los códigos con mayor enraizamiento fueron los siguientes: *apertura de capital* (56), *talento* (36), *experiencia-madurez* (46), *compromiso* (30), *confianza* (29), *ambición* (29), *amistad* (24), *diálogo* (24), *crecimiento por resultados* (24), *lealtad* (14) y *empatía* (16).

La red creada llamada códigos ownership (ver *Figuras 14 y 15*) sugiere cierta armonía donde se van sumando los factores que su conjunto permiten la apertura del capital dentro de las empresas estudiadas hacia con los trabajadores. Estos códigos positivos son compartidos de forma convergente entre las empresas, sus directivos y los empleados. Los valores compartidos etiquetados y luego asociados en redes, demuestran que podemos inferir varias ideas pertinentes. La propiedad por parte de los trabajadores en los casos estudiados presenta ciertas similitudes donde sería la presencia y suma de ciertos valores convergentes los que permiten la apertura del capital. Estos valores serían tales como: el *talento*, la *experiencia-madurez*, *compromiso*, *confianza*, *ambición*, *amistad*, *honestidad*, *diálogo*, *lealtad*, entre otros. Estos valores sumados a escenarios donde existe *comunicación*, *diálogo* y esquemas de *crecimiento por resultados* facilitan que, por un lado, los *shareholders* permitan la

apertura del capital, y, por otro lado, los trabajadores se abran también a dicha posibilidad. Se trata de una apertura convergente de ambas partes. Durante el análisis lo imaginábamos como si fueran dos grandes compuertas pesadas y complejas, y al mismo tiempo frágiles, que tuvieran que reunir un sinnúmero de requerimientos (valores) complejos, que toman tiempo, frágiles y al mismo tiempo contundentes y bastante sólidos, que permiten que suceda la apertura del capital.

Las redes de los códigos positivos muestran en resumen lo analizado en las entrevistas y notas; la apertura del capital por parte de los dueños es posible si se cumplen ciertos criterios. Lo anterior sucede en los cuatro casos con sus propias características y modalidades de acceso muy particulares. Dicho esto, no se trata de ejercicios cooperativos donde se abra a todo el mundo como modelo de empresa, ni mucho menos donde exista una democratización completa con poder de decisión o se sigan los valores y principios de la ESS. Son aperturas de capital limitadas, selectivas y embrionarias en algunos casos.

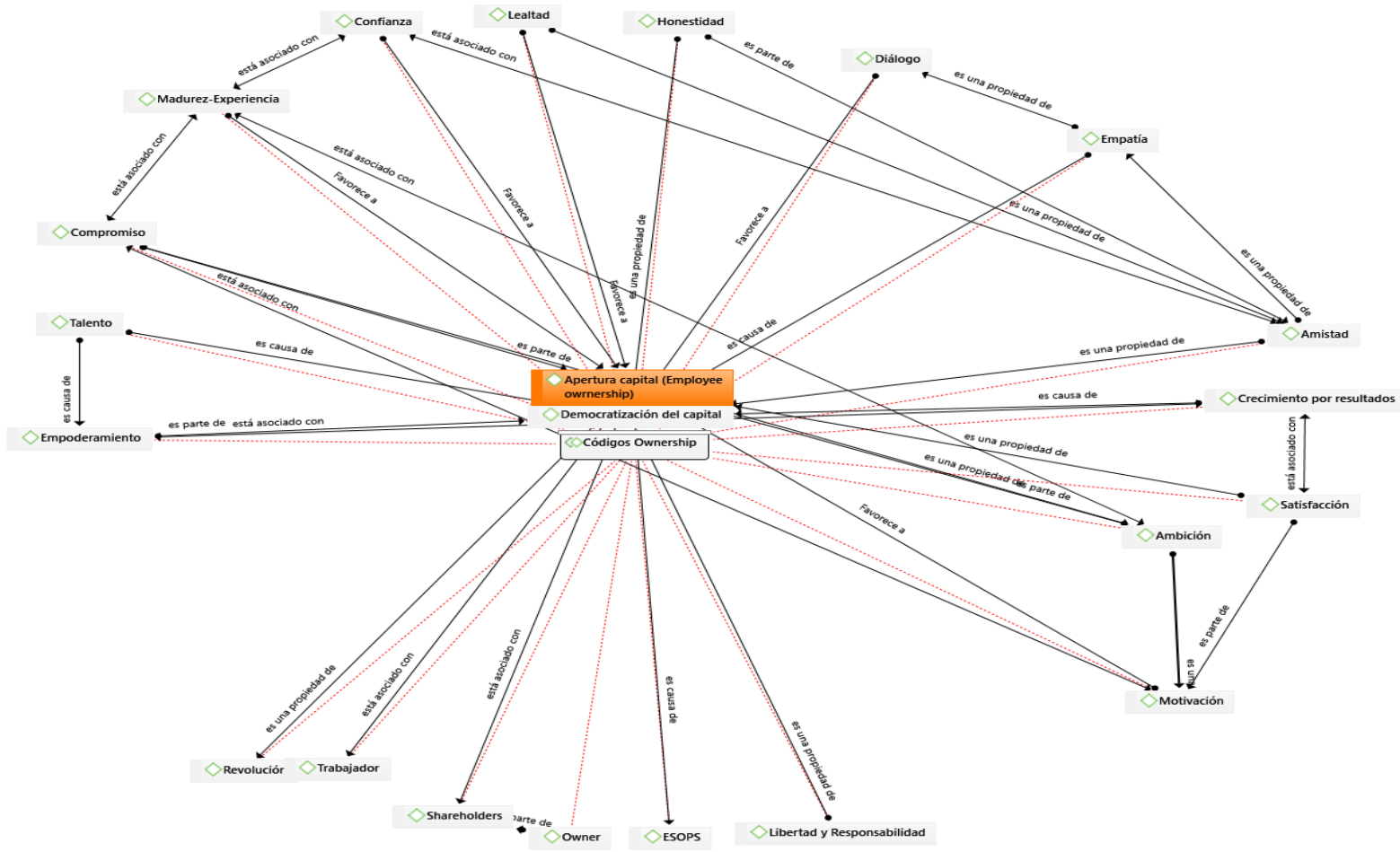


Figura 14 Códigos Ownership. Apertura de capital

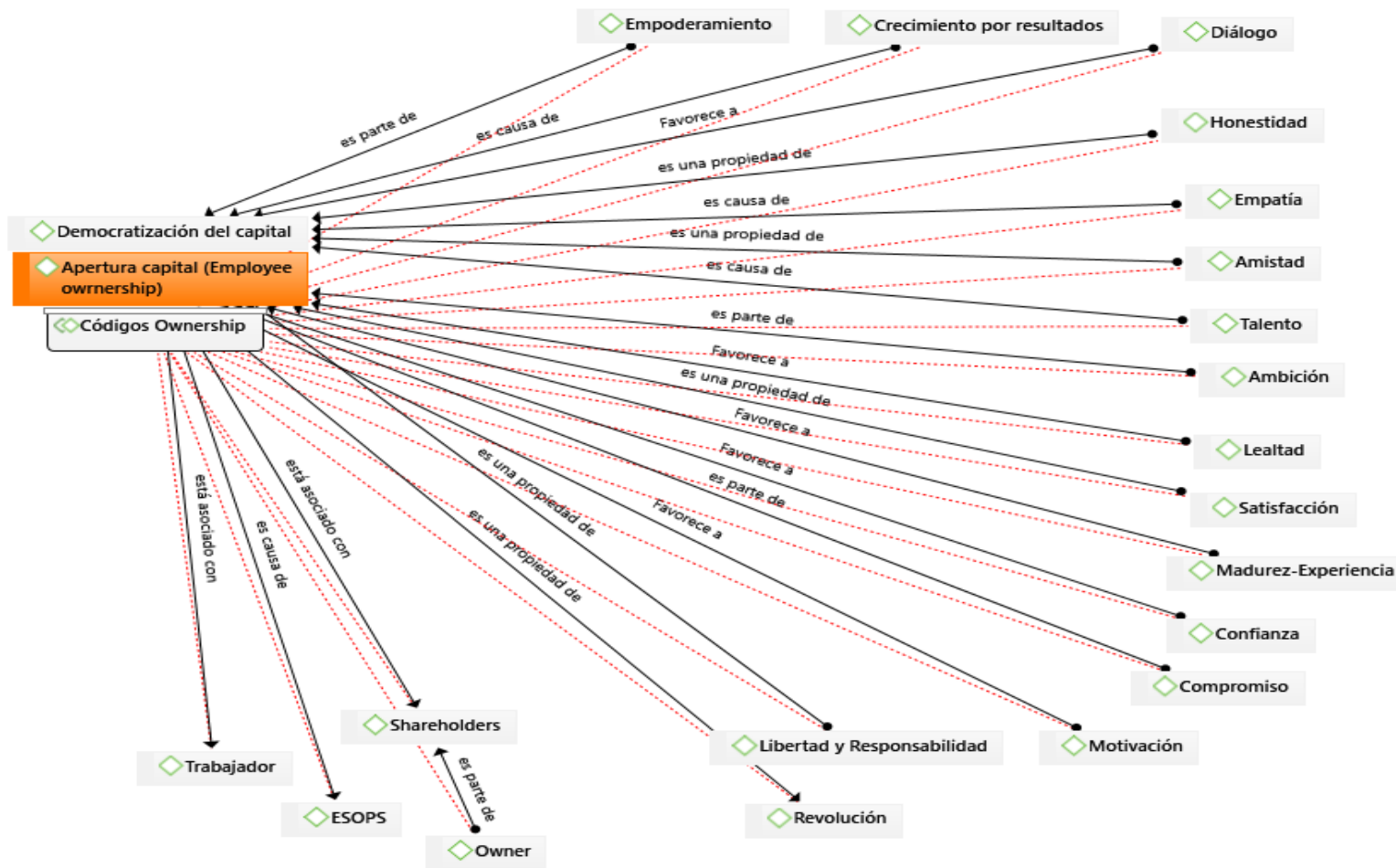


Figura 15 Códigos Ownership- Apertura de capital. Vista alterativa.

Dentro de los códigos negativos (Ver *Figura 16*), los identificados están ligados principalmente a la *inmadurez, falta de compromiso/falta de confianza en empleados, desconocimiento de la apertura de capital y no apertura de capital*.



Figura 16 Anti códigos Ownership

En esta figura 16, si bien es la que menos conceptos tiene es una de las más complejas redes. Los directivos-dueños no optan por abrir decididamente a sus equipos el tema de la copropiedad si no existen los factores positivos que permiten dicho escenario. Eso, por un lado, pero también existen casos donde son los trabajadores mismos quienes no les interesa ser parte de la empresa y donde no existe mayor interés en algún tipo de pertenencia mayor sea en forma de capital o sea en forma de compromiso laboral. Si bien por ejemplo la inmadurez juega en contra de la apertura de capital no forzosamente tendría que ser tomado como “malo”. Muchas de las empresas son emprendimientos jóvenes y donde la mayoría de los cuadros son jóvenes que están en su primer o segundo empleo. En la entrevista a profundidad por eso se incluye los ítems de experiencia laboral y edad. Con los trabajadores que desconocían la posible “apertura” hubo más bien un sentimiento de sorpresa y de “querer saber más” dado que era la primera vez que se tocaba el tema. En los casos de trabajadores donde no estaban satisfechos con su empresa sobra decir que no existe interés por *ser* parte de la empresa.

La directora-experta de Project Equity, Alison Lingane, en entrevista de validación, dice que queda mucho por hacer alrededor de la copropiedad. Esto, incluso en Estados Unidos donde

hay varias posibilidades de estructuras democráticas para la propiedad de empleados. Dice así que aproximadamente existen 6500 ESOPS de las cuales unas 1000 son 100% propiedad de los trabajadores y de las cuales sólo un número muy pequeño de ellas funcionan con consejos realmente democráticos gobernados por los trabajadores. En paralelo también existen unas 30.000 cooperativas en dicho país. Alison señala que en Estados Unidos existe un fenómeno del “empresario héroe” donde el imaginario se focaliza en el concepto de la persona exitosa y multimillonaria. La democratización del capital “espanta” al empresario a decir de Alison, es por ello que generalmente no utilizan ni siquiera el término cooperativa cuando se acercan a los empresarios que están en edad avanzada para proponerles las opciones de legado hacia los trabajadores que promueve Project Equity. Del total de empresas que han tenido contacto con Project Equity un 70% se dice abierta a compartir su capital, pero existe otro 30% que rotundamente no están dispuestos a ello. Alison remarca que trabajan tanto con empresarios como con gobiernos locales ya que existe un número importante de empresarios que son *baby boomers* (1935-1960) y la transición generacional no está asegurada.

Como parte de la validación con expertos se entrevistó también a quien hiciera su investigación doctoral sobre el tema de las *benefit corporations* desde una perspectiva jurídica, el Dr. Rolando Roncancio afirma que la evolución jurídica en los países ha sido tremenda en los últimos ocho años, pasando de dos legislaciones a alrededor de 30, dice en ese sentido: “es el movimiento del modelo corporativo más potente de los últimos cien años. Y en la misma línea uno nota que han ido evolucionando, creciendo.”.

Quien ha seguido en el tema durante los últimos años desde las ciencias del derecho, apunta que una cosa es compartir la propiedad en sí y otra cosa distinta es compartir las consecuencias de compartir el derecho de dominio. Dichas consecuencias se materializan en tener derecho de decisión y de recibir los resultados de dicha propiedad. Para Roncancio se trata de un tema por demás interesante y necesario en América Latina. Dentro de sus hallazgos, con respecto a casos como el de Irizar, dice lo siguiente:

“Voy a decir algo que no te va a gustar, pero a Irizar le va bien a pesar de ser cooperativa. Te das cuenta que no es por ser cooperativa, sino que hay otras cosas que subyacen a eso, que incluso a pesar de su forma cooperativa, funciona bien. Entonces descubrí en realidad cuáles son las cosas que allí subyacen,

independientemente de la figura societaria que se use, y que hacen que la empresa sea más adaptable, más ágil, estratégicamente más eficiente. Y lo que está detrás de eso, que me parece lo más interesante y por eso es lo que subyace en mi análisis de manera esencial, es que en esos modelos la gente puede participar de verdad en las decisiones, porque hay procesos estratégicos abiertos, un sistema de decisiones descentralizado por equipos, etc., y de verdad participan realmente en las decisiones y se hacen dueños de las consecuencias de esas decisiones. Cuando el sistema, cuando la coreografía, me gusta decir a mí, logra interpretar esa realidad humana tan poderosa que es la libertad, y si realmente pueden desplegarse en el ambiente que forma la empresa, en ese contexto que le da el trabajo colectivo, otorgándole decisión y a la vez responsabilidad, se le da espacio a una lógica muy beneficiosa para la eficiencia y la adaptabilidad organizacional”.

Para Roncancio, quien habla con franqueza, el secreto del éxito no radica en la figura legal, y mucho menos si es cooperativa, ya que, para él, el ser cooperativa no va de la mano con la competitividad sino más bien con la ineficiencia. El hecho de compartir el capital pareciera para Roncancio más bien impedir un avance empresarial rápido. Su postura, si bien retadora, resultó constructiva y con una profundidad que vale la pena seguir analizando en estudios posteriores y contrastando con estudios previos que sugieren lo contrario (Blasi et al., 2017) . Ante los retos de nuestros países latinoamericanos, Roncancio invita a enfocarse más a abrir los espacios en las consecuencias y toma de decisiones y no forzosamente del capital mismo. El académico invita a enfocarse más en el equilibrio unitario de dos elementos básicos y trascendentales con los actores de la empresa: la libertad y la responsabilidad.

Para cerrar el apartado y a manera de resumen vemos en el análisis conjunto que tanto el propósito, su vivencia e implicaciones, y la propiedad de empresa son temas complejos que requieren investigarse desde múltiples enfoques. Si bien no es el objetivo del estudio hacer un comparativo entre los casos de manera profunda si vemos ciertas tendencias y lugares comunes dentro de las empresas y sus participantes. Por un lado, observamos que los perfiles de las empresas son empresas jóvenes y pequeñas en búsqueda de solidez tanto de su modelo de negocio como de la parte financiera. Son empresas que buscan un impacto y que quieren colocar un cierto propósito para con todas las partes interesadas. Se trata de empresas que buscan dentro de lo posible vivir sus valores y que ven en la certificación B una forma de validarlos por un tercero el cual brinda una solución de medición adecuada y con cierto

reconocimiento internacional. En cuanto a la apertura del capital vemos que, sorprendentemente, las cuatro empresas se dicen abiertas a ello. Esta apertura se da en escenarios donde se conjugan los conceptos positivos que nombramos y donde existe un interés mutuo de las partes. Se coloca como una opción en evolución donde las empresas requieren incluso apoyo técnico para aplicar otras formas de propiedad. Finalmente, si bien se comparten ciertos valores con la economía social se trata de una apertura de capital más bien en términos de resultados, de crecimiento de la empresa, de compensación y no de procesos donde se otorgue una propiedad con la amplitud que se da por ejemplo en empresas cooperativas.

4.6 Aportaciones Científicas

En este apartado se exponen las relaciones de los resultados con la literatura científica y los aportes que surgen a partir de dicho cruce, en gran parte empírico, entre lo analizado en los estudios de casos y el estado del arte. Se pretende pues corroborar, retar en su caso y encontrar matices y aspectos novedosos con respecto a nuestros hallazgos del análisis con trabajos científicos anteriores. Para Fuentes (2007), con estos aportes se busca, por un lado, poder interpretar y transformar el objeto de investigación y darle respuesta al problema que se buscó solucionar, y por otro, explicar procesos y hechos conocidos al mismo tiempo de poder pronosticar los desconocidos. Dice Fuentes (2007), que mayor será la capacidad de predicción mientras más coherencia y más conclusiones puedan derivarse del aporte. En ese sentido dicen Hunter et al (2002): “los hallazgos de la investigación cualitativa son a menudo maravillosos y emocionantes, y exponen nuevos conocimientos y percepciones previamente desconocidas” (p. 388). Es la creación de conocimiento el paso más complejo en la investigación cualitativa ya que implica la conexión e interpretación de todas las interfaces de la investigación forma iterativa uniendo reflexión, teoría y método (Hunter et al., 2002; Martínez Carazo, 2006; Taylor & Bogdan, 1996).

Estos aportes cumplen con las características descritas por Yin (2018), ampliamente desarrollado en el capítulo de Método, tomando en cuenta toda la evidencia, viendo las posibles interpretaciones rivales, dirigiéndose a los aspectos más significativos de los casos y demostrando familiaridad con el pensamiento y discurso de los temas.

4.6.1 Desde la RSE y la medición de impacto hasta el surgimiento de las empresas con propósito

Frente a los múltiples y complejos desafíos planetarios actuales (Esquivel, 2015; Francisco, 2015; Harvey, 2014; Piketty, 2015; Touraine, 2005), descritos ampliamente en el apartado del Macrocontexto, y frente a las periódicas crisis ligadas a la falta de ética en el ejercicio empresarial, el tema de la RSE se ha colocado, sin duda alguna, con más fuerza en el discurso empresarial, político y académico (Latapí Agudelo et al., 2019). Si bien los reportes y comunicaciones de las corporaciones se han ido adoptando cada vez más por las empresas (Alves, 2009; Aspen Institute, 2005; Esrock & Leichty, 1998; Tolliver-Nigro, 2009) aunque con frecuencia queda patente el distanciamiento entre lo que miden, reportan y publicitan y los impactos reales con las partes interesadas llegando a prácticas de *greenwashing* y similares (Delmas & Burbano, 2015; Delmas, Lyon, & Jackson, 2019).

En los estudios de caso realizados, si bien parece existir una profunda dirección hacia el impacto socio-ambiental, se cuenta con un propósito definido y con una clara preocupación por cumplir con su RSE, no se exenta, por parte de los empresarios entrevistados, a la posibilidad de que la propia certificación B, pueda caer en prácticas reducidas a lo mercadológico y hasta de *greenwashing*, y que no represente el cambio sistémico aspirado por el movimiento (Abramovay, Correa, Gatica, & Van Hoof, 2013; Correa & Cooper, 2019).

A partir del análisis, comprobamos que las empresas están en constante tensión debido a su particularidad *híbrida* (Battilana, 2018; Eldar, 2017; Haigh et al., 2015), y que está presente la lucha entre, por un lado, la necesidad imperante de ser rentable, por otro, la búsqueda del impacto socio medioambiental (Battilana et al., 2015). Corroboramos en detalle cualitativo una amplia literatura existente sobre estas tensiones en las empresas híbridas. Las B-Corps estudiadas confirman lo concluido por Battilana et al. (2015) donde afirman que las organizaciones que buscan diferentes objetivos (híbridas) requieren de recursos (ej. tiempo, financiero) para dialogarse-negociarse, alinearse y poder cumplir con el desempeño como organización con objetivos múltiples.

A la vez, nuestros datos también sugieren que las empresas estudiadas demuestran según nuestro análisis, y como comentado anteriormente, un genuino interés por la búsqueda de estos objetivos múltiples, y de colocar la ética desde dentro de la empresa, y no desde fuera

(Correa, Flynn, & Amit, 2004; Cortina, 2014), ni como algo cosmético (Crook, 2005; Karnani, 2011a; Porter & Kramer, 2006). Reforzamos estudiosos anteriores que también encontraron resultados en este sentido, de interés sincero en cumplir con sus propósitos sociales y realizar esfuerzos muy sustanciales y auténticos en este sentido. Aunque pareciera lejano, de nuevo, el cambio de sistema en su conjunto a través de la RSE (Crane et al., 2014), el valor compartido (Porter & Kramer, 2011) y sus evoluciones (de los Reyes Jr et al., 2017), el análisis de los resultados nos arroja, que tanto la certificación como el movimiento B, pueden aportar una expresión innovadora y atractiva a la RSE convencional. Esta expresión no es ajena a mejoras y áreas de oportunidad señaladas por los participantes las cuales abordaremos en las aportaciones prácticas.

Los reportes de impacto, de RSE, GRI y otros, si bien se han hecho más presentes en Latinoamérica (Reficco & Ogliastri, 2009; Sierra-García et al., 2014), en México en cuanto a la RSE se refiere, es el sello de empresa socialmente responsable más conocido, aunque haya perdido, según la validación con expertos, su sentido y profundidad. En este sentido, encontramos, a diferencia de las empresas tradicionales, que las empresas B estudiadas a diferentes niveles, no ven su RSE como una actividad meramente *filantrópica* (Araya, 2006; Logsdon et al., 2006; Meyskens & Paul, 2010; Weyzig, 2006), sino que colocan al propósito, como ya mencionamos, al centro de su modelo de negocio además de sumar acciones de RSE complementarias.

4.6.2 Certificación B. Compromiso de las empresas con propósito

Como parece ser a menudo el caso con el GRI y otros procesos parecidos, nuestro análisis sugiere estar en la misma línea con varios de los hallazgos de Parker, Gamble, Moroz, & Branzei (2019), donde encontraron que la certificación y los plazos de B Lab no estaban del todo claros durante el proceso. Del mismo modo, también compartimos que, dentro de sus empresarios entrevistados, algunos señalaron que “aprendieron algo” en el proceso mismo de certificación. Que si bien percibían que “ya hacían bien las cosas” certificarse como empresa B era “lo correcto”.

De igual manera que los resultados estudio de enfoque mixto de Parker et al. (2019) realizado con 249 compañías de Estados Unidos y considerado como importante contribución por otros investigadores (Gehman et al., 2019) , de nuestro análisis empata que la certificación resultó ser una tarea compleja, de reflexión profunda y de recolección de información de

distintas áreas, en empresas más bien pequeñas, la cual requirió un esfuerzo considerable. También encontramos fuerte similitud con el estudio antes señalado (Parker et al., 2019) ya que en las cuatro empresas estudiadas se delegó dicha tarea a una sola persona sin poder ser, por ejemplo, llevada por un servicio de outsourcing. Las empresas por su tamaño y capacidad de recursos (humanos, financieros) realmente demostraron un serio compromiso en llevar a cabo el proceso de evaluación y certificación descubriendo muchas áreas y acciones inexistentes o con mejora a la hora del diagnóstico.

Desde el punto de vista de herramientas de análisis, nuestro estudio va más allá que otros que se han basado también en el estudio de casos de empresas certificadas (Villela, 2016), ya que en el presente, entre muchas otras diferencias propias de los temas y preguntas de investigación, realizamos un estudio conjunto también apoyado por un CAQDAS con las posibilidades que ello permite (Friese, 2020; Hwang, 2008).

El siguiente aporte si bien parte desde lo científico desemboca en ciertas recomendaciones finales prácticas descritas en el siguiente apartado. Constatamos a partir de nuestros casos, como concluye el trabajo realizado por Abramovay et al. (2013) con empresas B en Chile, Brasil y Colombia, que el reto de escalar el movimiento –a más empresas y política públicas- sigue siendo vigente para no depender de loables iniciativas personales de emprendedores “extraordinarios” o “heroicos” que finalmente quedan aislados del sistema y del mainstream empresarial.

Al igual que en las conclusiones del estudio -con las 45 empresas fundadoras de la certificación- de Wilburn & Wilburn (2015), encontramos que los empresarios entrevistados en su conjunto revelan un alto compromiso, pero también que el proceso de evaluación-certificación les hizo más conscientes de áreas y acciones de impacto que no tenían en operación.

Así como Wilburn & Wilburn (2015), también podemos avanzar que existe un verdadero y claro sentido de compromiso social. En esa dirección, dice así una de las empresarias de uno de nuestros casos: “Para ser empresa B, tienes que ser negocio, empresa, pero nos preocupa el medio ambiente, nos preocupa la comunidad, nos preocupa ayudar a la gente y a fin de cuentas queremos generar un cambio para mejorar, no solo nosotros, los vecinos, la ciudad, sino el país”.

Por último, ante las numerosas certificaciones existentes alrededor de la sustentabilidad y la poca investigación relevante sobre las mismas (Ecolabel, 2020; Gehman et al., 2019), la presente investigación abona una perspectiva adicional y actualizada sobre la certificación de empresas B. Esta investigación podrá servir de comparativa con otros casos en otros contextos regionales a nivel nacional e internacional.

4.6.3 Ownership y empresas B

Si bien el estudio cuenta con limitaciones propias, que veremos más adelante, aporta un análisis crítico a partir de las empresas estudiadas dentro del fenómeno de las empresas con propósito, de sus vivencias, de la certificación y de cómo se colocan ante la propiedad del capital por parte de los trabajadores. Sobre este último elemento, el aporte es considerable dado que resultamos ser muy pocos los que lo han estudiado formalmente (Stranahan & Kelly, 2019; Winkler, 2014).

Desde nuestro análisis pudiéramos afirmar que las empresas B, dada su conciencia y genuino interés en el impacto en las partes interesadas (Stubbs, 2017a; Wilburn & Wilburn, 2015), son escenarios que comparten, de forma limitada algunos principios y valores de la Economía Social (Mugarra, 2004), pero que están abiertos a otras formas de configuración de propiedad de empresa mientras les permita lograr sus objetivos económicos y sociales (Battilana, 2018). En otras palabras, podemos decir que, desde su particularidad de no ser empresas cooperativas o similares, las empresas B estudiadas sugieren que el hecho de que sean lideradas por personas que buscan el impacto socio-ambiental las hace más abiertas y perceptibles a aplicar sus propios esquemas de propiedad de capital por parte de los trabajadores sin que ello represente ejercicios profundos-amplios (Kramer, 2010) de democracia dentro de las empresas.

Pudimos identificar también, en ciertos casos, en términos de Pierce et al. (2001), que la propiedad psicológica está presente ciertos trabajadores y que efectivamente existen elementos que lo ligan con ciertos niveles de mayor responsabilidad, compromiso y pertenencia.

En la misma línea de las conclusiones de Winkler et al. (2018), podemos corroborar que las empresas B son empresas que al buscar cumplir con los más altos estándares de impacto socio-ambiental -que implica un mayor compromiso y responsabilidad con los stakeholders-

son empresas que están abiertas, hasta cierto punto y sólo en la suma de ciertos valores, a la propiedad por parte de los trabajadores.

A manera de cierre del apartado, podemos decir que la propia fragilidad de ser empresas jóvenes, las tensiones que tienen por cumplir múltiples objetivos (Battilana, 2018), sumado a un contexto complejo y en crisis, hace que la propiedad de empleados sea un esfuerzo mayor para los shareholders, complejo e incluso, pudiéramos decir, no realmente prioritario, salvo que esté ligado con los resultados operativos-financieros de la empresa. Como ampliamente desarrollado en el análisis, encontramos en el fenómeno de apertura de capital, que se tienen que sumar y coincidir intereses-compromisos y una cierta madurez por las partes. La fragilidad y complejidad de la apertura del capital (Peredo et al., 2018; Rousseau & Shperling, 2003; Tannenbaum, 1983), en contextos no cooperativos, sumado a las tensiones internas y externas (Battilana, 2018), lo vuelve un fenómeno singular que debe seguir estudiándose con mayor profundidad.

En un ambiente económico cambiante e incierto donde la competitividad se busca aumentar y donde los salarios no se pueden asegurar para las empresas PyMES y jóvenes (Rousseau & Shperling, 2003), la participación de los empleados puede representar una vía alterna para crear un compromiso fuerte (Winkler et al., 2018) entre los empleados y la empresa. Esto se suma a que cada vez más las generaciones millennials y la generación Z ubica los factores sociales y medioambientales por encima de otros como antes visto (Cone, 2017).

4.7 Aportaciones Prácticas

4.7.1 RSE, Empresas con propósito y Certificación B

Las empresas híbridas se enfrentan con sus retos en México y más allá, y las empresas que practican la RSE más todavía. Se vislumbra claramente que en México la RSE, en general, tiene mucho por madurar y por avanzar. Como señalan en su último reporte nacional ResponSable (2019), coincidimos que es necesario seguir avanzando en la educación de los empresarios y gerentes, para lograr saltar a una etapa más allá de la *filantropía* empresarial reconocida con sellos, hasta cierto punto anacrónicos, y que han perdido el sentido como comentamos. Coincidimos para nuestro caso, como sugieren con su estudio Islam, Jain, & Thomson (2016) con bancos en Asia-Pacífico que aplicaron el GRI y que vieron aumentar su divulgación de resultados de impacto, que si bien ayuda el mantener este tipo de

evaluaciones externas hace falta mayor presión social y política todavía más en países en vías de desarrollo que en los ya desarrollados.

De igual forma coincidimos en términos generales, con las conclusiones del estudio en empresas danesas de Knudsen (2006) donde aplicaron el GRI, parece ser que la medición sirve de *inspiración* para las empresas en buscar la sustentabilidad aunque estas mediciones no sean siempre tan claras en el cálculo de indicadores. Lo anterior, si bien se trata en nuestro caso sobre la certificación B, fue una constante en el análisis de los datos. Otros estudios muestran los límites de la medición de la sustentabilidad (GRI) sin tener realmente impactos positivos reales (Belkhir et al., 2017) que vayan en la línea de una sustentabilidad *fuerte* (Trillo, 2008) y no a través de una RSE *forzada* (Munilla & Miles, 2005).

En nuestras empresas estudiadas fue una constante la importancia del sobresaliente seguimiento y profesionalismo del equipo de Sistema B México en los procesos de certificación. La robusteza de la evaluación (BIA) resultó ser una prueba más que interesante de diagnóstico de forma y fondo para las empresas de nuestra investigación. Sin embargo, podemos señalar que representa ser complejo el análisis y comparabilidad de los datos del BIA, cruces con demasiadas vertientes y versiones del instrumento que se van actualizando casi por cada recertificación.

Si bien es cierto que el BIA tiene múltiples vertientes y se adapta a tipo de industria, sector y región del mundo, dicha evaluación tiene que ser adaptada a los países y sus legislaciones/realidades locales. Por ejemplo los días de descanso pagados, y licencias de maternidad y paternidad en México aun siendo superiores a las de Ley no otorgan el puntaje completo (Eosis, 2016; Stubbs, 2017a).

Podemos recomendar también la revisión del proceso que sigue B-Lab ante las investigaciones en caso de conflicto ya sea por temas internos de las empresas que buscan la certificación o bien ya certificadas que incumplen estándares o caen en prácticas nocivas de algún modo. Consideramos al igual que otros (Wilken, 2015), y dada la importancia del tema, que el Standards Advisory Council debería ser realmente independiente, ya que las investigaciones las realizan el mismo equipo de B-Lab, y dicho consejo lo preside uno de los fundadores de la organización, y eso puede viciar alguna parte del proceso. De igual forma sería bienvenido que B Lab aumentara la muestra de empresas visitadas físicamente y no fuera sólo del 10% como establecen sus políticas (B-Lab, 2019c).

Consideramos, a partir del análisis y cruce con expertos, y en línea con autores revisados como Bauer & Umlas (2017a, 2017b), que hasta cierto punto es fácil que “cualquier” empresa pueda obtener el sello de empresa B y que los derechos humanos no deberían de ponerse en la balanza de puntajes con otros ítems. Esto representa una oportunidad, pero también una gran amenaza y sin duda deberá estudiarse más a fondo.

Pareciera que estamos frente a complejo escenario con opciones donde por más que se midan los impactos y se “cumpla” con estándares, la ética profunda de las organizaciones empresariales finalmente no se puede “certificar”. El reto está en que la certificación propuesta por B Lab mantenga los más altos estándares para que no pierda su valor frente a las presiones propias del mercado y de su misma operación y subsistencia.

4.7.2 Sistema B – Academia B – Movimiento sistémico

Como aportación práctica se vinculó con investigadores nacionales e internacionales sobre el tema de empresas con propósito. Pudimos ver en el apartado dedicado a Academia B que, el mundo universitario sigue con atención y de cerca a las empresas B. Para el caso de México, se tuvo el primer encuentro nacional de Academia B el 23 de agosto 2019 donde el ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente) estuvo apoyando para generar un primer gran diálogo entre los saberes de empresarios, académicos, Sistema B México y los estudiantes universitarios. A nivel local se vinculó todavía más a las cuatro empresas con la universidad donde colaboramos. Se generó un espacio de confianza con las empresas y se puede decir que, como futuro investigador, se podrá colaborar con ellas en futuros proyectos.

Las cuatro empresas: Eosis, Sarape Social, Fondify y Aguagente, han tomado el liderazgo, con todas sus limitaciones, como empresas embajadoras del movimiento en la ciudad. Saben que el reto es enorme y que hay mucho por comunicar hacia adentro y hacia afuera de sus empresas. Este sentimiento de co-responsabilidad de comunicar/educar es constante en las empresas.

Desde nuestro aporte, y en acuerdo con otros (Correa, 2019) se requiere escalar al movimiento a través de estrategias innovadoras de largo plazo con todos los actores empresariales y gubernamentales. Añadiríamos desde nuestro análisis, que se requiere también mayor presencia de los sistemas nacionales de B-Lab o Sistema B a través de los

territorios, representaciones y liderazgos locales, seguir con la formación en organismos empresariales de alto y medio nivel, pero sin desatender a las PyMES ni otras empresas incluso del sector informal dada la configuración económica de nuestro país. Todo lo anterior siguiendo con los esfuerzos de crear una comunidad académica (Correa & Cooper, 2019), que en paralelo pueda co-crear y re-crear conocimiento, con rigor, alrededor de las empresas con propósito con especial atención en las experiencias latinoamericanas y nacionales.

4.7.3 Ownership y Empresas B

Nuestro estudio aporta una mirada nueva y actualizada de las empresas B, pero puntualmente sobre como sucede la participación del capital de sus trabajadores en ellas. Al igual que pasa con las organizaciones de la Economía Social (Borzaga et al., 2017) es necesario seguir trabajando en la construcción de redes que fortalezcan la institucionalidad y puedan tener un impacto en políticas públicas que sumen a las acciones de forma sistémica y acompañadas de legislaciones que promuevan otro tipo de empresa.

Las empresas estudiadas si bien en su conjunto son jóvenes y cuentan a su vez con muchos colaboradores jóvenes tendrán que ir reflexionando sobre como madurar la cuestión del propósito hacia el legado.

Como asentado en los objetivos prácticos de la investigación, se logró vincular y abrir el tema en el espacio universitario concretando la creación del Centro de Capital Incluyente el cual será independiente de la universidad, pero tendrá actividades formativas, de divulgación y hasta una biblioteca especializada en *ownership*. A falta de literatura especializada en castellano, un primer gran trabajo será el de publicar un libro sobre el tema de propiedad de trabajadores en el continente americano, y en paralelo se está trabajando otro sobre Economía Social. Para esto se logró ya formar un primer equipo internacional de académicos y expertos que trabajarán en el proyecto. Finalmente, se aportó a las empresas una vinculación más estrecha y se detonó la reflexión en torno a la Economía Social en general. A petición de una de las empresas, por ejemplo, se impartió incluso un taller sobre Economía Social.

Capítulo 5

Conclusiones, Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación

El mundo no se nos ha dado simplemente para contemplarlo, sino para transformarlo

José María Arizmendiarieta

5. Conclusiones, Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación

Para cerrar este trabajo de investigación, el último capítulo se propone desarrollar tres elementos con consideraciones finales: a) recapitular los hallazgos y análisis principales generadas del estudio, b) exponer sus limitaciones y, por último, c) proponer líneas futuras de investigación que permitan seguir avanzando en el conocimiento científico sobre empresas con propósito y la propiedad de trabajadores.

5.1 Conclusiones

Los desafíos actuales del mundo son enormes y los diagnósticos llegan a lugares comunes donde se habla de una crisis sistémica y profunda. Esta crisis se refleja con mayor fuerza en economías vulnerables y emergentes como la mexicana.

Por un lado, las empresas B se suman al esfuerzo de otras certificaciones de impacto y se colocan como una expresión en plena evolución de la RSE. Estos modelos híbridos de empresa no están libres de tensiones internas y externas, y se suma a ello el esfuerzo de participar en una certificación que requiere de recursos humanos y financieros, y que en el corto plazo no les representa un valor económico directo.

De nuestro estudio podemos concluir para nuestra primera pregunta de investigación, que las vivencias, imaginarios y desafíos con respecto a ser empresa B son vividos de forma heterogénea entre los directivos-dueños y los trabajadores. Se hizo evidente que entre más niveles jerárquicos de diferencia con los cuerpos directivos hay en las organizaciones, menos conocían sus colaboradores sobre la certificación y sus pretensiones. De igual manera, los trabajadores entre más tiempo y compromiso tuvieran con la organización más sabían, o se mostraban deseosos de saber, sobre la certificación B.

La satisfacción en la empresa se ve ligada en la mayoría de casos con una vivencia positiva de la certificación y de otras expresiones de RSE. La identidad como empresa B es portada más bien por los dueños-directivos sin llegar a ser, para muchos/as participantes, una identidad corporativa como tal. Podemos concluir que la certificación B, así como otras acciones puntuales de RSE, son tomadas como estrategias gerenciales para medir, mejorar su impacto y participar en un ecosistema mexicano, e incluso latinoamericano, más bien joven y conformado en su mayoría por emprendedores sociales. La identidad de *ser empresa*

B no es realmente compartida profundamente en los equipos incluso siendo empresas pequeñas. Lo anterior sin que represente que no sean empresas e individuos que busquen y logren los impactos pretendidos, si no en su totalidad, pues de forma importante en diferentes ámbitos y más o menos según el caso y el grupo de interés en cuestión. No llega a ser una identidad corporativa, pero para un buen número de participantes, el ser B-Corp se percibe como algo interesante y motivador. Otros/as, sin embargo, apenas lo notan.

Si bien es necesario realizar mayor investigación al respecto, a partir de nuestros hallazgos no existen señales de que otros stakeholders valoren, o siquiera conozcan, lo que representa el ser una empresa certificada. Las empresas *B* estudiadas fungen, a nivel local, como embajadoras de la certificación-movimiento en un país y una región donde la RSE sigue siendo vista como filantrópica y como un anexo a la actividad empresarial, no como parte de su modelo de negocio.

Partiendo del análisis y aportes podemos concluir que la obtención de la certificación *B* no es el punto final del proceso sino el inicio de una mejora continua a partir de una medición de impacto y de una declaración formal de propósito. Las empresas *B* son empresas lideradas por personas con un alto compromiso con el cambio, pero dicha energía tiene que ser escalada a un movimiento sistémico de lo contrario no podrá ser solución ante la dimensión del problema.

Por otro lado, y respondiendo a nuestra segunda pregunta de investigación ligada a la propiedad por parte de trabajadores en empresas *B*, podemos señalar varias conclusiones al respecto. Para los casos estudiados, podemos concluir que la propiedad de empresa, fuera de contextos de economía social pre-existentes, es una fórmula aún más frágil que puede darse, pero que reside en el interés mutuo de las partes con todo lo que la copropiedad incluye y representa de manera formal/legal y psicológica.

De forma heterogénea, las empresas estudiadas en su conjunto demuestran voluntades hacia la apertura de la propiedad para con los trabajadores. Esto anterior, sin que represente ejercicios de democracia extendidos, ni que sea una apertura general para todos los colaboradores por igual. En ciertos casos esta apertura, si bien se presenta a los trabajadores, o determinados/as trabajadores/as, como recompensa de resultados, y, en parte, para cohesionar un equipo, concluimos que esto no se puede dar, si no convergen ciertos valores compartidos y una alineación de propósitos entre la persona y la organización en términos

más amplios. Como se plasma en los casos y su posterior análisis, es sólo con la suma de valores, con cierta permanencia en el tiempo, como, por ejemplo: el diálogo, amistad, confianza, compromiso, satisfacción, madurez entre otros, que se puede dar la posibilidad de la apertura del capital a los trabajadores. En esa línea podemos concluir que la copropiedad no se da de igual manera entre los fundadores y co-fundadores que con los trabajadores que se suman posteriormente.

En nuestros casos, el compartir ampliamente el capital en la plantilla no se percibe como algo automático por ser una B-corp. Se contempla, pero no se ve como un elemento imprescindible. Finalmente, queda como reto seguir investigando al movimiento de B Corps, que busca a un cambio sistémico, y a la propiedad por parte de los trabajadores, para abonar, desde cualquier aporte científico, a dos grandes temas que buscan dar respuesta a los desafíos de la humanidad.

5.2 Limitaciones de Investigación

Como parte del modelo de investigación aplicado (Maxwell, 2019) y con las herramientas y posibilidades que el estudio de casos nos presentó (Yin, 2009, 2018), la presente investigación cuenta con ciertas limitaciones que a continuación nombraremos. Reconocer estos límites indicará la oportunidad de seguir investigando. Las primeras limitantes se relacionan con el estudio y su puesta en práctica, y en un segundo momento las limitaciones relacionadas a temáticas que quedan por cubrir en futuras investigaciones.

En primer lugar, nuestro estudio cuenta con limitaciones propias al enfoque elegido y su condición cualitativa. Si bien nuestras preguntas de investigación, el sujeto-fenómeno de estudio escasamente estudiado, su novedad, complejidad, y demás condiciones descritas en los primeros capítulos de la tesis nos hicieron optar por cierto diseño de investigación, está claro que el estudio deberá ser complementado con opciones metodológicas cuantitativas. Lo anterior para que la relación directa investigador-participante y el contexto de entrevistas influya menos en los resultados. La presente investigación puede considerarse como un primer paso dentro de un proyecto más amplio y continuo. Un muestreo más amplio, tanto transversal como longitudinal de empresas y trabajadores/dueños, puede representar un paso más en contestar las líneas de investigación futuras, esto llevaría a sustentar e inferir de manera más sólida las relaciones dentro de las B-Corps, en México u otros lugares, y las relaciones de las B-Corps con la propiedad de empresa por parte de los trabajadores.

Nuestros resultados no pueden ser en ningún caso generalizados salvo para nuestros propios *casos locales* (Maxwell, 2005; Maxwell, 2019). Si bien podemos comentar su posible interés para otras empresas B / investigaciones de empresas B y desprender conclusiones y aportes científicos, que fueron descritos anteriormente, se deben realizar más investigaciones sobre varias líneas que veremos en el siguiente apartado.

Consideramos como una limitante mayor lo delicado del tema de propiedad por parte de los trabajadores en las empresas B que formaron parte del estudio. Si bien pudimos extraer datos suficientes, y saturarlos con otras fuentes de información y triangulación con expertos, el hecho de indagar sobre un tema tan delicado como resulta el de la propiedad hizo que tuviéramos que ser extremadamente más cuidadosos en todo el proceso investigativo con los participantes y demostrar una capacidad ágil para extraer datos relativos a la propiedad sin interferir en las empresas. Lo anterior, aún más ya que son empresas lejanas a contextos cooperativos y que formalmente su estructura de capital es tradicional. Se tuvo que mantener un alto nivel de confianza con las empresas y los participantes durante todo el proceso. En relación a todo ello, a que no fuera prioritario, además de ser pequeñas estructuras, no se obtuvo mayor información financiera y legal de las empresas. Esto anterior se tuvo que, de alguna manera, sacrificar para poder obtener la información ligada a las preguntas de investigación.

Por otra parte, el estudio se enfocó sobre todo en una parte de los stakeholders con especial atención a los dueños-directivos y trabajadores. Esto impide la generalización abierta para todos los grupos de interés y sin duda alguna se tienen que explorar los impactos tanto de la certificación B como de la apertura del capital en futuras investigaciones.

En cuanto al CAQDAS utilizado en el análisis conjunto, nos parece interesante exponer aquí el resumen que hace Grbich (2013) al final del capítulo *Using Qualitative Computer Programs*, donde concluye lo siguiente:

The way knowledge is constructed in our society is important, as is the hegemony of logic, which determines which statements become knowledge. As human beings we have the capacity to create, an inner representation of life which is multidimensional, complex and characterized by spontaneous reflexive actions. Processes involving segmenting and ordering data have the capacity to distance us as researchers, to limit perspectives and to favor outcomes of homogenization and standardization. These

forms of control constrain the normal (non-computerized) framing process of interpretation but despite this the flexibility of mind processes helps mitigate against too narrow an interpretation. The tyranny of a system, however useful, that has the capacity to direct and simplify the construction of the views of researchers and ultimately those of readers, will always be problematic. (p. 285)

Una limitante clara, aunque menor, resultó ser el tiempo ya que, si bien se logró entrevistar a todos los participantes sin problema, estos contaban con agendas más bien apretadas y en rara ocasión se podía extender más allá de la hora de entrevista. En ese sentido de igual forma, los entrevistados mostraban cierto cansancio pasada la hora de entrevista esto dado los temas profundos planteados, la apertura de imaginarios y tensiones con respecto a su empresa, su labor y por último la participación en el capital con un investigador que justo se les acababa de presentar. Para futuras investigaciones se pudiera recomendar extender a una ronda de presentaciones previas a las entrevistas, aunque pudiera suponer una posible predisposición por parte de los sujetos a entrevistar.

Si bien compartimos las conclusiones de estudios realizados sobre propiedad de trabajadores en B Corps (Winkler et al., 2018), no podemos, con una muestra reducida de empresas, hacer un acercamiento al estudio comparativo que realizan por ejemplo Stranahan & Kelly (2019) entre empresas B mayoritariamente propiedad de trabajadores y su evaluación de impacto (puntaje BIA) y empresas con propiedad tradicional.

Otra limitación es que nos enfocamos en la democracia en empresa pero centrados en la propiedad de la empresa y no tanto en la democracia organizacional misma dentro de la organización como es el caso de otros estudios más amplios retomados en el marco conceptual (Weber et al., 2019). De igual manera, con tan corto plazo y dado que para algunas empresas estudiadas era su primera certificación B no podíamos acercarnos a las conclusiones de Parker et al. (2019) donde encuentran la desaceleración del crecimiento de las empresas certificadas.

En resumen, este trabajo de investigación se despliega como un aporte más hacia el conocimiento de las empresas con propósito y su relación con la propiedad. En adelante debe complementarse y desarrollarse más investigaciones que respondan desde otras perspectivas, a las limitantes y líneas futuras de esta investigación, y abonen a la construcción de nuevos saberes alrededor de estos temas.

5.3 Líneas Futuras de Investigación

En este apartado presentaremos algunas de las principales líneas de investigación que surgen a partir de nuestras conclusiones y limitaciones del estudio. Al cerrar este trabajo se hicieron evidentes bastantes nuevas áreas de conocimiento donde aún existen lagunas importantes y que otras investigaciones podrán darse a la tarea de cubrir. Si bien estas empresas B son una expresión relativamente nueva están despertando un interés importante en la comunidad científica (Gehman et al., 2019; Stubbs, 2017a). Estas empresas ofrecen sin duda alguna un escenario prometedor para saber si realmente estas iniciativas impactan realmente a sus stakeholders (Winkler et al., 2018) y saber de qué manera lo hacen.

Dentro de las líneas más importantes que destacamos están las ligadas a las empresas híbridas y su relación con los jóvenes *millennials* o generación Z. Habría que estudiar si los *millennials* son capaces de lanzar empresas híbridas que duren en el tiempo. En el mismo sentido que Battilana (2018) señalamos la importancia de que la investigación explore las implicaciones tanto de las organizaciones híbridas como de esas nuevas generaciones con individuos híbridos que buscan tanto el desarrollo profesional como el impacto social.

En cuanto a líneas emergentes que resultaron de la investigación es necesaria, sin duda alguna, mayor investigación-profundización sobre las características, valores y antivalores de las nuevas generaciones de jóvenes con respecto las empresas con propósito y la propiedad de empresa. Si bien se han realizado estudios en México sobre la diferenciación en el consumo según las generaciones *millennials* y generación Z (Rodríguez & Macías, 2017) y existen ya bases sobre el comportamiento en lo general de dichas generaciones (Chou, 2012; Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009; Singh & Dangmei, 2016), con algunos acercamientos por ejemplo en países latinoamericanos (Díaz, López, & Roncallo, 2017), no existen investigaciones contundentes, mucho menos a nivel nacional, sobre el tema en relación a los temas abocados en la presente investigación. Si bien sabemos que los motores clave de la motivación de los *millennials* son, según (Pînzaru et al., 2016, pp. 189–190): la comodidad, libertad, el reconocimiento, el trabajo en equipo y la exposición, son empleados que rápidamente se aburren, con alta arrogancia y que necesitan sentirse en circunstancias interesantes con un confort que permita cierto *hedonismo*. Queda pues por investigar si estas generaciones empatan o no con otras formas de propiedad y si el compromiso con empresas híbridas es una opción en el largo plazo para ellos.

Por otro lado, habría que lanzar estudios en empresas certificadas grandes, para ver si la variable del tamaño influye o no, y de qué manera, en el respeto de los derechos humanos tanto con las métricas de B-Lab como de otros movimientos de derechos humanos y empresa (Bauer & Umlas, 2017a, 2017b; Woods, 2016).

Otra línea abierta que queda por explorar es si, como en el estudio realizado con las primeras B Corps certificadas (Wilburn & Wilburn, 2015), las empresas de nuestra investigación se comprometen con la certificación a largo plazo y, mucho más importante, con hacer el bien a través de su propósito de manera formal. Hará falta realizar estudios mucho más amplios con las empresas con propósito y su relación con la copropiedad en base a métodos cuantitativos como otros han realizado (Blasi et al., 2008; Blasi & Kruse, 2012; Blasi et al., 2018; Wiefek, 2017). Resulta evidente que nuestra investigación cualitativa puede servir de primer acercamiento para otras investigaciones cuantitativas y mixtas.

Queda seguir investigando las razones de por qué los dueños-directivos deciden certificarse y ahondar sin es por razones culturales (Gehman et al., 2019) y más si estudios ligados a la certificación B demuestran un decrecimiento que se acentúa más con las empresas más pequeñas y vulnerables (Parker et al., 2019). Esto se vuelve más relevante ya que en América Latina el 85% de las empresas B tienen menos de 50 trabajadores (Correa, 2019). Quizás las empresas que deciden certificarse sacrifican el crecimiento por otro tipo de valores y optan por el proceso de medición de impacto con los *stakeholders* como apuesta de desarrollo más ambicioso y profundo al largo plazo.

Por otro lado, temas a revisar con mayor detenimiento, realizando comparaciones y cruces, serían los ODS en comparación con otras métricas de impacto como el GIIRS e IRIS (Brandenburg, 2010; Rodriguez, 2017a; Schuchter, 2017) y con modelos innovadores como el propuesto por Santos & Lacznik (2012) llamado *Integrative Justice Model* (IJM). De igual manera como línea futura se plantea el hacer una revisión de la literatura con respecto a lo propuesto por la encíclica *Laudato si'* (Francisco, 2015), investigaciones realizadas alrededor de temas como *Humanistic Management* (Garriga & Melé, 2004; Pirson, 2019), la sustentabilidad para la felicidad (Layard, Sachs, Neve, Huang, & Wang, 2020).

Finalmente, como parte de futuras líneas de investigación existen varios conceptos que surgieron durante el análisis de los datos recabados y que merecen una especial atención

para indagar más tanto con trabajo de campo como con una revisión bibliográfica más extendida.

El concepto de capitalismo cultural propuesto por Žižek (2009), es en sí una crítica al capitalismo que desde finales de los años sesentas se coloca como dominante y que a su vez co-crea su propio antisistema de caridad a través, por ejemplo, del consumo “consciente y comprometido” que representa un acto de redención de la empresa-consumidor y que, si bien, alivia momentáneamente los problemas no los corrige de fondo y por lo tanto empeora los escenarios en el largo plazo. Es preciso ahondar aún más en las raíces de movimientos y certificaciones, como el de las empresas con propósito, que promueven un cambio pero que quizás estén sirviendo al mismo sistema, que se reacomoda y reinventa (Harvey, 2014; Touraine, 2005; Žižek, 2009).

En resumen, estas son algunas de las líneas de investigación que quedan abiertas y que podrán ser objeto de siguientes estudios. Si bien no son las únicas, consideramos importante que la comunidad investigadora se aboque decididamente a estos temas para ir construyendo como *bricoleurs*, ciencia que transforme verdaderamente realidades a través de la economía social y de la gestión avanzada de empresas.

Consideraciones finales

El mundo actual requiere de empresarios y consumidores conscientes del impacto en su actuar económico y no solamente político o social. Cada vez más las externalidades de nuestros sistemas económicos nos dejan claro que pretender que vamos bien como civilización representa ser ya una tremenda afronta ante la sostenibilidad del planeta.

Las empresas con propósito son una respuesta más a tan urgente diagnóstico. Esta respuesta contribuye, con sus límites, tensiones y potencialidades, como un paso más pero no debe verse como paso único ni debe considerarse un proyecto aislado. Solamente con esfuerzos decididos desde las organizaciones, con una ética fuerte, y tomando en cuenta a todos los stakeholders es que este tipo de soluciones abonarán a un cambio de paradigma real del sistema actual en vías de una sustentabilidad.

La propiedad por parte de empleados es una frágil fórmula ante el enorme problema de desigualdad que azota, en particular, a México. Solamente trabajando como sistema y

trabajando de fondo, con verdadero propósito de impacto, lograremos asegurar un futuro con las condiciones de vida que conocemos hoy.

La presente contribución es el resultado de un esfuerzo para construir, junto con los actores económicos y sociales, un mundo mejor. Como futuro investigador se abre la oportunidad a seguir avanzando en las respuestas, pero sobre todo a plantear las preguntas pertinentes ante escenarios complejos. El trabajo aquí presentado representa la concreción de un primer paso en dicho camino.

Referencias

Referencias

- Abell, H. (2020). *The case for employee ownership*. Retrieved from <http://project-equity.org/>
- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica, S., & Van Hoof, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. Retrieved from http://biblioteca.academiab.info/xmlui/bitstream/handle/123456789/66/NUEVAS_EMPRESAS_NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ACI. (2020a). Cifras y datos | ICA. Retrieved May 6, 2019, from <https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
- ACI. (2020b). Qué es una cooperativa | ICA. Retrieved March 3, 2020, from <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>
- Action Network. (2019, November 18). Honduras: Union leader for SITRATERCO, which represents Chiquita banana workers, killed | Business & Human Rights Resource Centre. *Business & Human Rights*. Retrieved from <https://www.business-humanrights.org/en/honduras-union-leader-for-sitraterco-which-represents-chiquita-banana-workers-killed>
- AFL-CIO. (2019). *The Double Standard at Work: and workers rights*. Retrieved from https://aflcio.org/sites/default/files/2019-10/EuroSouth_Oct2019_FINAL.pdf
- Aguagente. (2018). *Reporte para inversionistas*. Zapopan.
- Aguagente. (2019). Aguagente sitio web. Retrieved June 25, 2019, from <https://www.aguagente.com/>
- Aguirre Baztán, A. (1995). *Etnografía: metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Retrieved from <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UACHBC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=094539>

- Albanese, M., Navarra, C., & Tortia, E. (2015). Employer moral hazard and wage rigidity. The case of worker owned and investor owned firms. *International Review of Law and Economics*, 43, 227–237. <https://doi.org/10.1016/j.irl.2014.08.006>
- Alfaro, Y. (2017, July). Jalisco, el máximo hub de startups tecnológicas de América Latina. *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/297053>
- Alves, I. M. (2009). GREEN SPIN EVERYWHERE: HOW GREENWASHING REVEALS THE LIMITS OF THE CSR PARADIGM. *Journal of Global Change & Governance*, 2(1).
- Amezcu, M., & Gálvez Toro, A. (2002). LOS MODOS DE ANÁLISIS EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN SALUD: PERSPECTIVA CRÍTICA Y REFLEXIONES EN VOZ ALTA. *Revista Española De Salud Pública*, 76(5 Septiembre-Octubre), 423–436. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/170/17076505.pdf>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- André, R. (2010). Assessing the accountability of government-sponsored enterprises and quangos. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 271–289.
- André, R. (2012). Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 110(1), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1254-1>
- André, R. (2015). Benefit corporations at a crossroads: As lawyers weigh in, companies weigh their options. *Business Horizons*, 58(3), 243–252. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.12.002>
- Animal Político. (2019, February 26). Es equivocado e injusto que AMLO generalice sobre las OSC, reclaman organizaciones. *Animal Político*.
- Antentas, J. M. (2006). Sindicatos y resistencias globales. *Viento Sur*, 86, 28–36.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2015). Efficiency in Employee-Owned

- Enterprises. *ILR Review*, 68(2), 398–425. <https://doi.org/10.1177/0019793914564966>
- Araya, M. (2006). Exploring terra incognita: non-financial reporting in corporate Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, (21), 25–38.
- Argandoña, A. (2006). From ethical responsibility to corporate social responsibility. *Comunicación Presentada En El 6th International Symposium on Catholic Social Thought and Management Education «The Good Society. Catholic Social Thought and Corporate Social Responsibility in Dialogue»*, Roma, Octubre.
- Aspen Institute. (2005). *Beyond Grey Pinstripes 2005'. Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship*. Retrieved from https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/bgp_ranking_2005.pdf
- Atkinson, A. (2015). *Inequality, What can be done?* Harvard University Press.
- Auerbach, C., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis* (Vol. 21). NYU press.
- Avendaño, O. (2018). Los retos de la banca digital en México. *Revista IUS*, 12(41), 87–108. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472018000100087&script=sci_arttext
- B-Lab. (2017). “Do Benefit Corporations Respect Human Rights?”, *SSIR Fall 2017: B Lab Response*.
- B-Lab. (2018a). *B Lab Controversial Issues Statement - Unionization Efforts by Employees*.
- B-Lab. (2018b). *Webinar BIA - 6th Version*. Webinar hold on 18 october 2018.
- B-Lab. (2019a). B Corp Certification Term Changed to Three Years | Certified B Corporation. Retrieved October 16, 2019, from <https://bcorporation.net/news/b-corp-certification-term-changed-three-years>
- B-Lab. (2019b). B Impact Report Ben and Jerrys. Retrieved October 16, 2019, from <https://bcorporation.net/directory/ben-and-jerrys>
- B-Lab. (2019c). Certification meet the requirements. Retrieved November 8, 2019, from

<https://bcorporation.net/certification/meet-the-requirements>

B-Lab. (2019d). Controversial Issues. Retrieved from <https://bcorporation.net/controversial-issues>

B-Lab. (2019e). Dear Business Roundtable CEOs: Let's Get to Work - B the Change. Retrieved October 3, 2019, from B The Change website: <https://bthechange.com/dear-business-roundtable-ceos-lets-get-to-work-25f06457738c>

B-Lab. (2019f). <https://bcorporation.net/>. Retrieved April 21, 2019, from <https://bcorporation.net/>

B-Lab. (2019g). Standards and Governance | Certified B Corporation. Retrieved November 27, 2019, from <https://bcorporation.net/about-b-lab/standards-and-governance>

B-Lab. (2020a). Global Partners | Certified B Corporation. Retrieved March 28, 2020, from <https://bcorporation.net/about-b-lab/global-partners>

B-Lab. (2020b). Modificaciones legales | México. Retrieved March 28, 2020, from <https://sistemab.org/requisitos-para-ser-empresa-b/modificaciones-legales-mexico/>

B-Lab. (2020c). Pending B Corps | Certified B Corporation. Retrieved March 28, 2020, from <https://bcorporation.net/certification/pending-b-corps>

B-Lab. (2020d). Requisitos para ser Empresa B. Retrieved March 28, 2020, from <https://sistemab.org/requisitos-para-ser-empresa-b/>

Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 587–616.

Banerjee, S. B. (2003). Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. *Organization Studies*, 24(1), 143–180. <https://doi.org/10.1177/0170840603024001341>

Bañuelos Castro, L. M. (2018). Las regulaciones Fintech del Reino Unido. La estrategia de inclusión financiera para México. *InterNaciones*, (14), 81–95. <https://doi.org/10.32870/in.v0i14.7080>

- Barragán, D. (2015, April 24). El agua embotellada: un despojo que inició hace 30 años. *SinEmbargo*. Retrieved from <https://www.sinembargo.mx/24-04-2015/1316594>
- Barrena Martínez, J., López Fernández, M., & Romero Fernández, P. M. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(1), 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>
- Bassi, A., & Fabbri, A. (2019). *Workers BuyOut: why employee-owned enterprises are more resilient than corporate business in time of economic and financial crisis? The case of Emilia-Romagna Region* (No. 13). <https://doi.org/http://doi.org/10.25518/ciriec.wp201913 D/2019/1406/13-d>
- Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2020). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X1989947. <https://doi.org/10.1177/0143831X19899474>
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@N@ Gement*, 21(4), 1278–1305.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2, 133–169.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Battilana, J., Pache, A.-C., Sengul, M., & Kimsey, M. (2019). The dual-purpose playbook: what it takes to do well and do good at the same time. *Harvard Business Review*, 4(97), 124–133.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions

- in hybrid organizations: The case of working integration. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Bauer, J., & Umlas, E. (2017a). Do Benefit Corporations Respect Human Rights? *Stanford Social Innovation Review*, Fall. Retrieved from http://humanrightscolumbia.org/sites/default/files/pdf/bhr_bcorps_human_rights_2017.pdf
- Bauer, J., & Umlas, E. (2017b). Making Corporations Responsible: The Parallel Tracks of the B Corp Movement and the Business and Human Rights Movement. *Business and Society Review*, 122(3), 285–325. <https://doi.org/10.1111/basr.12118>
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139–168.
- Belkhir, L., Bernard, S., & Abdelgadir, S. (2017). Does GRI reporting impact environmental sustainability? A cross-industry analysis of CO 2 emissions performance between GRI-reporting and non-reporting companies. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 28(2), 138–155. <https://doi.org/10.1108/MEQ-10-2015-0191>
- Bell, T. (2011). Being the Only B. Retrieved November 27, 2019, from Stanford Social Innovation Review website: https://ssir.org/articles/entry/being_the_only_b
- Ben-Ner, A. (2018). REFLECTIONS ON THE FUTURE EVOLUTION OF SOCIAL, NONPROFIT AND COOPERATIVE ENTERPRISE. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(1), 109–124. <https://doi.org/10.1111/apce.12196>
- Ben-Ner, A., & Jones, D. C. (1995). Employee participation, ownership, and productivity: A theoretical framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34(4), 532–554.
- Benefit Corporation. (2019). Benefit Corporation website. Retrieved October 15, 2019, from <https://benefitcorp.net/common-misconceptions>
- Berle, A. A. (1954). *The 20th century capitalist revolution*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Bernard, H. R. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*.

Thousand Oaks: Sage.

- Bernstein, H. (1971). Modernization theory and the sociological study of development*. *The Journal of Development Studies*, 7(2), 141–160.
<https://doi.org/10.1080/00220387108421356>
- Berrón, G. (2016). Derechos humanos y empresas transnacionales. Una discusión urgente. *Nueva Sociedad*, 147–158. Retrieved from <https://library.fes.de/pdf-files/nuso/nuso-264.pdf>
- BID. (2017). FinTech: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Blanke, S. (2007). El sindicalismo mexicano: entre la marginación y la recomposición. *Nueva Sociedad*, (211), 109–123.
- Blasi, J., Freeman, R., & Kruse, D. (2017). Evidence: What the U.S. research shows about worker ownership. *Oxford University Press Handbook of Mutual, Co-Operative and Co-Owned Business*, 211–226. Retrieved from <https://dash.harvard.edu/handle/1/34591608>
- Blasi, J., Freeman, R., Mackin, C., & Kruse, D. (2008). Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance. *NBER Working Paper*, 1–43.
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226056968.003.0005>
- Blasi, J., & Kruse, D. (2012). *Broad-based worker ownership and profit sharing: Can these ideas work in the entire economy?* Retrieved from [https://www.ssc.wisc.edu/~wright/ASA/Blasi and Kruse Real Utopias proposal -- worker ownership.pdf](https://www.ssc.wisc.edu/~wright/ASA/Blasi%20and%20Kruse%20Real%20Utopias%20proposal%20--%20worker%20ownership.pdf)
- Blasi, J., Kruse, D., & Freeman, R. (2018). Broad-based employee stock ownership and profit sharing. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 1(1), 38–60.
<https://doi.org/10.1108/JPEO-02-2018-0001>
- Blasi, J., Kruse, D., & Markowitz, H. M. (2013). Risk and Lack of Diversification under Employee Ownership and Shared Capitalism. In *Shared Capitalism at Work* (pp. 105–

- 136). <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226056968.003.0004>
- Blasi, S., & Sedita, S. R. (2019). Mapping the emergence of a new research field: an exploration of the intellectual structure of the B corp research. *Marco Fanno Working Papers*, (August), 40.
- Bodie, M. T. (2012). The Post-Revolutionary Period in Corporate Law: Returning to the Theory of the Firm. *Seattle UL Rev.*, 35(4), 1033. Retrieved from <https://scholarship.law.slu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1123&context=faculty>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.
- Børsting, C., Kuhn, J., Poulsen, T., & Thomsen, S. (2014). Industrial foundations as long-term owners. *Unpublished Working Paper, The Research Project on Industrial Foundations*.
- Borzaga, C., Calzaroni, M., Carini, C., & Lori, M. (2019). Structure and performance of Italian cooperatives: a quantitative analysis based on combined use of official data. *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 8(1), 65–83. <https://doi.org/10.5947/jeod.2019.004>
- Borzaga, C., & Depedri, S. (2005). Interpersonal relations and job satisfaction: Some empirical results in social and community care services. *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*, 132–153.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Galera, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração*, 47(3), 398–409. <https://doi.org/10.5700/rausp1046>
- Borzaga, C., Salvatori, G., & Bodini, R. (2017). Social and solidarity economy and the future of work. In *Social and solidarity economy and the future of work*. Geneva.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 225–248.
- Bova, F., Kolev, K., Thomas, J. K., & Zhang, X. F. (2015). Non-Executive Employee

- Ownership and Corporate Risk. *The Accounting Review*, 90(1), 115–145. <https://doi.org/10.2308/accr-50860>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Brandenburg, M. (2010). Making the case for social metrics and impact investing. *Development Investment Review*, 6(1), 47–49.
- Breckenridge, J., & Jones, D. C. (2009). Demystifying theoretical sampling in grounded theory research. *Grounded Theory Review*, 8(2).
- Bretos, I., & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154–173. <https://doi.org/10.1177/1350508416656788>
- Brock, D. (2017). *Social Value Creation by Stakeholders in Certified Benefit Corporations*. Northcentral University.
- Brondoni, S. M., & Mosca, F. (2017). Ouverture de ‘Integrated Corporate Social Responsibility.’ *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 1–6.
- Bryman, A. (2003). *Quantity and quality in social research*. Routledge.
- Bthechange. (2018). Best of the world B Corps. Retrieved from Best of the world Honorees website: <https://bthechange.com/best-for-the-world-2018-all-honorees-f30a880f8ac0>
- Business Roundtable. (2019). Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’ 19 August. Retrieved October 3, 2019, from Business Roundtable website: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- Calderón, G., Robles, G., Díaz-Cayeros, A., & Magaloni, B. (2015). The Beheading of Criminal Organizations and the Dynamics of Violence in Mexico. *Journal of Conflict Resolution*, 59(8), 1455–1485. <https://doi.org/10.1177/0022002715587053>
- Calgano, I., Ferreira, C., Hughes, N., Lienau, S., Pereira, M., & Sanguinetti, C. (2019).

- Mujeres Liderando en Empresas B. ¿Revolución o suavizante?. Caracterización y desafíos del liderazgo femenino en empresas B en Latinoamérica* (p. 153). p. 153. <https://doi.org/9788740400526>
- Campos, R. M., Esquivel, G., & Santillán, A. S. (2017). El impacto del salario mínimo en los ingresos y el empleo en México. *Revista CEPAL*.
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing out and fitting in: Charting the emergence of certified b corporations by industry and region. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019001>
- Caravedo, B. (2011). Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social. In A. Vives & E. Peinado-Vara (Eds.), *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina* (p. 468). Washington DC: Cumpetere FOMIN.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.
- Castro, J. E. (2004). Urban water and the politics of citizenship: the case of the Mexico City Metropolitan Area during the 1980s and 1990s. *Environment and Planning A*, 36(2), 327–346.
- CEMEFI. (2020). *Convocatoria 2020* (pp. 1–15). pp. 1–15. Retrieved from https://www.cemefi.org/esr/images/2020/Convocatoria_ESR_MiPyMEs_20202.pdf
- CEPAD. (2019). *Incineraciones de cuerpos no identificados. Crimenes sin Justicia*. Jalisco.

Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/11Rk4aaylze68QoyO-6mWhJrWazus76f/view>

- CEPAL. (2018). *Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital*.
- Chacón, E. (2004). El uso de ATLAS/TI como herramienta para el análisis de datos cualitativos en Investigaciones Educativas. In *Competencias Socio-Profesionales de las Titulaciones de Educación*. Madrid.
- Chandler, D. (2016). *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation*. SAGE Publications, Incorporated.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Chaves, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, (6), 27–44. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/71032577.pdf>
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (37).
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591–603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568>
- Clark, W., & Babson, E. (2012). How benefit corporations are redefining the purpose of business corporation. *William Mitchell Law Review*, 38(2), 817–851. Retrieved from <http://benefitcorp.net/for-attorneys/benefit>
- Clark, W., & Biddle, D. (2017). Model benefit corporation legislation. In *Benefit Corporation*. Retrieved from [http://benefitcorp.net/sites/default/files/Model Benefit Corp Legislation_4_16.pdf](http://benefitcorp.net/sites/default/files/Model%20Benefit%20Corp%20Legislation_4_16.pdf)

- Clark, W., Biddle, D., & Vranka, L. (2013). The need and rationale for the Benefit Corporation: Why is the legal form that best addresses the needs of social entrepreneurs, investors, and, ultimately, the public. In *White paper*. Retrieved from https://benefitcorp.net/sites/default/files/Benefit_Corporation_White_Paper.pdf
- Coen, J. (2018, August 30). Are B Corps An Elite Charade For Changing The World? *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jaycoengilbert/2018/08/30/are-b-corps-an-elite-charade-for-changing-the-world-part-1/#706241487151>
- Colsiba. (2019). Comunicado COLSIBA sobre el vil asesinato del compañero Jorge Acosta | COLSIBA - Coordinadora Latinoamericana de Sindicatos Bananeros y Agroindustriales. Retrieved November 26, 2019, from <http://www.colsiba.org/?p=4120>
- Conagua. (2018). *Estadísticas del Agua en México*. Ciudad de México.
- Cone. (2017). *2017 Cone Gen Z Study: How to Speak Z*. 1–7. Retrieved from http://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html?_r=0http://nyti.ms/1UZIA01
- Conte, M. A., & Svejnar, J. (1988). Productivity effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of assets and unionization in U.S. firms. *International Journal of Industrial Organization*, 6(1), 139–151. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(88\)90011-2](https://doi.org/10.1016/0167-7187(88)90011-2)
- Coraggio, J. L. (2011). Economía social y solidaria en movimiento. In *El trabajo antes que el capital* (Vol. 1). Retrieved from www.ungs.edu.ar/ediciones
- Corona, N. (2014). *Essays on the economics of violent crime in Mexico*. Heidelberg University.
- Correa, M. E. (2019). *Sistema B y las Empresas B en América Latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial*. Retrieved from http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1436/Sistema_B_y_las_empresas_B.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Correa, M. E. (2020). *Mejores Prácticas de Diversidad e Inclusión en las Empresas B de América Latina* (p. 23). p. 23. Academia B & IDRC.

- Correa, M. E., & Cooper, M.-A. (2019). *Entendiendo el impacto sistémico de las empresas B para ofrecer oportunidades sociales y económicas a mujeres y jóvenes en América Latina*. Retrieved from <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/58409/IDL-58409.pdf>
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Retrieved from <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/S044214.pdf?sequence=1>
- Cortina, A. (2005, August 20). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El País*, p. 4. Retrieved from [http://www.elpais.es/articuloCompleto/elpepiopi/2005...%2C no s%F3lo responsabilidad social?print=1](http://www.elpais.es/articuloCompleto/elpepiopi/2005...%2C%20no%20responsabilidad%20social?print=1)
- Cortina, A. (2014). *Ética y Responsabilidad Social de las empresas en un mundo globalizado*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=kl8qLTm-2Sk&t=344s>
- Covarrubias, S. A., & Cabriales, J. J. P. (2017). Contaminación ambiental por metales pesados en México: Problemática y Estrategias de Fitorremediación. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 33, 7–21.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value.” *California Management Review*, 56(2), 130–153.
- Crespo, J. M., Vila, D., Navarrete, J. F., & Rodríguez, R. (2014). Saberes y conocimientos ancestrales, tradicionales y populares. *Buen Conocer-FLOK Society Documento de Política Pública*, 5.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124–130.
- Crook, C. (2005). The good company. The movement for corporate social responsibility has

- won the battle of ideas. *The Economist*, 374(8410), 3–4.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), 126–138.
- da Costa, H. (2016). Redes sindicales de trabajadores: desafíos globales y locales. *Nueva Sociedad*, 16(264), 111–123.
- Dávila Rangel, J. I., López Del Río, H., Mireles, F., Quirino, L. ., Villalba, M. L., Colmenero, L., & Montero, M. E. (2001). Gross alpha and gross beta radioactivity in drinking water from Zacatecas and Guadalupe cities, Mexico. *Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry*, 247(2), 425–428. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1006790626253>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76.
- De Carvalho, J. J., & Flórez, J. F. (2014). Encuentro de saberes: proyecto para decolonizar el conocimiento universitario eurocéntrico. *Nómadas (Col)*, (41), 131–147.
- De la Cabada, K. (2012). *Dispersión urbana e impacto al bienestar de la población en el sur poniente de la zona metropolitana de Guadalajara* (Universidad de Guadalajara). Retrieved from http://repositorio.cucba.udg.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5819/De_La_Cabada_Ruiz_Karen.pdf?sequence=1
- De la Cruz, E. (2020, July 13). Crecen fintech hasta 400% campañas sociales en pandemia. *Mural*, p. 1. Retrieved from https://www.mural.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?__rval=1&urlredirect=https://www.mural.com/crecen-fintech-hasta-400-campanas-sociales-en-pandemia/ar1986738?referer=--7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783a--
- de los Reyes Jr, G., Scholz, M., & Smith, N. C. (2017). Beyond the “Win-Win” creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review*, 59(2), 142–

- De Sousa Santos, B. (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. Buenos Aires: Clacso.
- De Sousa Santos, B. (2010). *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Retrieved from [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/44164/1/Descolonizar el saber%2C reinventar el poder.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/44164/1/Descolonizar%20el%20saber%20reinventar%20el%20poder.pdf)
- De Sousa Santos, B. (2011). *Introducción: Las epistemologías del Sur*. Retrieved from http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/INTRODUCCION_BSS.pdf
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of “Social Entrepreneurship.”* Retrieved from <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Dees, J. G. (2017). 1 The Meaning of Social Entrepreneurship. In *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (pp. 34–42). Routledge.
- Defourny, J. (2004). L ’ émergence du concept d ’ entreprise sociale. *Reflets et Perspectives de La Vie Economique*, 43(3), 9–23.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- del Mar Alonso-Almeida, M., Marimon, F., Casani, F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Diffusion of sustainability reporting in universities: current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 106, 144–154.
- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2015). *The drivers of greenwashing*. 54(1), 64–87. Retrieved from https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/14016/cmr5401_04_printversion_delmasburbano.pdf
- Delmas, M. A., Lyon, T. P., & Jackson, S. (2019). Using market forces for social good. In W. Powell & P. Bromley (Eds.), *The Nonprofit Sector, A Research Handbook* (3th ed.). Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/0sn9f7z0>

- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231–267. Retrieved from <http://10.0.3.239/s10551-015-2554-z>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=gfS1AAAAIAAJ>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. . (1994). *Handbook of qualitative research* (Sage Publications, Ed.). Retrieved from <http://psycnet.apa.org/record/1994-98625-000>
- Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory: guidelines for grounded theory inquiry*. San Diego, USA: Academic Press.
- Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22).
- Díaz, G., Ortiz, R., Schettino, B., Vega, S., & Gutiérrez, R. (2009). Organochlorine pesticides residues in bottled drinking water from Mexico City. *Bulletin of Environmental Contamination and Toxicology*, 82(6), 701–704.
- Díaz, H. V. A., González, A. H., & Flores, C. C. (2018). Guadalajara, refugio de migrantes centroamericanos. *RICSH Revista Iberoamericana de Las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 7(13), 244–263.
- Díaz, J. G. (2015). Economías solidarias y territorio: hacia un análisis desde la complejidad. *Otra Economía*, 9(17), 123–135. <https://doi.org/10.4013/otra.2015.917.02>
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. Harvester Wheatsheaf and St. Martin's Press.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436. [https://doi.org/10.1111/\(ISSN\)1468-2370/homepage/teaching___learning](https://doi.org/10.1111/(ISSN)1468-2370/homepage/teaching___learning)
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

- Dorussen, H., Lenz, H., & Blavoukos, S. (2005). Assessing the reliability and validity of expert interviews. *European Union Politics*, 6(3), 315–337.
- Draucker, C. B., Martsof, D. S., Ross, R., & Rusk, T. B. (2007). Theoretical Sampling and Category Development in Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 17(8), 1137–1148. <https://doi.org/10.1177/1049732307308450>
- Drummond, J., & Galhera, K. (2015). *Redes sindicais de trabalhadores(as) em empresas transnacionais*. Campinas.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Ecolabel. (2020). Ecolabel Index. Retrieved from Ecolabel Index website: <http://www.ecolabelindex.com/>
- Eisenhart, M. A., & Howe, K. R. (1992). Validity in educational research. *The Handbook of Qualitative Research in Education*, 643–680.
- El Imparcial. (2019, August 8). *Padece inseguridad 62% de empresas en Jalisco*. Retrieved from <https://www.elimparcial.com/mexico/Padece-inseguridad-62-de-empresas-en-Jalisco-20190808-0018.html>
- El Informador. (2018, September 22). En Guadalajara hay un auto por cada dos personas. *EL Informador*. Retrieved from <https://www.informador.mx/En-Guadalajara-hay-un-auto-por-cada-dos-personas--l201809220002.html>
- Eldar, O. (2017). The role of social enterprise and hybrid organizations. *Colum. Bus. L. Rev.*, 92.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford Capstone.
- Elkington, J. (1998). Partnerships fromcannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 23–38). Routledge.
- Ellerman, D. (1997). *The Democratic Firm*. Washington DC.
- Ellerman, D. (2016). Worker Cooperatives as Based on First Principles. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5(1), 20–32.
- Ellingson, L. L. (2011). Analysis and representation across the continuum. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. 4, pp. 595–610). Sage London.
- Emerson, J. (2000). *The nature of returns: a social capital markets inquiry into elements of investment and the blended value proposition*. Division of Research, Harvard Business School.
- Enamorado, T., Rodríguez-Castelán, López-Calva, L.-F., & Winkler, H. (2014). *Income Inequality and Violent Crime Evidence from Mexico's Drug War*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/236161468299090847/pdf/WPS6935.pdf>
- Entrepreneur. (2014). 7 plataformas de crowdfunding. Retrieved May 16, 2019, from Entrepreneur website: <https://www.entrepreneur.com/article/267706>
- Eosis. (2016). *Evaluación de Impacto Eosis*.
- Eosis. (2018a). Eosis youtube interview.
- Eosis. (2018b). *Oficinas Eosis*. Retrieved from <http://www.eosis.mx/wp-content/uploads/Oficina-Eosis-Press-Release.pdf>
- Eosis. (2019a). *Annual Report Quaterly Results Jan March 2019*. Retrieved from <https://www.eosis.energy/2019-first-quarter-report/>
- Eosis. (2019b). Eosis.
- Escalante, C. L. (2018). Los costes sociales del proyecto de la presa El Zapotillo: el caso de Temacapulín. *Agua y Territorio*, (12), 71–82.
- Esquivel, G. (2015). *Concentración del Poder Económico y Político Desigualdad Extrema en México*. Retrieved from

https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/desigualdadextrema_informe.pdf

Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (1998). Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, 24(3), 305–319.

Estenssoro Saavedra, F. (2010). Crisis ambiental y cambio climático en la política global: un tema crecientemente complejo para América Latina. *Universum (Talca)*, 25(2), 57–77.

Esteva, G. (2011). *Más allá del desarrollo: la buena vida*. Retrieved from <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2802/1/RAA-28> Gustavo Esteva, Más allá del desarrollo....pdf

Estrin, S., Hanousek, J., Kočenda, E., & Svejnar, J. (2009). The Effects of Privatization and Ownership in Transition Economies. *Journal of Economic Literature*, 47(3), 699–728. <https://doi.org/10.1257/jel.47.3.699>

Federación Mexicana de Diabetes. (2019). Estadísticas en México - Federación Mexicana de Diabetes. Retrieved April 21, 2019, from <http://fmdiabetes.org/estadisticas-en-mexico/>

Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto.

Felber, C. (2015). *Change everything: Creating an economy for the common good*. Zed Books Ltd.

Fernández, D. (2017). *Tercer Informe del Rector*. Retrieved from <https://ibero.mx/sites/default/files/inforector/informe2017digital.pdf>

Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th ed.). London: Sage Publications Limited.

Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. In Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research, 4th edition*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 301-316 (pp. 301–316). Retrieved from https://www.academia.edu/3271072/Case_Study

Fondify. (2019). Inicio - Fondify.org. Retrieved May 16, 2019, from <https://fondify.org/es/>

- Fooks, G., Gilmore, A., Collin, J., Holden, C., & Lee, K. (2013). The limits of corporate social responsibility: techniques of neutralization, stakeholder management and political CSR. *Journal of Business Ethics*, *112*(2), 283–299.
- Fosfuri, A., Giarratana, M. S., & Roca, E. (2016). Social business hybrids: Demand externalities, competitive advantage, and growth through diversification. *Organization Science*, *27*(5), 1275–1289.
- Francisco, P. (2015). *Laudato si': Carta encíclica sobre el cuidado de la casa común*. Palabra.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, *2*(4), 54–61.
- Freeman, R., Blasi, J., & Kruse, D. (2011). *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit, and Gain Sharing, and Broad-based stock Options*. Retrieved from <https://www.nber.org/chapters/c8085.pdf>
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, *12*(3), 331–349. <https://doi.org/10.2307/3858020>
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. In *Corporate social responsibility* (pp. 9–23). Springer.
- Freundlich, F. (2014). The Mondragon Corporation: Employee Ownership as Strategy - YouTube. Retrieved May 11, 2019, from USD School of Business website: <https://www.youtube.com/watch?v=zijMTOz9eYg&t=449s>
- Friese, S. (2011). Using ATLAS.ti for analyzing the financial crisis data. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, *12*(1).
- Friese, S. (2020). Creating a Coding Scheme with ATLAS.ti by Susanne Friese | ATLAS.ti. Retrieved April 3, 2020, from <https://atlasti.com/2020/01/31/creating-a-coding-scheme-with-atlas-ti-by-susanne-friese/>
- Fuentes, H. C. (2007). *El proceso de investigación científica orientada a la investigación en ciencias sociales*. Retrieved from https://www.ecured.cu/Aporte_teórico

- Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2017). How to conduct a mini-ethnographic case study: A guide for novice researchers. *The Qualitative Report*, 22(3), 923–941.
- Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin's paradigm shift: Revisiting triangulation in qualitative research. *Journal of Social Change*, 10(1), 2.
- Fusch, P., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416.
- Galeano, E. (2014). *Investigación cualitativa introducción - YouTube Diplomas UCC*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=8LFZldYnQRE>
- Gallardo, E. (2014). Cómo realizar análisis temático utilizando ATLAS.ti | ATLAS.ti. Retrieved March 31, 2020, from Atlas.Ti website: <https://atlasti.com/2014/06/12/como-realizar-analisis-tematico-utilizando-atlas-ti/>
- Gamble, E. N., Parker, S. C., & Moroz, P. W. (2019). Measuring the Integration of Social and Environmental Missions in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04146-3>
- García, A. K. (2018, July 29). Jalisco, única entidad con crecimiento sostenido. *El Economista*. Retrieved from <https://www.economista.com.mx/estados/Jalisco-unica-entidad-con-crecimiento-sostenido-20180729-0067.html>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 51–71.
- Gary, S. N. (2019). The Oregon Stewardship Trust: A New Type of Purpose Trust that Enables Steward-Ownership of a Business. *University of Cincinnati Law Review*, *Forthcoming*.
- Gehman, J., Grimes, M. G., & Cao, K. (2019). Why We Care About Certified B Corporations: From Valuing Growth to Certifying Values Practices. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 97–101.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. New York: Cambridge university press.

- Gerritsen, P. R. W., Lomelí Jiménez, A., & Ortiz Arrona, C. (2005). Urbanización y problemática socioambiental en la costa sur de Jalisco, México: una aproximación. *Región y Sociedad*, 17(33), 107–132.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing qualitative data*. London: Sage.
- Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (2000). *Case study method: Key issues, key texts*. Sage.
- González Casanova, P. (2003). Colonialismo interno (una redefinición). *Conceptos y Fenómenos Fundamentales de Nuestro Tiempo*, (UNAM), 30. Retrieved from <http://www.revistarebeldia.org/revistas/012/art06.html>
- Grayson, G. W. (2010). *Mexico : narco-violence and a failed state?* Transaction Publishers.
- Grbich, C. (2013). Data management using qualitative computer programs. In *Qualitative data analysis: An introduction* (Second, pp. 257–288). London: Sage.
- GRI. (2019). GRI About. Retrieved September 30, 2019, from <https://www.globalreporting.org/information/FAQs/Pages/About-GRI.aspx>
- Grooten, M., & Almond, R. E. A. (2018). *Living planet report 2018*. Retrieved from https://wwf.panda.org/knowledge_hub/all_publications/living_planet_report_2018/
- Groß, K. (2007). *Equity ownership and performance: an empirical study of German traded companies*. Springer Science & Business Media.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hagenaars, A. J. M. (2017). The definition and measurement of poverty. In *Economic Inequality and Poverty: International Perspectives* (pp. 148–170). Routledge.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts, and Implications. *California Management Review*, 57(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.5>
- Hamermesh, L., Houlahan, B., Alexander, R., & Osusky, D. (2017). A Conversation with B

Lab. *Seattle University Law Review / Seattle University*, 40(2), 321.

Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Practices and Principles*. New York: Routledge.

Hansmann, H. (2000). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.

Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification? *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621–639. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>

Harriman, A. (2015). *The making of a movement: the rise of the B Corp on the global stage a historical look at the expansion of the B Corp movement throughout South America, Australia and Europe*. Copenhagen Business School.

Hart, O. D., & Moore, J. (1998). Cooperatives vs. outside ownership. *NBER Working Paper*, 6421, 1–55. <https://doi.org/10.3386/w6421>

Harvey, D. (2003). *Espacios de Esperanza. Serie Cuestiones de antagonismo*. Madrid: Ed. Akal.

Harvey, D. (2014). *Seventeen contradictions and the end of capitalism*. New York: Oxford University Press, USA.

Haslam, P. A. (2004). *The corporate social responsibility system in Latin America and the Caribbean*. FOCAL Ottawa.

Heald, M. (1970). *Social Responsibilities of Business*. Transaction Publishers.

Hensen, A., Kuhl, A., Razo, D., & Steuernagel, A. (2017). *Steward Ownership: Rethinking Ownership in the 21st Century*. Retrieved from https://purpose-economy.org/wp-content/uploads/2017/07/Purpose_Steward_Ownership_Rethinking_Ownership-in-the-21st-Century.pdf

Heras-Saizarbitoria, I., & Basterretxea, I. (2016). Do co-ops speak the managerial lingua franca? An analysis of the managerial discourse of Mondragon cooperatives. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 4(1), 13–21.

Hernández, A., & Sosa Márquez, E. (2017). *La defensa y protección del medio ambiente en*

- el Estado de Jalisco*. Retrieved from [http://cedhj.org.mx/articulos de opinion/La defensa y protección del medio ambiente en jalisco.pdf](http://cedhj.org.mx/articulos_de_opinion/La_defensa_y_proteccion_del_medio_ambiente_en_jalisco.pdf)
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193.
- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37, 125–144.
- Hierro, L. (2015, January 14). Del 0,7% al 0,17%. *El País*. Retrieved from https://elpais.com/elpais/2015/01/14/planeta_futuro/1421242058_510542.html
- Hiller, J. S. (2013). The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>
- Homs, R. (2018, October 18). Sindicalismo corrupto. *El Universal*. Retrieved from <https://www.eluniversal.com.mx/columna/ricardo-homs/sindicalismo-corrupto>
- Honeyman, R. (2014). *The B corp Handbook*.
- Honeyman, R., & Jana, T. (2019). *The B Corp Handbook, Second Edition : How You Can Use Business As a Force for Good*. Retrieved from <http://ezproxy.iteso.mx/login?qurl=http%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx%3Fdirect%3Dtrue%26db%3Dnlebk%26AN%3D1945614%26lang%3Des%26site%3Deds-live>
- Houlahan, B., Kassoy, A., & Gilbert, J. C. (2016). Berle VIII: Benefit Corporations and the Firm Commitment Universe. *Seattle UL Rev.*, 40, 299. Retrieved from <https://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2390&context=sulr>
- Huang, J., Yu, H., Guan, X., Wang, G., & Guo, R. (2016). Accelerated dryland expansion under climate change. *Nature Climate Change*, 6(2), 166.
- Huertas-Noble, C. (2016). Worker-Owned and Unionized Worker-Owned Cooperatives : Two Tools To Address. *Clinical Law Review*, 22(325), 325–359.
- Hunter, A., Lusardi, P., Zucker, D., Jacelon, C., & Chandler, G. (2002). Making meaning:

- The creative component in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 12(3), 388–398.
- Hurtado, F. A. A. (2008). Responsabilidad social empresarial: Entre la ética discursiva y la racionalidad técnica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (62), 125–139.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. *Long Range Planning*, 40(6), 594–610. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001>
- Hwang, S. (2008). Utilizing Qualitative Data Analysis Software. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519–527. <https://doi.org/10.1177/0894439307312485>
- INSP. (2019). Instituto Nacional de Salud Pública. *Nota de MVS Noticias*. Retrieved from <https://mvsnoticias.com/noticias/nacionales/duplicar-impuesto-especial-a-refrescos-propone-instituto-nacional-de-salud-publica/>
- Institute for Economics and Peace. (2018). *Indice de Paz México*. Retrieved from <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2018/04/Mexico-Peace-Index-2018-Spanish.pdf>
- Institute for Economics and Peace. (2019). *Indice de Paz México 2019: Cuantificar la Paz y sus Beneficios*. Retrieved from www.economicsandpeace.org
- IPCC. (2019). *Climate Change and Land*. Retrieved from <https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2019/08/Fullreport.pdf>
- Isaksson, R., & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 21(2), 168–181.
- Islam, M. A., Jain, A., & Thomson, D. (2016). Does the global reporting initiative influence sustainability disclosures in Asia-Pacific banks? *Australasian Journal of Environmental Management*, 23(3), 298–313. <https://doi.org/10.1080/14486563.2016.1174625>
- ISO. (2010). ISO 26000:2010(es), Guía de responsabilidad social. Retrieved August 22, 2019, from Guía de responsabilidad social website: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

- Jalisco vuelve a su peor tasa de homicidios. (2018, July 31). *EL Informador*, p. 1. Retrieved from <https://www.informador.mx/jalisco/Jalisco-vuelve-a-su-peor-tasa-de-homicidios-20180731-0024.html>
- Janda, R., Duguay, P., & Lahun, R. (2018). The Rise of the Benefit Corporation : Is this a Future for the Firm ? *Université McGill. Montréal : Les Éditions Thémis, 2013.*, 1–30.
- Janovec, T. (2001). Procedural justice in organizations: A literature map. *Unpublished Manuscript, University of Nebraska-Lincoln.*
- Jesuit Refugee Service. (2019). *Informe Anual 2018*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1SHc33Q58zDHHZAmlqCUD0yu71cC2adF/view>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Wadsworth Pub. Co.
- Jones, D. C., & Svejnar, J. (1985). Participation, Profit Sharing, Worker Ownership and Efficiency in Italian Producer Cooperatives. *Economica*, 52(208), 449. <https://doi.org/10.2307/2553878>
- Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, R. E. (2017, August 11). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Blackwell Guide to Business Ethics*, pp. 17–37. <https://doi.org/doi:10.1002/9781405164771.ch1>
- Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 123–150. <https://doi.org/10.1108/17465640910978391>
- Juárez, L., Sánchez Daza, A., & Zurita González, J. (2015). La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México. *Contaduría y Administración*, 60, 128–146. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422015000600128&script=sci_abstract&tlng=en
- Kaarsemaker, E. C. A., & Poutsma, E. (2006). The Fit of Employee Ownership with Other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System. *Economic*

and Industrial Democracy, 27(4), 669–685.
<https://doi.org/10.1177/0143831X06069009>

Kardas, P., Scharf, A. L., & Keogh, J. (1998). *Wealth and income consequences of employee ownership: A comparative study from Washington State*. Washington State Community, Trade and Economic Development.

Karnani, A. (2011a). CSR Stuck in a Logical Trap a Response to Pietra Rivoli and Sandra Waddock's "First They Ignore You...": The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility." *California Management Review*, 53(2), 105–111.

Karnani, A. (2011b). "Doing well by doing good": The grand illusion. *California Management Review*, 53(2), 69–86.

Kemp, D., & Vanclay, F. (2013). Human rights and impact assessment: clarifying the connections in practice. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31(2), 86–96.
<https://doi.org/10.1080/14615517.2013.782978>

Kim, K. Y., & Patel, P. C. (2017). Employee ownership and firm performance: A variance decomposition analysis of European firms. *Journal of Business Research*, 70, 248–254.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.014>

Kim, S., Karlesky, M., Myers, C. G., Schifeling, T., Suntae, K., Karlesky, M., ... Schifeling, T. (2016). Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*, Digital Article. Retrieved from <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>

Kimmelman, M. (2017). Mexico City, parched and sinking, faces a water crisis. *The New York Times*, 17.

Kirk, J., & Miller, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research* (Vol. 1).
<https://doi.org/10.4135/9781412985659>

Kirschner, A. M. (2006). La responsabilidad social de la empresa. *Nueva Sociedad*, (202), 133–142. Retrieved from www.nuso.org

Knudsen, J. S. (2006). The Global Reporting Initiative in Denmark: Emperor's New Clothes or Useful Reporting Tool? In *Corporate Social Responsibility* (pp. 129–139). Springer.

- KPMG. (2017). The road ahead - The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017. *The Road Ahead - The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*, 1–58. <https://doi.org/10.1038/nnano.2013.238>
- Kramer, B. (2008). *Employee ownership and participation effects on firm outcomes* (University of New York). Retrieved from ProQuest Business Collection. 89143738
- Kramer, B. (2010). Employee ownership and participation effects on outcomes in firms majority employee-owned through employee stock ownership plans in the US 1. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 449–476. <https://doi.org/10.1177/0143831X10365574>
- Kreiner, T. (2017). Corporations and social entrepreneurship: a shift. *Illuminate*, 1. Retrieved from <https://www.scu.edu/illuminate/thought-leaders/thane-kreiner/corporations-and-social-entrepreneurship-a-shift.html>
- Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65–90.
- Kruse, D., & Blasi, J. (1995). *Employee ownership, employee attitudes, and firm performance* (No. 5277). Retrieved from National Bureau of Economic Research website: <https://www.nber.org/papers/w5277.pdf>
- Kruse, D., Blasi, J., Weltmann, D., Kang, S., Kim, J. O., & Castellano, W. (2019). Do Employee Share Owners Face Too Much Financial Risk? *IZA Discussion Paper*, (12303), 49.
- Kruse, D. L., Blasi, J. R., & Park, R. (2010). Shared capitalism in the US economy: Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises. In *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 41–75). University of Chicago Press.
- Kvale, S. E. (1989). *Issues of validity in qualitative research*. Studentlitteratur.
- Landes, D. S. (2015). *Wealth and poverty of nations*. Hachette UK.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of*

Corporate Social Responsibility, 4(1), 1.

Laville, J.-L. (2011). *Economie solidaire*. CNRS.

Layard, R., Sachs, J. D., Neve, J. De, Huang, H., & Wang, S. (2020). *World Happiness Report 2020*. Retrieved from <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf>

Le Clercq, J. A., & Rodríguez, G. (2018). *Indice Global de Impunidad México*. Retrieved from www.udlap.mx, editorial.udlap@udlap.mx www.udlap.mx/cesij

Lee, M., & Battilana, J. (2018). *Experience Matters: Vicarious and Experiential Imprinting and the Founding of Hybrid Social Ventures*. Working Paper.

Lee, S. (2018). *Shared capitalism, social capital, and intra-organizational dynamics*. 144–161. <https://doi.org/10.1108/JPEO-02-2018-0005>

Lévi-Strauss, C. (1966). *The savage mind*. University of Chicago Press.

LexLegal. (2019). Te explicamos qué es una SAPI y cuándo es recomendable - Lex Legal. Retrieved June 25, 2019, from <https://lexlegal.com.mx/te-explicamos-que-es-una-sapi-y-cuando-es-recomendable/>

Leyva, M. A., & López, B. (2016). Neoliberalismo y sindicalismo mexicano aletargado. *El Cotidiano*, (200), 49–59.

Llévanos, F., López, T., & González, A. (1996). VIOLENCIA E INSEGURIDAD EN JALISCO. *Xipe Totek*, 5(3), 191–199. Retrieved from <http://ezproxy.iteso.mx/login?url=http%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx%3Fdirect%3Dtrue%26db%3Dfua%26AN%3D18696937%26lang%3Des%26site%3Deds-live>

Locke, S. D. (1998). Spirduso (1998) *Doing qualitative research: a practical handbook*. London: Sage Publications, 2, 20–220.

Logsdon, J., Thomas, D., & Van Buren, H. (2006). Corporate social responsibility in large Mexican firms. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(6), 51–60.

Long, R. J. (1978). The relative effects of share ownership vs. control on job attitudes in an employee-owned company. *Human Relations*, 31(9), 753–763.

- López, J. E. (2018). Sorpresa y pesar por la desaparición del Inadem. Retrieved May 17, 2019, from Forbes México website: <https://www.forbes.com.mx/sorpresa-y-pesar-por-la-desaparicion-del-inadem/>
- Low, M. P. (2016). Corporate social responsibility and the evolution of internal corporate social responsibility in 21st century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 56–74.
- Lozano, J. M. (2006). De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS). *Papeles de Economía Española*, (108), 40–60.
- Lydenberg, S. (2005). *Corporations and the public interest*. Berrett-Koehler Publishers.
- Lyon, T. P., Delmas, M. A., Maxwell, J. W., Bansal, P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., ... Wijen, F. (2018). CSR Needs CPR: Corporate Sustainability and Politics. *California Management Review*, 60(4), 5–24. <https://doi.org/10.1177/0008125618778854>
- Macdonald, B., & Walker, R. (1975). Case-study and the Social Philosophy of Educational Research. *Cambridge Journal of Education*, 5(1), 2–11. <https://doi.org/10.1080/0305764750050101>
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Maldonado-Torres, N. (2007). Sobre la colonialidad del ser: contribuciones al desarrollo de un concepto. *El Giro Decolonial. Reflexiones Para Una Diversidad Epistémica Más Allá Del Capitalismo Global*, 127–167.
- Malik, A. (2017). Evolution of CSR - YouTube. Retrieved September 27, 2019, from Corporate social responsibility - Indian Institute of Technology Karaghpur website: <https://www.youtube.com/watch?v=jKTaLpXBIfU&t=644s>
- Maltz, E., Thompson, F., & Ringold, D. J. (2011). Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 344–352.
- MAP. (2020). Grupo Map. Retrieved from Nosotros website: <https://grupomap.mx/nosotros/>

- Marquis, C., Klaber, A., & Thomason, B. (2011). *B Lab: Building a new sector of the economy (Harvard Business School Case)*.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. Stanford social innovation review Stanford, CA.
- Martínez, A. (2015). *Método estudio de caso*. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=Wz_sQcZS0xI
- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, (20), 165–193.
- Martinez, G. (2019). Desaparecen IJAS con todo y portal de transparencia. Retrieved May 17, 2019, from UDGTV website: <http://udgtv.com/noticias/jalisco/desaparecen-ijas-con-todo-portal-transparencia/>
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 11(3).
- Mason, S. A., Welch, V. G., & Neratko, J. (2018). Synthetic Polymer Contamination in Bottled Water. *Frontiers in Chemistry*, 6. <https://doi.org/10.3389/fchem.2018.00407>
- Max-Neef, M., Elizalde, A., Hopenhayn, M., Herrera, F., Zelman, H., Jatobá, J., & Weinstein, L. (1986). *Desarrollo a escala humana Opciones para el futuro*. Retrieved from <http://habitat.aq.upm.es>
- Maxwell, J. (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, (62), 279–300. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/284892180_Understanding_and_VValidity_in_Qualitative_Research
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design (Second Ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maxwell, J. (2008). Designing a Qualitative Study. In *Qualitative Research*. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n7>

- Maxwell, J. (2013). Qualitative research design: An interactive approach. In *Qualitative research design: An interactive approach* (3th Editio, Vol. 41). <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Maxwell, J. (2019a). *Diseño de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Editorial GEDISA.
- Maxwell, J. (2019b). Distinguishing Between Quantitative and Qualitative Research: A Response to Morgan. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(2), 132–137. <https://doi.org/10.1177/1558689819828255>
- McConville, D., Arnold, J., & Smith, A. (2016). Employee share ownership, psychological ownership, and work attitudes and behaviours: A phenomenological analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 634–655.
- McGuire, J. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
- McMullen, J. S., & Warnick, B. J. (2016). Should we require every new venture to be a hybrid organization? *Journal of Management Studies*, 53(4), 630–662.
- McNulty, T., & Nordberg, D. (2016). Ownership, activism and engagement: Institutional investors as active owners. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 346–358.
- Meehl, G. A., Stocker, T. F., Collins, W. D., Friedlingstein, P., Gaye, T., Gregory, J. M., ... Noda, A. (2007). *Global climate projections*.
- Mendoza, M. E. (2010). Calidad del agua, después del terremoto del 85 | COMDA. Retrieved July 4, 2019, from COMDA website: <http://www.comda.org.mx/calidad-del-agua-despues-del-terremoto-del-85/>
- Merriam-Webster. (2009). Merriam-Webster's online dictionary. <https://doi.org/10.3390/ijms10031314>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. ERIC.
- Meyskens, M., & Paul, K. (2010). The Evolution of Corporate Social Reporting Practices in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 91, 211–227. Retrieved from

<http://10.0.3.239/s10551-010-0615-x>

- Mignolo, W. (1995). Occidentalización, imperialismo, globalización: herencias coloniales y teorías postcoloniales. *Revista Iberoamericana*, 61(170), 27–40.
- Mignolo, W. (2000). *La colonialidad a lo largo ya lo ancho: el hemisferio occidental en el horizonte colonial de la modernidad*. Clacso.
- Mignolo, W. (2002). El potencial epistemológico de la historia oral: algunas contribuciones de Silvia Rivera Cusicanqui. In Daniel Mato (compilador) (Ed.), *Estudios y otras prácticas intelectuales latinoamericanas en cultura y poder* (p. 16). Retrieved from <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cultura/mignolo.doc>
www.clacso.org.ar/biblioteca
- Miles, S. (2017). Stakeholder Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437–459.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2741-y>
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13–29.
- Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30(2), 121–137.
<https://doi.org/10.1016/j.accfor.2006.02.001>
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization and Environment*, 21(3), 245–269.
<https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
- Morán, C., Rodríguez, L., Torres, M., Aguilar, A., & Villalta, M. (2016). Stakeholders, responsabilidad social en ecuador Stakeholders, social responsibility in ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3(2), 21–30.
<https://doi.org/10.26423/rctu.v3i2.147>
- Moreno, F. M. (2018). Lucha entre pobreza y riqueza: el problema de la migración en Latam | Foro Económico Mundial. Retrieved November 22, 2018, from World Economic

Forum and Alto Nivel website: <https://es.weforum.org/agenda/2018/11/lucha-entre-pobreza-y-riqueza-el-problema-de-la-migracion-en-latam>

- Moreno, J. L. (2017). Las relaciones entre los valores y principios cooperativos y los principios de la normativa cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (124), 114–127.
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>
- Morse, J. M. (2000). *Determining sample size*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Mugarra, A. (2004). Balance social y responsabilidad social en las empresas de economía social. *Mediterráneo Económico*, (6), 311–331.
- Mujica, J. (2015). Jose's interview. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=4GX6a2WEA1Q&t=1s>
- Muller, E. N. (1985). Income inequality, regime repressiveness, and political violence. *American Sociological Review*, 47–61.
- Munilla, L. S., & Miles, M. P. (2005). The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. *Business and Society Review*, 110(4), 371–387.
- Muñoz, A. E. (2019, March 1). Sin excepciones, se cancela apoyo para OSC: AMLO. *La Jornada*. Retrieved from <https://www.jornada.com.mx/ultimas/2019/03/01/sin-excepciones-se-cancela-apoyo-para-osc-amlo-101.html>
- Muñoz, J., & Sahagún, M. (2017). *Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti 7: Manual de uso*. Retrieved from <http://manualatlas.psicologiasocial.eu/atlasti7.html>
- Nawrotzki, R. J., Hunter, L. M., Runfola, D. M., & Riosmena, F. (2015). Climate change as a migration driver from rural and urban Mexico. *Environmental Research Letters*, 10(11), 114023.
- NCEO. (2019). What Is Employee Ownership? | NCEO. Retrieved March 2, 2020, from

Website website: <https://www.nceo.org/what-is-employee-ownership>

- New, S. J. (2015). Modern slavery and the supply chain: the limits of corporate social responsibility? *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 697–707.
- Newell, P., & Frynas, J. G. (2007). Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction. *Third World Quarterly*, 28(4), 669–681.
- Ngambi, M. T., & Oloume, F. (2013). Employee Share Ownership and Firm Performance: Evidence From a Sample of Cameroonian Firms. *International Journal of Research In Social Sciences*, 2(3), 48–55.
- Nieto, A. T. (2017). Crecimiento económico e industrialización en la agenda 2030: perspectivas para México. *Problemas Del Desarrollo*, 48(188), 83–111. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2017.01.005>
- Nigri, G., & Del Baldo, M. (2018). Sustainability Reporting and Performance Measurement Systems: How do Small- and Medium-Sized Benefit Corporations Manage Integration? *Sustainability*, 10(12), 4499. <https://doi.org/10.3390/su10124499>
- Nilsson, J. (1996). The nature of cooperative values and principles: Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(4), 633–653.
- Noble, G., & Bowditch, G. (2017). *Building a National consensus: Why Customer Stewardship matters*. Retrieved from <https://www.sydney.edu.au/content/dam/corporate/images/john-grill-centre/publications/why-customer-stewardship-matters.pdf>
- Núñez, G., & De Furquim, J. (2018). *Política de competencia y convergencia de sectores Tecnologías de la información y financieras*. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43632/1/S1800550_es.pdf
- Nyssens, M. (2007). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge.
- O'Boyle, E. H., Patel, P. C., & Gonzalez-Mulé, E. (2016). Employee ownership and firm performance: a meta-analysis. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 425–448.

<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12115>

- Olesker, D. (2016). El mercado laboral en América Latina: pasado, presente y futuro. *Nueva Sociedad*, (264), 63–71. <https://doi.org/0251-3552>
- Oliva, P. (2015). Environmental regulations and corruption: automobile emissions in Mexico City. *Journal of Political Economy* VO - 123, (3). Retrieved from <http://ezproxy.iteso.mx/login?url=http%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx%3Fdirect%3Dtrue%26db%3Dedsbig%26AN%3Dedsbig.A417737506%26lang%3Des%26site%3Deds-live>
- Oliveira, M. (2018). *Inovação em empresas com certificação de sustentabilidade: elementos determinantes de sua convergência dissertação* (Universidade Tecnológica Federal Do Paraná). Retrieved from www.utfpr.edu.br
- ONU. (2019). Mexico | UN Environment. Retrieved August 15, 2019, from <https://www.unenvironment.org/explore-topics/transport/what-we-do/share-road/mexico>
- Orkestra. (2019). *Competitividad al servicio del Bienestar inclusivo y sostenible*. Bilbao.
- Oßmann, B., Schymanski, D., Ivleva, N. P., Fischer, D., Fischer, F., Dallmann, G., & Welle, F. (2019). Comment on " exposure to microplastics (< 10 µm) associated to plastic bottles mineral water consumption: The first quantitative study by Zuccarello et al.[Water Research 157 (2019) 365–371]". *Water Research*.
- Oulhaj, L. (2015). Breve revisión conceptual del tercer sector. In *Miradas sobre la Economía Social y Solidaria* (pp. 17–33). Retrieved from <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/357/Miradas+sobre+la-oulhaj.pdf?sequence=1>
- Oulhaj, L., & Saucedo, F. J. (2015). *Miradas sobre la Economía Social y Solidaria en México*. (1a ed.). Puebla: Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Oxfam International. (2018). *Premiar el trabajo, no la riqueza: Para poner fin a la crisis de desigualdad, debemos construir una economía para los trabajadores, no para los ricos y poderosos*. <https://doi.org/10.21201/2017.1350>

- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Pacheco-Vega, R. (2014). Conflictos intratables por el agua en México: el caso de la disputa por la presa El Zapotillo entre Guanajuato y Jalisco. *Argumentos (México, DF)*, 27(74), 219–257.
- Pacheco-Vega, R. (2015). Agua embotellada en México: de la privatización del suministro a la mercantilización de los recursos hídricos. *Espiral*, 22(63), 221–263. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652015000200007
- Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.
- Parker, S. C., Gamble, E. N., Moroz, P. W., & Branzei, O. (2019). The impact of B lab certification on firm growth. *Academy of Management Discoveries*, 5(1), 57–77.
- Paul, K., Cobas, E., Ceron, R., Frithiof, M., Maass, A., Navarro, I., ... Deaton, L. Z. (2006). Corporate Social Reporting in Mexico. *Journal of Corporate Citizenship*, (22).
- Paullier, J. (2015, July 28). Por qué México es el país que más agua embotellada consume en el mundo. *BBC*, pp. 1–8. Retrieved from <http://www.animalpolitico.com/2015/07/por?que?mexico?es?el?pais?que?mas?agua?embotellada?consume?en?el?mundo/>
- Peemans, J.-P. (1992). Revoluciones industriales, modernización y desarrollo. *Historia Crítica*, (6), 15–33.
- Peemans, J.-P. (2002). *Le développement des peuples face à la modernisation du monde*. Louvain-la-neuve: Academia.
- Peinado-Vara, E. (2011). RSE en América Latina. In A. Vives & E. Peinado-Vara (Eds.), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 65–82). Washington: Cumpetere FOMIN.
- Pendleton, A., & Robinson, A. (2010). Employee Stock Ownership, Involvement, and

- Productivity: An Interaction-Based Approach. *ILR Review*, 64(1), 3–29.
<https://doi.org/10.1177/001979391006400101>
- Peredo, A. M., Haugh, H., & McLean, M. (2018). Common property: Uncommon forms of prosocial organizing. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 591–602.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.11.003>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Pereyra, G. (2012). México: violencia criminal y "guerra contra el narcotráfico"; *Revista Mexicana de Sociología*, 74(3), 429–460. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032012000300003&script=sci_arttext&tlng=pt
- Pérez-Sanz, F. J., Gargallo-Castel, A. F., & Esteban-Salvador, M. L. (2019). Prácticas de RSE en cooperativas. Experiencias y resultados mediante el estudio de casos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (97), 137.
<https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.11043>
- Pérez Ortega, R., Toche, N., & Vidal, M. (2019, August 16). Es un desastre ecológico: la crisis del sargazo en México. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/es/2019/08/16/espanol/america-latina/sargazo-playas-mexico.html>
- Pérez Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II. Técnicas y análisis de datos*. Madrid: La Muralla.
- Pérotin, V. (2016). What do we really know about workers' co-operatives? *Mainstreaming Co-Operation: An Alternative for the Twenty-First Century?*, 239–260.
<https://doi.org/10.7765/9781526100993.00019>
- Petersen, D. (2019, June 17). El aire que respiramos todos. *EL Informador*, p. 1. Retrieved from <https://www.informador.mx/ideas/El-aire-que-respiramos-todos-20190617-0036.html>

- Petrides, Y. R. (2017). *Corporate social responsibility reporting in Mexico: local and global dimensions*. University of Exeter.
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, *91*(9), 100–107.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2011). *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*. Edward Elgar Publishing.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Li, D. (2018). Development and validation of an instrument for assessing collective psychological ownership in organizational field settings. *Journal of Management & Organization*, *24*(6), 776–792. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.66>
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, *26*(2), 298–310.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, *16*(1), 121–144.
- Piketty, T. (2015). About capital in the twenty-first century. *American Economic Review*, *105*(5), 48–53.
- Pînzaru, F., Vatamanescu, E.-M., Mitan, A., Savulescu, R., Vitelar, A., Noaghea, C., & Balan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *4*(2), 173.
- Pirson, M. (2019). A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. *Journal of Business Ethics*, *159*(1), 39–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3755-4>
- Pönkä, V. (2018). The Legal Nature of Cooperative Membership. *The Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, *7*(2), 39–61. <https://doi.org/10.5947/jeod.2018.009>
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, (March-April). Retrieved from <http://www.tsakunov.com/lectures/Michael-Porter-The-Competitive-Advantage-of-Nations-cover-story.pdf>

- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, Enero-Febr, 18. Retrieved from <https://www.comfama.com/contenidos/Servicios/GerenciaSocial/html/Eventos-academicos/catedra-de-gerencia-social/estrategias-empresariales/documentos/valor-compartido-porter-y-kramer.pdf>
- Post, F. R. (2003). The Social Responsibility of Management: A Critique of the Shareholder Paradigm and Defense of Stakeholder Primacy. *American Journal of Business*, 18(2), 57–61. <https://doi.org/10.1108/19355181200300013>
- Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 94–107. <https://doi.org/10.1002/csr.189>
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (1999). Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development. *Ann Arbor*, 1001, 48109.
- Quinn, B. (2017, January 4). UK among six countries to hit 0.7% UN aid spending target. *The Guardian*, p. 1. Retrieved from <https://www.theguardian.com/global-development/2017/jan/04/uk-among-six-countries-hit-un-aid-spending-target-oecd>
- RAE. (n.d.). Propiedad definición. Retrieved March 2, 2020, from 2019 website: <https://dle.rae.es/?w=propiedad>
- Rambaud, A., & Richard, J. (2015). The “Triple Depreciation Line” instead of the “Triple Bottom Line”: towards a genuine integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 92–116.
- Razeto, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Lumen-Humanitas.
- Razeto, L. (2014). ¿En qué situación nos encontramos como civilización? Retrieved December 16, 2019, from Sitio oficial website: <http://www.luisrazeto.net/content/¿en-qué-situación-nos-encontramos-como-civilización>

- Reficco, E. A., & Ogliastri, E. (2009). Business and Society in Latin America: An Introduction (Empresa y Sociedad en América Latina)(Spanish). *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 1–25.
- Regalado, J. (2013). Luchas sociales contra el despojo del territorio y los recursos naturales en Jalisco, México. *Agua, Territorio y Medio Ambiente. España y América Latina: Políticas Públicas y Participación Ciudadana, Guadalajara: Universidad de Guadalajara/Seminario Permanente ATMA/CSIC*.
- Reguillo, R. (2008). Las múltiples fronteras de la violencia: jóvenes latinoamericanos entre la precarización y el desencanto. *Pensamiento Iberoamericano*, (3), 205–225.
- Reiser, D. B. (2011). Benefit corporations-a sustainable form of organization. *Wake Forest L. Rev.*, 46, 591.
- ResponSable. (2019). *2do Estudio Panorma Responsabilidad Social en M*. Retrieved from https://www.responsable.net/estudios/mexico/Panorama_Responsabilidad_Social_Mexico_2019_ResponSable.pdf
- Reyes, H. (2019a). Aprueban diputados desaparecer el IJAS. Retrieved May 17, 2019, from - Quadratin Jalisco website: <https://jalisco.quadratin.com.mx/politica/aprueban-diputados-desaparecer-el-ijas/>
- Reyes, H. (2019b). Comercio entre Jalisco y Estados Unidos firme y en crecimiento. *Quadratin*. Retrieved from <https://jalisco.quadratin.com.mx/economia/comercio-entre-jalisco-y-estados-unidos-firme-y-en-crecimiento/>
- Reyes, N. (2017, October 3). Bebemos agua embotellada por el sismo del 85. *El Universal*. Retrieved from <https://www.eluniversal.com.mx/colaboracion/mini-mochilazo-en-el-tiempo/nacion/sociedad/bebemos-agua-embotellada-por-el-sismo-del>
- Reynoso, C. (2019). Sindicalismo. Una visión desde la academia. *Alegatos*, 33(100), 959–980.
- Rivera, F., Galván, M., Robles, E., Leal, P., González, L., & Lacy, A. M. (1981). Bottled mineral waters polluted by protozoa in Mexico. *The Journal of Protozoology*, 28(1), 54–56.

- Rivoli, P., & Waddock, S. (2011). “First they ignore you...”: The time-context dynamic and corporate responsibility. *California Management Review*, 53(2), 87–104.
- Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In *Social entrepreneurship* (pp. 95–120). Springer.
- Robles, E., Ramírez, P., González, M. E., de Guadalupe Sáinz, M., Martínez, B., Durán, A., & Martínez, M. E. (1999). Bottled-water quality in metropolitan Mexico City. *Water, Air, and Soil Pollution*, 113(1–4), 217–226.
- Robson, C. (1993). Designing case studies. *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers, 146–186.
- Robson, R. (2015). A New Look at Benefit Corporations: Game Theory and Game Changer. *American Business Law Journal*, 52(3), 501–555. <https://doi.org/10.1111/ablj.12051>
- Rockström, J. (2010). Planetary boundaries. *New Perspectives Quarterly*, 27(1), 72–74.
- Rodríguez, C. (2018, October 25). Sindicatos siguen viciados y llenos de corrupción -. *La Jornada Aguascalientes*. Retrieved from <https://www.lja.mx/2018/10/sindicatos-siguen-viciados-y-llenos-de-corrupcion/>
- Rodríguez-Martínez, R. E., van Tussenbroek, B., & Jordán-Dahlgren, E. (2016). Afluencia masiva de sargazo pelágico a la costa del Caribe mexicano (2014–2015). *Florecimientos Algas Nocivos En México*. Ensenada, Mexico: CICESE, 352–365.
- Rodríguez, A. (2019, February 13). AMLO escala críticas contra el INAI, ONG y OSC; están “al servicio del conservadurismo”, dice - Proceso. *Proceso*. Retrieved from <https://www.proceso.com.mx/571562/amlo-escala-criticas-contra-el-inai-ong-y-osc-estan-al-servicio-del-conservadurismo-dice>
- Rodríguez, B. R., & Macías, H. D. V. (2017). Diferencias generacionales en prácticas de consumo. El caso de los millennials y de la generación Z. *Jovenes En La Ciencia*, 2(1), 597–600.
- Rodríguez, G. (2017a). *In the fight against poverty: comparison of the impact assesment using the Sustainable Development Objectives of the United Nations and IRIS* (13th

National Congress of Political Science "The policy In & persistent inequalities and democratic governance" question. Global volatility, Eds.). Retrieved from Argentine Society of Political Analysis and the Universidad Torcuato Di Tella website: https://www.researchgate.net/publication/326569048_lingua_franca_IN_THE_FIGHT_AGAINST_POVERTY_comparison_of_the_IMPACT_ASSESSMENT_USING_THE_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_OBJECTIVES_OF_THE_UNITED_NATIONS_AND_IRIS

Rodriguez, G. (2017b). *Innovaction : innovation in action : incubation / training program for entrepreneurs , social entrepreneurs by necessity , Triple Impact Entrepreneurs , and entrepreneurs for the overcomi ...* (Universidad de Salamanca). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36515.76328>

Román, I., & Aldrete, P. (2016). La violencia impersonal e institucionalizada contra los jóvenes: el deterioro laboral. *Estudios y Testimonios En Honor Al Dr. Manuel Rodríguez Lapuente*, 263–280. Retrieved from http://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/camara/julio/revista/index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=235

Romi, A., Cook, K. A., & Dixon-Fowler, H. R. (2018). The influence of social responsibility on employee productivity and sales growth. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 392–421. <https://doi.org/10.1108/sampj-12-2016-0097>

Roncancio, R. A. (2013). *Benefit Corporations: desde la primacía del accionista hacia la del bien común* (Universidad de Navarra). Retrieved from http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/34243/1/BenefitCorporations_RoncancioRachid.pdf

Rönnegard, D., & Smith, N. C. (2016). Shareholder Primacy, Corporate Social Responsibility, and the Role of Business Schools. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 463–478. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2427-x>

Rönnegard, D., & Smith, N. C. (2018). Shareholder Primacy vs. Stakeholder Theory: The Law as Constraint and Potential Enabler of Stakeholder Concerns. *SSRN Electronic Journal*, (15), 1–31. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3165992>

- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*, 28(4), 553–570.
- Ruesga, C. (2018). *Crowdfunding México - Guía metodológica- Experiencias prácticas sobre financiamiento colectivo en México: Aprendizajes y lineamientos para la replicación*. Retrieved from www.crowdfundingmexico.mx
- Ruggie, J. (2007). Business and Human Rights: The Evolving International Agenda. *SSRN Electronic Journal*, (June). <https://doi.org/10.2139/ssrn.976547>
- Ruggie, J. (2008). Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 3(2), 189–212. <https://doi.org/10.1162/itgg.2008.3.2.189>
- Ruggie, J. (2018). Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy. *Regulation & Governance*, 12(3), 317–333.
- Ruiz, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5ta ed.; Universidad de Deusto, Ed.). Retrieved from [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=WdaAt6ogAykC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ruiz+Olabuénaga,+José+Ignacio.+Metodología+de+la+investigación+cualitativa+\(5a.+ed.\).+Publicaciones+de+la+Universidad+de+Deusto&ots=sGqafJw5LY&sig=dFbAaZDEek](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=WdaAt6ogAykC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Ruiz+Olabuénaga,+José+Ignacio.+Metodología+de+la+investigación+cualitativa+(5a.+ed.).+Publicaciones+de+la+Universidad+de+Deusto&ots=sGqafJw5LY&sig=dFbAaZDEek)
- Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., & Manríquez, M. R. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 36–46.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed.). London: Sage.
- Salner, M. (1989). Validity in human science research. *Nordic Postgraduate Research Course: The Question of Validity in Qualitative Research in the Social Sciences*, Aug, 1988, Bergby Gaard, Sweden. Studentlitteratur.
- Sanders, W. G. (2001). Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 477–492.
- Santos, F. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*,

111(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. Retrieved from <http://10.0.5.245/cmr.2015.57.3.36>

Santos, N., & Laczniak, G. (2012). Marketing to the base of the pyramid: A corporate responsibility approach with case inspired strategies. *Business and Politics*, 14(1), 1–42. <https://doi.org/10.1515/1469-3569.1364>

Sarape Social. (2017). *Evaluación de Impacto*. Guadalajara.

Sarape Social. (2020). Sarape Social. Retrieved from <https://sarapesocial.com/>

Savater, F. (1997). *El valor de educar*. México: Ariel.

Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. Berrett-Koehler Publishers.

Schuchter, J. (2017). *Assessing the Impact of Social Enterprises Using the U.N. Sustainable Development Goals and IRIS*. Retrieved from <https://www.millersocent.org/2017-4-17-assessing-the-impact-of-social-enterprises-using-the-un-sustainable-development-goals-and-iris/> & <https://es.slideshare.net/jschuchter/irisrdg-crosswalk>

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia Social de las Organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social*.

Schvarstein, L. (2015). *Inteligencia social de las organizaciones*. Libros Editorial UNIMAR.

Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Retrieved from <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>

Schwab, K. (2018). *Insight Report The Global Competitiveness Report 2018*. Retrieved from <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Secretaría de Economía. (2018). *Información Económica y Estatal*. Jalisco. Retrieved from <http://www.rutasysabores.com.mx>

- Seinfeld, J. H., & Pandis, S. N. (2016). *Atmospheric chemistry and physics: from air pollution to climate change*. John Wiley & Sons.
- Sengupta, S., Whitfield, K., & McNabb, B. (2007). Employee share ownership and performance: golden path or golden handcuffs? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1507–1538.
- Sheehy, B. (2014). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625–648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
- Sierra-García, L., García-Benau, M. A., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28–38.
- Simón, A. (2019). Vergonzoso: México cuarto lugar global de emisiones de dióxido de azufre y “quiere más.” Retrieved August 19, 2019, from Greenpeace México website: <https://www.greenpeace.org/mexico/noticia/3089/vergonzoso-mexico-cuarto-lugar-global-de-emisiones-de-dioxido-de-azufre-y-quiere-mas/>
- Simons, H. (2011). *Estudio de caso : teoría y práctica*. Madrid: Morata.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1–5.
- Sistema B. (2020a). Empresas B de América Latina / Empresas B da América Latina / B Corps in Latin America. Retrieved March 28, 2020, from <https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/>
- Sistema B. (2020b). México. Retrieved March 28, 2020, from <https://sistemab.org/mexico/>
- Sistema B. (2020c). Sistema B llega a México para promover una generación de empresas: Las Empresas B. Retrieved March 28, 2020, from <https://sistemab.org/sistema-b-llega-a-mexico-para-promover-una-generacion-de-empresas-las-empresas-b/>

- Sisto, N. P., Ramírez, A. I., Aguilar-Barajas, I., & Magaña-Rueda, V. (2016). Climate threats, water supply vulnerability and the risk of a water crisis in the Monterrey Metropolitan Area (Northeastern Mexico). *Physics and Chemistry of the Earth, Parts A/B/C*, 91, 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.pce.2015.08.015>
- Sjåfjell, B., Johnston, A., Anker-Sørensen, L., & Millon, D. (2015). Shareholder primacy: the main barrier to sustainable companies. In B. Sjåfjell & B. J. Richardson (Eds.), *Company Law and Sustainability* (pp. 79–147). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107337978.005>
- Skiba, Y. N., & Davydova-Belitskaya, V. (2002). Air pollution estimates in Guadalajara City. *Environmental Modeling & Assessment*, 7(3), 153–162.
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana Business Review*, 86(1), 4–8.
- Smith, L. M. (1978). 8: An Evolving Logic of Participant Observation, Educational Ethnography, and Other Case Studies. *Review of Research in Education*, 6(1), 316–377. <https://doi.org/10.3102/0091732X006001316>
- Soler, C. (2019). Sistema B: Empresas para el mundo - Hojas de Inspiración. *Hojas de Inspiración*. Retrieved from <http://hojasdeinspiracion.com/sistema-b-empresas-para-el-mundo/>
- Solis, P., Guémez, B., & Lorenzo, V. (2019). *Por mi Raza hablará la desigualdad*. Retrieved from [https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/Por mi raza hablara la desigualdad_0.pdf](https://www.oxfamMexico.org/sites/default/files/Por%20mi%20raza%20hablara%20la%20desigualdad_0.pdf)
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (SAGE, Ed.). Thousand Oaks, CA.
- Stakeholder Theory. (2019). About | Stakeholder Theory. Retrieved October 9, 2019, from <http://stakeholdertheory.org/about/>
- Steiner, G. A. (1971). *Business and Society*. New York: Random House.
- Steuernagel, A. (2018). Transforming Ownership to Create a Better Economy | Armin Steuernagel | TEDxZurich - YouTube. Retrieved May 30, 2019, from TedTalks website: https://www.youtube.com/watch?v=Z2Uy_ODDiZo

- Stranahan, S., & Kelly, M. (2019). *Mission-led employee-owned firms: The Best of the Best*. Retrieved from <https://democracycollaborative.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/nextgen-web-final-updated.pdf>
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage publications
Thousand Oaks, CA.
- Stubbs, W. (2017a). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, *144*, 299–312.
- Stubbs, W. (2017b). Sustainable Entrepreneurship and B Corps. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, *26*(3), 331–344. Retrieved from <http://10.0.3.234/bse.1920>
- Stubbs, W. (2019). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(5), csr.1786. <https://doi.org/10.1002/csr.1786>
- Sweeney, D. (2013). B Corp Experts Weigh In: Jay Coen Gilbert. Retrieved October 16, 2019, from My Corporation Blog website: <https://blog.mycorporation.com/2013/09/b-corp-experts-weigh-in-jay-coen-gilbert/>
- Tannenbaum, A. S. (1983). Employee-owned companies. *Research in Organizational Behavior*, *5*, 235–268.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). La observación participante en el campo. In *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (pp. 50–99). Barcel: Editorial Paidós.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (3era reimp; Paidos, Ed.). Retrieved from http://www.academia.edu/download/39626073/Taylor-Bogdan_observacion_part.pdf
- Techo. (2019). Inicio | TECHO. Retrieved July 16, 2019, from <https://www.techo.org/>
- Tellez, J. P. A., & Espinosa, R. A. P. (2019). Evolución del Reporteo en Sostenibilidad en

- Latinoamérica bajo los lineamientos del GRI (Global Reporting Initiative). *Signos: Investigación En Sistemas de Gestión*, 11(2), 63–82.
- Thijssens, T., Bollen, L., & Hassink, H. (2016). Managing sustainability reporting: many ways to publish exemplary reports. *Journal of Cleaner Production*, 136, 86–101.
- Thompson, P. B., Shanley, M., & McWilliams, A. (2013). Ownership Culture and Strategic Adaptability. *Journal of Business Strategies*, 30(2), 145–179.
- Thomsen, S., & Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6), 689–705.
- Toledo, V. M. (1992). Modernidad y ecología. La nueva crisis planetaria. *Ecología Política*, (3), 9–22.
- Tolliver-Nigro, H. (2009). Green market to grow 267 percent by 2015. *Matter Network*, June, 29.
- Touraine, A. (2005). Un nuevo paradigma. *Para Comprender El Mundo de Hoy*. Barcelona, ES.
- Trevenna, S. (2016). *B corp: insights for a new economy* (University of Hawai). Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/58bc1e491e5b6ce5662bf6f2/t/58bf0ce717bffceec87e162/1488915697567/B+Corp+-+Insights+for+A+New+Economy+Final+Dissertation.pdf>
- Trillo, J. A. P. (2008). La insostenibilidad como punto de partida del desarrollo sostenible. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, 4(11), 81–94.
- Tyler, J. E., Absher, E., Garman, K., & Luppino, A. (2017). Purposes, Priorities, and Accountability Under Social Business Structures: Resolving Ambiguities and Enhancing Adoption. In A. Evan, A. C. Corbett, & J. A. Katz (Eds.), *Hybrid Ventures* (pp. 39–60). <https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019002>
- UNDP. (2019). Mexico | UNDP Climate Change Adaptation. Retrieved August 19, 2019, from <https://www.adaptation-undp.org/explore/mexico>

- United Nations. (2011). The UN Guiding Principles on business and human rights. In *Corporate Social Responsibility, Human Rights, and the Law*. <https://doi.org/10.4324/9781351171922-3>
- United Nations Global Compact. (2019). *Navigating the future of business and Human Rights*. Retrieved from [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Navigating the Future of BHR.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Navigating_the_Future_of_BHR.pdf)
- Uzuriaga, A. A., Freundlich, F., & Gago, M. (2018). ULMA Architectural Solutions: A Case from the Mondragon Cooperative Group. In *Employee Ownership and Employee Involvement at Work: Case Studies* (pp. 37–75). Emerald Publishing Limited.
- Valencia, M. M. A. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación En Enfermería*, 18(1), 13–26.
- van der Hoff, F., & Roozen, N. (2002). *La aventura del comercio justo : una alternativa de globalización ; por los fundadores de Max Havelaar*. Retrieved from https://books.google.com.mx/books/about/La_aventura_del_comercio_justo.html?id=bMAEAQAIAAJ&redir_esc=y
- Varguillas, C. (2006). El uso de AtlAs.Ti y la Creatividad del Investigador en el Análisis Cualitativo de Contenido. *Laurus*, 73, 1–16. Retrieved from https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Varguillas.pdf
- Vega-López, M. G., González-Pérez, G. J., Muñoz De La Torre, A., Valle Barbosa, A., Cabrera Pivaral, C., & Quintero-Vega, P. P. (2003). Variaciones regionales de la mortalidad por homicidios en Jalisco, México. *Cadernos de Saúde Pública*, 19, 613–623.
- Villela, M. L. (2016). *Governance and value creation in hybrid organisations: a comparative case study of Sistema B and B Corps in Brazil* (Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo). Retrieved from http://academiab.org/wp-content/uploads/2017/05/Thesis_Governance-and-value-creation-in-hybrid-organisations_Maria-Lucia-Villela-Garcia_Versao-Biblioteca-FGV-EAESP.pdf

- Visser, W. (2013). Creating shared value: Revolution or clever con. *Wayne Visser Blog Series*, 17, 1–2.
- Visser, W., & Kymal, C. (2015). Integrated value creation (IVC): beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, 8(1), 29–43.
- Vives, A. (2008). El papel de la RSE en América Latina:¿ diferente al de Europa? *Documentos de Trabajo (Fundación Carolina)*, (21), 6.
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. *Recuperado Cuadernos de Administración/Facultad de Ciencias de La Administración/Universidad Del Valle Periodicidad: Semestral/ISSN Impreso*, (0120–4645).
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue. The potential and the limits of corporate social responsibility*. Retrieved from <http://ezproxy.iteso.mx/login?qurl=http%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx%3Fdirect%3Dtrue%26db%3Dedsbl%26AN%3DRN189921018%26lang%3Des%26site%3Deds-live>
- von Bertrab, E. (2003). Guadalajara’s water crisis and the fate of Lake Chapala: A reflection of poor water management in Mexico. *Environment and Urbanization*, 15(2), 127–140.
- Walsh, C. (2012). Interculturalidad y (de) colonialidad: Perspectivas críticas y políticas. *Visão Global*, 15(1–2), 61–74.
- Walsh, C., Mignolo, W., & Linera, Á. G. (2006). *Interculturalidad, descolonización del estado y del conocimiento* (Vol. 2). Ediciones del Signo.
- Wax, R. H. (1971). *Doing fieldwork: Warning and advice*. University of Chicago Press.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2019). Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes. *Applied Psychology*.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The Influence of Organizational Democracy on Employees’ Socio-moral Climate and Prosocial Behavioral

- Orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1127–1149. Retrieved from <https://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/weber/docs/organizational-democracy-and-prosocial-worker-orientations.pdf>
- Werther Jr, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317–324.
- Wettstein, F. (2015). Normativity, Ethics, and the UN Guiding Principles on Business and Human Rights: A Critical Assessment. *Journal of Human Rights*, 14(2), 162–182. <https://doi.org/10.1080/14754835.2015.1005733>
- Weyzig, F. (2006). Local and Global Dimensions of Corporate Social Responsibility in Mexico. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(24), 69–81. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2006.wi.00008>
- White, A. (2005). Fade, integrate or transform? The future of CSR. In *Business for Social Responsibility*. Retrieved from http://www.jussemp.org/Newsletters/Resources/BSR_Allen-White.pdf
- Whittaker, M. (2019, September 12). 5 Reasons To Give Stakeholder Capitalism A Chance. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/martinwhittaker/2019/09/12/five-reasons-to-give-stakeholder-capitalism-a-chance/#5eabc9d46266>
- Wiefek, N. (2017). *Employee Ownership & Economic Well-Being*. Retrieved from https://www.ownershipconomy.org/wp-content/uploads/2017/05/employee_ownership_and_economic_wellbeing_2017.pdf
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2015). Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 262–280. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2015-0010>
- Wilk, N. (2016). *TUM School of Management Benchmarking in sustainable entrepreneurship Elaborating on collaborative benchmarking in the context of the Sistema B certification for sustainable ventures in Chile MSc Consumer Affairs 5th Semester* (TUM School Management). Retrieved from [http://academiab.info/bitstream/123456789/80/1/Master Thesis Nathalie Wilk.pdf](http://academiab.info/bitstream/123456789/80/1/Master%20Thesis%20Nathalie%20Wilk.pdf)

- Wilken, N. (2015). *The B (S?) Corporation. Blog*. Retrieved from <https://wilkenpcas.wordpress.com/tag/b-corporation-criticism/>
- Winkler, A.-L. P. (2014). *An Exploration of broad employee ownership and responsible stakeholder management in B Corporations*. University of New Jersey.
- Winkler, A.-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2018). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>
- Winther, G., & Marens, R. (1997). Participatory democracy may go a long way: comparative growth performance of employee ownership firms in New York and Washington states. *Economic and Industrial Democracy*, 18(3), 393–422.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- Woods, A. M., & Graber, K. C. (2016). A view through a qualitative lens. In C. D. Ennis (Ed.), *Routledge handbook of physical education pedagogies* (pp. 21–33). Routledge.
- Woods, C. S. (2016). The Implications of the B Corp Movements in the Business and Human Rights Context. *Notre Dame J. Int'l Comp. L.*, 6(1), 77.
- World Meteorological Organization. (2019). The Global Climate in 2015 - 2019. In *Centre for Research on the Epidemiology of Disasters National Institute for Space Research*. Retrieved from https://library.wmo.int/doc_num.php?explnum_id=9936
- WWF. (2019). *No plastic in nature: Assessing plastic ingestion from nature to people*. Retrieved from http://awsassets.panda.org/downloads/plastic_ingestion_press_singles.pdf
- Yin, R. K. (2009). Case study research :Design and methods (4th Edition). In *Applied social research methods series*. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage publications.
- Zizek, S. (2017). *Sobre la violencia*. Paidós.

Žižek, S. (2009). *First as tragedy, then as farce*. London: Verso.

Zubiaurre, M. Á., Andicoechea, L., & Saitua, A. (2016). Sociedades cooperativas de trabajo asociado versus sociedades de capital. Análisis comparado de fortaleza financiera y rentabilidad en el País Vasco. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 86(1), 155–194.

Anexos

Anexos

En este apartado encontrarán anexos ligados a la investigación, al método y herramientas utilizadas. Otros anexos como las cartas de aceptación completas y evidencias de las actividades ligadas a la fase principal de investigación están disponibles.

Lista de anexos:

1. Listado de contactos en B-Corps
2. Sobre el estudiante
3. Ejemplo carta de participación en investigación
4. Guía de llamada primer contacto
5. Entrevista semiestructurada a profundidad: colaboradores y directivos
6. *Box tool* de preguntas para la entrevista semi-estructurada
7. Verificación para estudio de caso
8. Método de estudio de caso. Diagrama
9. Cartas de aceptación para la investigación por parte de empresas
10. Actividades ligadas a la fase principal de la investigación, vinculación, docencia y la formación en capacidades investigativas
11. Cronogramas académicos y planes de trabajo anuales.

Listado de contactos en B-Corps estudiadas

EMPRESA B	SECTOR	PERSONA DE CONTACTO / COORDINACIÓN INVESTIGACIÓN	UBICACIÓN	CERTIFICADA	CARTA COMPROMISO
<u>AGUAGENTE</u>	Servicios de purificación de agua para consumo	Letty Zambrano / (33) 2916 8530/ letty@aguagente.com / https://www.aguagente.com/	Guadalajara	Sí, desde diciembre 2017	Firmada
<u>EOSIS</u>	Simulación energética, consultoría bioclimática y documentación LEED.	María G. Mederos Henry/ +52 1 33 1138 4717 / mederoshenry@gmail.com http://www.eosis.mx/	Guadalajara	Sí, desde diciembre 2016	Firmada
<u>SARAPE SOCIAL</u>	Marketing social, proyectos y programas sociales, diagnósticos y evidencia, eventos con causa, consultoría y estrategia social.	Sofía Navarro / +52 1 33 3808 5654 horopeza@sarapesocial.com sofia@sarapesocial.com http://sarapesocial.com/	Guadalajara	Sí, desde febrero 2018	Firmada
<u>FONDIFY</u>	Provee una plataforma que vincula empresas, personas y organizaciones filantrópicas con OSC utilizando diferentes canales de recaudación	Salvador Paz/ 3333777803 sam@fondify.org www.fondify.org	Guadalajara	Sí, desde Febrero 2018	Firmada

Tabla 11 Lista de contactos en B-Corps estudiadas

Sobre el estudiante

Mexicano de nacimiento y con nacionalidad belga. Padre de dos hijos, Sasha y Josué. Es académico de tiempo completo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) desde inicios del 2019 en la ciudad de Guadalajara en México. Académico de tiempo y titular II de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México del 2012 al 2018. Licenciado en Comercio Internacional por el ITESO (2002), con una maestría en Estudios del Desarrollo en la Universidad Católica de Lovaina (UCL, 2005) y en Gestión de Empresas de Economía Social en la Universidad Iberoamericana de Puebla (2016), asimismo cuenta con un máster universitario en Economía Social por la Universidad de Mondragón (2016). Entre otros, cursó el diplomado en Gestión de Cooperativas y Microfinanzas (ITESO, 2003) y el diplomado en Gestión Ignaciana para Instituciones Educativas de la Compañía de Jesús (Universidad Iberoamericana Ciudad de México, 2015). Cuenta con más de 15 años de experiencia de trabajo en áreas como la cooperación universitaria internacional al desarrollo (Comisión Universitaria por el Desarrollo en Bélgica), coordinación y desarrollo de organizaciones de la sociedad civil en México y Bélgica. Es colaborador y consultor con grupos artesanos, pequeños productores solidarios, ejidos y empresas sociales. Sus temas de trabajo y de investigación son la ESS y el Emprendimiento Social en el medio universitario. Actualmente es coordinador de la Unidad Académica Básica de Economía en el ITESO.

Cualquier información adicional o comentarios sobre el presente trabajo pueden hacerse a gonzalohg@iteso.mx o gonzalo.hergut@gmail.com.

Ejemplo carta de participación en investigación

Guadalajara, México. 25 abril 2019

Carta de intención para investigación doctoral

En el marco del doctorado en Gestión avanzada y economía social de la Universidad de Mondragón (España) y habiendo tenido la oportunidad de explicar previamente a las y los interesados, por medio de su coordinación designada, sirva la presente para formalizar el interés de la empresa en la investigación doctoral que realiza el Mtro. Gonzalo Hernández Gutiérrez bajo la dirección el profesor Fred Freundlich, PhD. Esta investigación permitirá entender mejor el cambio sistémico que buscan las empresas B con los impactos de su actividad empresarial. La pregunta de investigación es la siguiente: ¿cómo son los imaginarios, vivencias, desafíos, tensiones y potencialidades de las B-Corps en México con respecto a sus principios, valores y objetivos como B-Corps? Se realizará un estudio de caso a profundidad manteniendo la ética profesional y académica como guía principal y constante. Se mantendrá la privacidad en toda aquella información que así se mencione y/o requiera.

Por parte del investigador se tratarán todos los datos con suma precaución y siempre con el ánimo de que toda información recabada signifique un aporte real y concreto para la investigación, para la B-Corp investigada y que además sume al movimiento de empresas B en México y a nivel global.

La empresa recibirá antes, durante y al final del proceso todos los detalles de la investigación. Al final de esta se otorgará una copia de la sistematización de su estudio de caso para que los hallazgos sirvan a la empresa y sus procesos. Las partes se comprometen en colaborar abierta y activamente para el buen desarrollo de la investigación.

Por la empresa B

Letty Zambrano
Aguagente

Estudiante de doctorado

Gonzalo Hernández Gutiérrez

Elaboración propia basado en Creswell (1998, p. 116)

Proceso de certificación de las B–Corp

A continuación, presentamos un listado de los requisitos que deben ser completados en orden consecutivo para recibir la certificación como empresa B. Según B–Lab (2020) los requisitos son los siguientes:

1. Completar la Evaluación de Impacto B

Este paso es abierto a cualquier organización. Las empresas pueden medirse de forma abierta e incluso lo pueden hacer las que no pretendan la certificación. La Evaluación de Impacto B deberá sumar por lo menos 80 puntos sobre un total posible de 200 puntos.

2. Completar el Cuestionario de Divulgación

Este cuestionario es la última parte del BIA, con preguntas más bien abiertas y cualitativas que dan acceso a comentarios de parte de la empresa sobre prácticas sensibles, multas o posibles sanciones recibidas en el pasado. Estas respuestas, aunque no afectan al puntaje, sí pueden dar pie a una investigación por parte de B–Lab.

3. Análisis de Elegibilidad Inicial (~2 semanas)

Este es el primer filtro con el que Sistema B confirma si se cumplen los requisitos iniciales y si el BIA fue llenado correctamente.

4. Preparación para la Verificación (~6 semanas)

Se valida la primera etapa y se solicitan los documentos iniciales que respalden la información cargada en el BIA. Esto, sólo si la empresa logró el puntaje mínimo requerido.

5. Verificación con B–Lab (~2–6 meses)

Se asigna una persona encargada desde B–Lab para revisar la documentación y se realiza llamada de verificación. Aquí se determina el puntaje final otorgado.

6. Revisión de antecedentes

Se revisan por parte de B–Lab los antecedentes de la empresa, sus fundadores, sus directivos, en prensa, pero también en lo escrito en el cuestionario de divulgación.

7. Revisión *in situ*

B–Lab realiza la revisión de 10% de las empresas certificadas cada año. Se trata de una revisión profunda con una duración de entre 6–10 horas, dependiendo del tamaño y complejidad de la empresa.

8. Transparentar el Reporte de Impacto B de forma virtual

Un resumen del BIA se comparte en el sitio web de B–Lab, pero sin tener acceso a las preguntas/puntos en detalle. Para nuestra investigación, las empresas proporcionaron esta información, la cual se trató de manera confidencial.

9. Modificar estatutos y/o figura legal

Una vez alcanzada la certificación, la empresa cuenta con un año para cambiar sus estatutos legales. Cada país tiene sus especificaciones legales a seguir y son apoyados por las representaciones de Sistema B Internacional. El cambio de estatutos protege y otorga derechos con el fin de considerar, medir y solicitar cuentas, relacionados con el impacto de todos los *stakeholders*. Para el caso de México, retomamos literalmente las cláusulas que deben ser modificadas/agregadas en los estatutos de las empresas certificadas, según B–Lab (2020d):

Agregado 1 – A insertarse en la cláusula que establece el objeto social.

[*]

El objeto de la sociedad será:

El objeto social de la sociedad deberá incluir el tener un impacto material positivo en la sociedad y el medio ambiente, considerados como un todo evaluado tomando en consideración los estándares de un tercero independiente, desde el negocio y las operaciones de la sociedad.

Agregado 2 – A insertarse en la cláusula que establece las facultades del órgano de administración.

[Poderes]

En el desempeño de sus facultades, el [Consejo de Administración/Consejo de Gerentes/Administrador Único], así como los funcionarios designados en términos de estos estatutos, deberán tomar en cuenta en cualquier decisión o actuación, los efectos de dicha decisión o actuación con respecto a: (i) los [socios/accionistas]; (ii) los empleados y la fuerza de trabajo de la sociedad, sus subsidiarias y sus proveedores; (iii) los clientes y consumidores de la sociedad; (iv) la comunidad; (v) el ambiente local y global; (vi) el desempeño de la

sociedad a corto y largo plazo; y (vii) la capacidad de la sociedad para cumplir con su objeto social.

Lo anterior únicamente crea derechos y obligaciones exclusivos de los [socios/accionistas] y del [Consejo de Administración/Consejo de Gerentes/Administrador Único], por lo que ningún tercero podrá hacer exigibles, de manera alguna, obligaciones contra la sociedad o sus órganos de administración. (p. 1)

10. Pagar la cuota de certificación

Se paga la tarifa correspondiente a la facturación. B-Lab ha estipulado tarifas diferenciadas por país y por monto de ventas anuales. Para el caso de México, las cuotas inician con 500 dólares para empresas que facturen menos de 150,000 dólares. Como referencia, las cuotas similares de Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), Empresa Socialmente Responsable, inician entre los 700–1,100 dólares y aumentan según el número de empleados (CEMEFI, 2020, p. 4). Para conocer las cuotas actualizadas y los detalles, visitar páginas de B-Lab o Sistema B. En Estados Unidos la tarifa de inicio es de 1,000 dólares y de 500 dólares para emprendimientos con menos de 12 meses de operación llamadas *pending B-Corps* (B-Lab, 2020c).

11. Recertificación de Empresa B

Esto se hace cada tres años con el mismo proceso de puntaje mínimo y con verificación de respuestas.

Impactos o beneficios para las empresas involucradas en el estudio de caso:

- Espacio de reflexión sobre lo que significa ser B-Corp, una profundización con los mandos directivos en relación a la toma de decisiones que tienen impacto.
- Diagnóstico desde la mirada de un experto en el tema que analizará las aristas y recovecos del sistema, de la certificación y que les otorgará un análisis con los límites vistos y sobre todo las áreas de oportunidad que puedan surgir.
- Aparecer como estudio de caso en la primera tesis en su tipo en México y ser parte de las 4 b-corps estudiadas
- A futuro, poder participar en una publicación de tipo.
- Colaborar al crecimiento profesional de un académico
- Colaborar en un estudio que será resguardado con todo el cuidado y respeto de los protocolos doctorales de la universidad de Mondragón.

Colaborar al movimiento como parte de un cambio sistémico Compromisos y espíritu solidario:

- Designación de un contacto de confianza para coordinar plan de entrevistas y documentación básica sobre la empresa y sobre la certificación.
- Las entrevistas se llevarían a cabo durante el primer semestre del 2019.
- Tienen una duración de alrededor de una hora.
- Si grupos de operarios se llevarían a cabo grupos focales.

Notas: *Llamada de duración de 20 minutos. Ofrecer resolución de dudas y primera entrevista de forma presencial. Anotar todos los datos de contacto de la coordinación. Enviar email con carta compromiso y llamar durante los 10 días siguientes si no hubo respuesta.*

Entrevista semiestructurada a profundidad: colaboradores y directivos

EOSIS

Cada entrevista deberá iniciar con una explicación al entrevistado(a) previa a la grabación:

1. Confidencialidad

Se trata de una investigación de tipo académica e independiente de EOSIS. La investigación se hace a petición del interesado en este caso el Mtro. Gonzalo Hernández Gutiérrez quien realiza su doctorado en la Universidad de Mondragón en España bajo la dirección de Fred Freundlich, PhD quien cuenta con una larga trayectoria académica internacional.

Esta investigación permitirá entender mejor el cambio sistémico que buscan las empresas B con los impactos de su actividad empresarial. La pregunta de investigación central es la siguiente: ¿cómo son los imaginarios, vivencias, desafíos, tensiones y potencialidades de las B-Corps en México con respecto a sus principios, valores y objetivos como B-Corps?

El contenido de cada entrevista individual se mantendrá de manera estrictamente confidencial. Cuando se relacionen las respuestas se harán sin nombre y se hará referencia como “colaborador”, “cliente”, “directivo”, “proveedor” o según sea el caso. Lo anterior salvo que se indique lo contrario.

Los puntos de vista del entrevistado serán combinados con las respuestas de los demás para realizar el diagnóstico y elaborar un reporte que posteriormente será, si fuera el caso y necesario, cruzado con otras 4 B-Corps mexicanas para dar hallazgos y un análisis de manera conjunta.

2. Propósito de este estudio para la empresa

Realizar un diagnóstico a profundidad sobre los imaginarios, vivencias, desafíos, tensiones y potencialidades de **EOSIS** con respecto a sus principios, valores y objetivos como B-Corp.

3. Recomendaciones

Conviene que usted no comente el contenido de la entrevista con sus compañeros para salvaguardar la espontaneidad de las respuestas y no viciar el proceso investigativo.

Se recomienda retroalimentar directamente al investigador para evitar otros canales y que se desvirtúe la información.

4. Otras indicaciones previas importantes

La entrevista es una exploración de tus percepciones respecto a tu persona, respecto a las características de tu área y respecto a las características de la organización con respecto a ser empresa B. En caso de que NO quieras contestar a alguna pregunta puedes decir “siguiente pregunta” sin dar mayores explicaciones.

No existe ninguna obligación. En cualquier momento la persona entrevistada puede pedir que se pause o dé por terminada la entrevista.

La entrevista pretende tener una duración aproximada de 45 minutos. Si fuese necesario, podemos extendernos, hasta 1 hora.

Si la persona entrevistada requiere una copia de su audio se le puede otorgar sin problema.

Por parte del investigador se tratarán todos los datos con suma precaución y siempre con el ánimo de que toda información recabada signifique un aporte concreto para la investigación, para la B-Corp investigada y que además sume al movimiento de empresas B en México y a nivel global.

5. Contacto. Para más información sobre la investigación los datos de contacto son:

Mtro. Gonzalo Hernández Gutiérrez / Escuela de Negocio del ITESO / gonzalohg@iteso.mx 3669-3434 ext. 3904 . <https://escueladenegocios.iteso.mx/> El correo del director de la investigación es ffreundlich@mondragon.edu y liga del programa doctoral <https://www.mondragon.edu/es/doctorado-gestion-avanzada-organizaciones-economia-social>

La participación es totalmente voluntaria y no tiene ningún tipo de efecto en lo laboral ni existe ningún tipo de retribución económica o fin de lucro.

Nombre y firma del entrevistado

Nombre y firma del entrevistador

**Se entrega una copia a la persona entrevistada por protocolo.*

Box tool de preguntas para la entrevista semi-estructurada

Datos Generales

Nombre:

Sexo:

Edad:

Puesto:

Profesión:

Antigüedad en la empresa:

Anteriores trabajos:

1. Personal

Educación formal

- a. ¿Qué estudios has realizado, realizas o quisieras realizar?
- b. ¿Cuáles de los estudios que has realizado aplicas mayormente en tu trabajo?
- c. ¿En dónde has trabajado, cuánto has durado y por qué te has salido?
- d. ¿Cómo fue que entraste a esta empresa?
- e. ¿El hecho de ser Empresa B ha, o hubiera, influenciado tu decisión de colaborar aquí? ¿cómo?
- f. ¿Qué es lo que más te ha gustado de tu trabajo actual? y, ¿lo que menos?
- g. ¿Qué te mueve a trabajar o tú por qué trabajas además de la parte económica?
- h. ¿En qué áreas de la empresa consideras que aplicas la mayor parte de tus conocimientos y experiencias?
- i. Dime dos (o más) de tus logros más importantes en tu vida profesional.
- j. Dime dos (o más) metas que tú quisieras lograr en el mediano y/o largo plazo en el área profesional.
- k. Dime dos valores que creas que profesionalmente son fundamentales.

Organización y colaborador

- l. ¿Cuáles son tus principales funciones?
- m. ¿Cuáles consideras que son tus principales fuerzas?
- n. ¿Cuáles consideras que son tus principales áreas de oportunidad de desarrollo personal?
- o. ¿Cuáles son las presiones más habituales a las que estás sometido?
- p. ¿Conoces la figura legal de la empresa?

2. Valores y alineación de la empresa

- a. ¿Sabes si la empresa tiene una misión y/o visión?
- b. Desde tu perspectiva ¿qué tipo de valores fomenta la empresa?
- c. ¿En qué acciones concretas se pueden ver plasmados dichos valores?
- d. ¿Cómo imaginas dichas acciones en el futuro?
- e. ¿En qué valores te gustaría que la empresa en su conjunto dedicara más esfuerzos para conseguir mejores resultados?
- f. ¿De las acciones y/o apoyos que llevan a cabo con el personal cuales te parecen más adecuadas o significativas?
- g. Cómo ves que se alinean tus valores personales con los de la empresa. Desarrolla.

3. *Empresa B, certificación, impacto y áreas evaluadas*

- a. ¿Define para ti que es una Empresa B?
- b. ¿Cómo debería ser una empresa que busca impactar positivamente su entorno y al interior de su empresa?
- c. ¿Qué áreas o actores de la empresa se evalúan con la certificación de Empresa B?
- d. ¿Tu empresa es actualmente una Empresa B?
- e. ¿Sabes desde cuando tienen la certificación?
- f. ¿Sabes quién llevó a cabo el proceso de evaluación dentro de la empresa?
- g. ¿Cómo se vive el ser una Empresa B desde tu punto de vista?
- h. ¿Agrega valor? ¿Para quién y de qué manera?
- i. ¿Te ha impactado de alguna manera el hecho de que tu empresa sea una Empresa B?
- j. ¿Has visto cambios en la operación cotidiana por el hecho de ser Empresa B?
- k. ¿Los clientes, proveedores saben que ustedes son Empresa B?
- l. ¿De qué manera les impacta?

4. *Empresa B y área evaluada: Trabajadores – participación de los trabajadores en capital*

- a. ¿Qué prácticas de participación realiza la empresa con sus empleados para promover la participación y satisfacción de los mismos?
- b. ¿Qué opciones se aplican al proceso formal de la empresa para dar feedback a los empleados sobre su desempeño?
- c. ¿Existe algún reglamento, manuales de conducta o protocolos para los trabajadores?
- d. **¿Existe la posibilidad, se da o ha dado que la empresa oferte acciones o títulos de propiedad de la empresa?**

- e. **Sí su respuesta es sí ¿cómo fue o ha sido el proceso? ¿cómo ha impactado en su trabajo? ¿a qué se debe dicho acceso? ¿los demás trabajadores tienen acceso? (se abre diálogo)**
- f. ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional ofrece su empresa para sus empleados?
- g. ¿Qué beneficios o prestaciones sociales aporta la empresa a sus empleados además del salario?
- h. ¿Qué sugerencia de mejora ves que sea posible dentro de la realidad de la empresa en cuanto a los trabajadores se refiere?
- i. ¿Crees necesaria la divulgación al interior de la empresa o capacitación de lo que implica ser una empresa B?
- j. ¿Si pudieras resumir la entrevista con qué ideas te quedas?
- k. ¿Alguna otra información que quieras añadir?

Despedida

Agradecer al entrevistado su tiempo y recordarle procurar no comentar el contenido de la entrevista.

Dejar de grabar en los dispositivos y nombrar archivos con nombre de la empresa y apellido de la persona – ordenar archivos de audio en Dropbox. Todo organizarlo en carpetas y subcarpetas.

Verificación para estudio de caso

Para Stake (1995, p. 131, en Creswell 1998, p. 214), los reportes en una investigación cualitativa deberían ser contrastados y verificados con las siguientes preguntas:

1. ¿Es el reporte fácil de leer?
2. ¿Tiene coherencia, y cabe del todo, cada frase contribuye a un todo?
3. ¿Tiene el reporte una estructura conceptual o basado en una problemática o temas?
4. ¿Los temas están desarrollados con seriedad escolar?
5. ¿Está el caso adecuadamente definido?
6. ¿Tiene algún sentido de historia la presentación del caso?
7. ¿Tiene alguna experiencia indirecta para el lector?
8. ¿Las citas están utilizadas efectivamente?
9. ¿Los títulos, figuras, anexos e índices están siendo usados efectivamente?
10. ¿Tiene una edición correcta con una pulida de último minuto?
11. ¿El escritor ha sobre o bajo interpretado las aseveraciones?
12. ¿Se ha prestado atención a los contextos diversos?
13. ¿Hay suficiente información primaria presentada?
14. ¿Las fuentes de información fueron bien elegidas y en número suficiente?
15. ¿Las observaciones e interpretaciones aparecen como que fueron trianguladas?
16. Está el punto de vista del investigador bien expresadas
17. ¿Es evidente la naturaleza de la audiencia prevista?
18. ¿Se muestra empatía por todos los lados?
19. ¿Se examinan las intenciones personales?
20. ¿Parece que las personas fueron puestas en riesgo?

Método de Estudio de Caso

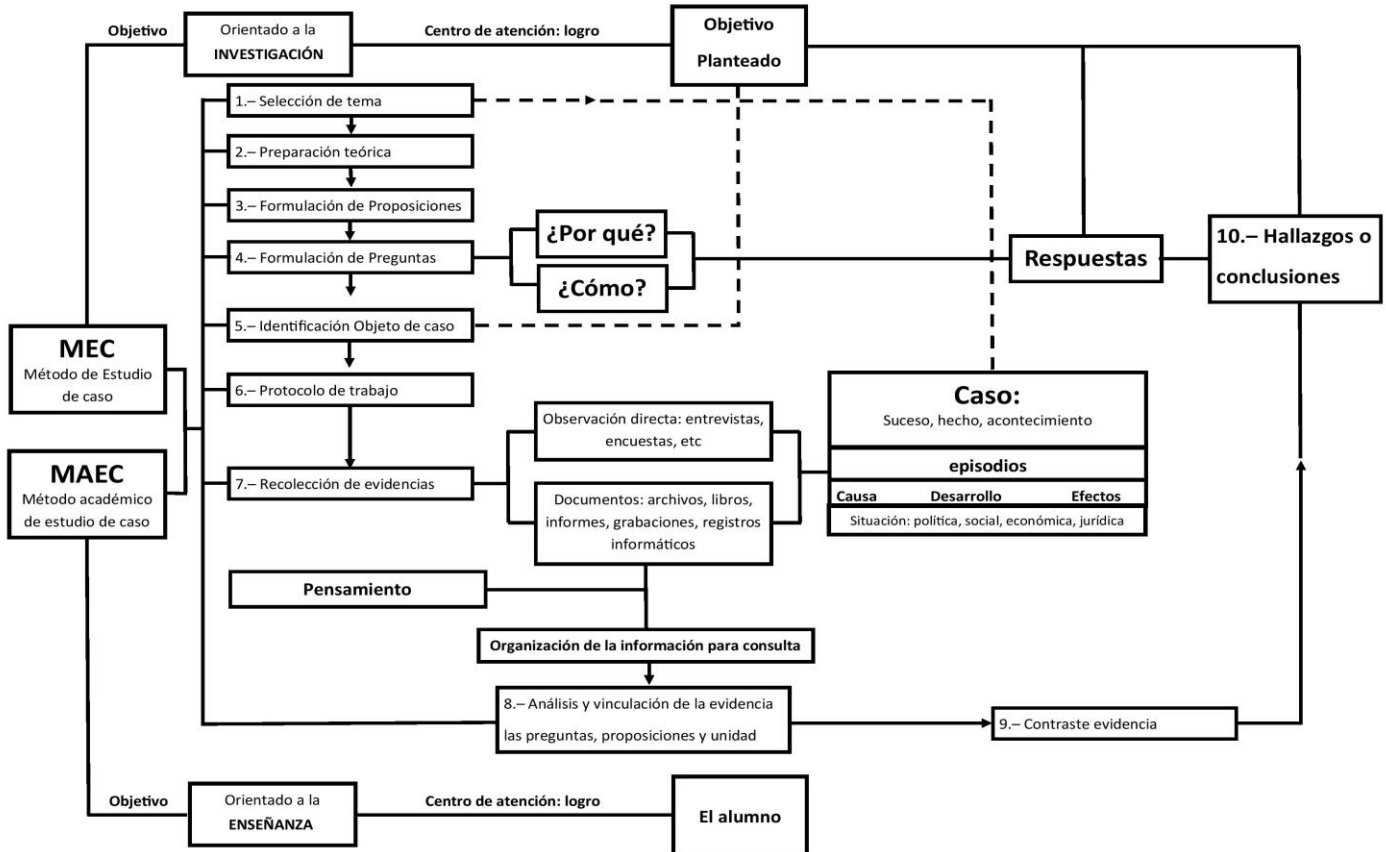


Figura Anexo 1 Método de Estudio de Caso (Yin, 2019)

Basado en Yin (2009) tomado de Martínez (2015)

Actividades ligadas a la fase principal de la investigación, vinculación, docencia y la formación en capacidades investigativas

#	Nombre	Organización/ evento	Categoría	Fecha	Duración
1	Certificado Multiplicadores B	EClass / Sistema B Latam - Chile	Curso en línea	15/09/2018	80 horas
2	Dan Osusky, Director of Standards Citla González, Senior Standards Analyst	Webinar B-Lab: B Impact Assessment	Expertos y académicos	18/10/2018	65 min
3	Entrepreneurship in Emerging Economies	Harvard University	Curso en línea	31/07/2019	60 horas
4	U-Lab Leading change in times of disruption	M.I.T.	Curso en línea	06/08/2019	50 horas
5	Organización de 1er encuentro nacional de Academia B en México + Moderador de panel.	Sistema B México, ITESO, UPAEP, ITESM, Aim2Flourish	Encuentro nacional	24/08/2019	35 horas
6	Encuentro Academia B México	Sistema B, Emprendedores & Universidades	Expertos y Académicos	24/08/2019	8 hrs
7	Qualitative Research Methods: Conversational Interviewing	M.I.T.	Curso en línea	30/09/2020	En curso / 70 horas
8	Economic Democracy: The Cooperative Alternative	University of Edinburgh	Curso en línea	30/10/2019	50 horas
9	Investigación internacional con Universidad de Deusto – Instituto Vasco de Competitividad Orkestra	Competitividad al servicio del desarrollo inclusivo	Investigación formal	2019-2020	120 horas

10	Coordinación de Proyecto de Aplicación Profesional con estudiantes de grado ligado a tema de Empresas con propósito	ITESO. Docencia, vinculación y proyecto aplicado en empresas B con estudiantes de licenciatura.	Docencia y vinculación	31/12/2019	280 horas
11	Encuentro ITESO – INAES (Instituto Nacional de la Economía Social en México)	Encuentro de trabajo para lanzamiento de proyecto	Participante	11/09/2019	3 horas
12	9ª Cumbre de Empresarios AMCHAM. Building stronger bridges	American Chamber México - ITESO	Participante en cumbre de negocios	12/09/2019	5 horas
13	Publicación libro “Aprender Economía Social y Solidaria desde una perspectiva ignaciana” – Co-Autor con Leila Oulhaj.	Universidad Iberoamericana. 164 páginas. ISBN 978-607-417-613-1	Co-Autor	17/09/2019	450 horas
14	Conversatorio Academia B ITESO	Escuela de Negocios - ITESO	Coordinador - Participante	19/09/2019	2 horas
15	Webinar B Academics: Policy	B-Lab	Participante	28/01/2020	1 hora
16	Webinar: Economía del Papa Francisco y su Visión de la Economía Incluyente por Jeffrey D. Sachs , PhD	Director of the Center for Sustainable Development at Columbia University	Participante	13/02/2020	1 hora
17	Seminario permanente de Economía Social ITESO. Primavera-Verano 2020.	ITESO	Participante y coordinador	Varias sesiones	12 horas

18	Webinar: El Cooperativismo en tiempos del COVID-19. La Visión de Antonio Cancelo	Escuela Andaluza de ES	Participante	22/04/2020	1 hora
19	Webinar: El Cooperativismo en tiempos del COVID-19. La Visión de Antonio Cancelo.	Escuela Andaluza de ES	Participante	22/04/2020	1 hora
20	Webinar. Experiencia Yomol a Tel.	ITESO	Moderador	29/04/2020	1 hora
21	Conversatorio: Economía Social y Solidaria ante la Crisis.	Fundación Beckmann & ITESO	Ponente	30/04/2020	1h30 horas
22	Presentaciones finales PAP. B-Corps.	B-Corps & ITESO	Coordinador	1-5/05/2020	6 horas
23	Nueva estrategia dinámica. Webinar.	IPADE Business School	Participante	28/05/2020	1h15
24	Mindfulness and Leadership. Webinar.	International Humanistic Management Association	Participante	29/05/2020	1h00
25	Seminario Economía Social: Economía Social de Mercado	ITESO	Participante	02/06/2020	2 horas
26	Desafíos y Estrategias de la ESS en tiempos de la crisis del Covid-19	GSEF - INAES	Participante	03/06/2020	1 hora
27	Las cooperativas de Mondragón ante el COVID-19: realidad y retos	Universidad de Mondragón	Participante	03/06/2020	1 hora
28	Webinar: Academia B por Ramsés Gómez	UDEM – Sistema B	Participante	11/06/2020	2 horas
29	Encuentros estratégicos co-crear un nuevo modelo económico y social	INAES	Participante	30/06/2020	2 horas
30	New Paradigm for New Normal. Global conference.	International Association of Jesuit Business Schools	Participante & co-leading Social Economy group	14-15/07/20	12 horas

31	Global B Academics Workshop	B-Lab	Participante	05/08/2020	5 horas
32	Sostenibilidad en la recuperación económica post-COVID19	Sistema B	Participante	06/08/2020	2 horas
33	Improvising In A Time Of Crisis	Harvard University. Workshop	Participante	12/08/2020	1 hora
34	Rebuilding With Resiliency and Equity Through Employee Ownership	Project Equity USA	Participante	20/08/2020	1 hora
35	Evaluación de Impacto B	Sistema B Uruguay	Participante	13/08/2020	2 horas

Tabla 12 Actividades formativas y de vinculación realizadas para la investigación

Carta ejemplo de aceptación para la investigación



Guadalajara, México. 27 de febrero 2019

Carta de intención para investigación doctoral

En el marco del doctorado en Gestión avanzada y economía social de la Universidad de Mondragón (España) y habiendo tenido la oportunidad de explicar previamente a las y los interesados, por medio de su coordinación designada, sirva la presente para formalizar el interés de la empresa en la investigación doctoral que realiza el Mtro. Gonzalo Hernández Gutiérrez bajo la dirección el profesor Fred Freundlich, PhD.

Esta investigación permitirá entender mejor el cambio sistémico que buscan las empresas B con los impactos de su actividad empresarial. La pregunta de investigación es la siguiente: ¿cómo son los imaginarios, vivencias, desafíos, tensiones y potencialidades de las B-Corps en México con respecto a sus principios, valores y objetivos como B-Corps?

Se realizará un estudio de caso a profundidad manteniendo la ética profesional y académica como guía principal y constante. Se mantendrá la privacidad en toda aquella información que así se mencione y/o requiera.

Por parte del investigador se tratarán todos los datos con suma precaución y siempre con el ánimo de que toda información recabada signifique un aporte real y concreto para la investigación, para la B-Corp investigada y que además sume al movimiento de empresas B en México y a nivel global.

La empresa recibirá antes, durante y al final del proceso todos los detalles de la investigación. Al final de esta se otorgará una copia de la sistematización de su estudio de caso para que los hallazgos sirvan a la empresa y sus procesos. Las partes se comprometen en colaborar abierta y activamente para el buen desarrollo de la investigación.

Por la empresa B

María G. Mederos Henry
Arquitecta –Directora de Operaciones
EOSIS

Estudiante de doctorado

Gonzalo Hernández Gutiérrez

Planificación académica anual

De manera general así se pudieran resumir los ciclos anuales:

- 2016-2017 -> Año cero de cursos metodológicos. (0)
- 2017-2018 -> Cursos avanzados en investigación y producción de textos científicos, diseño de la investigación. Diseño de investigación 1. (año 1)
- 2018-2019 -> Diseño de investigación 2. Trabajo de campo y tesis. (año 2)
- 2019-2020 -> Cierre tesis doctoral y defensa. (año 3)

Resumen de Actividades investigadoras y formativas durante programa doctorado

Actividades investigadoras y formativas 2016-2017

- Docente a nivel grado de temas ligados a la Economía Social en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México.
- Docente a nivel Maestría de temas ligados a la Economía Social en la Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Académico de tiempo completo en la Universidad Iberoamericana. Titulación del Máster.
- Aprobación de cursos metodológicos del programa del Doctorado.

Actividades investigadoras y formativas 2017-2018

- Docente a nivel grado de temas ligados a la Economía Social en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México
- Docente a nivel Maestría de temas ligados a la Economía Social en la Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Aprobación de cursos de Investigación avanzada en Economía social y Teorías Avanzadas en Economía Social y Producción de textos científicos del programa del Doctorado. Seminarios y actividades formativas preparatorias.
- Curso Multiplicadores Empresas B en línea. Sistema B. Chile. Certificado obtenido.

Actividades investigadoras y formativas 2018-2019

- Docente a nivel grado de temas ligados a la Economía Social y Gestión en la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- Docente a nivel Maestría de temas ligados a la Economía Social en la Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Certificate Entrepreneurship in Emerging Economies. Harvard University, titulado.

- Certificate Leading Change in Times of Disruption. Massachusetts Institute of Technology, titulado.
- Investigación Iñigo con Instituto de Competitividad Orkestra de la Universidad de Deusto & AUSJAL.
- Trabajo de tesis doctoral.

Actividades investigadoras y formativas 2019-2020

- Docente a nivel grado y posgrado de temas ligados a la Economía Social y Gestión, así como proyectos aplicados en Empresas B desde la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- Publicación del libro “Aprender Economía Social y Solidaria desde una perspectiva Ignaciana”, con Leila Oulhaj. Universidad Iberoamericana. ISBN: 978-607-417-613-1 / Ciudad de México. Octubre 2019.
- Docente a nivel Maestría de temas ligados a la Economía Social en la Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Docente a nivel Maestría en MBA del ITESO en temas ligados Economía Social y empresas B.
- Investigación Iñigo con Instituto de Competitividad Orkestra de la Universidad de Deusto – AUSJAL - ITESO.
- Finalización y defensa de tesis doctoral en invierno 2020.

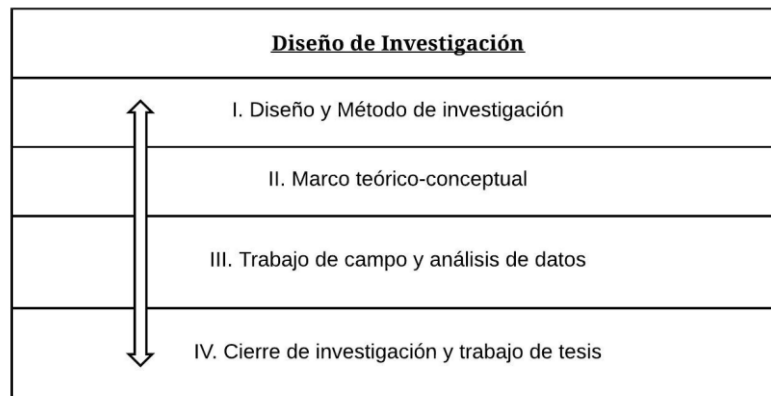
Durante la primera mitad de los estudios se contó con una beca por parte la Universidad Iberoamericana que llegó a término natural. Para la segunda parte estamos financiando personalmente la investigación y el costo de la matrícula sin apoyo de la universidad donde colaboramos.

Para la investigación y trabajo de campo se requerirán ciertos gastos que se contempla cubrir de manera personal y/o solidaria con las empresas investigadas. Al ser una investigación en México y en una sola ciudad (Guadalajara) se facilita de cierta forma y se limitan los viajes y gastos por realizar.

Cronogramas & plan de trabajo

Para una mejor visión y división de las actividades investigativas a realizar se muestran dos tipos de cronogramas. Los primeros muestran por un lado las etapas principales y resumen los elementos centrales del plan de investigación. Se señalan en ellos los conceptos y autores

claves que por el momento se tienen presentes y que irán marcando la línea de la investigación misma. Sin buscar ser un cronograma fijo, sino al contrario, es un primer acercamiento formal que servirá de guía orgánica e iterativa, y se irá modificando, sin duda alguna, con el paso del tiempo. Para el primer tipo de cronograma tomamos las cuatro etapas principales como siguen:



1. Diseño de investigación y método

Esta etapa incluye desde, por ejemplo, este plan de investigación, pasando por el desarrollo de antecedentes, la construcción de la pregunta de investigación y su fundamentación hasta la elección del tipo de investigación que se realizará. Se prevé un trabajo de 6 meses máximo en la construcción completa del método y del enfoque, previo modelaje iterativo, e incluye finalmente la elección, el diseño y elaboración de las herramientas de recogida de datos. Se tomarán como base a tres autores: (Maxwell, 2013; Stake, 1995; Yin, 2009).

2. Marco Teórico- Conceptual

Para esta fase de la investigación se desarrolla una revisión de la literatura, de conceptos y teorías que fundamenten los elementos o grandes temáticas que co-construyen y se relacionan con nuestra pregunta de investigación principal. Sin ser exhaustiva ni definitiva se proponen grandes temas y subtemas por analizar. Desde lo más general a lo más particular. Del mismo modo se plantea una duración de 6 meses para el trabajo conceptual y de marco teórico que se irá construyendo conforme avance la investigación misma como el trabajo de un *bricoleur* (Fusch & Ness, 2017; Jonsen & Jehn, 2009; Lévi-Strauss, 1966) .

3. Trabajo de campo y construcción análisis de datos

Una vez asentados los conceptos, y la metodología, iniciaría la fase del trabajo de campo que incluye la planeación, recogida, validación-fiabilidad, análisis y reporte de los datos. Para ésta etapa se propone un lapso de trabajo intensivo de 2-3 meses para realizar las entrevistas a profundidad de los sujetos definidos previamente y su posterior análisis. Se calcula realizar unas 30-40 entrevistas a profundidad. Es importante señalar que cada una de estas cuatro etapas incluyen una sesión de asesoría con el tutor de tesis. En paralelo se irán teniendo actividades sincrónicas con expertos para analizar y validar los datos-resultados.

Al momento tenemos el acuerdo de colaboración de 4 B-Corps mexicanas certificadas. Estas mismas han designado un enlace coordinador con quien ya entablamos conversaciones y compromisos. En la parte de anexos del presente PDI se muestran las cartas de intención firmadas para colaborar en la presente investigación. Las 4 empresas confirmadas se encuentran en la ciudad de Guadalajara, a las cuales ya se explicó el estudio y sus implicaciones de manera formal, son:

- Fondify
- Eosis
- Aguagente
- Sarape Social

4. Cierre de investigación y trabajo de tesis

Si bien el trabajo del proyecto de tesis doctoral se irá construyendo en todas las etapas es en ésta última fase donde se plantea en el presente Plan de Investigación el dedicar un tiempo exclusivo a profundizar en el análisis de los datos, de elaborar las conclusiones y limitaciones del estudio. Se espera introducir la tesis terminada para finales de agosto 2020. Esta etapa cierra el ciclo formativo con la redacción, revisión, y finalmente la defensa de la tesis doctoral. Finalmente se espera poder estar realizando satisfactoriamente **la defensa de la tesis durante el invierno 2020** cumpliendo así con el ciclo de formación.

5. Fechas importantes. Línea del tiempo.

Presentación PDI en octubre 2019 (extemporánea por baja temporal debido a cuestiones de salud) > Marco Teórico agosto 2018- enero 2020. > Estudios de caso en diciembre-enero 2019-2020. > Triangulación en diciembre 2019-febrero 2020. Validación por terceros. > Trabajo de tesis agosto 2018- agosto 2020.

Se ruega total confidencialidad y la no transmisión y/o reproducción en cualquier forma de información, parcial o total, de las empresas sin consentimiento expreso del autor y validación por la CAPD según las normativas vigentes de la Universidad de Mondragón.

Copyright © Gonzalo Hernández Gutiérrez 2020
Declaración de no conflicto de interés
All Rights Reserved – Todos los derechos reservados



**Mondragon
Unibertsitatea**

Enpresagintza
Fakultatea
Facultad de
Empresariales

