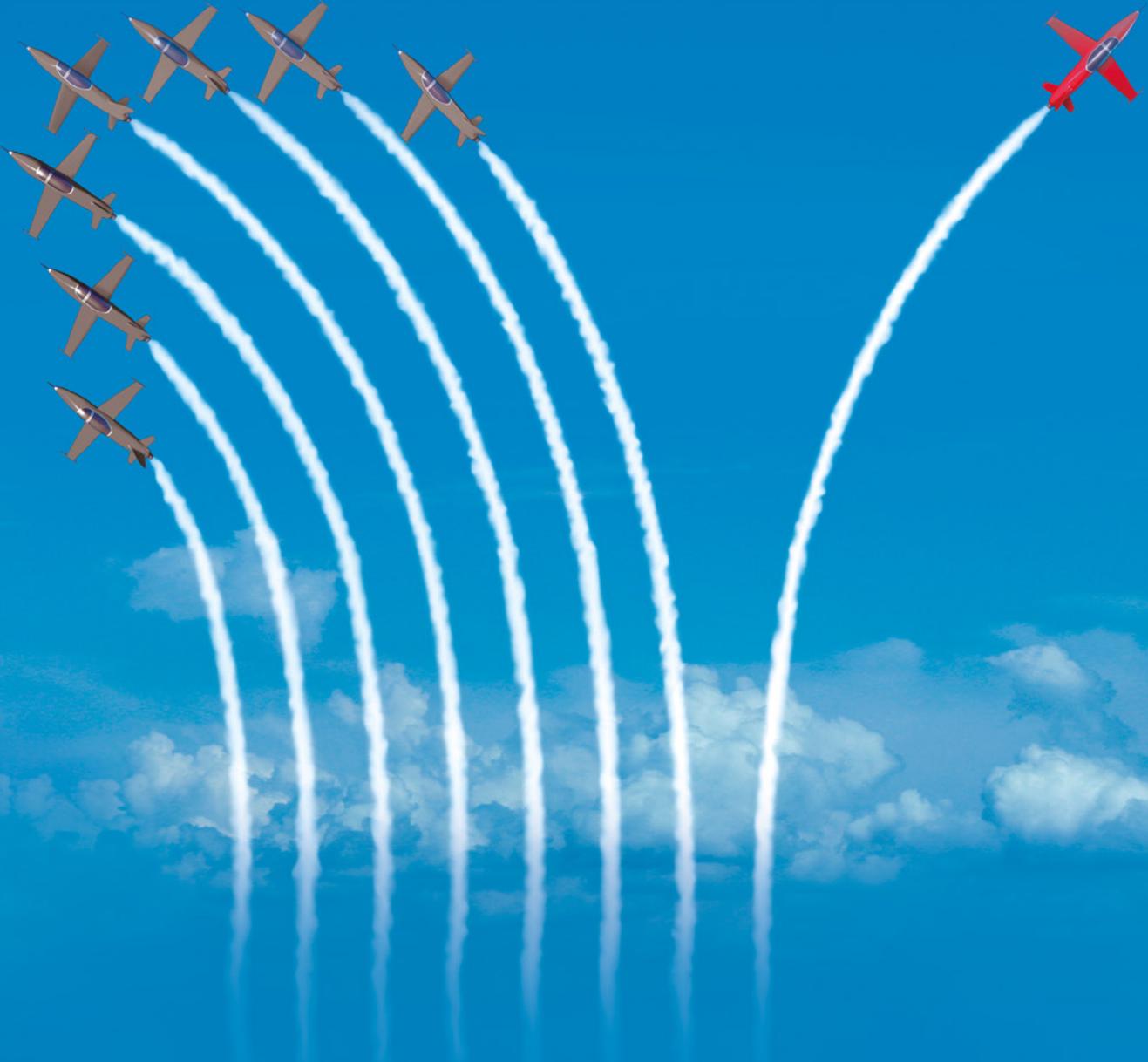


Sistema



CASOS DE INNOVACIÓN: EMPRESAS CON PROPÓSITO Y SISTEMA B EN AMÉRICA LATINA



BID

Banco Interamericano
de Desarrollo



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

Esta publicación de tres Estudios de Caso fue elaborada en el marco del convenio de Cooperación Técnica RG-M1237 "Aumento del impacto social empresarial mediante la promoción de Empresas B en América Latina y el Caribe", que contó con el financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Copyright © 2017 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





DERRIBANDO MITOS DESDE AMÉRICA LATINA

Lograr buenos resultados financieros es indispensable para el éxito empresarial. Hoy, sin embargo, se espera que las empresas generen crecimiento económico y, además, sean actores en la solución de los problemas sociales y ambientales. La idea de que esos asuntos eran tarea del gobierno y de la sociedad civil y que el aporte empresarial se limitaba a la filantropía ha sido superada por un nuevo sentido del éxito empresarial: hoy se espera que las compañías trabajen para ser las mejores PARA el mundo.

Ese cambio de expectativas se explica, entre otras razones, por un tremendo sentido de urgencia: la crisis climática, la contaminación y las desigualdades sociales requieren acciones urgentes y de alcance planetario. En esta época

de cambios profundos y veloces, donde la inteligencia artificial y la robótica nos sorprenden diariamente con avances inesperados, la capacidad de las empresas de lograr cambios de escala global es una tremenda esperanza. Muchos empresarios comparten estas motivaciones. La pregunta, sin embargo, es cómo enfrentar estos nuevos desafíos para dirigir las empresas hacia resultados financieros y lograr impacto positivo en la sociedad y en la naturaleza. La gran mayoría de los ejemplos de "empresas con propósito" o Empresas B Certificadas se refieren a empresas pequeñas, de reciente creación, en mercados de claro impacto social o ambiental, cuya experiencia no siempre es replicable en otros sectores.

Para inspirar en este camino, presentamos acá tres casos de innovación en empresas de clase mundial que están liderando en esta dirección. Dirigidos a empresarios de cualquier sector de la economía, estos muestran la experiencia de dos bancos con más de 100 años de existencia, Bancolombia y BancoEstado, y de un cementerio, Parque del Recuerdo, que comparten sus aprendizajes en el camino de hacer negocios rentables y con impacto positivo.

Estos casos ofrecen varias razones para sorprender: son empresas que operan con rentabilidad en mercados tradicionales; que innovan en sus modelos de negocio y en las relaciones con empleados, clientes y proveedores a partir de un propósito, y que demuestran gran capacidad de adaptarse a los cambios a lo largo del tiempo. Colaboran con actores de la sociedad civil, asumen identidades sociales no tradicionales y sus aprendizajes desde América Latina muestran un camino innovador y claro para actores y empresas globales.

La experiencia de estas empresas permite repensar algunos "mitos":

- Las empresas pueden tener el propósito de tener impacto social positivo y ser rentables.

- Las empresas comerciales del sector público pueden obtener la certificación Empresa B.
- Es posible ser parte del ecosistema que innova para solucionar problemas sociales y ambientales y no ser una Empresa B Certificada.
- Las empresas de sectores tradicionales pueden ser Empresas B Certificadas.
- La experiencia desde América Latina puede ser una inspiración para el mundo y para actores globales.

Para Sistema B es una gran alegría poder compartir estos aprendizajes. Agradecemos el apoyo de Carolina Carrasco de FOMIN, de las empresas cuyos casos se presentan y de los consultores que apoyaron el desarrollo de estos. Esperamos inspirar con estos casos a muchos empresarios para sumarse a la construcción de una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. Podemos ser agentes de cambio, promoviendo colaboraciones improbables para construir soluciones de escala global a los problemas de América Latina y del mundo.

María Emilia Correa
Cofundadora
Sistema B



Desde sus inicios, en 1993, FOMIN se ha destacado como un instrumento flexible que promueve soluciones innovadoras que dan respuesta a los desafíos de desarrollo en América Latina y el Caribe. La visión de laboratorio de innovación nos ha permitido apoyar la prueba de más de 2.000 iniciativas o modelos de negocio que involucran activamente al sector privado.

El movimiento de Empresas B presenta una completa alineación con esta visión. En las últimas dos décadas, las sociedades de los países de América Latina y el Caribe experimentaron profundos cambios, especialmente en términos de reducción de la pobreza extrema. Sin embargo, junto a la persistencia de desigualdades económicas y sociales, surgen nuevas demandas relacionadas con la calidad en la provisión de servicios, la trazabilidad, la sustentabilidad y los impactos sociales y ambientales generados por iniciativas públicas y privadas.

La integración de consideraciones sociales o ambientales, además de un imperativo ético,

se transforman entonces en una condición básica para la supervivencia. La Certificación B ofrece un marco accesible y concreto para ello, guiando a las empresas en el desarrollo de un enfoque holístico, basado en el propósito, y que genera valor a la sociedad en general, incluidos sus accionistas.

La presente publicación muestra tres miradas sobre cómo la Evaluación y la Certificación B contribuyen a que las empresas puedan mejorar en sus estándares de transparencia y sus prácticas internas, así como en lograr un mejor entendimiento de proveedores, colaboradores y clientes, todo gracias a poner el foco en el para qué.

Esperamos que estos casos sirvan de inspiración para que muchas otras empresas pequeñas, medianas y grandes se animen a emprender el camino B.

Carolina Carrasco
Especialista Senior FOMIN
Banco Interamericano de Desarrollo – Chile



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) es el laboratorio de innovación para el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo. Realiza experimentos de alto riesgo para probar nuevos modelos para atraer e inspirar al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico en América Latina y el Caribe.

FOMIN apoya la conexión entre actores claves del ecosistema en temas como inversión de impacto, innovación abierta, incubación y aceleración de empresas de innovación social, y promueve soluciones a través del sector privado,

identificando, apoyando, ensayando y probando nuevas soluciones para los retos de desarrollo y procurando crear oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables en la región de América Latina y el Caribe.

FOMIN ha sido clave en el desarrollo y fortalecimiento de los ecosistemas de apoyo para el avance de las “empresas con propósito” en América Latina. A partir de 2014, apoya la expansión de Sistema B y de las Empresas B como modelo de empresa social en América Latina.



SISTEMA B

Las Empresas B son nuevos actores en la economía que se distinguen por ser empresas que se comprometen en forma legalmente vinculante a tener un impacto positivo a partir de sus operaciones. Fueron propuestas por B Lab de EE.UU. en 2007 (www.bcorporation.net) y son promovidas por Sistema B en América Latina (www.sistemab.org). Ambas organizaciones buscan superar las barreras que enfrentan las empresas sociales y aprovechar las fuerzas del mercado para abordar problemáticas ambientales y sociales que afectan al mundo.

Sistema B nació en 2012 en América Latina con la visión de promover una nueva economía, donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza². Las Empresas B son un elemento clave para generar esta transformación, ya que se trata de empresas que declaran un propósito que va más allá de la maximización de las utilidades para sus socios, y que pasan por un proceso de evaluación y certificación internacional en el que miden los impactos positivos que están generando en lo social y ambiental.

² "Nuevas Empresas, Nuevas Economías: las Empresas B en América Latina". Correa, Abramovay, Gatica y Van Hoof. 2013. <https://goo.gl/cjCm9R>. Un resumen de este estudio financiado por FOMIN se encuentra en "El fenómeno de las Empresas B en América Latina Redefiniendo el éxito empresarial". <https://goo.gl/Pde4g4>

B Lab ha desarrollado un sistema de certificación que le permite a una empresa convertirse en Empresa B Certificada. Las empresas son evaluadas conforme a la Evaluación de Impacto B y, a la fecha, más de 2.330 empresas de 52 países han logrado la certificación. B Lab, además, ha colaborado con los inversionistas de impacto en la elaboración de un instrumento de calificación denominado Sistema Mundial de Calificación de Inversiones de Impacto (GIIRS), dirigido a estimular las inversiones en empresas con propósito, y ha promovido la aprobación de leyes en 30 Estados de Estados Unidos para la creación de una nueva figura legal corporativa, la empresa de beneficio social o ambiental ("Benefit Corporation"), que se caracteriza por regirse por normas más elevadas en cuanto al objeto corporativo, la rendición de cuentas y la transparencia.

En 2012, se certificó en Chile la primera Empresa B de América Latina, Triciclos, dando inicio a una comunidad de empresas que cuenta en la actualidad con 320 Empresas B Certificadas en América Latina. Desde ese año, más de 2.400 empresas han utilizado la Evaluación de Impacto B en la región y hay más de 20 con Certificación B Pendiente (empresas de menos de un año de operación).

Sistema B colabora con actores del ecosistema -inversionistas, líderes de opinión, grandes actores del mercado, docentes, profesores,

investigadores, y actores de políticas públicas- para generar un contexto favorable para una nueva economía.

Con el fin de apoyar la consolidación de Sistema B, el movimiento regional y los desafíos que enfrentan las empresas sociales, FOMIN³ aprobó en 2014 una Cooperación Técnica No Reembolsable, enfocada, principalmente a apoyar a las Empresas B de menor tamaño a ampliar sus oportunidades de mercado, ayudándolas a crecer y, con ello, contribuyendo a un desarrollo económico más inclusivo y responsable.

Como parte de las actividades de Gestión de Conocimiento, se realizaron tres estudios de caso que ilustran de manera efectiva la experiencia de distintas empresas (certificadas o no) en su relación con Sistema B y las Empresas B, y cómo esta relación ha generado cambios o innovaciones, ya sea en sus cadenas de valor, sus modelos de negocio o su oferta de productos. Este trabajo fue coordinado por Academia B, la iniciativa de Sistema B que busca promover conocimiento e innovación en la investigación y formación desde la experiencia latinoamericana (www.academiab.org). Agradecemos sus comentarios y sugerencias, que puede dirigir al email: academiab@sistemab.org

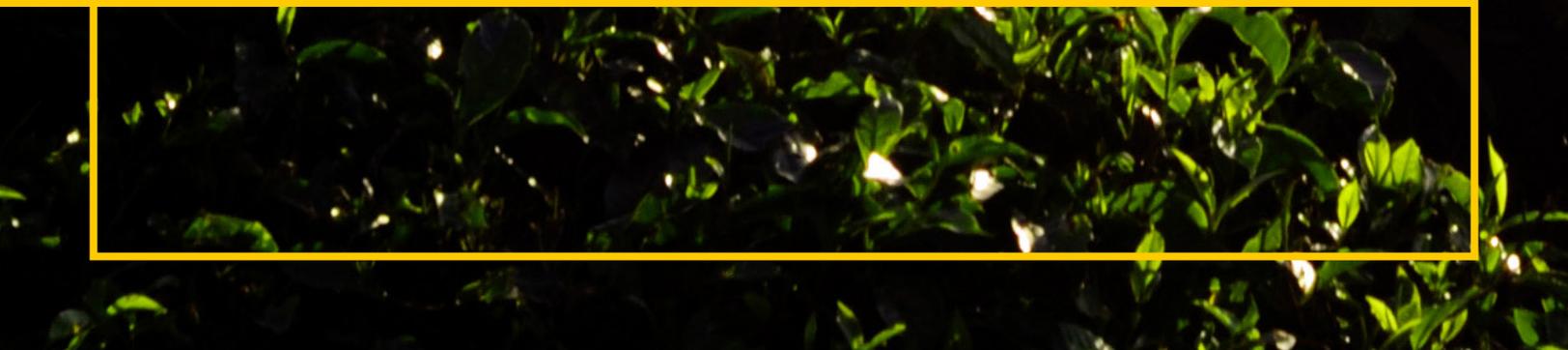
³ Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (www.fomin.org) <https://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Proyectos/RG-M1237.aspx>



CASOS DE INNOVACIÓN
EMPRESAS CON PROPÓSITO Y
SISTEMA B EN AMÉRICA LATINA

Caso

Bancolombia
y Sistema B



Sistema



**AMPLIAR LOS LÍMITES
DE LO POSIBLE:**
BANCOLOMBIA Y SISTEMA B



RESUMEN EJECUTIVO

Bancolombia, el banco más grande de Colombia, es una empresa líder en su industria y reconocida mundialmente por su gestión en sostenibilidad. Su éxito demuestra que es posible tener buenos resultados financieros y hacer una gestión INTEGRAL que ponga a las personas en el centro del negocio. Bancolombia fue la primera empresa en implementar el programa “Mide lo que Importa” en conjunto con Sistema B y B Lab, invitando a sus proveedores y clientes PYME a medir los impactos sociales y ambientales. A partir de esa experiencia, Bancolombia y Sistema B trabajan juntos para que el impacto positivo del Banco sobre las personas y naturaleza sea de la misma escala que su impacto sobre la economía. Compartiendo el propósito de que muchas empresas actúen “como Empresas B”, buscan redefinir el éxito en los negocios a través de empresas que gestionen los impactos sociales y ambientales con el mismo rigor con que se maneja lo financiero.

Este caso de estudio está dirigido a empresarios de cualquier sector de la economía que tienen interés en escalar su impacto financiero, social y ambiental. Presenta aprendizajes de la relación de Bancolombia y Sistema B para inspirar y entusiasmar a empresarios a acercarse a Sistema B y a crear nuevos modelos de negocio que mejoren la calidad de vida de las personas y de la naturaleza. El caso comparte experiencias de éxito desde América Latina para que los actores globales puedan valorar los avances del ecosistema de innovación abierta y con propósito en la región, con foco en 3 temas centrales:

- El programa “Mide lo que Importa”.
- Las Empresas B, un nuevo actor de la economía.
- Escalar el impacto social y ambiental de las empresas al mismo nivel que el financiero.

www.grupobancolombia.com
www.sistemab.org



REDEFINIR EL SENTIDO DEL ÉXITO

En su primer día como nuevo presidente de Bancolombia, Juan Carlos Mora dedicó toda la tarde al evento de premiación de proveedores donde se lanzó el programa “Mide lo que Importa” con Sistema B y B Lab. Para Mora -quien llegó a la presidencia de la compañía después de estar encargado de innovación y transformación digital-, dedicar su tiempo a las relaciones con personas es la esencia de una gerencia INTEGRAL, aquella que no se puede limitar a los temas financieros o a la tecnología. En una época en que el sector financiero es visto muchas veces como lejano o, incluso, arrogante, Bancolombia apuesta a una estrategia de diferenciación que pone a las personas en el centro.

Bancolombia es el banco privado más grande de Colombia. Fundado en Medellín en 1875 y con operaciones en seis países, fue reconocido en el Foro Económico Mundial de 2017 como el quinto banco más sostenible del mundo y el primero del continente americano.

La consistencia de más de una década de la estrategia integral de negocios se refleja en excelentes resultados financieros. A mediados de 2017, el banco reportó utilidades 7% superiores al año anterior y un crecimiento de 8,5% en la cartera bruta. Esto en el mismo período en que lideró en Colombia la reducción de tasas de crédito de vivienda, tarjetas de crédito y vehículos, para comprometerse con la reactivación del consumo interno en el país.

“

No nos preocupa decir que tenemos trabajo por hacer. En Bancolombia estamos comprometidos con ponerle el alma a todo lo que hacemos.

Juan Carlos Mora, Presidente Bancolombia.

”

HERRAMIENTAS "DE EMPRESARIOS PARA EMPRESARIOS": MIDE LO QUE IMPORTA

Después de 12 años de liderazgo en sostenibilidad, el encuentro con Sistema B permitió reconocer una sincronía de propósito. Resultado de conversaciones iniciadas a finales de 2014, Sistema B interpretó la necesidad del banco de lograr mayor impacto y coherencia en su cadena de valor y propuso un trabajo conjunto para usar la Evaluación de Impacto B (EIB) y B Analytics para gestionar la cadena de valor. Bancolombia ya venía haciendo un ejercicio de sostenibilidad con sus proveedores y tenía clara la necesidad de una herramienta de alcance en muchos mercados, con la habilidad de comparación entre empresas y la capacidad de recoger datos y analizarlos.

La Evaluación de Impacto B (EIB) es la herramienta de autoevaluación desarrollada por B Lab que permite a cualquier empresa medir sus impactos sociales y ambientales en forma cuantitativa y con la misma rigurosidad con que se miden los asuntos financieros. Esta herramienta robusta y de alcance global es la base de la Certificación Empresa B, y permite a cualquier empresario definir un mapa de ruta para mejorar sus impactos y comparar su desempeño con cientos de empresas similares. B Analytics, por su parte, es la plataforma de análisis que posibilita una visión completa del impacto de la empresa y de su red, y que permite identificar oportunidades de mejora en la cadena de suministro.

La Evaluación de Impacto B y B Analytics son herramientas desarrolladas originalmente para la gestión de portafolio de fondos de inversión. El programa Mide lo que Importa redefinió el uso de estas para facilitar la gestión social/ambiental en cadenas de suministro, permitiendo escalar de manera importante el impacto positivo de una empresa, extendiendo las mejoras en el desempeño social/ambiental a la gestión de clientes y proveedores a través de facilitar la medición de su impacto, e inspirando acciones concretas que benefician a todos los públicos de interés.

Mide lo que Importa en Bancolombia se inició con la invitación a 200 proveedores a utilizar la Evaluación de Impacto B y con un webinar que tuvo más de 4.000 asistentes en toda América Latina. El programa ofrece entrenamiento a funcionarios (en este caso, 25 funcionarios del banco) y a los proveedores invitados. A partir de los resultados de la evaluación, los empresarios identificaron oportunidades de mejora en su gestión social/ambiental, y Bancolombia utiliza B Analytics para entender el desempeño social/ambiental de sus proveedores.

“Sistema B propone una mirada desarrollada por empresarios para empresarios, un puente entre empresas y economía, que anima a hacer negocios con impacto positivo, a llegar donde no llegan otros, a crear marcas que hagan sentir orgullosos a los ciudadanos de un país. Los empresarios nos levantamos todos los días a hacer negocios, y la mirada de Sistema B nos invita a hacer lo que sabemos hacer y solucionar problemas”.

Sergio Peláez, Director Estrategia de Clientes BTB, Empresas y Gobierno Bancolombia.



RESULTADOS DEL PRIMER AÑO DEL PROGRAMA MIDE LO QUE IMPORTA

El programa ha enriquecido las relaciones con los proveedores, fortaleciendo la confianza y permitiendo conversaciones que van más allá de precio y de calidad. En diciembre de 2016, Bancolombia extendió la invitación al programa a 100 de sus clientes PYME y en el futuro aspira a involucrar a sus más de 15.000 proveedores y a un millón de clientes PYME. Gracias a este ejercicio, el banco sabe hoy que los proveedores que han completado la Evaluación de Impacto B emplean en forma directa o indirecta más de 600.000 trabajadores, y que crearon 17.656 empleos en el año bajo estudio. Los proveedores, además, identificaron dos o tres oportunidades de mejora accionables para los siguientes 12 meses, lo que permite al banco apoyar su avance.

Algunos datos interesantes:

- En promedio, las mujeres ocupan el 36% de los cargos ejecutivos en empresas proveedoras.
- En comparación con empresas comunes, los proveedores del banco tienen un desempeño promedio superior en gobierno corporativo y en sus prácticas laborales, ambientales y de relación con las comunidades donde operan.
- Más de 30 proveedores obtuvieron un resultado superior a 80 puntos, lo que les permitiría acceder a la Certificación Empresa B. Dos empresas la han obtenido.
- 34% de los proveedores tiene una diferencia de 1 a 5 entre los salarios más altos y más bajos, y 14% de ellos tiene una ratio superior a 20 veces.
- 68% de los proveedores tiene política ambiental.
- 16% mide su consumo de energía.
- 50% tiene programas de reciclaje y reutilización de materiales.
- 11% cuenta con sistemas de gestión ambiental certificados.

BANCOLOMBIA Y SISTEMA B: ESCALAR EL IMPACTO POSITIVO DEL BANCO

La relación de Sistema B y Bancolombia ha permitido ver el camino del banco para escalar su impacto financiero y social. El banco ha recogido conceptos, estándares y metodologías B robusteciendo su estrategia, pues entiende la sinergia entre su éxito financiero y el bienestar de las comunidades donde opera. El trabajo con Sistema B se ha extendido a varios frentes de acción:

“Bancolombia y Sistema B comparten el entendimiento de que juntos hacemos mucho más que el acceso a una plataforma tecnológica. Todo basado en ganas de trabajar juntos desde la convicción en una misma visión, redefinir el sentido del éxito en los negocios y la admiración mutua por lo logrado. Coherencia y consistencia, que es lo que

buscan los negocios, con herramientas e inspiración concretas para dar un paso colectivo hacia una economía más humana... El mensaje que daría a un director de sostenibilidad respecto al valor de Sistema B es que Sistema B trae consigo una visión, propósito, estándares y herramientas que hacen que la sostenibilidad se implemente desde el “core” de su negocio y no desde la filantropía. Sistema B fortalece los valores públicos que una empresa genera, además de que está totalmente alineado con los objetivos de rentabilidad. Hay un interés genuino por un largo plazo sostenible”.

Franco Piza, director corporativo de Sostenibilidad Bancolombia.

EMPRESAS B

Una Empresa B Certificada tiene dos características diferenciales: primero, mide los impactos sociales y ambientales de toda la empresa, usando una evaluación rigurosa y robusta (la Evaluación de Impacto B se encuentra disponible en forma gratuita para cualquier empresa en www.sistemab.org), logrando un resultado superior al promedio (mayor a 80/200). Segundo, se compromete, en su contrato de constitución societaria, a un propósito de lograr impactos positivos para la sociedad y para la naturaleza, al tiempo que ofrece resultados financieros a sus accionistas.

Existen más de 2.330 Empresas B Certificadas en 52 países, en 132 industrias. Las Empresa B Certificadas son una herramienta concreta para cambiar hacia una nueva forma de empresa. Propuestas por B Lab de EE.UU. en 2007, las Empresas B desarrollan modelos de negocio innovadores para lograr resultados de triple impacto.

Bancolombia no es una Empresa B Certificada, pero es parte del grupo de 24 multinacionales como Unilever, Danone y Natura Cosméticos que avanza con B Lab para desarrollar herramientas adecuadas para grandes organizaciones (Multinationals & Public Markets Advisory Council).

Para Bancolombia fue una sorpresa muy grata encontrar a través de Sistema B a empresarios

innovadores, con visión disruptiva, con nuevos paradigmas y modelos de negocio con impacto social y ambiental, por lo cual las Empresas B colombianas fueron presentadas a los accionistas en la Asamblea anual de Accionistas 2017. El trabajo conjunto con estos empresarios y con las áreas de innovación y emprendimiento del banco ha permitido desarrollar productos financieros especiales para Empresas B y avanzar en su propuesta de valor para apoyar innovaciones empresariales que solucionan problemas sociales y ambientales.

“Es inspirador conocer los testimonios del propósito y la coherencia de emprendedores y empresarios B en toda América Latina. Se siente el valor que agrega esta comunidad a la sociedad y a las empresas como nosotros, que somos aliados estratégicos. Es muy emocionante, además, porque trae testimonios de empresarios, no solo códigos o críticas. Nos permite hacer negocios y hacer el bien para otros. El gran desafío es integrar esa nueva visión dentro de los negocios”.

María Antonieta Restrepo, Gerente Zona Norte de Antioquia, Vicepresidencia Personas y PYME Bancolombia.



UNA COLABORACIÓN ESTRATÉGICA CON UN SUEÑO COMÚN

La invitación de Sistema B a los empresarios es a ser agentes de cambio hacia una nueva economía desde el aporte de cada uno como ciudadano, y desde la forma en cómo se hacen los negocios: las empresas pueden enfrentar la solución a problemas sociales o ambientales como oportunidades de negocio y ofrecer soluciones que no se logran solo con la filantropía o con las buenas políticas públicas. Y, más allá de lo que cada empresa puede lograr a partir de su propia cadena de valor, se abren oportunidades extraordinarias de escalar el impacto positivo con la posibilidad de que los empresarios se pongan al servicio de articular a muchos alrededores del propósito común de construir una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas y de la naturaleza.

Como presidente de Bancolombia, Juan Carlos Mora se ha propuesto un esfuerzo pionero de escalar el impacto social positivo del banco para que tenga una escala de la misma relevancia que su impacto en la economía. Ha redefinido la estrategia de la Fundación Bancolombia para integrarla a la gestión, proponiendo como misión la construcción de territorios donde el éxito se mida por el bienestar de persona y naturaleza. Este esfuerzo se inició con un piloto en la región de Urabá, donde la Fundación y la gerencia regional del banco han acelerado la construcción del ecosistema de innovación, invitando a clientes y orquestando actores de la academia, gobiernos y empresarios; e, incluso,

proponiendo nuevos productos financieros para promover Empresas Regeneradoras de Vida como motor de la economía.

Bancolombia ha fortalecido su coherencia y es en este aspecto donde la relación con Sistema B hace el mayor sentido. El banco aspira a ser pionero y a marcar tendencia en términos de nueva economía, con una experiencia y visión que aporta Sistema B, entendiendo una nueva forma de ver y hacer los negocios y de relacionarse con otros actores. El trabajo con Sistema B motiva mucho a los empleados del banco, y el esfuerzo por lograr la coherencia genera confianza dentro y fuera de la empresa.

Por su parte, para el movimiento B, la relación con Bancolombia ha facilitado un acercamiento al "mainstream" empresarial. Como muchas innovaciones, el movimiento B surgió en la periferia, en empresas pequeñas e innovadoras. Sin embargo, recientes adquisiciones como la de Natura Cosméticos, Empresa B que adquirió The Body Shop y Aesop; Danone, que en 2017 creó Danone Wave, "Public Benefit Corporation", con ventas superiores a seis billones de dólares; o Unilever, que ha adquirido Empresas B como Ben&Jerrys, Seventh Generation y Pukka -líder en producción de té-, apuntan en la dirección de un movimiento que crece con fuerza a nivel global, y que en América Latina cuenta con espacios de innovación e inspiración.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

Este caso de estudio se desarrolló con apoyo de FOMIN entre abril y septiembre de 2017, a partir de entrevistas abiertas realizadas por la Empresa B-Comm y por Academia B. Las entrevistas se iniciaron con las preguntas que eran el eje de investigación, pero se mantuvo un ambiente de conversación orientado a indagar sobre la experiencia y el aprendizaje que pueden inspirar a otros empresarios.

- Enseñanzas y oportunidades del caso de la relación de Bancolombia con Sistema B y con las Empresas B.
- Motivaciones para trabajar con Sistema B. ¿Por qué otros empresarios podrían buscar acercarse a las Empresas B y a Sistema B?
- Resultados positivos no esperados, dificultades y obstáculos en el avance del trabajo conjunto.
- Lecciones, sugerencias, oportunidades y conclusiones para las empresas y para Sistema B para profundizar y avanzar en su propósito común.
- Innovaciones y aprendizajes de Bancolombia producto de su relación con Sistema B y las Empresas B. Resultados concretos, lecciones aprendidas y perspectivas futuras.
- ¿Cómo supieron de Sistema B y por qué decidieron ser Empresa B?
- ¿Por qué decidieron avanzar con el programa Mide lo Importante?
- ¿Cómo una empresa financiera privada logra ser un aliado clave de Sistema B?

Entrevistas personales a ejecutivos de Bancolombia:

- Juan Carlos Mora, Presidente Bancolombia.
- Sergio Peláez, Director Estrategia de Clientes BTB, Empresas y Gobierno Bancolombia.
- Maria Antonieta Restrepo, Gerente Zona Norte de Antioquía, Vicepresidencia Personas y PYME Bancolombia.
- Franco Piza, Director corporativo de Sostenibilidad, Grupo Bancolombia.
- Beatriz Ocampo, Gerente de Sostenibilidad, Colombia, Bancolombia.
- Santiago Pérez, exgerente Banca Personas y PYME, miembro junta directiva Fundación Bancolombia.
- Literatura pública disponible.

Entrevistas personales a actores de Sistema B y B Lab:

- Laura Vélez, exdirectora ejecutiva Sistema B Colombia.
- Camilo Ramírez, director de Mercado, Sistema B Colombia.
- Hardik Savala, B Analytics, B Lab US.
- María Emilia Correa, cofundadora Sistema B, miembro junta directiva Fundación Bancolombia.

Referencias

- Advisory Panel Mission-Led Business Review 2016. On a Mission in the UK Economy.
- B Lab Best Practice Guide the Basics of Mission Aligned Governance. March 2017.
- Desjardine, Bansal. Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. Western University, Yang Yang Rowan University. Journal of Management 1–27, May 16, 2017.
- Kim, Karlesky, Todd, Schiefeling. Why Companies are Becoming B Corporations. Hbr junio 2106.
- Leonardo Maldonado y Gregg Horowitz. Ecosistemas de Innovación Abiertos. Chile 2016.
- Tassler. Stop Using the Excuse “Organizational Change is Hard”. Hbr julio 2017.



CASOS DE INNOVACIÓN
EMPRESAS CON PROPÓSITO Y
SISTEMA B EN AMÉRICA LATINA

Caso



y Sistema B

Sistema



EL DESAFÍO DE LA REINVENCIÓN:

BancoEstado MicroEmpresas
y Sistema B



RESUMEN EJECUTIVO

BancoEstado MicroEmpresas (BEME) fue creado en 1995 en Chile para “promover la inclusión y el desarrollo económico-social de las y los microempresarios del país”. Es un referente a nivel internacional en la industria de microfinanzas y ha recibido numerosos reconocimientos por su gestión de personas y su rentabilidad. Entre los múltiples reconocimientos obtenidos, BancoEstado y sus filiales son destacadas como las mejores empresas para trabajar, mejores empresas para jóvenes y mejor empresa para padres y madres trabajadoras. BEME es una Empresa B Certificada desde 2015 y sus ejecutivos son parte activa de Sistema B.

En BEME, demuestran que es posible avanzar en el doble desafío de ser un negocio que cumple su promesa de rentabilidad sobre el capital y que soluciona, al mismo tiempo, un problema social. La experiencia de BEME muestra que la propuesta de Sistema B puede lograrse incluso en un banco estatal, operando en las mismas condiciones que un banco comercial, orientado por el propósito de construir una economía que genere equidad.

Este caso de estudio está dirigido a empresarios de cualquier sector de la economía que

tengan interés en explorar las empresas con propósito y la Certificación Empresa B. Presenta aprendizajes de la relación de BancoEstado MicroEmpresas y Sistema B para inspirar y entusiasmar a empresarios a acercarse a Sistema B y a crear nuevos modelos de negocio que mejoren la calidad de vida de las personas y de la naturaleza. El caso comparte experiencias de éxito desde América Latina para que los actores globales puedan valorar los avances del ecosistema de innovación abierta y con propósito en la región, con foco en tres temas centrales:

- Empresas con propósito.
- Empresas tradicionales pueden obtener la certificación como Empresas B y continuar siendo rentables.
- Todos los empresarios pueden ser parte activa del movimiento por una nueva economía e inspirarse para encontrar nuevas oportunidades de negocio.

www.bancoestado.cl
www.sistemab.org





UNA EMPRESA CON PROPÓSITO CON UNA CULTURA DE EXCELENCIA

BancoEstado MicroEmpresas (BEME) fue creado en Chile en 1995 como una filial de BancoEstado, entidad financiera del Estado de Chile, con el propósito de “promover la inclusión y el desarrollo económico-social de las y los microempresarios del país, contribuyendo a su progreso y bienestar, a través de un banco ético, transparente, responsable y sostenible”.⁴ BEME es una Empresa B Certificada desde 2015 y sus ejecutivos son parte activa de Sistema B, la organización latinoamericana que promueve una economía cuyo éxito se mida por el bienestar de las personas y de la naturaleza (www.sistemab.org).

La experiencia de BEME es un caso particularmente interesante, pues es filial de un banco estatal con 161 años de operación que ha logrado reinventarse desde ser una caja de ahorros a una institución estatal que opera en condiciones comunes de mercado, una lección para cualquier empresa que quiere asegurar su permanencia de largo plazo. BancoEstado es

hoy una empresa financiera consolidada y de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social con la misión de “existir para que Chile sea un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades que lleguen a todos”. Destacado por su impacto de inclusión financiera, atiende a más de 9.000.000 de ciudadanos a través de CuentaRUT y ofrece más de 19.000 puntos de atención de CajaVecina (también Empresa B Certificada), con una cobertura de 100% de las comunas de Chile.

BEME surgió por inspiración del Banco Grameen y el liderazgo de Muhammad Yunus, y ha logrado consolidar un negocio de microfinanzas a gran escala, actuando en las mismas condiciones de mercado de cualquier banco comercial. En sus comienzos, tuvo que enfrentar los desafíos de ser un pionero en innovación, pues debió desarrollar un modelo de riesgo para clientes que no se ajustan al esquema tradicional, así como un modelo de servicio y atención que incluye evaluación en terreno, en el lugar de operación

⁴ BEME es un banco comercial, cuyos clientes son trabajadores independientes o dueños de negocios con un año de antigüedad o más, que desarrollen actividades productivas de comercio o de servicios con ventas anuales no superiores a cien mil dólares (US\$ 100.000). Ofrece financiamiento para actividades comerciales, transporte, pequeña agricultura, pesca artesanal, servicios profesionales o técnicos independientes, manufactura, artesanado y turismo. Atiende a más de 400.000 empresarios en forma rentable y es reconocido como líder en su sector en Chile y a nivel internacional. (<http://bit.ly/2cC2DEs>).

del cliente. La nueva empresa requirió, además, una gestión de personas más flexible, orientada por la vocación de servicio del banco, pero con una cultura de equipo y sentido social que con los años llegó a ser una influencia para el propio BancoEstado.

El sentido de propósito que surge desde la razón de ser de la creación de BEME permitió una conexión muy fuerte con la sociedad.

“Si preguntan cómo logramos ser el mejor banco es simplemente siendo un actor positivo donde estamos. Eso explica que sea un banco que la gente quiere. Su negocio considera partir de las necesidades de las personas y ayudar a que ellas y su entorno mejoren su calidad de vida”.

María Soledad Ovando, Gerente PYME BancoEstado.

La cultura BEME tiene una genuina identidad cultural con Chile; la vocación y compromiso se sustentan en la convicción de que el futuro del país, el futuro del banco y el éxito de sus clientes están unidos. Sobresale la relación horizontal que tienen los clientes, el apoyo a los ejecutivos para detectar nuevas necesidades y cambiar para concretar su misión, y el ejercicio continuo de anticipar tendencias de futuro para ofrecer negocios que potencian el desarrollo de personas y comunidades.

“BEME es un banco que se siente chileno y por eso entiende lo que es Chile. Miramos cómo es Chile y nos sumamos a lo que es el país. Pero también apoyamos ‘cambiar lo que hay que cambiar’. Toda la fuerza de ser del lugar de donde uno es. ‘Yo soy de acá’, ‘comparto mi identidad con la de mis clientes y trabajo la interdependencia con ellos y sus comunidades’. Somos la misma cosa. Acá es verdadera nuestra identidad cultural chilena y la empatía con clientes y comunidades. Gran elemento de construcción de un negocio que se identifica en serio. Es una definición estratégica que empapa la cultura”.

María Soledad Ovando, gerente PYME BancoEstado.

El éxito de BEME se explica en gran parte por su consistencia con el propósito de solucionar un problema social. Sorteando grandes dificultades a nivel interno, innovando en el mercado, pero sobre todo con perseverancia y congruencia con su misión, lograron crear un negocio bancario que acompaña el desarrollo y crecimiento de microempresas, aportando al bienestar de personas, incluso, en comunidades distantes de los grandes centros productivos.

EMPRESA B CERTIFICADA

BEME fue creada como una empresa con propósito, es decir, su razón de ser es la inclusión financiera de los microempresarios, y la rentabilidad es la herramienta esencial que permite su acción, pero no la única misión de la empresa. Desde 1995, BEME enfrenta el doble desafío de ser un negocio eficiente, que logra su promesa de rentabilidad sobre el capital, y que al mismo tiempo soluciona un problema social promoviendo la igualdad de oportunidades de financiamiento para emprendedores de menores ingresos.

Para avanzar en esta doble misión, social y financiera, los ejecutivos de BEME han tenido que buscar o crear nuevas herramientas de gestión, muchas de ellas en colaboración con actores de la sociedad civil. Ha sido, sin embargo, un camino solitario, en cuanto ha sido considerado, incluso, "un caso atípico" en su sector de negocios.

Para la gerencia de BEME fue un agrado encontrar el concepto de Empresas B: "Es ponerle un nombre a lo que venimos haciendo desde el comienzo".

Una Empresa B Certificada tiene dos características diferenciales: primero, mide los impactos sociales y ambientales de toda la organización, usando una evaluación rigurosa y robusta (la Evaluación de Impacto B, disponible en forma gratuita para cualquier empresa en www.sistemab.org), logrando un resultado superior al promedio (mayor a 80/200). Segundo, se compromete, en su contrato de constitución societaria, a un propósito de ir más allá de la rentabilidad financiera, a lograr impactos positivos para la sociedad y para la naturaleza, al tiempo que ofrece resultados financieros a sus accionistas.

Existen más de 2.330 Empresas B Certificadas en 52 países, en 132 industrias. Las Empresas B Certificadas son una herramienta concreta para cambiar hacia una nueva forma de empresa. Propuestas por B Lab⁵ de EE.UU. en 2007, las Empresas B desarrollan modelos de negocio innovadores para lograr resultados de triple impacto.

⁵ B Lab es la organización creadora del concepto Empresa B; apoyo al movimiento global de personas que usan los negocios como fuerza para construir un mundo mejor. www.bcorporation.net

La evaluación de Impacto B resultó ser una herramienta robusta, desarrollada por empresarios para empresarios, que dio un marco estratégico a las múltiples prácticas desarrolladas por BEME a lo largo del tiempo en temas de gobierno corporativo, relación con clientes, gestión de personas y de impacto ambiental. El resultado de la evaluación les permitió, además, comparar el avance de BEME con empresas similares en el mundo entero y definir mapas de ruta para el futuro en esas áreas.

La certificación como Empresa B facilitó la expresión clara de lo que BEME se ha propuesto hacer y la gestión intencional y consistente alrededor del propósito. Este compromiso es muy atractivo para las nuevas generaciones -trabajadores y clientes-, quienes prefieren empresas que tienen un sentido de lo justo y solidario. Para los empleados de la empresa es muy motivador ser agentes positivos de cambio social a través de su trabajo, lo cual se muestra cada vez que BEME recibe el premio como mejor lugar para trabajar. El sentido de propósito compartido y la vocación social son la identidad que funda la síntesis de hacer negocios mientras se desarrollan empresas y comunidades.

“Hoy, todos nuestros productos son commodities, se pueden encontrar en cualquier banco. Los clientes nos prefieren por nuestro compromiso con ellos, por nuestra marca y por la relación que mantenemos”.

Emilio Vélez, Gerente General Microempresas BancoEstado.

Muchos ciudadanos y pequeños empresarios desconfían del banco y de las grandes empresas, y las herramientas de gestión tradicionales no ayudan a construir confianza. La experiencia de BEME muestra que diseñar negocios a partir de un propósito permite la congruencia en las relaciones internas, con proveedores, clientes y la autoridad. Pero los logros no son inmediatos; es necesario desarrollar herramientas y prácticas para hacer realidad el propósito y, sobre todo, estar genuinamente dispuestos a aprender en colaboración con clientes y sociedad para construir consistencia con calidad y competitividad. La certificación como Empresa B es un gran comienzo para un proceso de mejora continua.



SISTEMA B

Sistema B es una organización creada en 2012 en América Latina para redefinir el sentido del éxito en la economía. Propone una forma concreta para gestionar empresas con propósito: las Empresas B. Invita a todos los ciudadanos a ser actores del cambio de la economía a través de sus decisiones comerciales diarias, y a empresarios, inversionistas, académicos, líderes de opinión, agentes de política pública y medios a colaborar como actores del cambio hacia una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas y la naturaleza. Presente en 10 países de la región, es promotor de las Empresas B y del movimiento global por una nueva economía www.sistemab.org

“Sistema B aporta relaciones con otros empresarios que también quieren construir un mejor país, con los que compartimos sentido y propósito. Es sumarse a la construcción de país para Chile y los chilenos. Crecer dialogando con emprendedores que están en las mismas. Unirnos en negocios con propósito para que a Chile y su gente les vaya bien”.

Emilio Vélez, Gerente General Microempresas BancoEstado

Los desafíos actuales de BEME ofrecen nuevas oportunidades de aprendizaje que se benefician de la participación en Sistema B, incluyendo la relación con las generaciones más jóvenes, su identidad cultural y sus nuevas formas de comunicarse y de hacer negocios.

Para BEME, la Certificación como Empresa B ha permitido profundizar su propósito, pues quiere ir más allá del crédito para apoyar a sus clientes a emprender; BEME quiere acompañarlos a madurar, estabilizar y sortear escollos. El 50% de las microempresas viven 4 a 5 años y luego desaparecen por la dificultad para acceder a asesoría en calidad y manejo financiero, la falta de competencias comerciales y las pocas redes de comercialización. BEME trabaja en nuevos desarrollos para ayudar a que sus clientes construyan redes solidarias y se inserten en el mundo que viene, desarrollando competencias de negocios y de colaboración. Hay cambios relacionados con la edad que pueden ser oportunidades para los que es necesario desarrollar productos. Por ejemplo, hay un número cada vez mayor de jóvenes que quieren ser independientes y personas mayores que

quieren emprender después de los 60 años.

El caso de BEME muestra una nueva forma de hacer negocios financieros, y es parte de una tendencia global de empresarios que buscan ofrecer soluciones sociales y construir bienes públicos a través de mecanismos de mercado. Destacan las nuevas oportunidades que se generan a partir de la red de empresas con propósito, que comparten una identidad colectiva y se refuerzan mutuamente.

Como muchas innovaciones, el movimiento B surgió en la periferia, en empresas pequeñas e innovadoras. Para Sistema B, las participaciones activas de grandes empresas del sector financiero apuntan en la dirección de un movimiento que crece con fuerza a nivel global, y que en América Latina cuenta con espacios de innovación e inspiración.



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

Este caso de estudio se desarrolló con apoyo de FOMIN entre abril y septiembre de 2017, a partir de entrevistas abiertas semiestructuradas realizadas por Academia B. Estas se iniciaron con las preguntas que eran el eje de investigación, pero se mantuvo un ambiente de conversación orientado a indagar sobre la experiencia y el aprendizaje que pueden inspirar a otros empresarios.

- ¿Por qué decidieron crear microempresas y acompañar a personas y comunidades de escasos recursos en el desarrollo de sus negocios?
- ¿Cómo supieron de Sistema B y por qué decidieron ser Empresa B?
- ¿Qué motiva a una empresa del sector financiero para ser Empresa B?
- ¿Qué aprendizajes de la experiencia de ser Empresa B pueden compartir con otras empresas similares?
- ¿Qué aspectos de la cultura BancoEstado MicroEmpresas ayudan a que sus trabajadores y sus clientes los valoren, ganen reconocimientos y premios?
- ¿Estilo de supervisión, refuerzos, formas de superación impulsadas por los líderes?
- ¿Qué costumbres prácticas, motivaciones y comportamientos se refuerzan horizontalmente día a día entre compañeros y en los equipos de trabajo?
- Otras condiciones que construyen, mantienen y desarrollan la cultura organizacional.
- ¿Cómo una empresa financiera del Estado logra ser una connotada Empresa B?
- ¿Cómo ha sido la experiencia con Sistema B?
- ¿Por qué son parte de Sistema B, participan activamente y para qué les sirve?

Entrevistas:

Ejecutivos que tienen y tuvieron roles de liderazgo y facilitación en la creación y desarrollo de BancoEstado MicroEmpresas (BEME):

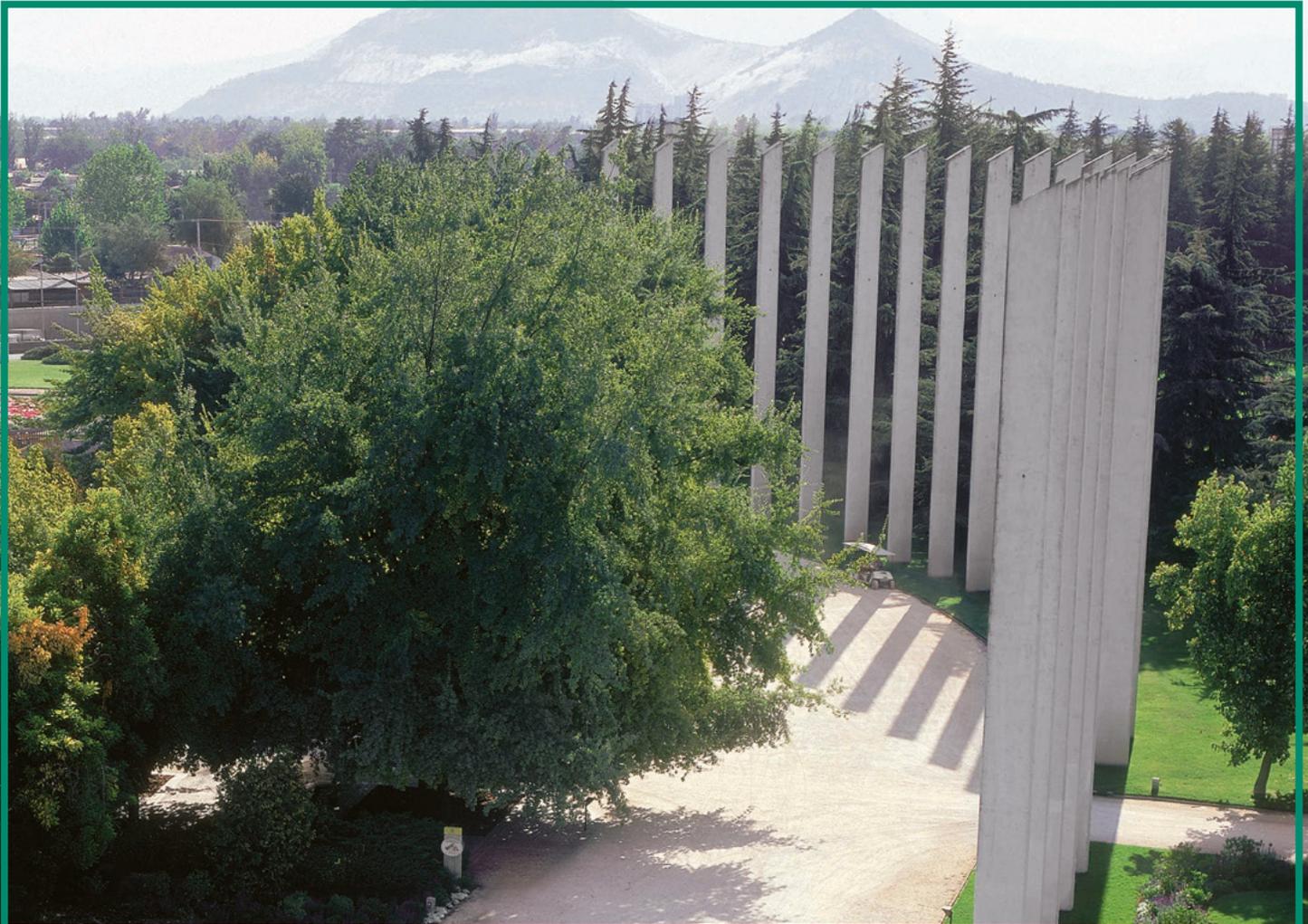
- Emilio Vélez Hormazábal, Gerente General Microempresas BancoEstado.
- María Soledad Ovando Green, Gerente Pequeña y Mediana Empresa (PYME) BancoEstado, miembro del directorio de la filial MicroEmpresas.
- Marco Colodro, miembro del directorio BancoEstado desde 1994. Vicepresidente 2000-2004.
- Jaime Estévez Valencia, Presidente BancoEstado 2000-2002.
- Carla Romero, Subgerente de Desarrollo Sostenible BancoEstado.

Ejecutivos de Sistema B:

- Leonardo Maldonado, director ejecutivo Sistema B Chile.
- María Emilia Correa, cofundadora Sistema B.

Referencias

- Advisory Panel Mission-Led Business Review 2016. On a Mission in the UK Economy.
- BancoEstado. Acuerdo Marco Alianza Estratégica. 2001
- BancoEstado. Gerencia de Comunicaciones. El Cambio Es con las Personas. 2004
- B Lab Best Practice Guide. The Basics of Mission Aligned Governance. March 2017.
- Cooperrider, David; Whitney, Diana; Stravros, Jacqueline. Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change. 2008.
- Desjardine, Bansal. Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis. Western University, Yang Yang Rowan University. Journal of Management 1-27, May 16, 2017.
- Globescan. The Public on Purpose. 2016.
- <http://www.globescan.com/expertise/purpose.html>
- Kim, Karlesky, Todd, Schifeling. Why Companies Are Becoming B Corporation. Hbr junio 2106.
- Leonardo Maldonado y Gregg Horowitz. Ecosistemas de Innovación Abiertos. Chile 2016.
- Tassler. Stop Using the Excuse "Organizational Change Is Hard". Hbr, julio 2017.
- Waissbluth, M. La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Dii, 2006, disponible en www.mariowaisbluth.com



CASOS DE INNOVACIÓN
EMPRESAS CON PROPÓSITO Y
SISTEMA B EN AMÉRICA LATINA

Caso



Sistema



MIRAR MÁS ALLÁ DE LOS NÚMEROS Y ENCONTRAR UN PROPÓSITO

¿Cómo lo hizo Parque del
Recuerdo en Chile?

Sistema





RESUMEN EJECUTIVO

Desde la esencia misma de su concepción, en la década de los ochenta, Parque del Recuerdo se gestó como una empresa diferente, llegando a la sociedad chilena a romper paradigmas y a convertirse en el primer cementerio parque del país.

Poco a poco fue cambiando la percepción que se tenía de los cementerios tradicionales, introduciendo un modelo que invitó a descubrir sus parques como un lugar de encuentro y recogimiento, con un espacio para el acompañamiento familiar, en medio de uno de los momentos más significativos de la vida: la pérdida de un ser querido.

Hoy, identificado como uno de los cementerios más hermosos de Sudamérica, Parque del Recuerdo se ha convertido en un referente que abrió la puerta a muchos cementerios parque en el país, recibiendo múltiples reconocimientos asociados a su quehacer comprometido y con visión de futuro.

¿Qué animaba la naturaleza de su proyecto? Ser un lugar de encuentro, que dejara un legado de trascendencia en la comunidad, y que se considerara como un sitio que otorga vida y armonía e invita a reunirse y a compartir para celebrar la vida.

Esa convicción profunda movió e inspiró acciones y decisiones de un equipo ejecutivo que se fue comprometiendo con generar encuentros de valor con las familias usuarias del cementerio, con sus trabajadores, con el medioambiente y con la comunidad donde sus parques están insertos. Encontrar ese propósito permitió a Parque del Recuerdo entender mejor su negocio y el sentido del mismo, plasmándolo en múltiples iniciativas que profundizaron la relación con las personas y fueron enfocadas a invitar a vivir con propósito, bajo su lema:

“Disfrutar la vida es tu mejor legado”.

Es así como en el año 2014, Parque del Recuerdo se certifica como Empresa B, iniciativa que revalida su convicción más profunda. Una compañía llamada a hacer un aporte concreto: que las personas vivan con más sentido y que las relaciones humanas tengan más sentido.

La peculiaridad de una empresa con propósito en un rubro tan particular como es un cementerio ratifica que no hay industrias que no puedan ser B. Y, a su vez, sin ser perfecta, es posible ser una compañía rentable, que lleva a

cabo su trabajo con sentido, excelencia y con un claro propósito: ser un lugar de encuentro para la familia y la comunidad.

El caso de estudio que presentamos busca animar a empresarios de todos los sectores a conocer el valor agregado de ser una empresa con propósito y a ser parte del movimiento de Empresas B. El desafío es que cada una descubra cuál es la red de relaciones y de compromisos que debe trabajar en su entorno y de acuerdo con su naturaleza, para crear nuevos modelos de negocio que mejoren la calidad de vida de las personas y generen espacios para alinear su estrategia a ese propósito.

Todos los empresarios pueden ser parte activa del movimiento por una nueva economía e inspirarse para encontrar nuevas oportunidades de negocio.

www.parquedelrecuerdo.cl
www.sistemab.org



MIRANDO MÁS ALLÁ DE LOS NÚMEROS

Desde hace algunos años y cada vez con más fuerza, vemos cómo los medios de comunicación, la opinión pública, los inversionistas, la academia y los empresarios hacen eco de un interés real por una nueva inclinación en el mundo empresarial⁶, basada en la creencia del potente, pero a veces invisible o suspicaz, poder transformador que ostentan las compañías. Esto ha llevado a una buena parte de las organizaciones a tener en cuenta y relevar todos los impactos que producen y a hacerse cargo de ellos, dando un nuevo énfasis a crear valor para todas sus audiencias en los ámbitos social y ambiental⁷, entendiendo que la buena gestión también puede tener un sentido. Este espíritu se puede ver reflejado en la significativa cita del CEO de Unilever, Paul Polman:

“

Las empresas están acá para servir a la sociedad. Necesitamos encontrar una manera de hacerlas más sustentables y equitativas, no solo con recursos sustentables, sino que con modelos de negocios sustentables y que generan retornos razonables.

”

⁶ Suntae et. Al, 2016; Sabeti, 2011; Gunther, 2016; Arrimen, 2015; Surowiecki, 2014.

⁷ Suntae et. Al., 2016.

Parque del Recuerdo, con 36 años de trayectoria en Chile, es una de las empresas más representativas de este nuevo espíritu de ser organización, y se ha posicionado como líder tanto en el sector de los cementerios como en la senda de trascender como compañía desde su esencia, entregando un servicio de excelencia para cada una de las personas vinculadas a su quehacer, con la sólida convicción de ser una mejor empresa para el mundo.

En este recorrido, algunos de sus ejecutivos comenzaron hace varios años, y con gran visión, a pensar:

“¿Cómo iniciar un cambio que, además de ser beneficioso como compañía, también sea capaz de causar una revolución en la sociedad? ¿Por qué no hacemos de Parque del Recuerdo una mejor empresa para el mundo?”.

Juan Pablo Donetch, miembro del directorio de Parque del Recuerdo.

La respuesta la encontraron en el propósito.

“Nos enseñaron en la universidad que las decisiones son económicas y no es así; si bien una parte es financiera, otra es con las personas, también con la comunidad y con el medioambiente. Todas las acciones tienen un impacto y, a la larga, es mucho más rentable considerar a todas ellas, porque las puramente comerciales son a corto plazo”.

Sergio Cortés, Gerente General de Parque del Recuerdo.

El reto entonces fue trabajar con sentido y excelencia para transformarse en un lugar donde cada uno de los tres parques (Parque del Recuerdo Américo Vespucio, Parque del Recuerdo Cordillera y Parque del Recuerdo Padre Hurtado, que en total suman 180 hectáreas) se convirtiera en un sitio de encuentro para la familia y la comunidad, cercano y de armonía, que acompañara durante el proceso del duelo, buscando dar un profundo apoyo a quienes enfrentan la pérdida de un ser querido y entregarles, a la vez, un espacio de acogida y paz, en lo que es la esencia de un cementerio parque.

Este convencimiento de querer ser un aporte real a la sociedad, con un modelo de negocio integral y con un claro servicio orientado a las personas, se fue plasmando en su quehacer, concretándose en un propósito claro a través de acciones dirigidas estratégicamente a todos sus públicos de interés: clientes, colaboradores, comunidad y medioambiente.



LA GENTE, SU ESENCIA

¿Existe algo más desafiante -y arriesgado- que tomar las decisiones correctas para generar cercanía y valoración en un cementerio, un lugar que por su naturaleza está asociado a tristeza, pérdida y duelo? Lo cierto es que la mirada debe ser integral para entenderlo y lograrlo, más allá de si el negocio es un cementerio, una constructora, una minera, un banco o un restaurante.

En el caso de Parque del Recuerdo, esa sinergia significó elaborar una estrategia desde la esencia para sus clientes, con quienes se trabaja la resiliencia y la superación del duelo

por medio de la celebración de diversos ritos, como el Día de la Madre, Día del Padre, 1 de noviembre, Mundo Unido por la Vida y Día del Recuerdo. Además de los programas "Contigo en el Recuerdo", que permiten hacerse cargo de la externalidad del dolor a través de charlas de apoyo y libros de ayuda; el estudio "Los Chilenos y la Muerte"; conciertos y talleres de jardinería, entre otros; y, recientemente, mediante el "Programa de Acompañamiento", que tiene como objetivo contener, por medio de un especialista, a quienes viven procesos de duelos recientes y no resueltos.

En esta mirada de 360 grados, los colaboradores también son una pieza clave al interior de la empresa, por lo que constantemente se efectúan acciones para que ellos aprovechen al máximo su experiencia laboral, hagan carrera y se sientan valorados, integrados y, sobre todo, felices al interior de la compañía. Para esto, se han implementado diversos programas de reconocimiento y calidad de vida, salud y familia de los trabajadores, contando con una bajísima rotación de personal y empleados que llevan prácticamente toda su vida en la empresa.

“Nos dimos cuenta de que, debido a las características de nuestro negocio, los colaboradores eran más productivos en un buen ambiente de trabajo. Es así como hace 8 años decidimos comenzar a medirnos en el ranking Great Place to Work, lo que nos confirmó el buen clima laboral que existe al interior de la compañía. Estamos muy orgullosos de ello, lo que nos impulsa a seguir realizando acciones en pro de nuestros trabajadores y sus familias”.

Sergio Cortés, Gerente General de Parque del Recuerdo.

De manera paralela a su vocación por los clientes y sus colaboradores, la empresa desarrolló instancias para construir sólidos lazos con las comunidades aledañas a sus tres parques, generando herramientas para velar por

el cuidado directo e indirecto de su entorno, como, por ejemplo, reuniones periódicas con los vecinos, con los que se trabaja en conjunto para dar soluciones a los problemas comunes.

“Hace ya varios años comenzamos a relacionarnos con nuestros vecinos. Por ejemplo, en Recoleta está ubicada la Escuela de Oficios de la Fundación Cristo Vive que enseña jardinería, pero que en ese entonces tenía falta de recursos. Nosotros necesitábamos jardineros, por lo que nos dimos cuenta de que podíamos apoyarnos mutuamente, y así comenzamos a trabajar en conjunto con la hermana Karoline Meyer para darle una oportunidad laboral a quienes se estaban capacitando”.

Sergio Cortés, Gerente General de Parque del Recuerdo.

Su preocupación por el medioambiente se debe a que sus tres parques son un gran pulmón verde en medio de la ciudad. Es por ello que, constantemente, se están incorporando iniciativas que optimizan el uso del agua, disminuyen el consumo de energía, reducen las emisiones y reutilizan los residuos. Además, en sus oficinas están instalados dispensadores para reciclar papeles, plásticos y aluminio, entre otros elementos, para que los colaboradores aporten directamente al cuidado del entorno.

El desafío de Parque del Recuerdo y la búsqueda de ser una mejor empresa con sus públicos y el mundo fueron el puntapié inicial para el encuentro del propósito, el cual tiene, sobre todo, una función inspiracional, ya que su objetivo es transformar lo sencillo en trascendental, es decir, darle significado a lo que hace la organización y apelar directamente al terreno de los sueños y los deseos. De esta forma, la institución, sea cual sea, logrará dar a conocer el impacto que quiere tener sobre el mundo para cambiarlo y mejorarlo.

Encontrar ese propósito, concentrar en él todos los esfuerzos y usarlo como marco estratégico para las actividades que realiza la compañía, es entender que las empresas sí pueden ser un motor de cambio extraordinario y de generación de valor para la sociedad en general, y para cada una de las personas en particular.

“Una empresa que tiene una excelente relación con sus clientes, con las comunidades y con sus colaboradores, es una compañía que está pavimentando

su camino al éxito. El trabajo constante con sus diversos públicos de interés le permitirá tener clientes satisfechos, un entorno que la valorará como una marca ciudadana y un buen equipo humano, y sabrá levantarse en tiempos de crisis con más fuerza”.

Sergio Cortés, Gerente General de Parque del Recuerdo.

No es una tarea fácil, eso también lo comprobaron. Diversos estudios reconocen el poder transformador del propósito, pero también lo complejo que es mantenerse fiel a él durante tiempos difíciles, cuando las crisis económicas, los vaivenes políticos y la desconfianza de la sociedad se imponen para intentar desviar el camino. Por un lado, se habla sobre la necesidad de volver a la senda de las confianzas y, por otro, no parecemos dispuestos a movernos ni un centímetro de nuestras posiciones para hacer realidad esta aspiración, manteniendo una mirada individualista en torno a nuestros propios objetivos y egoísta ante lo que la sociedad necesita⁸.

⁸ Valenzuela Paula, Fundación Generación Empresarial.



EL ENCUENTRO CON SISTEMA B

El interés y las ganas de trabajar constantemente para ser una mejor empresa le permitió a Parque del Recuerdo descubrir que había otras corporaciones en Chile y en el mundo que optaron por esta tendencia y que, además, existía todo un sistema organizado que le comenzó a hacer sentido, a dar cuerpo, entregar identificación estratégica, claridad operativa y un camino en medio de una comunidad que tenía el mismo objetivo: Sistema B.

Este movimiento, que nació en 2007 en Estados Unidos y que actualmente tiene 320 empresas certificadas en Latinoamérica, invita a las compañías a construir una nueva

economía y promueve un nuevo sentido del éxito en los negocios, el que deben medir más allá de sus resultados financieros, y cuyo mensaje identificador es que las instituciones deben ser un actor que contribuya al bienestar público -aparte de generar retorno monetario-, poniendo el foco en las personas y en el medioambiente, e integrando criterios y soluciones que vayan en esa dirección.

La Empresa B o B Corporation utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemáticas sociales y ambientales. La lógica se define en tener un propósito que busque generar un impacto positivo en la sociedad.

Las empresas que quieran unirse a esta comunidad deben pasar una evaluación muy detallada y acuciosa que busca abarcar la mayor cantidad de buenas prácticas o políticas. Además, se deben hacer cambios en los estatutos internos para considerar a los trabajadores, a la comunidad y al medioambiente de manera vinculante en la toma de decisiones. Todas las Empresas B se suscriben a un compromiso, por lo que se someten a un proceso de recertificación cada 2 años. El objetivo es que la empresa aprenda a medirse y gestionarse incluyendo propósito, accountability y transparencia más allá de los aspectos financieros.

Una empresa certificada B amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores en sus estatutos para incorporar intereses no financieros de largo plazo, cumpliendo el compromiso de mejorar en forma continua sus impactos socioambientales y operando con altos estándares de desempeño y transparencia. Las ventajas de esta certificación es que se ha demostrado que las Empresas B atraen

mejores talentos, sufren menos rotación y además cuentan con una ventaja: acceso a un marketplace privado de Empresas B (B-hive) que promueve la interacción y compras entre compañías certificadas.

Con el impulso y la convicción de sus líderes internos, Parque del Recuerdo certificó el proceso narrado anteriormente hace ya 3 años y lo ha ido potenciando cada vez más. Esto, con un directorio compuesto por reconocidos profesionales con amplia trayectoria y un comité ejecutivo que se preocupa de no perder el norte, agregando nuevos ámbitos y focos que profundizan su compromiso, y reforzando y robusteciendo esa decisión estratégica de negocio al percibir los beneficios inmediatos de estar insertos en este pensamiento sinérgico: mejora continua, difusión y posicionamiento, actividades de intercambio y aprendizaje permanente, atracción de talentos, mayor resiliencia, ventas a otras empresas y consumidores B, entre otras ventajas que aprecian las organizaciones que se acercan a este movimiento⁹.

⁹ [www.sistemab.org/Beneficios y oportunidades de ser Empresa B.](http://www.sistemab.org/Beneficios-y-oportunidades-de-ser-Empresa-B)



APRENDIZAJES Y DESAFÍOS PARA PARQUE DEL RECUERDO Y OTRAS EMPRESAS

La enseñanza inicial de Parque del Recuerdo fue que el primer paso es reconocer un liderazgo al interior de la organización que esté convencido de la necesidad del cambio interno y externo. Este líder, que existe en prácticamente todas las empresas, debe contar con autoridad; ser capaz de concretar los cambios y tener un equipo que lo respalde; tener la fuerza y la energía para conducir el proceso y asegurarse de su continuidad en el tiempo.

“Tiene que haber alguien convencido de que esto es lo que hay que hacer; tiene que ser inspirador, atrevido; tiene que estar convencido de que esto es lo mejor”.

Juan Pablo Donetch, miembro del directorio de Parque del Recuerdo.

Segundo, hay que estar conscientes de que ser una Empresa B es regir el quehacer de la organización por valores y principios éticos que son propios de una correcta gestión empresarial, asumiendo los derechos y deberes, responsabilidades y obligaciones que esto conlleva. En consecuencia, la probidad corporativa es una condición esencial en el desarrollo de sus acciones y en el logro del propósito.¹⁰ Hoy, este espíritu está profundamente arraigado en el ADN y en la cultura interna de Parque del Recuerdo. Incluso, está especificado en sus estatutos, de manera que no quede supeditado a decisiones coyunturales.

¹⁰ Memoria Anual 2016 de Parque del Recuerdo.

Por ello, y como consideración final, es fundamental tener confianza en los cambios que se están desarrollando y entender que cuando las empresas, independiente de su tamaño y de la industria a la que pertenecen, tienen la convicción de innovar en este ámbito y de generar encuentro entre las personas, la evolución se puede lograr. Basta con soñar, con querer, con desear y entender que la innovación se puede aplicar al producto, al proceso, a la tecnología y al marketing, pero también a la misma organización. Algunos sectores se caracterizan por cambios rápidos e innovaciones radicales, mientras que otros presentan cambios más pequeños y progresivos¹¹. No existe una única manera de hacerlo y ese descubrimiento es parte del proceso.

El caso de Parque del Recuerdo nos demuestra que lo relevante es tener la firme convicción de que cada empresa -y empresario- debe encontrar un sentido colectivo en lo que hacemos para vivir, más allá de ser un trabajador que se levanta cada día para generar dinero. Es preguntarse ¿cómo podemos forjar un impacto combinado, responsable y positivo en el mundo?, ¿cómo unir la mirada de la sociedad con la de la compañía y hacerla sistémica, de

manera que haya coherencia entre la sociedad que queremos construir, la organización que queremos ser y el sistema económico que queremos cimentar?

Este principio es la base para que una empresa vaya encaminada a mantener el equilibrio entre aportar responsablemente al desarrollo de la humanidad -o sea, cada uno de nosotros- y a un entorno sustentable, y lograr también la viabilidad económica. Parque del Recuerdo demostró y demuestra día a día que sí es posible, que el apoyo y las herramientas a nivel global están y que, en Latinoamérica, particularmente, aún hay muchos espacios de innovación y creación para conseguir el triple impacto (económico, social y ambiental) de manera simultánea, con un compromiso de mejora permanente, legal y a largo plazo.¹²

¹¹ Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

¹² www.sistemab.org/Beneficios-y-oportunidades-de-ser-Empresa-B.



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

En sintonía con los objetivos sociales del apoyo de FOMIN, nuestro propósito fue mostrar, a través de un relato interesante, qué motivó a Parque del Recuerdo, con 36 años de trayectoria, a ser una Empresa B, y cómo se han generado cambios o innovaciones concretas en la cadena de valor, en el modelo de negocio y en la vinculación de Parque con sus clientes, con sus colaboradores y su aproximación al duelo y al dolor, acompañando a las familias y dando sentido a ese momento: "Disfrutar la vida es tu mejor legado".

El caso de estudio -elaborado entre marzo y septiembre de 2017- está destinado a representantes empresariales de distintos países de América Latina y el Caribe, para que se sientan inspirados a transitar al movimiento impulsado por Sistema B.

En consideración, el levantamiento de información respondió a los siguientes objetivos planteados en los términos de referencia:

- Documentar cómo se construyó la relación de trabajo entre Sistema B y Parque del Recuerdo, identificando el propósito y las motivaciones de ambas partes.
 - Identificar resultados positivos no esperados, dificultades y obstáculos en el avance del trabajo conjunto.
 - Identificar insights y resultados motivadores para empresas similares en la región.
 - Ofrecer insights, lecciones, sugerencias, oportunidades y conclusiones para las empresas y para Sistema B para profundizar y avanzar en su propósito común.
 - Identificar innovaciones desarrolladas en Parque del Recuerdo producto de su relación con Sistema B y Empresas B.
 - Sugerir aprendizajes, oportunidades y formas de comunicación de los resultados de esta consultoría, de forma que motiven a otros actores de sectores tradicionales de la economía a sumarse al movimiento por una nueva economía en América Latina.
- Identificar dimensiones relevantes que sirvan de ejemplo para otras empresas tradicionales de la región.

Para la realización del estudio, recogimos la información desde dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Dentro de las primeras, se incluyen como público relevante los siguientes grupos:¹³

Entrevistas:

- Representantes del directorio PDR.
- Ejecutivos (directores, gerentes).
- Mandos medios (corporativo, ventas, administradores de Parque).
- Operarios Parque.
- Vendedores.
- Clientes con menos de 2 años en Parque.
- Clientes con más de 2 años en Parque.
- Representantes Empresas B.

Las fuentes secundarias fueron balances, documentos e indicadores de Parque del Recuerdo, así como información que posee Empresas B para que las compañías logren la certificación, entre otras referencias expuestas en el documento en los pies de página.

Referencias:

- Sistema B: [www.sistemab.org/Beneficios y Oportunidades de Ser Empresa B](http://www.sistemab.org/Beneficios-y-Oportunidades-de-Ser-Empresa-B).
- Memoria Anual 2016 de Parque del Recuerdo.
- Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- Suntae et. Al, 2016; Sabeti, 2011; Gunther, 2016; Arrimen, 2015; Surowiecki, 2014.
- Suntae et. Al., 2016.
- Valenzuela Paula, Fundación Generación Empresarial.

¹³ Los públicos y cantidad de representantes de cada uno pueden haber variado de acuerdo a la información obtenida en el período de inducción.

INVESTIGACIÓN Y CONTENIDOS:

- Caso Bancolombia y Sistema B: Agencia B-Comm, Colombia (<http://b-comm.co>) y Academia B.
- Caso Parque del Recuerdo y Sistema B: Extend, Chile (www.extend.cl) y Academia B.
- Caso BancoEstado Microempresas y Sistema B: Academia B.

Equipo editorial: Academia B
(www.academiab.org).

Se agradece la valiosa colaboración de todos los entrevistados, de los consultores y de los diseñadores. Muy especialmente, se reconoce la contribución e inspiración de Carolina Carrasco, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

Diseño y diagramación: Extend.

Fotografías: Sistema B y Extend.

Primera edición: Santiago de Chile, 2017.