

Esteban Gámbaro



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL IBEROAMERICANA

ÁREA: DOCTORADO EN PROYECTOS INTEGRADOS

Línea de Investigación en:

GESTIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO DIRECTIVO

TESIS DOCTORAL

Titulo

**Empresas B en Uruguay. Una gestión estratégica apoyada en la gestión
del conocimiento**

Doctorando:

Esteban Osvaldo Gámbaro Pereira

Director:

Dra. Ligia Nathalie García Lobo

Abril de 2021

Empresas b en Uruguay. Una gestión estratégica apoyada en la gestión del conocimiento.

Esteban Gámbaro



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL IBEROAMERICANA

ÁREA: DOCTORADO EN PROYECTOS INTEGRADOS

Línea de Investigación en:

GESTIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO DIRECTIVO

TESIS DOCTORAL

Titulo

**Empresas B en Uruguay. Una gestión estratégica apoyada en la gestión
del conocimiento**

Doctorando:

Esteban Gámbaro

Director:

Dra. Ligia Nathalie García Lobo

Abril de 2021



HOJA ACEPTACIÓN TESIS DOCTORAL

Dña. **Ligia Nathalie García Lobo**, en calidad de Director/a de la Tesis Doctoral del doctorando D. **Esteban Osvaldo Gámbaro Pereira**

FIRMO

Este documento como prueba de mi conformidad con que el alumno/a presente a evaluación la presente Tesis Doctoral, al cumplir los requisitos científicos, metodológicos y formales exigidos.

En Montevideo, a 30 de abril de 2021

Vº Bº del director y/o directores de tesis

Ligia Nathalie García Lobo.

El doctorando/a,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Esteban Osvaldo Gámbaro Pereira', written in a cursive style.

COMPROMISO DEL AUTOR

Yo, Esteban Gámbaro, con documento de identidad de la República de Uruguay CI 1460711-5, alumno del Programa Académico Doctorado en Proyectos, de la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI), declaro: que el contenido del trabajo titulado *Empresas b en Uruguay. Una gestión estratégica apoyada en la gestión del conocimiento*, es reflejo de mi trabajo personal y manifiesto que ante cualquier notificación de plagio, copia o falta en relación con las fuentes originales, soy directamente el responsable legal, económica y administrativamente, eximiendo a mi Directora, Co-Director, a la Universidad y a las instituciones que colaboraron con el desarrollo de este trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.



Esteban Gámbaro

COMPROBANTE DE ACEPTACIÓN PARA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO RELACIONADO CON EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
REVISTA ACTUALIDAD CONTABLE FACES
MÉRIDA - VENEZUELA



CONSTANCIA

Quien suscribe, Profesora **Rosa Aura Casal**, en su condición de Directora de la Revista **ACTUALIDAD CONTABLE FACES**, adscrita al Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes Mérida - Venezuela, por medio de la presente hace constar que el profesor **Gámbaro, Esteban** realizó en co-autoría un artículo titulado **"Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento"**, el mismo fue **aprobado** para ser publicado en la Revista en su edición N° 42 correspondiente al periodo enero - junio 2021.

Constancia que se expide en la ciudad de Mérida y a solicitud de parte interesada, a los catorce (14) días del mes de marzo de 2021.


Prof. Rosa Aura Casal de A.
Directora



COMPROBANTE DE ACEPTACIÓN PARA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO RELACIONADO CON EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
REVISTA ACTUALIDAD CONTABLE FACES
MÉRIDA - VENEZUELA



CONSTANCIA

Quien suscribe, Profesora **Rosa Aura Casal**, en su condición de Directora de la Revista **ACTUALIDAD CONTABLE FACES**, adscrita al Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes Mérida - Venezuela, por medio de la presente hace constar que la profesora **García, Ligia N.** realizó en co-autoría un artículo titulado **"Empresas B: Una gestión estratégica apoyada en el conocimiento"**, el mismo fue **aprobado** para ser publicado en la Revista en su edición N° 42 correspondiente al periodo enero - junio 2021.

Constancia que se expide en la ciudad de Mérida y a solicitud de parte interesada, a los catorce (14) días del mes de marzo de 2021.


Prof. Rosa Aura Casal de A.
Directora



EMPRESAS B EN URUGUAY. UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA APOYADA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Resumen

El tejido empresarial juega un papel determinante en el desarrollo económico y social de un país. No obstante, en los últimos años al mismo se ha responsabilizado de causar un gran deterioro al ambiental, así como de una actuación negativa en el logro de la equidad social. En la búsqueda de contribuir de manera positiva con el entorno, las organizaciones progresivamente han desarrollado nuevos modelos de negocios, que incorporan en su gestión los intereses de los agentes afectados por sus operaciones. Dentro de estos modelos, se identifican las Empresas B cuyo propósito, trasciende los esquemas planteados por la responsabilidad social empresarial o corporativa, al asumir como parte de la planificación estratégica el logro de objetivos económicos, sociales y medioambientales, aportando de esta manera soluciones a los problemas de la sociedad mediante la agregación de valor sustentada en la innovación y el conocimiento. Por su contribución al desarrollo sostenible, el propósito de este estudio se orienta a proponer un modelo gerencial para las empresas B de Uruguay que incorpore dentro la planificación estratégica la gestión del conocimiento. Metodológicamente, el estudio se sustenta en un enfoque cuantitativo, ubicándose en una fase descriptiva-explicativa; mientras que la población estuvo conformada por las Empresas B certificadas por el Sistema B-Uruguay. Como resultado de la investigación destaca que como las Empresas B en Uruguay son un fenómeno empresarial de reciente data, a partir de este estudio se generó un aporte a los programas de gestión empresarial, en la medida que el modelo gerencial diseñado contribuiría con la creación de una cultura corporativa responsable, que a largo plazo generará un valor sostenible para los distintos grupos de interés, al tiempo que aportará soluciones a los problemas socio ambientales de la sociedad en la medida que sustentará un uso racional de los recursos disponibles.

Palabras clave: gestión del conocimiento, planificación estratégica, empresas b, innovación, sostenible, triple impacto.

B COMPANIES IN URUGUAY. A STRATEGIC MANAGEMENT SUPPORTED BY KNOWLEDGE MANAGEMENT.

Abstract

The business fabric plays a decisive role in the economic and social development of a country. However, in recent years it has been blamed for causing great environmental deterioration, as well as for a negative performance in the achievement of social equity. In the search for a positive contribution to the environment, organizations have progressively developed new business models that incorporate in their management the interests of the agents affected by their operations. Within these models, B Corporations are identified whose purpose transcends the schemes proposed by corporate social responsibility, by assuming as part of the strategic planning the achievement of economic, social and environmental objectives, thus providing solutions to the problems of society through the addition of value based on innovation and knowledge. Because of its contribution to sustainable development, the purpose of this study is to propose a management model for Uruguayan B companies that incorporates knowledge management into strategic planning. Methodologically, the study is based on a quantitative approach, being located in a descriptive-explanatory phase; while the population consisted of B companies certified by the B-Uruguay System. As a result of the research, it stands out that since B Companies in Uruguay are a recent business phenomenon, this study generated a contribution to business management programs, to the extent that the management model designed would contribute to the creation of a responsible corporate culture, which in the long term will generate sustainable value for the different stakeholders, while providing solutions to the socio-environmental problems of society to the extent that it will support a rational use of available resources.

Key words: knowledge management, strategic planning, b-companies, innovation, sustainable, triple impact.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que me brindaron las bases para el desarrollo humano y profesional.

A mi hija, fuente de inspiración y motivación permanente.

2.4.1.	El triple propósito de la sostenibilidad empresarial en la planificación estratégica.....	88
2.5	Gestión de conocimiento.....	93
2.5.1.	El lugar del conocimiento en las empresas B.....	99
CAPÍTULO III.	INVESTIGACIONES PRECEDENTES.....	105
3.1.	ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DEL TEMA.....	105
CAPÍTULO IV	METODOLOGÍA.....	147
4.1.	Diseño de la investigación.....	147
4.2.	Hipótesis de investigación.....	154
4.3.	Población y muestra.....	156
4.4.	Variables de la investigación.....	157
4.5.	Instrumento de investigación.....	161
4.5.1.	Validez del instrumento.....	161
4.6.	Análisis de los datos.....	164
CAPÍTULO V	RESULTADOS.....	166
5.1.	Resultados	166
5.1.2.	Validación empírica de las hipótesis de investigación.....	222
5.1.3.	Discusión teórica-empírica de los resultados obtenidos.....	225
CAPÍTULO VI	CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y PROPUESTA	236
6.1.	Conclusiones.....	236
6.2.	Limitaciones	243
6.3.	Implicaciones y propuesta	244
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	252

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1. Objetivos y estrategias empleadas por Natura-Brasil.....	31
2. Objetivos y estrategias empleadas por Crepes & Waffles-Colombia.....	33
3. Objetivos y estrategias empleadas por Siembra Viva-Colombia.....	36
4. Objetivos y estrategias empleadas por Pacari-Ecuador.....	39
5. Contribución de las empresas al logro de los ODS y oportunidades para estas.....	47
6. Innovaciones incorporadas en la gestión de Natura y su impacto sobre los stakeholders.....	100
7. Artículos relacionados con las empresas B.....	108
8. Artículos vinculados con la planificación estratégica.....	120
9. Artículos vinculados con los stakeholders o grupos de interés y la gestión del conocimiento.....	126
10. Artículos vinculados con la gestión del conocimiento.....	138
11. Tesis doctorales consideradas como antecedentes.....	146
12. Muestra Empresas B de Origen Uruguayo.....	157
13. Definición conceptual de los indicadores de planificación estratégica.....	159
14. Sistematización de las variables.....	160
15. Anova.....	164
16. Reliability.....	164
17. Variables, dimensiones e indicadores para el objetivo específico 1.....	166
18. Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: sector económico.....	167
19. Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: ámbito geográfico.....	168
20. Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: tiempo en el mercado.....	169
21. Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: años de certificación del Sistema B.....	170
22. Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: características demográficas-edad.....	171

23.	Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: características demográficas-nivel educativo.....	172
24.	Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: características demográficas-género.....	173
25.	Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: impacto en la sociedad- económico, social y ambiental.....	174
26.	Variable: características que distinguen las empresas B. Dimensión: impacto en la sociedad-número de empleados.....	175
27.	Variable: planificación estratégica.....	176
28.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-visión. Importancia de la gestión del conocimiento.....	176
29.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia- visión. Importancia de la gestión del conocimiento a largo plazo.....	177
30.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-visión. Papel del conocimiento en la generación de innovaciones.....	178
31.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-visión. Aportes del conocimiento a la proyección en el mercado.....	179
32.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-visión. Papel de los grupo de interés.....	180
33.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia- visión. Aportes del conocimiento a la generación de ventajas competitivas.....	181
34.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión. Aplicación del conocimiento en el desarrollo de productos.....	182
35.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión: aplicación del conocimiento en la prestación de servicios.....	183
36.	Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión. Papel del conocimiento en la ampliación en el mercado.....	184

37. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión. Contribución del conocimiento a la mejora de los procesos.....	185
38. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión. Contribución del conocimiento al desarrollo de la tecnología.....	186
39. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión. Posición del conocimiento dentro de los valores organizacionales.....	187
40. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión. Papel del conocimiento en la formación de los recursos humanos.....	188
41. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión. Posición de los stakeholders.....	189
42. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-misión. Cuidado del medio ambiente.....	190
43. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-amenazas. Impacto de algunas variables externas.....	191
44. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-amenazas. Actualización tecnológica.....	192
45. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-amenazas. Solución de problemas.....	193
46. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-amenazas. Cambios políticos-normativos del entorno.....	194
47. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-amenazas. Cambios ambientales.....	195
48. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-amenazas. cambios sociales.....	196
49. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-oportunidades. Desarrollo de nuevos productos.....	197
50. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-oportunidades. Desarrollo de nuevos procesos.....	198

51. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-oportunidades. Transformación de problemas en oportunidades.....	199
52. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-fortalezas. Intercambio de conocimiento.....	200
53. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-fortalezas. Consolidación de ventaja competitiva.....	201
54. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-fortaleza. Capacitación del personal.....	202
55. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-debilidades. Comunicación.....	203
56. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-debilidades. financiamiento.....	204
57. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo plazo. Desarrollo de innovaciones.....	205
58. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo plazo. Inversión en investigación y desarrollo.....	206
59. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo plazo. Porcentaje invertido en la generación de conocimiento.....	207
60. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo. Contribución en el logro de los objetivos...	208
61. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo plazo. Prácticas sostenibles.....	209
62. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-estrategias. Intereses de los stakeholders.....	210
63. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-estrategia. Redes inter-institucionales en el intercambio del conocimiento.....	211
64. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-estrategia. Proyección de la imagen organizacional en la sociedad.....	212

65. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-estrategia. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos productos	213
66. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-estrategia. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos procesos.....	214
67. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia –estrategias. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos servicios.....	215
68. Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia.....	216
69. Variable: gestión del conocimiento.....	217
70. Variable: gestión del conocimiento. Dimensión tipos de innovaciones. Innovaciones en productos y servicios.....	218
71. Variable: gestión del conocimiento. Dimensión tipos de innovaciones. Innovaciones en proceso.....	219
72. Variable: gestión del conocimiento. Dimensión tipos de innovaciones. Innovaciones de gestión y organización empresarial.....	220
73. Variable: gestión del conocimiento. Dimensión tipos de innovaciones. Innovaciones socio-institucionales.....	221
74. Variable: gestión del conocimiento. Dimensión tipos de innovaciones. Innovaciones ambientales.....	222
75. Resumen de datos con mayor porcentaje de respuestas para la variable: características que distinguen las empresas B.....	223
76. Variable planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia. Promedio de la variable en la escala Likert.....	224
77. Porcentajes de respuestas favorables. Promedios.....	225
78. Empresas B en Uruguay.....	226
79. Misión empresas B Uruguay.....	230
80. Políticas y estrategia de las empresas B de Uruguay.....	232

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
1. Indicador Sector en que opera.....	167
2. Ámbito de actuación.....	168
3. Tiempo operando en el mercado.....	179
4. Años que tiene la empresa de haber adquirido la certificación del sistema B.....	170
5. Edad de los fundadores.....	171
6. Nivel educativo.....	172
7. Género.....	173
8. Impacto en la sociedad.....	174
9. Número de empleados.....	175
10. Gestión del conocimiento según la visión empresarial.....	177
11. Gestión del conocimiento a largo plazo.....	178
12. Ppapel del conocimiento en la generación de innovaciones.....	179
13. Aporte del conocimiento a la proyección de la empresa en el mercado.....	180
14. Papel de los grupos de interés dentro de la visión empresarial.....	181
15. Aporte de conocimiento a la generación de ventajas competitivas.....	182
16. Aplicación del conocimiento en el desarrollo de los productos de la empresa.....	183
17. Aplicación del conocimiento en la prestación de los servicios de la empresa.....	184
18. Papel del conocimiento en la ampliación de los mercados.....	185
19. Contribución del conocimiento en la mejora de los procesos.....	186
20. Contribución del conocimiento al desarrollo de tecnologías.....	187
21. Posición del conocimiento dentro de los valores organizacionales.....	188
22. Papel de la gestión del conocimiento en la formación de los recursos humanos.....	189
23. Posición de los stakeholders dentro de la misión empresarial.....	190
24. Importancia del cuidado del medio ambiente dentro de la misión.....	191
25. Como el conocimiento disminuye el impacto de algunas variables externas....	192

26. Impacto del conocimiento sobre la actualización tecnológica de la empresa.....	193
27. Aplicación del conocimiento para solución de problemas de la empresa...	194
28. La gestión del conocimiento en la prevención de cambios político-normativo del entorno.....	195
29. La gestión del conocimiento en la previsión de los cambios ambientales del entorno.....	196
30. El conocimiento en la previsión de los cambios sociales.....	197
31. La gestión del conocimiento en el aprovechamiento de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.....	198
32. La gestión del conocimiento en el aprovechamiento de oportunidades para el desarrollo de nuevos procesos.....	199
33. La aplicación de conocimientos en la transformación de problemas en oportunidades.....	200
34. El intercambio de conocimiento entre los miembros como aspecto para consolidar la empresa en el mercado.....	201
35. La gestión del conocimiento en la consolidación de ventajas competitivas.....	202
36. La capacitación del personal en la gestión del conocimiento.....	203
37. La comunicación en el intercambio del conocimiento.....	204
38. El financiamiento en la gestión del conocimiento.....	205
39. El desarrollo de innovaciones basada en el conocimiento.....	206
40. La inversión en investigación y desarrollo en el logro de la misión empresarial.....	207
41. Beneficios invertidos en la generación de innovaciones.....	208
42. Aplicación del conocimiento en el logro de los objetivos empresariales.....	209
43. La gestión del conocimiento en las prácticas sostenibles.....	210
44. Los intereses de los stakeholders en la estrategia empresarial.....	211
45. Las redes interinstitucionales en el intercambio de conocimiento.....	212
46. La gestión de conocimiento en la proyección de la imagen organizacional en la sociedad.....	213
47. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos procesos.....	214
48. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos productos.....	215
49. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos servicios.....	216

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1. Proceso de planificación estratégica	82
2. Pasos asumidos en la investigación	152
3. Proceso de planificación estratégica centrado en la gestión del conocimiento sostenible sobre los stakeholders	251

GLOSARIO DE TÉRMINOS¹

C

- **Cuarto sector:** es un sector que integra el resto de los sectores económicos (privado, público, tercer sector) con el fin de generar un impacto positivo en las dimensiones económica, política, social y ambiental. En este sector se ubican empresas cuya naturaleza se enmarca dentro de las bases del desarrollo sostenible, dado que sus modelos de gestión y prácticas empresariales se orientan hacia la resolución de problemas de carácter social y ambiental.
- **Conocimiento:** conjunto de experiencias, percepciones, experticia, valores, información y “saber hacer”, que aportan las bases para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información en las prácticas de la organización.
- **Conocimiento explícito:** es el conocimiento observable o codificable, expresado en un lenguaje formal y sistemático.
- **Conocimiento tácito:** es el conocimiento no codificado que comprende tanto elementos cognitivos –esquemas, paradigmas, percepciones y experiencia de cada persona– como elementos conductuales –capacidades, habilidades, destrezas y aptitudes–. Se desarrolla a través del hecho empírico y de la práctica, en conformidad con las capacidades de cada individuo en particular. En tal sentido, el conocimiento tácito se deriva de la experiencia laboral.

E

- **Empresas B:** modelo de organización cuyo propósito trasciende la rentabilidad económica para incorporar otros aspectos no financieros, relacionados con lo social y ambiental. Estas también se conocen como corporaciones híbridas, empresas con propósito o empresas de triple impacto.

G

- **Gestión del conocimiento:** proceso orientado hacia la generación de valor en la organización a partir de sus activos intangibles. Sus bases permiten encontrar, organizar y acceder al capital intelectual de la organización. Se desarrolla a partir de la introducción de una cultura organizacional de aprendizaje continuo, así como de la transferencia y la

¹ Elaborado a partir de FOMIN (2013), González (2007), Mendoza y Mendoza (2018), Peluffo y Catalán (2002), Rojas y Torres (2017), Sánchez y Morales (2009), Zurbano et al. (2012).

difusión del conocimiento, de manera que este último pueda compartirse en los distintos niveles de la organización, para fundamentar sus actividades en el conocimiento existente.

- **Gestión empresarial:** conjunto de acciones implementadas para el desarrollo de los procesos organizativos, las cuales se establecen en función de los objetivos planteados con especial atención de la naturaleza y características del contexto en que se desempeña la organización.

I

- **Innovación:** proceso que puede orientarse básicamente hacia: a) la generación de un nuevo bien o servicio, b) el mejoramiento significativo de un bien o servicio y, c) la introducción de un nuevo método de producción, de comercialización, o de un nuevo modelo de gestión en las prácticas internas de la empresa. Entre los principales tipos de innovación se encuentran la de productos, la de procesos, la de marketing y la organizacional.

O

- **Objetivo de las Empresas B:** inducir un impacto positivo en las dimensiones social, económica y ambiental. En lo social, el centro de atención se focaliza en los empleados, con especial énfasis en los problemas prioritarios que afectan las comunidades en las que se insertan estas empresas; en lo económico, aun cuando se consideran de importancia los resultados económicos obtenidos, adquieren especial atención la gestión empresarial, los servicios prestados y la productividad de los empleados; finalmente en lo ambiental, las acciones se orientan hacia la producción de bienes y servicios que contribuyan con la sostenibilidad ambiental.

P

- **Planificación estratégica:** procedimiento de planificación de largo plazo, en el que se concreta el desarrollo de algunos objetivos organizacionales, al tiempo que se especifica la manera como los mismos deben cumplirse para el logro de los resultados esperados. Tal procedimiento tiene un carácter dinámico, pues por su naturaleza debe monitorearse para detectar y corregir los posibles errores que puedan presentarse.

R

- **Responsabilidad social corporativa:** compromiso voluntario asumido por las empresas para participar activamente en la promoción del desarrollo sostenible. En este sentido, las empresas han comenzado a desempeñar nuevas funciones dentro de las sociedades, las cuales han permitido el mejoramiento de su imagen, de los niveles de competitividad, así como de su posicionamiento en los mercados.

S

- **Stakeholders:** grupos o personas que establecen relaciones directas e indirectas con la organización, cuyos intereses pueden ser afectados en la consecución de los objetivos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

En el marco de los nuevos enfoques de desarrollo, donde los parámetros de sostenibilidad e igualdad social son prioridad; el sector empresarial debe asumir nuevos objetivos y una mayor responsabilidad en sus actividades, pues tradicionalmente su objetivo se ha enfocado en la maximización de las utilidades de sus propietarios a expensas de los intereses de sus stakeholders -empleados, clientes, gobierno, proveedores, sociedad civil-, lo que ha desencadenado en graves problemas sociales y ambientales.

En el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), se ha reconocido el aporte del sector empresarial como motor de productividad, del crecimiento económico inclusivo y de la creación de empleo. Adicionalmente; se ha emplazado a las empresas para que como miembros de la sociedad cumplan con el deber ético de contribuir con el mejoramiento social de las personas, el planeta y la prosperidad (Remacha, 2017). En esta dinámica, se les exige hacer uso de la creatividad y de la innovación que les caracterizan, para resolver los problemas vinculados con el desarrollo sostenible, promoviendo la adopción de prácticas de responsabilidad social, relacionadas con el empleo digno, el empoderamiento de la mujer, la inversión en investigación y desarrollo, la protección del medioambiente, la transparencia y la rendición de cuentas, que van más allá del ámbito netamente económico.

En el contexto descrito, al nivel mundial están emergiendo nuevos modelos de negocio, orientados a brindar soluciones a los problemas sociales y ambientales que afectan la sociedad, generando de esta manera fuentes de trabajo, cambios en los modelos de producción y de consumo. Dentro de estos nuevos modelos destacan las empresas B, las cuales se caracterizan por incluir dentro de su planificación estratégica además del lucro, el desarrollo medioambiental y social.

Conceptualmente, las empresas B se conciben como un tipo de emprendimiento que ha redefinido el sentido del éxito empresarial, al usar la fuerza del mercado como instrumento para brindar soluciones a los problemas sociales y ambientales que afectan la sociedad e incorporar dentro de sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus stakeholders. Adicionalmente, cumplen con rigurosos estándares de gestión y transparencia, los cuales van mejorando continuamente (Dirección General de Emprendedores y Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2017).

Esta nueva iniciativa empresarial, fundamenta la planificación estratégica en la producción de conocimiento, como base para la generación de innovaciones que agregan valor a su gestión. De allí, que la gestión del conocimiento constituye una de las principales ventajas competitiva y forma parte integral de la planificación estratégica de este tipo de negocios, pues ha sido determinante para convertir los problemas sociales y ambientales de la sociedad en oportunidades de negocios económicamente rentables, socialmente equitativas y ambientalmente sostenibles.

Al nivel mundial existen 3863 Empresas B Certificadas de las cuales 680 se ubican en Latinoamérica (Sistema B, 2021), dentro de las cuales se ubican desde pequeñas empresas hasta grandes multinacionales en los diferentes sectores de la economía. Concretamente en Uruguay, el Sistema B Uruguay (2019) da cuenta de la existencia de diez empresas de este tipo. Considerando la importancia de esta nueva iniciativa empresarial este estudio tiene como objetivo general, proponer un modelo gerencial para las Empresas B de Uruguay que incorpora dentro la planificación estratégica la gestión del conocimiento.

Por la naturaleza de esta investigación, se seleccionó el paradigma metodológico cuantitativo, el cual se caracteriza por cuantificar mediante el uso de la estadística los objetos de estudio. En cuanto a la fase de investigación, el trabajo se ubicó en una primera fase en el nivel descriptivo, por cuanto el fenómeno de las Empresas de B de Uruguay es de reciente data y ha sido poco estudiado. Posteriormente, en una segunda fase, se asumieron los fundamentos de las investigaciones explicativas, pues a partir de la información recabada en la primera fase, se procedió a la construcción teórica de un modelo de planificación estratégica para las Empresas B de Uruguay, donde se incorpora la gestión del conocimiento. En cuanto al diseño de la investigación, se adoptó un diseño no experimental, dado que no se manipularon deliberadamente las variables.

En tal sentido, sobre la base de los objetivos de investigación propuestos se plantearon las siguientes hipótesis:

- A.** H1: Las características de las empresas B que operan en Uruguay introducen diferencias con respecto a las empresas tradicionales.
- B.** H0: Las características de las empresas B que operan en Uruguay no introducen diferencias con respecto a las empresas tradicionales.
- C.** H2: Las empresas B de Uruguay, apoyan su planificación estratégica en la gestión del conocimiento.

- D.** H0: Las empresas B de Uruguay, no apoyan su planificación estratégica en la gestión del conocimiento.
- E.** H3: En la planificación estratégica, las empresas B de Uruguay han incorporado innovaciones producto de la gestión del conocimiento.
- F.** H0: En la planificación estratégica, las empresas B de Uruguay no han incorporado innovaciones producto de la gestión del conocimiento.

Los resultados obtenidos mediante la revisión de literatura y la obtención de los datos suministrados por los encuestados en el campo empírico, aportaron información que valida y acepta las hipótesis propuestas.

Así mismo los resultados permiten concluir: i) entre los rasgos que diferencian las empresas B, de las empresas tradicionales se tienen, que cumplen un triple propósito mediante la prestación de servicios o la producción de bienes; a pesar de ser pequeñas y medianas empresas generan un gran impacto en la sociedad, pues brindan empleos a los sectores más vulnerables de la sociedad (jóvenes, mujeres, personas privadas de libertad, entre otros), promueven la educación ambiental, el consumo responsable y la adopción de prácticas sostenibles en todos los niveles de la estrategia. ii) la base de la planificación estratégica se sustenta en la gestión del conocimiento sobre las necesidades de sus stakeholders, esto le permite cumplir tanto con los intereses de los accionistas, el mercado y los diferentes grupos afectados por sus operaciones y simultáneamente, contribuir con los (ODS). iii) la generación de innovaciones se sustenta en la gestión sostenible del conocimiento. Esto le ha permitido agregar un valor compartido y diferenciarse de otras empresas.

Estructuralmente, el trabajo consta de seis capítulos. En el capítulo I, se presentan la justificación, el problema y los objetivos tanto el general como específicos. En el Capítulo II, se analizan los fundamentos teóricos relacionados con las variables de estudio. En el capítulo III, se exponen las investigaciones previas sobre el tema. En el Capítulo IV, se describe la metodología a seguir para el desarrollo del trabajo. En el Capítulo V, se discuten los resultados obtenidos. En el Capítulo VI, se esbozan las conclusiones, limitaciones e implicaciones del estudio y se formula la propuesta. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas consultadas en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Justificación de la investigación

El sector empresarial tiene un papel determinante en el desarrollo económico y social de un país. Su aporte se materializa en la generación de empleo y riqueza, la producción de bienes y la prestación de servicios, las oportunidades de desarrollo profesional, así como en la satisfacción de las necesidades de la población y el mejoramiento del bienestar social.

No obstante, actualmente la contribución del sector empresarial al desarrollo es altamente cuestionada por sus impactos ambientales y sociales. Los problemas de pobreza, calentamiento global, contaminación ambiental, agotamiento de recursos, pérdida de la biodiversidad, entre otros; revelan nuevas exigencias para las empresas, entre las que destacan una mayor responsabilidad en la gestión de sus operaciones, para generar un impacto positivo en las comunidades donde éstas se insertan.

Al respecto, Borrella (2013) afirma que oficialmente al nivel mundial se reconoce la existencia de 195 países, en los cuales se encuentran aproximadamente 80.000 empresas multinacionales, unas 800.000 empresas subsidiarias e incontables empresas nacionales, que en su mayoría se ubican en la categoría de pequeñas y medianas empresas (Pymes). El autor sostiene, que el tejido empresarial de un país genera riqueza, empleo, así como productos y servicios ajustados a las demandas de las sociedades. Sin embargo, la expansión de las grandes empresas transnacionales ha inducido nuevos riesgos sociales y ambientales en aquellas regiones caracterizadas por la existencia de instituciones poco consolidadas. En consecuencia, los derechos humanos de las poblaciones en las que operan estas empresas es un aspecto crítico, que requiere especial atención.

Bajo el escenario descrito y ante los retos impuestos por los nuevos enfoques de desarrollo que demandan una mayor equidad social, sostenibilidad y sustentabilidad ambiental, un gran número de empresas ya sea por las exigencias legales o por iniciativa propia, han asumido cambios significativos en sus operaciones, en sus procesos, así como en la gestión, para incorporar modelos de negocios más rentables y competitivos ajustados a las demandas sociales, centrados tanto en el rendimiento económico, como en la reducción de la inequidad social y la sostenibilidad ambiental.

Dentro de estos modelos, se identifican las Empresas B como una alternativa de organización empresarial, cuyo papel trasciende los aspectos relacionados con la responsabilidad social. Tales empresas, son un modelo de organización caracterizado por la adopción de altos estándares de gestión y transparencia empresarial, las cuales además de tener un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente, generan por medio del mercado una rentabilidad para sus accionistas. En la actualidad, al nivel de Latinoamérica estas empresas tienen presencia en los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú, Uruguay, Nicaragua, Paraguay, Guatemala y Costa Rica.

Concretamente en Uruguay, el Sistema B Uruguay (2019) –que forma parte de Sistema B global–, da cuenta de la existencia de diez empresas, que han logrado la certificación de Empresas B en el País, las cuales se ubican dentro de las categorías de pequeñas y medianas empresas (Pymes). En el marco de la iniciativa empresarial descrita, este estudio emerge como una inquietud que busca contribuir con la consolidación de tal modelo empresarial, proponiéndose un modelo gerencial que apoye el desarrollo de la planificación estratégica en las Empresas B de Uruguay, a través de la gestión del conocimiento.

En estos términos, la investigación se justifica a partir de los siguientes argumentos:

- A.** En lo social: las evidencias empíricas dan cuenta de que las Empresas B, son un motor de cambio social y económico para las comunidades donde las mismas operan.
- B.** En lo teórico: a partir de la revisión de literatura en los programas de investigación relacionados con el objeto de estudio, se encontró que el modelo de Empresas B ha sido poco estudiado, representando un tema de interés para mejorar los modelos gerenciales tradicionalmente empleados en la gestión empresarial.
- C.** En lo práctico: los resultados de la investigación son un aporte para el desarrollo de nuevos elementos de carácter teórico-empírico, que permitan una mejor comprensión y planificación estratégica en este tipo de empresas y en las empresas tradicionales.
- D.** En lo metodológico: proporciona algunas herramientas metodológicas y epistemológicas para comprender la gestión empresarial en las Empresas B.

1.2. Problema de investigación

A pesar del progreso tecnológico, político, social y económico experimentado por la sociedad actual, ésta se enfrenta a graves desafíos relacionados con la seguridad agroalimentaria, la desigualdad social, el cambio climático, el desempleo, el deterioro ambiental, la pérdida de biodiversidad, el agotamiento de los recursos, la corrupción y la crisis energética; producto de la aplicación de un modelo económico sustentado en el uso de los recursos, que ha generado desequilibrios ambientales y sociales.

Al nivel empresarial, la adopción del modelo descrito ha generado desconfianza en la actuación de este sector en la sociedad, pues se considera que de la actividad comercial se derivan las causas de algunos problemas de sustentabilidad e inequidad social que actualmente afectan a las sociedades. Al respecto Abramovay et al. (2013) sostienen que:

El carácter no sustentable de la economía refleja consecuencias económicas y financieras: si algunas empresas ganan, pierden el planeta y la sociedad. Las utilidades de las empresas aumentan, pero se acaba el agua, aumentan la obesidad y la delincuencia. La ciudadanía en general está cansada de sentirse abusada por empresas que justifican cualquier cosa solo por los resultados financieros: utilidades para pocos, costos para todos (p. 11).

Como consecuencia del argumento expuesto, en la sociedad del siglo XXI se demandan productos y servicios más sostenibles, empleos más gratificantes, y una mayor actuación ética de las empresas con todos sus integrantes (trabajadores, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, comunidad, etc.); lo que ha conllevado en el ámbito empresarial al desarrollo de nuevos modelos de negocios, con fórmulas empresariales e innovaciones más responsables con el medio ambiente y con la sociedad en general, de manera que estos contribuyan con el cumplimiento de los objetivos del desarrollo – calidad y bienestar de la población–, sin comprometer los recursos del planeta.

En este escenario, las políticas de sostenibilidad y equidad social han comenzado a tener un papel relevante dentro de las estrategias corporativas de las empresas, tanto por su necesidad, como por sus exigencias legales y sociales y, su viabilidad económica. Evidencia de ello, se aprecia en las experiencias de las Empresas B; iniciativa empresarial

que asumió el reto de sumarse de manera competitiva a los objetivos de un desarrollo sostenible.

Este nuevo modelo de negocios, incorpora dentro de sus estrategias y objetivos además de la rentabilidad, el impacto en la sociedad y el medio ambiente. Su objetivo, trasciende las bases de una visión filantrópica y altruista enmarcada en las exigencias legales de responsabilidad social empresarial, pues se asume la acción social dentro de la planificación estratégica de la empresa como la base para la consecución de los objetivos empresariales y de manera simultánea, para encontrar la solución a los problemas de la sociedad mediante la agregación de valor sustentada en la innovación y el conocimiento.

Al nivel mundial las Empresas B, han promovido de manera acelerada un cambio en la cultura empresarial, al redefinir el éxito en los negocios y construir una economía más inclusiva, sostenible y al mismo tiempo rentable. A la fecha existen más de 2.650 Empresas B Certificadas en 60 países, algunas tienen una trayectoria de más de 50 años de operación y otras son de reciente creación (“start ups”), dentro de las cuales se ubican desde empresas multimillonarias, hasta pequeñas empresas unipersonales; todas ellas operan en aproximadamente 150 sectores económicos (Correa, 2019).

Las evidencias empíricas sobre las Empresas B, dan cuenta que la gestión del conocimiento representa su principal ventaja competitiva, formando parte integral de la planificación estratégica de este tipo de negocios, pues ésta ha sido determinante para la generación de productos y servicios, las prácticas de gestión, los procesos de producción, y la agregación de valor. Por lo tanto, la gestión del conocimiento –tácito y explícito–, como base de la generación de innovaciones dentro de estas empresas, es el elemento o factor que ha permitido convertir los problemas sociales y ambientales de la sociedad, en oportunidades de negocios económicamente rentables, socialmente equitativas y ambientalmente sostenibles.

Las innovaciones derivadas de la producción, socialización y transferencia del conocimiento tanto tácito como científico (explícito), han inducido la producción de productos y servicios que mejoran la calidad y bienestar de la sociedad (trabajadores, empleados, distribuidores, clientes, gobierno y comunidad). Tal evidencia, se muestra por ejemplo dentro del sector de productos de belleza y cuidado personal en las acciones de la empresa Natura en Brasil, calificada como la mayor B Corp industrial, con operaciones en siete países de Latinoamérica y en Francia. Tal corporación, tiene como actividad económica el desarrollo y comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal. Su gestión empresarial, promueve el bienestar de las comunidades

dentro de los parámetros exigidos por el desarrollo sostenible. Los pilares de su estrategia de negocios se sustentan en los siguientes ejes: la conservación ambiental, la valorización cultural, el fortalecimiento de las cadenas productivas y la organización social de las comunidades.

Para fortalecer los ejes descritos, Natura ha implementado estrategias basadas en la gestión del conocimiento, invirtiendo aproximadamente un 3,5% de su utilidad neta en actividades de investigación e innovación. Dicha inversión, garantiza constantemente la generación de innovaciones de productos, procesos, ambientales y organizativas. En este sentido, la integración entre el conocimiento tradicional, la producción artesanal y la tecnología de vanguardia producto del conocimiento, han sido la base para instrumentar las siguientes estrategias:

- A.** Innovar en nuevas fórmulas de productos de belleza naturales sin deteriorar el ambiente. En dichas formulas, se emplean 20 activos de la biodiversidad brasileña, al tiempo que se prioriza la utilización de materias primas de origen vegetal de carácter renovable. Por ser la empresa pionera en producción sustentable, ha sido galardonada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) con el premio “Campeones de la Tierra 2015” en la categoría “Visión Empresarial”.
- B.** Crear un modelo organizativo de proveedores (encadenamientos) con un sistema de certificación propio que mide la calidad, la logística, la innovación, el costo/contrato, la atención y la relación (Lemos, 2012). Esto garantiza el suministro de materia prima de difícil acceso con calidad certificada, al tiempo que permite: i) fortalecer la cadena de valor mediante la construcción de redes de aprovisionamiento locales que potencian la coordinación y el diálogo; ii) reducir los riesgos al aumentar la gobernabilidad de las comunidades, así como la transparencia en las relaciones establecidas entre los actores mediante una lógica inclusiva y participativa; iii) aumentar la disponibilidad y mejorar el desempeño de la mano de obra y; iv) incrementar la competitividad al estimular la innovación, el pensamiento creativo y ampliar la participación de las empresas al ingresar en nuevos mercados (Boechat y Paro, 2007). Simultáneamente, las comunidades indígenas que participan en calidad de proveedores, han mejorado su capacidad para generar ingresos y, acceso a los servicios básicos de vivienda, salud y educación; generando al mismo

tiempo nuevas oportunidades de subsistencia autónoma (Austin et al., 2005).

- C.** Conformar un modelo organizativo de suministro de conocimiento científico y ancestral, mediante la creación de alianzas multisectoriales con otras empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG), agencias gubernamentales y comunidades rurales e indígenas
- D.** Fomentar la formación y capacitación de las comunidades rurales, que actúan como proveedores de materias primas y de conocimiento. Dicha formación se centra en los siguientes campos: i) conformación de cooperativas, ii) cumplimiento de los estándares de certificación, iii) manejo sustentable de la producción y, iv) criterios de gobernabilidad, legalidad y transparencia. Además, el proceso formativo implica articular mecanismos transparentes de toma de decisiones, desarrollar una estructura de gobierno, llevar un registro legal y una contabilidad actualizada (Mataix y Borrella, 2012).
- E.** Promover la adopción de procesos productivos responsables, basados en la explotación sostenible de los recursos naturales, en colaboración con la población local; creando empleo y teniendo en cuenta tanto la seguridad como la sostenibilidad ambiental (Mataix y Borrella, 2012). Como ejemplo de estos procesos, destacan el uso de alcohol orgánico en la preparación de las fórmulas químicas empleadas en los productos, la incorporación de vidrio reciclado en los envases de los perfumes, entre otros (Sistema B, 2015).
- F.** Diversificación del sistema productivo local para reducir la vulnerabilidad de las comunidades rurales, mediante la incorporación de adaptaciones para el cultivo de los productos típicos de la zona bajo una certificación de producción orgánica (Mataix y Borrella, 2012).
- G.** Establecer un sistema de ventas directas para empoderar a la mujer, las cuales en su rol de “consultoras” constituyen el último eslabón de la cadena de valor, dado que son las distribuidoras finales de los productos. En tal sentido, las mujeres han encontrado en Natura una opción de negocio para complementar sus ingresos con la facilidad de venderlos en casa, en el trabajo o en pequeñas tiendas.

El resultado de las estrategias empleadas por Natura, en especial el modelo de alianza y la cooperación con stakeholders, promovió la construcción conjunta de soluciones con beneficios tanto para las comunidades como para la empresa. En la tabla 1, se resumen los beneficios aportados por Natura al desarrollo social. En el caso de las comunidades, estos se concretan en el aumento en el nivel de ingresos de la población y el empleo, la mejora en la educación y vivienda, la conservación de las especies autóctonas, y el fortalecimiento de las capacidades de gobernabilidad y autogestión de la población; mientras que en el caso de la empresa se han mejorado los procesos de recepción de materiales, la selección de proveedores, la gestión de la cadena de transporte, la calidad de los productos, la sostenibilidad y la planificación, al tiempo que se han reducido los lapsos de entrega de los proveedores de envases; todo ello indujo mejoras en la gestión de inventarios (Sistema B, 2015).

Tabla 1.

Objetivo y estrategias empleadas por Natura-Brasil

Natura (Brasil)		
Objetivo	Ejes prioritarios dentro del Modelo de negocio y estrategias	Impacto ambiental y social
Desarrollar y comercializar productos cosméticos y de cuidado personal, promoviendo al mismo tiempo el bienestar y el desarrollo sostenible de las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los ejes principales dentro de la estrategia de negocios, se enmarcan en la conservación ambiental, la valorización cultural, el fortalecimiento de las cadenas productivas y la organización social de las comunidades, con el objetivo de desarrollar en estas últimas una mayor capacidad de autogestión y gobernabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Natura en Brasil y en sus operaciones internacionales, involucra a más de 1,6 millones de consultores.
Desarrollar y comercializar productos cosméticos y de cuidado personal, promoviendo al mismo tiempo el bienestar y el desarrollo sostenible de las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas estratégicas para la producción e intercambio de conocimientos científicos y ancestrales. ▪ Diversificación del tejido productivo local como estrategia para disminuir la vulnerabilidad de las comunidades. ▪ Trabajar con envases de vidrio reciclado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La incorporación de vidrio reciclado en los envases de los perfumes, lo que reduce las emisiones de CO2

- Uso de alcohol orgánico en la preparación de las fórmulas químicas empleadas en los productos.
 - Alianzas con pequeñas comunidades rurales y grupos indígenas diseminados a lo largo del territorio nacional mediante su integración como proveedores.
 - Mejorar la participación de la mujer en el mercado laboral, mediante el fomento de cooperativas, así como de su incorporación en la distribución de los productos.
- en 357 toneladas por año.
 - Sus prácticas reducen la emisión de gases de efecto invernadero, mediante el diseño de estrategias que buscan disminuir el impacto sobre el cambio climático.
 - En un año se consumen 10 millones de litros de alcohol orgánico y, una huella de carbono; lo que representa una reducción de un tercio en comparación con la generada por el uso de alcohol común, dado que no se utilizan fertilizantes químicos ni pesticidas.
 - Conservación de la biodiversidad.
 - Reducción de la pobreza y la marginalidad social, mediante la organización social de las comunidades.
-

De otro lado, en el sector alimenticio se encuentra la empresa colombiana Crepes & Waffles, que tiene más de 20 años en el mercado; logrando articular el rendimiento económico con un impacto positivo en las comunidades. Esta empresa, se ha posicionado como la cadena de restaurantes más grande de Colombia, operando también en otros cinco países; la misma ha sido reconocida por adoptar como estrategias la inserción de la mujer en el mercado laboral, al brindar empleos a madres cabeza de familia (Correa, 2019). Su impacto también se aprecia tanto al nivel social como ambiental, al incorporar dentro de su cadena de proveedores a comunidades afectadas por el conflicto colombiano y a la vez contribuir con la regeneración de los ecosistemas donde habitan, mediante la construcción de corredores naturales. Las comunidades reciben asistencia técnica, asesoría en materia de asociatividad y, vías de comercialización para sus productos. Todo ello facilita retomar estilos de vida, así como las bases para una sociedad en paz (Correa, 2019).

Como estrategia para potenciar la estructura productiva local y rescatar la cultura, el restaurante utiliza productos autóctonos provenientes de las mismas comunidades, como la pimienta del Putumayo, la lechuga orgánica producida con pequeños productores en el centro del país, el palmito de Bojayá, el cacao de Tumaco y los frijoles de los Montes de María (Correa, 2019).

Tabla 2.

Objetivo y estrategias empleadas por Crepes & Waffles- Colombia

Crepes &Waffles- Colombia		
Objetivo	Ejes prioritarios dentro del Modelo de negocio y estrategias	Impacto ambiental y social
Ofrecer platos elaborados con productos autóctonos de las comunidades afectadas por el conflicto armado en Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> • Insertar en el mercado laboral a las comunidades afectadas por el conflicto armado en Colombia. • Inclusión de la mujer en el ámbito del mercado laboral, ofreciendo empleo a madres cabeza de familia. • Brindar a las comunidades asistencia técnica, capacitación para la asociatividad, y vías de comercialización de sus productos, promoviendo la consolidación de estilos de vida y una sociedad en paz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo. • Inclusión de la mujer y de las comunidades más vulnerables en el mercado de trabajo. • Potenciar el desarrollo de la estructura productiva local.

Crepes & Waffles- Colombia		
Objetivo	Ejes prioritarios dentro del Modelo de negocio y estrategias	Impacto ambiental y social
Ofrecer platos elaborados con productos autóctonos de las comunidades afectadas por el conflicto armado en Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la siembra de cultivos autóctonos. Por ejemplo, la pimienta del Putumayo, la lechuga orgánica producida con pequeños productores en el centro del país, el palmito de Bojayá, el cacao de Tumaco, los frijoles de los Montes de María y la arracacha de Cajamarca. Apoyar la regeneración del ecosistema de bosque tropical seco mediante la construcción de corredores naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> Rescate de la cultura y de tradiciones de las zonas. Regeneración de los ecosistemas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Correa (2019).

Por otra parte, en el sector de la agricultura Colombiana se ubica la empresa SiembraViva, cuyo slogan es: “No vamos a parar hasta que toda la comida que haya en las neveras sea fresca, haya sido producida por productores locales y cultivada en un suelo regenerado”. La empresa lidera un proyecto de agricultura regenerativa, orientado a transformar la vida de los productores, proteger el medio ambiente y ofrecer a los consumidores una alternativa saludable directamente en su casa (Correa, 2019).

La agricultura regenerativa, se desarrolla con innovaciones tecnológicas que permiten recuperar el suelo por medio de la captura del carbono; contrario a lo que sucede con las técnicas empleadas en la agricultura tradicional donde el suelo se degrada, por la pérdida de fertilidad derivada de la disminución de la presencia microbiológica, de minerales y de materia orgánica, liberando carbono por la síntesis química que se produce cuando se introduce la fertilización sintética. La técnica regenerativa secuestra el carbono, al tiempo que captura y disminuye la carga de dióxido de carbono en el aire; elemento que produce el calentamiento global (SiembraViva, 2019).

Como una estrategia para resolver el problema de la intermediación, el proyecto de SiembraViva ofrece al pequeño agricultor colombiano, técnicas innovadoras encaminadas a empoderarlo para el desarrollo estandarizado y continuo de productos orgánicos. Sus acciones se centran en el apoyo del suministro de los insumos para la siembra y los cultivos, la transferencia de conocimientos sobre agricultura orgánica y

sostenible, así como la garantía de colocación de los productos en el mercado (SiembraViva, 2019).

Así mismo, en la empresa se considera que la tecnología ha sido el elemento clave para integrar al productor con el consumidor final. En esta dinámica, se cuenta con dos tipos de tecnologías. La primera denominada Ecosiembra, que permite a los pequeños productores aun sin tener mucho conocimiento sobre agricultura orgánica, emplear la técnica de agricultura de precisión para estabilizar la producción en 6 meses. A partir de esta tecnología, la agricultura se desarrolla bajo entornos controlados, invernaderos con sensores que envían información cada 10 minutos sobre la evolución de los cultivos – humedad relativa, radiación, temperatura, humedad del suelo, entre otros aspectos–. Esta información permite anticipar decisiones y mejorar la productividad. La segunda tecnología es la propia plataforma web, que permite a los clientes hacer las compras como si estuvieran en el supermercado (SiembraViva, 2019).

Uno de los principales avances tecnológicos de SiembraViva, es la incorporación de un sistema de riego por goteo, cuyos sensores emiten una señal que indica al productor el momento propicio para iniciar o detener el riego, lo cual optimiza el consumo hídrico en más de un 90%, a la vez que estandariza la labor del productor. En el desarrollo de la agricultura orgánica, esta empresa ha sustituido el monocultivo; para por un portafolio de 20 a 25 variedades de productos capaces de controlar plagas entre ellas misma (Correa, 2019).

Otras técnicas empleadas para mejorar la calidad de los suelos consisten en: i) realizar periódicamente análisis de suelo considerando las propiedades químicas y la materia orgánica, entre otros aspectos; ii) dejar el terreno en descanso al menos tres meses por año; iii) utilizar para la fertilización insumos provenientes de fuentes no sintéticas, como la harina de roca molida, que se adiciona al abono y sirve como fertilizante natural que no emiten dióxido nitroso; regenera los suelos y de asegura la producción a largo plazo y; iv) agregar a la tierra minerales como nitrógeno, fósforo y potasio lo que incrementa la cantidad de nutrientes, captura el carbono y hace que las plantas sean más resistentes a plagas y enfermedades (Correa, 2019).

Como una estrategia para la formación de los productores, SiembraViva cuenta con una finca que funciona como escuela de campo, dado que el productor se capacita trimestralmente en la adopción de nuevas técnicas. Allí se prueban nuevas maquinarias y procesos, que se validan antes de llevarlos al productor (Correa, 2019).

Las estrategias empleadas tienen un impacto en la reducción del desperdicio² generado en el cultivo (alrededor de un 10%). También se emplea una medida para mitigar su huella ecológica, pues como sus productos se empacan en bolsas plásticas, se incentiva a los clientes para su recolección y envío a una planta recicladora, que les otorga un certificado de buen uso. En la tabla 3, se presentan el objetivo y las estrategias implementadas por SiembraViva, con especial énfasis en su impacto ambiental y social en las comunidades.

Tabla 3.

Objetivo y estrategias empleadas por SiembraViva- Colombia

SiembraViva- Colombia		
Objetivo	Ejes prioritarios dentro del Modelo de negocio y estrategias	Impacto ambiental y social
Promover la agricultura regenerativa para transformar la vida de los productores, proteger el medioambiente y ofrecer a los consumidores una alternativa saludable directamente en su casa.	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar directamente a los pequeños productores a la cadena de comercialización para reducir la intermediación.• Desarrollar innovaciones tecnológicas para recuperar el suelo por medio de la captura del carbono.• Apoyar a los productores con el suministro de los insumos para la siembra, garantizándoles la colación de los productos en el mercado.• Transferencia de conocimientos a los productores sobre agricultura orgánica y sostenible.• Centros de formación de productores.• Plataforma Web para la venta de productos por internet.	<ul style="list-style-type: none">• Optimiza el consumo hídrico en más de un 90%.• Reduce la erosión de los suelos, mediante la fijación de carbonos.• Reducción del desperdicio generado en el cultivo, disminuyendo los gases de efecto invernadero.

²En términos medioambientales, los alimentos que terminan en los vertederos producen gas metano, que acelera el efecto invernadero y es además un peligro latente, al ser inflamable. Por otro lado, se debe mencionar el desperdicio de recursos hídricos y energéticos que provoca, y el desgaste de suelos, no solo de aquellos en donde se han cultivado, sino, además, aquellos en donde se han desechado (Correa, 2019).

SiembraViva- Colombia		
Objetivo	Ejes prioritarios dentro del Modelo de negocio y estrategias	Impacto ambiental y social
<p>Promover la agricultura regenerativa para transformar la vida de los productores, proteger el medioambiente y ofrecer a los consumidores una alternativa saludable directamente en su casa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la diversificación de la estructura productiva local, al incorporar más de 25 variedades de cultivos. • Fertilización por medios no sintéticos. • Control de plagas mediante el uso de otras plantas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del desperdicio generado en el cultivo, disminuyendo los gases de efecto invernadero. • Mitigación la huella ecológica, al recolectar las bolsas que han utilizado sus clientes y comercializarlas con una planta recicladora.

Fuente: Elaboración propia (2020), a partir de Correa (2019), SiembraViva (2019).

Otro caso de gran interés, es la empresa de chocolates Pacari en Ecuador, la cual se ha convertido en un ejemplo de modelo de negocio exitoso que se estudia en las universidades más prestigiosas del mundo, inclusive en Harvard Business School (Estados Unidos). A diferencia de los casos analizados, en las escuelas de negocios se enfatiza en la necesidad de generar rentabilidad para contribuir con el desarrollo de la sociedad, destacando que la empresa Pacari ha despertado interés por priorizar dentro de sus estrategias en el bienestar social y ambiental frente a los resultados financieros a corto plazo. De acuerdo con Lupton et al. (2018), el modelo de negocio de Pacari está enfocado en preservar la biodiversidad y mejorar la calidad de vida de los pueblos andinos, garantizando la producción de productos de cacao de alta calidad, a partir de la elaboración de productos orgánicos, sostenibles y certificados.

A diferencia de otros emprendimientos que exportaban el cacao como materia prima, Pacari observando la diferencia entre el margen de ganancia obtenido por quienes compraban la materia prima en el exterior para luego procesarla y venderla en barras y, lo que recibían los pequeños productores actuando en calidad de proveedores; adoptaron un modelo de negocio directo, en el cual la empresa compra directamente a los productores y luego agrega valor al producto crudo, generando ganancias que permiten pagar más a los agricultores productores de la materia prima. A partir de la

visión de negocio descrita, se creó la marca Pacari, que garantiza un producto de alta calidad, 100% ecuatoriano (Lupton et al., 2018).

Bajo el enfoque de comercio directo, la estrategia de Pacari se enfoca en mejorar la calidad de vida de los productores que integran su cadena de abastecimiento. De esta manera, la empresa paga dos veces la tasa del mercado, acondiciona la infraestructura física y operacional para incrementar su producción, al tiempo que les brinda a los productores una capacitación continua sobre prácticas agrícolas sostenibles (Lupton et al., 2018).

Otra innovación de gran impacto social al nivel de los productores ha sido la disminución del peso de las bolsas de cacao; aspecto que ha fomentado la inserción de la mujer en el mercado laboral, pues el peso de las bolsas era el factor que favorecía a los hombres para el desarrollo de este empleo y el recibimiento del pago. El diseño de bolsas de menor peso ha permitido que las mujeres puedan ser vendedoras y recibir el pago, teniendo un impacto profundo que se ha extendido en la mejora en la educación y la salud de las comunidades (Correa, 2019).

Además de producir la materia prima para la elaboración del producto a través de técnicas de agricultura orgánica, Pacari ha experimentado con la agricultura biodinámica, la cual es un método agrícola que comprende prácticas conscientes y sostenibles orientadas hacia la creación de ecosistemas equilibrados y diversos. Estas técnicas, preservan la mayor cantidad de variedades de cacao, promueven la producción de barras de chocolate de origen único y, evitan mezclar el cacao de diferentes regiones de Ecuador en la elaboración de las barras; todo ello para conservar el sabor único y característico del cacao de cada región en particular. Tal estrategia favorece la oferta de una gran variedad de productos, contando actualmente con cinco barras de chocolate regionales, que tienen su origen en Piura, Los Ríos, La Montubia, Manabí y Esmeraldas (Lupton et al., 2018).

De manera complementaria, la empresa promueve la diversificación de la estructura productiva y la preservación de plantas silvestres; ya que las barras además de contener diferentes variedades de frijoles contienen plantas y frutos en peligro de extinción o no comercializadas –maracuyá (fruta de la pasión), bayas como arándanos andinos y uvilla (arándanos), chile, rosa andina y hierbas como limoncillo, guayusa, hierba luisa y mora de oro–. Todos los frijoles e ingredientes de Pacari, tienen la certificación de productos orgánicos, otorgada por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos y por el más estricto EC-BIO-141 de la Comisión Europea. Los

productos, también están certificados por Kosher y Vegan, destacando que los mismos no contienen productos de origen animal (Lupton et al., 2018). En la tabla 4, se resumen las estrategias empleadas por Pacari en Ecuador, enfatizando en su impacto social y ambiental.

Tabla 4.

Objetivos y Estrategias empleadas por Pacari – Ecuador

Pacari- Ecuador		
Objetivo	Ejes prioritarios dentro del Modelo de negocio y estrategias	Impacto ambiental y social
Producción de productos de cacao de alta calidad a partir de la elaboración de productos orgánicos y sostenibles y certificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar la biodiversidad. • Mejorar la calidad de vida de los pueblos andinos. • Brindar capacitación continua a sus proveedores sobre prácticas agrícolas sostenibles. • La estrategia de comercio directo que permite pagar salarios por encima de las tasas del mercado. • Implementación de estrategias de inclusión como por ejemplo la disminución del peso de las bolsas de cacao, que ha promovido la inserción de la mujer en el mercado laboral. • Prácticas agrícolas conscientes y sostenibles a través de la creación de ecosistemas equilibrados (biodinámica). • Diversificación de la estructura productiva local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar la biodiversidad y las prácticas culturales. • Inserción de la mujer en el mercado laboral. • Generación de empleo y mejora en la calidad de vida de las comunidades.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Correa (2019) y Lupton et al. (2018)

Sobre la base de los casos analizados, se puede afirmar que las estrategias implementadas por las empresas B se caracterizan por: i) su fuerte vinculación con el entorno, ii) fundamentarse en el conocimiento tácito, científico y tecnológico como factor clave para el desarrollo de innovaciones sociales, ambientales, tecnológicas, organizativas, de productos y de procesos, iii) formularse para actuar a favor de las

clases más vulnerables de las comunidades donde funcionan, por ejemplo la inclusión de la mujer, los pequeños productores locales y, las clases marginadas en el mundo laboral, iv) crear fuertes lazos con otras empresas o actores locales por medio de alianzas, la asociatividad y, el cooperativismo para el intercambio de materia prima, de conocimientos, de servicios o de beneficios colectivos, v) promover la diversificación de la estructura productiva de las localidades donde operan, vi) contribuir con la sostenibilidad ambiental al incorporar prácticas que disminuyen el impacto negativo en el ambiente, conservan los recursos naturales y la diversidad biológica, vii) preservar el patrimonio natural, las tradiciones y la cultura de las comunidades y, viii) mejorar las desigualdades sociales de las comunidades, al fomentar planes de formación, mejora del empleo, vivienda, así como hábitos de consumo. Todo ello, en función de la naturaleza y características del sector donde estas empresas se desempeñen.

Por otra parte, también se observa que: i) las Empresas B representan un motor de cambio social, ambiental y económico para las comunidades donde operan y; ii) el modelo de Empresas B presenta estrategias para mejorar los modelos gerenciales tradicionalmente empleados en la gestión empresarial. De hecho, a partir del análisis del modelo de negocio implementado por las Empresas B, se aprecia que el conocimiento es un recurso estratégico para que las organizaciones independientemente del tipo o sector donde se ubiquen, puedan lograr sus objetivos de manera competitiva y sostenible.

Por lo tanto, el conocimiento como factor de producción dentro de estas empresas está integrado dentro de la estrategia de negocio, lo cual implica para las empresas transformar su misión e incluir dentro de sus objetivos, el desarrollo de la sociedad en la que opera y, la generación de conocimiento para transformar las demandas sociales y ambientales en oportunidades que creen valor para los distintos grupos de interés (trabajadores, proveedores, clientes, gobierno, comunidad, accionistas).

Considerando la importancia de la gestión del conocimiento para el éxito de la gestión empresarial, este estudio se orienta a proponer un modelo gerencial para las Empresas B de Uruguay, donde se incorpore la gestión del conocimiento como parte de la planificación estratégica. En Uruguay, las Empresas B, son un fenómeno relativamente nuevo. De acuerdo con el Sistema B (2019), actualmente nueve empresas de Uruguay han logrado la certificación como Empresas B. La visión con la que se identifican las Empresas B, es su aspiración de convertirse en las mejores empresas para el mundo y no

solo del mundo (Sistema B, 2019). Para lograr esta aspiración, se requiere una adecuada planificación estratégica de tales empresas, de lo contrario dicha visión resulta inviable.

Al proponerse ser las mejores empresas para el mundo se enfatiza en la idea de excelencia empresarial. En ese sentido, es coherente pensar que las organizaciones que buscan incorporar modelos de excelencia para el logro de sus objetivos, deben contar con un liderazgo que impulse y dirija la política y la estrategia de sus empresas (Algorta et al., 2012). En el caso de las Empresas B de Uruguay, dicho liderazgo deberá impulsar la planificación estratégica de las mismas, con miras al logro de su triple propósito (rentabilidad, sostenibilidad ambiental y, equidad social). A tal fin, Abramovay et al. (2013) destacan la importancia de gestionar el conocimiento en las empresas, apoyar y sostener el desarrollo de dicha planificación estratégica y, contar con la capacidad gerencial para conjugar con éxito las exigencias de los negocios con el logro de los propósitos.

Adicionalmente, los autores citados expresan que las Empresas B operan con una lógica intrínseca de obtener resultados sociales, medioambientales y financieros, sin sacrificar el logro de la misión por el resultado financiero. Basadas en este argumento, las Empresas B introducen estrategias de escala innovadoras para asegurar la consistencia del propósito, el logro de los impactos esperados y, el resultado financiero para sostenerse en el tiempo.

Este trabajo de investigación acerca de las Empresas B de Uruguay, pretende arrojar luz sobre la necesidad que se presenta de replantear los modelos de gestión tradicional por otro que permita a través de la planificación estratégica y la gestión del conocimiento lograr el triple impacto económico, social y medioambiental. Tal como lo mencionan Groppa y Sluga (2015), con las Empresas B se abre el espacio para una nueva gestión empresarial, que demanda un tipo de empresario con una racionalidad distinta y más compleja, que le permita incorporar a su espectro de decisión elementos que antes no se consideraban.

Así pues, de manera general se plantea el problema en los siguientes términos: ¿Cómo logran las Empresas B de Uruguay, apoyar el desarrollo de su planificación estratégica a través de la gestión de conocimiento? De manera específica, el estudio pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características que distinguen las Empresas B que operan en Uruguay de las empresas tradicionales? ¿Cuáles son los componentes de la gestión del conocimiento presentes en la planificación estratégica desarrollada en las Empresas B de Uruguay? ¿Qué tipo de innovación han

integrado en la planificación estratégica las Empresas B de Uruguay como resultado de la gestión del conocimiento?

1.3. Objetivo general y específico

1.3.1. Objetivo general:

Proponer un modelo gerencial para las Empresas B de Uruguay que incorpore dentro la planificación estratégica la gestión del conocimiento.

1.3.2. Objetivos específicos

- A.** Identificar las características que distinguen las Empresas B que operan en Uruguay de las empresas tradicionales.
- B.** Describir los componentes de la gestión del conocimiento presentes en la planificación estratégica desarrollada en las Empresas B de Uruguay.
- C.** Analizar el tipo de innovación integrado en la planificación estratégica de las Empresas B de Uruguay producto de la gestión del conocimiento.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. La sostenibilidad: El gran desafío de la gestión empresarial en un mundo cambiante y de constante incertidumbre

Hoy el confinamiento generado con el covid-19, muestra la actuación verdadera de las empresas. Se aprecia el gran deterioro económico, ambiental y social generado por éstas, al evidenciar que ante la paralización del motor económico de la humanidad (tejido empresarial) se ha mejorado la calidad del aire con la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero generado por la industrialización.

De acuerdo con Serrano (2020) desde febrero de 2020, los satélites de la NASA han detectado caídas que oscilan entre el 20% y el 30% de las emisiones de dióxido de nitrógeno³ en algunas regiones de países golpeados fuertemente por el Coronavirus, como Italia, China y Estados Unidos. Los datos suministrados por La Agencia de Energía Internacional (EIA, por sus siglas en inglés, 2020), demuestran que en lo que resta del año 2020 el mundo usará un 6% menos de energía, lo que a su vez inducirá una caída de las emisiones de dióxido de carbono CO₂⁴. Eso equivale a que se renuncie a la utilización de la demanda energética de la India, un país industrializado con casi 1.700 millones de habitantes. También se estima que la caída global de la demanda de carbón será de un 8%.

O' Callaghan (2020) atribuye el origen de la pandemia a la explotación insostenible de los recursos naturales, indicando que el progreso socioeconómico del siglo pasado se ha basado en una explotación insostenible de los sistemas naturales lo que ha tenido un alto coste en los ecosistemas, con implicaciones de gran alcance para la salud.

Para O' Callaghan (2020) el contacto cercano entre las especies silvestres y los humanos, permitió que el virus se cruzara entre las especies, dando como resultado la aparición de una nueva enfermedad humana, que se propagó rápidamente en el mundo globalizado. Así mismo, destaca que tales interacciones cada vez son más frecuentes dada la explotación de los recursos naturales para responder a las crecientes demandas de

³El dióxido de nitrógeno es un gas nocivo emitido por motores de vehículos, plantas de energía y complejos industriales (Serrano (2020).

⁴CO₂, es uno de los principales gases contaminantes que causan el cambio climático.

energía y alimentos de origen animal de una población en crecimiento. Aproximadamente, la mitad de las enfermedades infecciosas emergentes de origen zoonótico que ocurrieron en el siglo pasado fueron el resultado de cambios en el uso de la tierra, las prácticas agrícolas y la producción de alimentos para responder a tales demandas crecientes.

En el contexto actual, el riesgo de aparición de nuevas enfermedades es alto cuando los humanos y la vida silvestre interactúan en áreas de rica biodiversidad de vida silvestre como los bosques tropicales, pues dichos entornos también son la fuente principal de la mayoría de los recursos naturales que sustentan el modelo de producción, desarrollo y consumo actual, como por ejemplo la extracción de combustibles fósiles, así como la tala y la agricultura son las principales actividades que impulsan la invasión y degradación del bosque tropical, lo que representa un doble riesgo para nuestra salud (O'Callaghan, 2020).

Como se puede apreciar, la crisis provocada por el Covid-19, mostró de manera palpable el impacto social, económico y ambiental que tienen las organizaciones en la sociedad. En este sentido, la pandemia constituye un examen para probar la consistencia de las acciones de las empresas frente a sus stakeholders y los compromisos de sostenibilidad asumidos en el marco del desarrollo sostenible o como lo indica Harari (2020) la “(...) epidemia de coronavirus constituye un importante test de ciudadanía” (s/p.). Desde esta postura, el análisis de la actuación de las empresas da cuenta de algunas realidades relacionadas con los resultados de los modelos de gestión implementados por estas:

- A.** En un primer escenario, se encuentran aquellas empresas que en su momento se negaron a invertir en la producción de conocimiento, la capacitación del recurso y en una tecnología para enfrentar una eventualidad como esta, dándose cuenta actualmente del grave error cometido.
- B.** En un segundo escenario, se encuentran aquellas empresas que se prepararon para hacer frente a este tipo de eventualidades e incluso asumieron compromisos de actuar de manera sostenible, ética y responsablemente a favor de sus grupos de interés. No obstante, tales empresas han obviado esos compromisos, evidenciándose actualmente el despido de miles de personas, la automatización de los procesos operativos, la sustitución del recurso humano por robots, la opacidad de la información, entre otros aspectos.

- C. En un tercer escenario, se observan aquellas empresas que han asumido sus compromisos con los grupos de interés, promoviendo actuaciones éticas y responsables. En esta crisis, tales empresas han utilizado la tecnología, el conocimiento y las competencias para empoderar a sus grupos de interés, especialmente a sus empleados, clientes y comunidades.

En el contexto descrito, el advenimiento de la pandemia –Covid-19– sorprendió a la humanidad, específicamente en el ámbito empresarial se evidenció que tan preparadas y que tan dispuestas están las empresas para responder verdaderamente a las necesidades de sus grupos de interés y, de adaptarse a las exigencias del nuevo orden mundial. En tal sentido cabe preguntarse: ¿Contaban las empresas con la tecnología apropiada? ¿Los modelos de gestión se ajustaron fácilmente? ¿El recurso humano tenía las competencias y los conocimientos para responder a los desafíos impuestos? ¿Cumplieron las empresas lo que declaraban dentro de su misión y visión como compromisos estratégicos? ¿Después del desconfiamiento las empresas se volverán a los modelos de gestión anterior o surgirán nuevos modelos?

Las respuestas a todas estas interrogantes, deben conducir a una revisión exhaustiva de los modelos gerenciales y teorías organizacionales que orientan el desempeño de las organizaciones, pues desde hace tiempo, la sociedad viene exigiendo una mayor responsabilidad social, ambiental, económica y ética de las acciones empresariales, así como una actualización de las competencias, las profesiones y los conocimientos.

Al respecto, el World Economic Forum (2020) plantea que la crisis del Covid-19, está acelerando una serie de cambios que se debieron haber realizado desde hace algún tiempo. Entre éstos, se encuentra lo relacionado con el trabajo, que ha implicado adoptar mecanismos para el trabajo a distancia, la contratación de trabajadores temporales, la aceleración y automatización de tareas altamente repetitivas, la implementación de soluciones innovadoras para reequilibrar el talento entre las industrias que sufren una disminución de la demanda y las que experimentan un aumento de la demanda, la actualización de las competencias y la reconversión profesional.

Para el Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2020) la competitividad, sostenibilidad y legitimidad social de las empresas en el futuro, dependerá en gran medida de su reacción ante las nuevas necesidades de sus empleados, clientes y otros grupos de interés. Existen altas expectativas sobre el rol de liderazgo que deben ejercer las empresas; los datos muestran que el 78% de los ciudadanos espera que

las empresas actúen para proteger a los empleados y la comunidad local, adaptando sus operaciones y formas de trabajo. Cumplir con estas demandas implica tener un conocimiento sobre los cambios generados en el contexto actual (post Covid-19) los cuales abarcan los siguientes aspectos:

- A.** Fortalecimiento de la dimensión relacional y aumento de la conciencia colectiva.
- B.** Configuración de una sociedad más reflexiva y con mayor capacidad crítica.
- C.** La gestión con impacto social positivo.
- D.** Nuevas formas de trabajo.
- E.** Afianzamiento de un nuevo estilo de liderazgo basado en estructuras horizontales y en métodos de comunicación más cercanos.
- F.** Emergencia de nuevas figuras de influencia creciente como los científicos, los médicos, los expertos.
- G.** La tecnología se ha convertido en la gran aliada.
- H.** El big data y la inteligencia artificial para tomar mejores decisiones.
- I.** Crecimiento de la desigualdad social y la brecha digital.
- J.** Reconocimiento de que la naturaleza es incontrolable.

Tales exigencias, han sido recogidas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en los (ODS) y específicamente al tejido empresarial de los distintos países, se les hace un llamado para que actúen en un marco de sostenibilidad que garantice además del uso racional de los recursos, una mayor equidad social y económica. De manera específica dentro de los ODS, se reconoce el rol que las empresas pueden y están obligadas a desempeñar en su logro, debido a que difícilmente éstas podrán emprender un negocio sin incluir dentro su estrategia corporativa los ODS, los cuales recogen las preocupaciones y necesidades de los grupos de interés al nivel mundial.

Para Deloitte (2017) la Agenda de la ONU propone 17 (ODS) y 169 metas de carácter integrado. Se han exigido acciones colectivas en el ámbito económico, social y ambiental, pues a pesar de los progresos alcanzados aún la pobreza, el hambre, la escasez de agua, el desempleo, los impactos del cambio climático y las desigualdades sociales continúan afectando a demasiadas personas al nivel mundial. En estas circunstancias, es evidente que las empresas tienen un papel clave en el desarrollo económico, al proporcionar los productos y servicios e influir en el progreso de la sociedad en su conjunto.

En consecuencia, las empresas podrán capitalizar numerosos beneficios al asumir los ODS, como por ejemplo incursión en nuevos mercados, oportunidades de negocio, estrechar las relaciones con los grupos de interés, focalizar la estrategia o mejorar el desempeño. Así, lo han demostrado iniciativas empresariales que han realizado una inversión ambiental y socialmente responsable con impacto en la comunidad. Tal es el caso de las empresas B, los modelos de negocio inclusivo o de la base de la pirámide, las cadenas híbridas de valor o los emprendedores sociales (Remacha, 2017).

En la tabla 5, se muestra un resumen de la contribución de las empresas al cumplimiento de los ODS y las oportunidades generadas para mejorar su desempeño. En tal sentido, se destaca que las empresas pueden convertirse en: i) medios de subsistencia para las comunidades; ii) una estrategia de empoderamiento para las poblaciones más vulnerables; iii) canales para mejorar la salud, el bienestar, la estabilidad, la seguridad, la diversidad e igualdad de género en las comunidades y; iv) un modelo a seguir para la preservación y conservación del medio ambiente, entre otros.

Tabla 5.

Contribución de las empresas al logro de los ODS y oportunidades para estas

Contribución de las empresas
<ul style="list-style-type: none">▪ La creación de empleo▪ El aumento de los ingresos de la población▪ La mejora de las infraestructuras▪ La provisión de productos y servicios que hagan accesibles a todo el mundo la alimentación, el agua potable, la vivienda, la energía, la educación y la asistencia sanitaria.▪ Cultivar y fabricar productos de calidad a precios competitivos.▪ Desarrollar de tecnologías que permitan el mejor aprovechamiento de los cultivos y de la crianza.▪ Fomentar buenos hábitos en materia de aprovechamiento de los recursos y eficiencia energética.▪ Introducir prácticas sostenibles y competitivas.▪ Incorporar dentro de su fuerza laboral miembros de los colectivos más vulnerables (poblaciones rurales, discapacitados, enfermos de sida, migrantes indocumentados, la mujer).▪ Evitar en la elaboración de productos y la prestación de servicios el uso de ingredientes que sean perjudiciales para la salud.▪ Promover hábitos saludables entre los empleados y los consumidores▪ Proveer las condiciones y un ambiente de trabajo para una vida sana.

Contribución de las empresas

- Garantizar la puesta en marcha de planes adecuados de seguridad y salud laboral para empleados y sus cadenas de valor.
- Inversión en educación para la formación de los empleados y demás grupos de interés.
- Adopción a nivel interno de políticas y procedimientos para garantizar los mismos derechos y oportunidades laborales a la mujer
- Inversión en programas de empoderamiento económico de las mujeres y niñas, fomentando el crecimiento económico y el desarrollo social.
- Gestión sostenible de los recursos hídricos empleados en la elaboración de sus productos y servicios.
- Inversión en fuentes de energía limpia, como la solar, la eólica o la termal; tecnologías que reduzcan el consumo mundial de electricidad en los edificios y fábricas, así como proyectos que contribuyan con la transferencia de la energía hacia las comunidades locales más desfavorecidas.
- Fomentar procesos industriales que no impacten sobre el medioambiente, incorporando a las pequeñas y medianas empresas como socios comerciales en su cadena de valor.
- Favorecer la expansión de infraestructuras sostenibles y resilientes, así como de las tecnologías de comunicación para apoyar la innovación y la investigación en su núcleo de negocio.

Oportunidades para las empresas

- Empezar nuevas formas de negocio.
- Explorar nuevos mercados y generar beneficios
- Innovar para mejorar su competitividad
- Fidelizar el talento
- Identificar nuevos nichos de mercado
- Establecer alianzas público-privadas para el desarrollo.
- Fomentar cadenas de valor integradas.
- Fortalecer la cadena de suministro
- Prevenir las crisis de reputación
- Invertir en la investigación y la comercialización de nuevos productos y servicios.
- Avanzar en la prevención y el cuidado de la salud.
- Hacer frente al énfasis que ha adquirido la inocuidad de los alimentos.
- Aumentar la motivación y el compromiso hacia la empresa.
- Reducir los costes laborales vinculados al absentismo.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Madrid, (2016)

Así mismo, para hacer frente a los cambios generados producto de la pandemia, el World Economic Forum (2020) bajo el concepto de capitalismo de las partes interesadas, recomienda algunos principios que pueden implementar las empresas para definir un curso de acción responsable, que equilibre las presiones a corto plazo con las necesidades a mediano plazo. Tales principios se concretan en:

- A.** Asumir un liderazgo que proporcione los mejores resultados para todos los grupos de interés.
- B.** Adoptar una mentalidad de aprendizaje ágil y continuo para asegurar una respuesta ante la incertidumbre derivada de esta crisis, la cual exige agilidad, innovación y adaptarse a los sistemas y reglamentos de rápida evolución.
- C.** Comprender las perspectivas de todas las partes interesadas –empleados, accionistas, clientes, proveedores, sindicatos, comunidad–, promoviendo su participación en la toma de decisiones. Por ende, se deben considerar las necesidades y prioridades cambiantes de todas las partes interesadas, incluyendo el estado evolutivo de las prácticas competitivas e innovadoras.
- D.** Asumir un enfoque de intersección del bienestar de los empleados y la empresa, la presión de los costos del actual entorno de ingresos pone un gran énfasis en que los líderes satisfagan las necesidades de los accionistas en un momento donde el bienestar de los empleados, en particular los más vulnerables está siendo altamente amenazado.
- E.** Asumir decisiones y medidas que tengan en cuenta las necesidades a mediano plazo, sí como los objetivos comerciales a más largo plazo. La adopción de estrategias en este entorno rápidamente cambiante e incierto, exige que las organizaciones resistan la presión de emprender acciones a corto plazo que parecen esenciales en el caos del entorno actual, pero que pueden comprometer la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Por su parte, la Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership (2020) enumera un conjunto de recomendaciones para que las empresas puedan salir de esta crisis en mejores posiciones de liderazgo social y reputacional. Estas se resumen en los siguientes términos:

- A.** Articular las acciones e iniciativas en base al propósito corporativo y los valores, con el fin de actuar rápida y coherentemente ante los cambios del entorno.
- B.** Mirar a largo plazo y revisar continuamente los objetivos financieros y no financieros para tomar decisiones ágiles.
- C.** Priorizar a los empleados como principal grupo de interés.
- D.** Gestionar la comunicación interna como una palanca estratégica.
- E.** Comunicar con claridad, de forma proactiva y permanente las prioridades de la organización y la evolución de su situación.

- F.** Flexibilizar el proceso de toma de decisiones para empoderar a los empleados.
- G.** Impulsar nuevas formas de trabajo ágiles, flexibles y autónomas.
- H.** Diseñar los distintos escenarios posibles y situarse en el más negativo de cara a tomar decisiones de contingencia y mitigación, pero al mismo tiempo prepararse para una pronta recuperación.
- I.** Esperar diferentes velocidades de recuperación en función de los sectores.
- J.** Buscar las oportunidades en medio de la adversidad y diversificar los principales canales de venta.
- K.** Innovar de forma colaborativa con los stakeholders para dar respuesta a nuevas necesidades y, detectar nuevas expectativas, actitudes y comportamientos sociales y de consumo.
- L.** Aprender de los errores y aciertos para fortalecer los planes de gestión de riesgos.
- M.** Introducir herramientas de monitorización y lectura permanente del contexto social, para identificar de forma temprana, las tendencias, oportunidades de potencial de impacto.

Sobre la base de los principios descritos, se puede afirmar que la economía global requiere de una transformación profunda que favorezca un desarrollo sostenible. Las nuevas formas empresariales que buscan soluciones a problemas sociales y ambientales son una respuesta del Derecho Empresarial a esta transformación de la economía y el mercado. Algunas de estas iniciativas empresariales se conocen como empresas con propósito.

Específicamente al nivel de Latinoamérica, la crisis generada por el COVID-19, ha forzado a los gobiernos latinoamericanos a reaccionar rápidamente en los distintos aspectos del desarrollo. De hecho, se ha comenzado a reconocer que la economía de triple impacto y el establecimiento de leyes y políticas públicas no pueden estar aisladas de los procesos de desarrollo, pues América Latina y el Caribe son las regiones más afectadas por la pandemia; lo que ha incrementado el flagelo de la desigualdad y la crisis climática. Por ende, la reconstrucción de la economía requiere con urgencia actualizar los sistemas jurídicos de la región para reconocer y potenciar modelos de negocios que generen impacto positivo en la sociedad y el ambiente (Connolly et al., 2020).

En el contexto descrito, las empresas B tienen una ventaja respecto a otros modelos de negocios, pues sus lineamientos se enmarcan dentro de los ODS propuestos

por la Organización de las Naciones Unidas, que abarcan el desarrollo en tres áreas – económica, social y la protección del medio ambiente–, lo que se conoce como el triple impacto o propósito.

2.2. Las Empresas B: origen, fundamentos legales, definición y características

2.2.1. Origen y fundamentación legal de las Empresas B

Las Empresas B surgen en el año 2006, cuando los emprendedores Coen, Houlahan y Kassoy decepcionados por la forma en que las empresas en Estados Unidos tomaban decisiones sin considerar el impacto social y ambiental de sus operaciones en la sociedad, procedieron a crear una iniciativa empresarial para fomentar la conformación de empresas socialmente responsables (Abramovay et al., p. 21).

De hecho, estos empresarios se encontraron frustrados “... cuando vendieron su empresa ADN1 de calzado de baloncesto y ropa de negocios por 250 millones de dólares, y vieron cómo los nuevos propietarios desmontaron rápidamente las buenas prácticas de impacto social y medioambiental que ellos mantenían” (FOMIN, 2013, p. 8). Tal situación, constituyó la base para que estos emprendedores iniciaran la búsqueda de una nueva alternativa para hacer negocios, que además de generar rendimientos financieros, indujera un impacto positivo en la sociedad. Así, se amplió “... la responsabilidad legal de accionistas y gestores para permitir solucionar problemas sociales y ambientales en el corto plazo, entendiendo esto como una apuesta de mejor valor financiero para el largo plazo” (Abramovay et al., 2013, p. 21).

Sobre la base del análisis de las prácticas empresariales seguidas por Coen, Kassoy y Houlahan, Correa (2019) advierte que las empresas cuya misión trasciende la rentabilidad económica enfrentan los siguientes desafíos: i) la construcción de confianza, dado que las propuestas de gestión empresarial basadas en el bien común generalmente se reciben de manera escéptica por parte de los grupos de interés, pues generalmente los mercados son confusos y, con frecuencia están saturados de empresas que declaran en su misión el apoyo a causas sociales y ambientales; ii) el cumplimiento de su compromiso en el largo plazo, lo que implica el desarrollo de esfuerzos para hacer frente a las presiones del mercado, garantizando la satisfacción de las expectativas de los inversionistas en cuanto al retorno de la inversión en el corto plazo; y, iii) la innovación para encontrar las

herramientas de gestión empresarial más idóneas que permitan integrar a lo financiero los aspectos sociales y ambientales.

La estrategia adoptada para la creación de las Empresas B, se fundamentó en la constitución de una organización sin ánimo de lucro denominada B Lab, cuyo objetivo se centró en conformar en los Estados Unidos una comunidad de empresas basada en un proceso de certificación de Empresa B (Benefit Corporations). Para apoyar la inversión de impacto, B Lab procedió a la conformación de Global Impact Investment Rating Service (GIIRS), concebida como una organización que presta un servicio de evaluación de impacto a los inversionistas interesados en invertir en empresas con capacidad de generar un impacto social y ambiental positivo.

Bajo los parámetros descritos, existen dos mecanismos para convertirse en Empresa B: i) obteniendo la certificación que otorga B Lab; y, ii) constituyéndose legalmente desde el inicio bajo la forma jurídica de Empresa B, cuando en el país exista la legislación que lo permita (Abramovay et al., 2013).

En tal sentido, Alcalde (2018) advierte algunas diferencias entre las Empresas B y las sociedades de beneficio e interés colectivo, las cuales en líneas generales son el resultado de la existencia de dos posturas sobre el emprendimiento con propósito. La primera de ellas, solamente aspira que el Estado permita el desempeño de estas empresas como parte de las opciones de mercado, sin otorgar ventajas ni preferencias y, protegiéndolas únicamente de las posibles pugnas que puedan presentarse entre los socios en cuanto a los objetivos definidos en sus estatutos. La segunda de ellas, aspira que el Estado promueva y proteja estas empresas por su carácter social, a través de la concesión de algunos beneficios concretos como los de tipo tributario.

Frente a estas dos posturas, Alcalde (2018) apunta que las sociedades de beneficio e interés colectivo constituyen un paso preliminar para la conformación de las Empresas B, dado que en las primeras se promueve: i) una reforma en los estatutos que rigen el funcionamiento de la organización para aportar soluciones concretas a los problemas sociales o medioambientales; ii) cumplir con la certificación privada que evalúa las diversas dimensiones de la empresa, y; iii) promover la toma de decisiones corporativas vinculantes, considerando los intereses económicos de sus socios y, los de los demás grupos de interés.

Así, el origen de las Empresas B se vincula directamente con la creación de B Lab, cuyo propósito se enmarca dentro de los lineamientos fundamentales de la Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders), pues se asume que actualmente la sostenibilidad de los

negocios trasciende la rentabilidad económica e implica una reivindicación de la condición social de los empleados, los clientes, los competidores, los proveedores, de la comunidad en la que se desempeña la empresa y del medio ambiente.

Con respecto a la creación del Sistema B, cabe mencionar que el mismo fue el resultado de una controversia judicial generada en el año 2000, en los Estados Unidos entre los creadores de los helados Ben & Jerry's y la empresa Unilever. En este sentido, los dueños de los helados insistían en la necesidad de crear una empresa, cuyo propósito trascendiera el aspecto lucrativo, para incorporar la sustentabilidad ambiental y, los aportes sociales a la comunidad (Sistema B, 2019).

Al nivel de América Latina, las Empresas B incursionan en el mercado en el 2011 con la creación del Sistema B, constituido por iniciativa de Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa, que inspirados en las bases del B Lab, se unieron para impulsar una economía y un desarrollo más sostenible. Tal sistema, es una plataforma tecnológica que opera a escala global, cuya misión consiste en "... construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado en la solución de problemas sociales y ambientales" (FOMIN, 2013, p. 9). El mismo tiene como objetivos: i) incrementar el número de Empresas B en América Latina; ii) suministrar apoyo a las Empresas B para que puedan aumentar su valor social y ambiental; y, iii) crear un entorno político, legal, jurídico, cultural y académico, que propicie el posicionamiento de las Empresas B (Abramovay et al., 2013).

De acuerdo con el FOMIN (2013), el logro de los objetivos antes planteados se alcanza a través de la actuación del Sistema B en:

- A.** Las Empresas B: promoción de un entorno favorable que promueve nuevos emprendimientos bajo la filosofía de triple impacto—económico, social y ambiental.
- B.** Las políticas públicas: acuerdos sobre el diseño de políticas públicas y, de marcos legales que favorezcan el fomento de una economía regenerativa e inclusiva.
- C.** La Academia B: construcción de alianzas con las universidades para producir conocimiento y formar talento humano. En este sentido, por medio de una plataforma global de conexión, el Sistema B coopera con la investigación, la formación y las redes de estudiantes, académicos y emprendedores para disertar, reflexionar, estudiar, comunicar y desarrollar

ejemplos concretos de empresas y prácticas económicas, cuyo éxito permite medir el bienestar integral y no solo las utilidades de los accionistas.

- D.** Los grandes actores de mercado: programas de oportunidades, ajustados a las características de las Empresas B. También, se promueven alianzas multisectoriales en territorios específicos a través del programa Ciudades B. Los grandes actores de mercado—privados y públicos, son fundamentales para la redefinición del sentido del éxito en los negocios y la economía.
- E.** Los inversionistas: convocar a los inversionistas de impacto social y ambiental para invertir en proyectos con propósitos colectivos y apoyar el desarrollo de las Empresas Los líderes de opinión: acercamiento de los medios de comunicación con los líderes de la sociedad civil para divulgar este nuevo movimiento de manera que se conozca y valore esta forma de actuar en la economía.

Por otra parte, con respecto a la existencia y el funcionamiento de las Empresas B en América Latina, las cifras publicadas en la plataforma global del Sistema B (2021) da cuenta que para el 2021, 3863 empresas se habían certificado al nivel mundial y 680 en Latinoamérica. Tales empresas, se ubican en diferentes sectores económicos, pues van desde las microempresas hasta las grandes multinacionales. En Uruguay, estas empresas son un fenómeno relativamente nuevo, dado que las mismas se comenzaron a gestar a partir de 2014. Actualmente son diez las empresas, que en el País han logrado la certificación de Empresas B.

Así mismo, en cuanto al marco legal que fundamenta la operatividad de las Empresas B, es importante resaltar que en América latina con el auge de este nuevo modelo empresarial, se ha iniciado la búsqueda de nuevas formas jurídicas de organización, que favorezcan la creación y migración de aquellas empresas que deseen incorporar en su modelo de negocio y gestión empresarial otros aspectos sociales y ambientales que trasciendan los relacionados con las utilidades y la rentabilidad económica. Como muestra de esta situación, se celebró entre el 19 y 20 de junio de 2017 en Lima, la 1ª Conferencia Internacional de Abogados B (Corporación Andina de Fomento, Banco de Desarrollo de América Latina, 2017).

Este encuentro tuvo como objetivo crear grupos jurídicos en varios países, con la finalidad de promover legislaciones que favorezcan el surgimiento de dichas empresas, reconociendo que este es un sector clave para evolucionar hacia una nueva economía más inclusiva y sustentable. Dentro de ese marco jurídico, se destacó la necesidad de adoptar

la Ley de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), cuyo objetivo principal es identificar, reconocer y potenciar las empresas que generan impacto social y ambiental. En este sentido, identificarlas es el primer paso para generar beneficios propios del mercado; mientras que el segundo paso, consiste en el diseño de las políticas que el Estado debe implementar para su fomento, a través de los programas de compras públicas preferenciales, facilidades de acceso al crédito, entre otros. Ambos pasos son los que permiten que la misión o propósito social y/o ambiental de la empresa perdure en el tiempo más allá de los cambios en las estructuras y los equipos.

Entre los países latinoamericanos que más han avanzado en la creación de leyes que protegen a las Empresas B destacan Argentina y Colombia, en los cuales ya se han presentado proyectos legislativos para la aprobación de la ley de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Iniciativas similares se promueven también en Uruguay, Chile y Brasil, al tiempo que se espera una pronta réplica en otros países. En el caso de Uruguay, desde octubre de 2017 se introdujo en la Cámara de Representantes del Parlamento Nacional un Proyecto de Ley de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), la cual aún se encuentra en estudio por parte de la Comisión Especial de Innovación, Ciencia y Tecnología de dicha Cámara. En caso de aprobarse, se contará con un marco legal específico que contempla básicamente el propósito del triple impacto, las responsabilidades de sus directores y accionistas, así como la denominación de sociedad BIC.

2.2.2. Definición de las Empresas B

El tejido empresarial de un país constituye la principal fuente de crecimiento y de generación de empleo. La creatividad y el arduo trabajo de los empresarios son aspectos fundamentales que contribuyen con el crecimiento económico, dado que las empresas impulsadas por la maximización de sus beneficios:

... innovan, invierten y generan empleo e ingresos derivados del trabajo. Su contribución a la generación de empleo varía según el país, pero, en general, las empresas privadas generan la mayoría de los empleos, creando oportunidades para que las personas adquieran conocimientos, pongan en práctica sus calificaciones y aptitudes y mejoren su nivel de vida. Las empresas proporcionan los bienes y servicios que todas las personas

necesitan, desde bienes de consumo hasta servicios de atención de salud, alimentos y vivienda.

Las empresas son una fuente importante –a menudo la principal– de ingresos fiscales y, por tanto, constituyen generalmente la base en que descansa la prestación pública de servicios, como el de la atención de salud y la educación. Las empresas son importantes para todas las economías, estén éstas intentando superar su condición de economías de bajos ingresos, estén en transición o intenten competir como economías modernas y diversificadas en mercados globalizados sumamente innovadores (Oficina Internacional del Trabajo (OIT) , 2007, pp. 3-4).

No obstante, su contribución con el desarrollo, los modelos de gestión tradicionalmente empleados en las empresas han estado orientados al incremento de las ganancias de los dueños y del capital (fines económicos), a expensas de los intereses de la colectividad en general, lo que ha generado altos niveles de contaminación, corrupción, disminución de recursos y fuentes de energía, así como el aumento de la desigualdad social.

Sobre este aspecto, Remacha (2017) plantea que los modelos de producción heredados a partir de la revolución industrial que enfatizaron en la explotación, producción y consumo intensivo de recursos aun cuando se orientaron a mejorar el bienestar de la sociedad contemporánea, también han sido una de las causas del deterioro del planeta, dado que han puesto en riesgo:

... la continuidad de la especie humana en la Tierra, lo que ha generado entre las sociedades contemporáneas la concienciación sobre la necesidad de cuidar del entorno, fundamentada en la dependencia de los seres humanos del medio en el que viven.

El hombre depende de la naturaleza para obtener los recursos –aire, agua, comida, abrigo– para su subsistencia. Asimismo, un medioambiente sin riesgos, limpio, saludable y sostenible es esencial para el pleno disfrute de una amplia gama de derechos humanos, entre ellos los derechos a la vida, la salud, la alimentación, el agua y el saneamiento, y para alcanzar unas condiciones de vida dignas. La preocupación se extiende entre todos los actores de la sociedad, incluidos los Gobiernos, las empresas, los medios de comunicación y la ciudadanía en su conjunto (p. 9).

Debido a la incapacidad del modelo económico antes descrito, de aportar respuestas a las exigencias de las sociedades de los siglos XX y XXI, surge la preocupación por garantizar un medio de vida más sostenible y crear las condiciones para brindar una vida digna. Basándose en este planteamiento, los movimientos sociales, políticos, culturales y académicos han propuesto nuevos enfoques de desarrollo, orientados entre otros aspectos hacia el logro de la sostenibilidad ambiental y la equidad social.

Al respecto Marín (2019), advierte que la sostenibilidad aparece como la respuesta ante el impacto que el uso desmedido de los recursos ha tenido sobre el planeta. Frente a un crecimiento exponencial de los niveles de prosperidad y de riqueza, se pone de manifiesto la incapacidad del planeta para afrontar dicho crecimiento y de suministrar los recursos necesarios. En este caso, la sostenibilidad tiene como objetivo garantizar un ritmo de crecimiento a la velocidad que el planeta puede abastecerlo, evitando de esta manera un impacto irreversible sobre su capacidad y mantenimiento.

Al nivel empresarial, estos nuevos modelos de desarrollo han tenido incidencia en la adopción de modelos empresariales alternativos, debido a que los países se han visto obligados a formular políticas, acuerdos y legislaciones que han implicado para las empresas la adopción de una gestión más responsable con el entorno –prácticas filantrópicas, de responsabilidad social empresarial (RSE), y de responsabilidad social corporativa (RSC)–, así como la puesta en práctica de comportamientos empresariales éticos, que contribuyan con la reducción de los efectos negativos que sus actividades generan al nivel medioambiental y social.

Algunos autores como Pretel (2012) y Correa (2019), han planteado que producto de las tendencias globales, así como de las diversas presiones sociales, legales y de mercado evidenciadas a finales del siglo XX, se han introducido cambios en la gestión empresarial. Dentro de estos cambios para garantizar la sostenibilidad corporativa, han surgido las redes empresariales como un modelo que redefine el éxito empresarial (Pretel, 2012).

Alineados a los fundamentos del desarrollo sostenible y de la sostenibilidad corporativa en el mundo empresarial⁵ –bien sea por obligación legal o por iniciativa propia–, se creó el escenario propicio para la aparición de innovadores modelos de negocios y de economías más sostenibles, que han encontrado en la actuación ética y

⁵ La sostenibilidad cobra relevancia en tres ámbitos concretos: los recursos y el impacto sobre el medioambiente, el entorno económico y el ámbito social o humano de una empresa (Marín, 2019).

responsable de la empresa, oportunidades de negocios económica, social y ambientalmente rentables. Entre estas iniciativas destacan los negocios verdes, las empresas sociales, las empresas de negocios justos, la economía verde, la economía naranja, las empresas sostenibles, los negocios orgánicos, las empresas de bien común, entre otros.

Todas las iniciativas empresariales mencionadas se han fundamentado en una nueva filosofía de negocios, la cual parte de la premisa de que actualmente no es suficiente que las empresas satisfagan las necesidades de sus clientes con la generación de sus productos y/o la prestación de sus servicios, pues para contribuir con el desarrollo económico y social de las comunidades donde se insertan, éstas también deben emprender acciones para generar impactos positivos en materia social y medioambiental (Bustos y Wastavino, 2016).

En este contexto ha surgido lo que se conoce como cuarto sector, caracterizado básicamente por el desarrollo de actividades innovadoras orientadas a satisfacer las demandas sociales y ambientales a partir del uso de las prácticas que caracterizan los negocios. No obstante, aun cuando las prácticas mencionadas se centran en la maximización del beneficio y se asocian con el sector primario de la economía, lo que realmente distingue las empresas que conforman este sector de aquellas que integran el cuarto sector, es que estas últimas además de preocuparse por la búsqueda del beneficio para sus accionistas, se interesan también por aportar respuestas a los problemas sociales y ambientales del entorno en el que operan.

Para, Berrelleza (2019) el cuarto sector se define como "... un proyecto que aglutina a los otros sectores de la economía (privado, público, tercer sector) en una macro estrategia de transformación, que se plantea impactar en cuatro niveles: económico, político, social y medioambiental" (p. 5). En el marco de este sector, se ha creado el escenario propicio para la innovación social, en la medida que se ha promovido la creación de nuevas empresas, la generación de empleo y de riqueza, al tiempo que se ha incrementado el volumen de actividad social y económica orientada a la obtención de determinados resultados. No obstante, como lo afirman Zurbano et al. (2012), la adopción de una estructura de cuarto sector por parte de las empresas, no depende de su área de actividad sino más bien de su cultura interna y de su misión.

Algunos autores como Zurbano et al. (2012), Berrelleza (2019) y Azevedo et al. (2019) resumen los principales rasgos de las organizaciones que conforman el cuarto sector en: i) la hibridación dado que confluyen las lógicas de los tres sectores tradicionales

de la economía; ii) la adopción de estructuras empresariales más horizontales; así como de nuevos modelos de negocios y de gestión; iii) el fomento del emprendimiento social; iv) la transparencia; v) la búsqueda de un equilibrio entre el beneficio económico, el impacto social de las actividades empresariales y el cuidado ambiental, y, vi) la promoción de un liderazgo compartido.

Sobre la base de la caracterización expuesta, Berrelleza (2019) afirma que las empresas que integran el cuarto sector buscan incidir en los objetivos de desarrollo sostenible a partir de la generación de: i) modelos de negocios que por sus características y fundamentos aporten respuestas a una problemática social; ii) ideas de negocios que aun cuando por sí mismas no resuelvan un problema social, sí lo solventan a través de su práctica empresarial; y, iii) nuevas herramientas de gestión empresarial.

Como parte de las iniciativas económicas, sociales y ambientalmente sostenibles que conforman el cuarto sector, han surgido a nivel mundial las Empresas B. Estas también se conocen como corporaciones híbridas o empresas con propósito, dado que se diferencian de las formas organizativas tradicionales en el hecho que sus objetivos trascienden la generación de valor económico, para centrarse tanto en los valores sociales y ambientales, como en la maximización de su mezcla (Pretel, 2012). Tales empresas tienen un alto compromiso social, pues su gestión se apoya en un conjunto de valores más amplios que los asumidos por las empresas tradicionales –apoyo a causas sociales, responsabilidad ambiental, búsqueda de beneficios para los distintos grupos de interés, entre otros–.

Para Alter (2007), las Empresas B son impulsadas a partir de dos fuerzas clave. La primera se relaciona con la naturaleza del valor social que se proponen alcanzar, que a grandes rasgos implica una transformación basada en una innovación al nivel empresarial, orientada hacia la satisfacción de las necesidades sociales de las comunidades donde estas se insertan; mientras que la segunda se vincula con la sostenibilidad de la organización en el tiempo, que en líneas generales requiere cambios en la gestión empresarial para diversificar los bienes y servicios generados, la atracción de nuevos clientes e inversionistas, la generación de nuevos ingresos, entre otros aspectos. A estas dos fuerzas, se agrega la sostenibilidad ambiental por el compromiso que estas empresas asumen con el ambiente. De allí, que estas organizaciones son conocidas como empresas híbridas o empresas de triple impacto, pues sus propósitos económicos y sociales se orientan tanto hacia la creación de valor económico, como de valor social/ambiental (Pretel, 2012)

Tales empresas son certificadas por la organización sin fines de lucro B Lab, que considera para su certificación el funcionamiento de toda la empresa (Ryan, 2014), incluyendo los mecanismos que orientan la creación de valor para los grupos de interés distintos a los accionistas –empleados, comunidad local y medio ambiente– (Kim et al., 2016). Por ende, la certificación B trasciende los aspectos relacionados con la evaluación de un producto o servicio, para incorporar la valoración del impacto positivo que genera la empresa que lo respalda para la sociedad y el ambiente (Comunidad de Corporaciones B Certificadas, 2020).

De allí, que los actores encargados de la gerencia de las Empresas B, han comprendido que una empresa con limitaciones para reinventarse y desarrollar un modelo de negocio viable no tiene futuro en el contexto global. Así, se parte de la premisa que el éxito, la competitividad y la permanencia de las empresas en los mercados, no se logra únicamente maximizando la utilidad y actuando sobre las variables financieras, sino que puede lograrse integrando en su gestión empresarial o estrategia corporativa, los valores económicos, ambientales y sociales.

De hecho, como lo expresan Kim et al. (2016) cuando una empresa trasciende un determinado umbral de desempeño en las dimensiones económicas, sociales y ambientales, se introducen modificaciones en su estatuto corporativo a fines de integrar los intereses de todos los grupos de interés en los deberes fiduciarios del gobierno corporativo de la empresa. Por ende, las Empresas B se caracterizan por una “filosofía de gobierno” muy distinta a la que caracteriza las empresas tradicionales, dado que mientras las primeras están interesadas en el éxito tanto de los accionistas como de los demás grupos de interés; las segundas solamente se centran en garantizar los intereses de los accionistas.

Conceptualmente las Empresas B han sido poco estudiadas; de hecho, a partir de la revisión de literatura se demuestra la existencia de pocas divulgaciones científicas que aborden su naturaleza, características, modelos de gestión e importancia. Para el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN, 2013), la Empresa B es un nuevo fenómeno empresarial que a diferencia de las empresas tradicionales “... amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros” (p. 7). Su objetivo se centra en generar un impacto positivo tanto para la sociedad como para el medio ambiente. Por ende, su filosofía se resume en que el mercado es el mecanismo más idóneo para inducir un cambio social o ambiental. También se considera que las utilidades no

son un fin en sí mismas, pues estas solamente se conciben como una herramienta para alcanzar los objetivos propuestos.

Bajo esta misma perspectiva, Abramovay et al. (2013) sostienen que la Empresa B, es el resultado de un acuerdo entre diversos actores que buscan usar los instrumentos de mercado para construir bienes de interés público. Los autores también advierten que esta empresa:

... opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Este cambio del deber fiduciario se incorpora de forma vinculante en los estatutos de creación de la empresa, lo cual asegura el compromiso y protege la misión frente a procesos de escalamiento o cambios en la propiedad (p. 20).

Así mismo, Ryan (2014) define las Empresa B como un movimiento empresarial dinámico que a nivel global ha redefinido el éxito de los negocios. Estas empresas, representan una opción novedosa para realizar negocios, dado que promueven el uso prácticas empresariales innovadoras para dar respuesta a problemas globales. En este caso se emplean la innovación, así como la capacidad de crecimiento de la empresa no solamente con fines de incrementar las utilidades de sus accionistas, sino también con fines sociales y ambientales. Entre estos últimos, destacan la implementación de acciones que contribuyan con: la reducción de la pobreza, la construcción de comunidades más fuertes y, la restauración y conservación del medio ambiente. Todas ellas, permitirán que las sociedades puedan disfrutar de un mayor bienestar a largo plazo.

Más recientemente, Ojeda y Rodríguez (2018) definen las Empresas B como aquellas que se interesan por inducir "... un impacto positivo en la sociedad y en el ambiente, sin dejar de concebir la obtención de utilidades como la parte central de la estrategia para alcanzar sus objetivos" (p. 40). En tal sentido, Varzabetian (2018) plantea que las Empresas B, son organizaciones que buscan tener un impacto concreto en los campos social, económico y ambiental. En lo social, el centro de la organización son los empleados, así como la detección de las necesidades de las comunidades donde estas se insertan; en lo económico, aun cuando se valoran los resultados comerciales obtenidos, el centro de atención se focaliza en la gestión, el servicio prestado a los clientes, así como la productividad de los empleados; mientras en lo ambiental, el centro se encuentra en la generación de productos y servicios "amigables con el ambiente".

De allí, que como lo advierte Correa (2019) las Empresas B son un mecanismo que de manera simultánea permite a las organizaciones generar una rentabilidad adecuada y aportar soluciones a los problemas de la sociedad y de la naturaleza. Lo novedoso de estas empresas es que los accionistas deben comprometerse legalmente para: i) considerar los intereses no financieros al mismo nivel de los financieros; ii) asumir dentro de la gestión empresarial los impactos sociales y ambientales en la misma medida que los financieros, y; iii) cumplir con los requisitos para aprobar una evaluación externa frente a parámetros globales robustos y reconocidos.

De hecho, la Comunidad de Corporaciones B Certificadas (2020) define estas corporaciones, como empresas certificadas que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, así como con criterios de transparencia pública y responsabilidad legal, los cuales permiten equilibrar las utilidades empresariales con su propósito social y ambiental. De esta manera, se puede afirmar que estas empresas promueven la construcción de una economía más sostenible e inclusiva, dado que "... responden a la necesidad de articular objetivos sociales con objetivos económicos, generalmente considerados opuestos en el derecho corporativo" (Roncancio et al., 2018, p. 4).

Por incluir al mismo nivel dentro de los estatutos legales y de gestión (misión y visión), los aspectos financieros y los no financieros –problemas sociales y ambientales–, las Empresas B proponen una verdadera innovación al ampliar la responsabilidad fiduciaria (o deber de cuidado), que es la obligación legal que tienen los accionistas y administradores de las empresas de maximizar el valor para los accionistas dentro de parámetros legales (caso de la empresa tradicional). Cuando esta forma de responsabilidad fiduciaria se entiende como la única misión de las empresas, se limita la posibilidad de que estas realicen actividades en pro del bienestar del ambiente y la sociedad, pues tales aspectos pasan a tener un papel secundario en la gestión de los negocios (Correa, 2019). Esto representa una visión limitada del desarrollo empresarial, pues:

Las empresas no funcionan en una realidad paralela. Tienen ya un impacto sobre la vida de las personas y el medioambiente, aun cuando no sea considerado parte del plan de negocios: la forma como nos vestimos, alimentamos, divertimos o nos comunicamos hoy depende de decisiones tomadas dentro de empresas. Y la corrupción, los desastres climáticos, la discriminación, la escasez del agua o la contaminación del aire afectan a

todos los ciudadanos, ricos y pobres, empleados o no de las empresas, y también el buen desempeño de las empresas (Correa, 2019, p. 45).

Como beneficios de la ampliación del papel de las Empresas B en la sociedad, Correa (2019) manifiesta que éstas se suman a la acción de los gobiernos y la sociedad civil, aportando la capacidad de innovar y de lograr resultados para obtener soluciones a escala planetaria, no solamente a través de donaciones o de los aspectos filantrópicos, sino por medio de la forma como hacen sus negocios.

Tales beneficios los concretan el FOMIN (2013) y Bustos y Wastavino (2016) al precisar los aportes de estas empresas en: i) el movimiento global generado como consecuencia del liderazgo empresarial que estas han emprendido –los datos revelan que existen más de 700 empresas en más de 24 países–; ii) la protección de su misión precisada en apoyo de su propósito que impulsa cambios legales en sus estatutos, así como en la legislación del país donde estas operan; iii) la mejora continua de las prácticas empresariales –modelo de negocio, trabajadores, comunidad, gobernanza y medioambiente–; iv) el acceso a nuevos inversionistas interesados en invertir en empresas rentables con alto impacto social y ambiental; v) el acceso a nuevos clientes por su capacidad de integrarse eficientemente en las cadenas de producción de las grandes empresas, lo que promueve el incremento de su red de clientes; vi) la atracción de talentos profesionales interesados en trabajar en compañías que tienen un propósito social o medioambiental; vii) el posicionamiento fomentado a través de las acciones del Sistema B para gestionar la presencia de estas empresas en los medios de comunicación, foros, seminarios, entre otros encuentros y; viii) la obtención de beneficios de ahorro otorgados por B Lab y por el Sistema B, en aspectos relacionados con asesorías legales gratuitas, programas informáticos, entre otros.

A estos beneficios, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2007) agrega sus aportes en los campos ambiental y social. En el primero de ellos, además de la conservación y protección del ambiente se encaminan acciones para satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes con conciencia ecológica; mientras que en el segundo, se implementan estrategias para motivar y brindar estabilidad al personal de la empresa, lo cual se traduce en la prestación de mejores servicios a los clientes; tales estrategias también se orientan a fortalecer las relaciones entre la empresa y la comunidad, a través de sus aportes para resolver algunos problemas que afectan el desarrollo de estas últimas, lo que permite posicionar la marca en el mercado, mejorar la confianza y la reputación de la empresa, así como encontrar nuevas oportunidades para hacer negocios.

En síntesis, como lo advierte el FOMIN (2013) la Empresa B es “un vehículo de emprendimiento e innovación dentro del ecosistema empresarial” (p. 7). Esta persigue un triple impacto precisado en los siguientes aspectos: i) aportar soluciones a problemas de carácter social y ambiental a través de la generación de productos y servicios, el empleo de nuevas prácticas profesionales y ambientales, así como del fortalecimiento de su relación con la comunidad, los proveedores y los diferentes públicos de interés; ii) aprobar un proceso de certificación riguroso orientado a validar el cumplimiento de un conjunto de estándares mínimos de desempeño, así como de la ejecución de sus actividades con transparencia; y, iii) incorporación de modificaciones legales para proteger su misión o su propósito empresarial.

2.2.3. Características de las empresas B

La maximización de las diferentes formas de valor enmarcados en las dimensiones económicas, sociales y ambientales, que conforman el contexto en el que se desempeñan las empresas es un rasgo clave del paradigma empresarial que orienta el funcionamiento de las Empresas B. Como se afirmó en los párrafos precedentes, las Empresas B son organizaciones híbridas que han conformado el cuarto sector, las cuales han asumido el compromiso legal de generar a partir de sus operaciones un impacto social y ambiental positivo.

En líneas generales, estas son empresas que tienen un amplio conocimiento sobre el sector en el que se desempeñan, las necesidades de sus clientes, la naturaleza del mercado que atienden, así como de los beneficios derivados del impacto social/medioambiental que sus actividades pueden tener. Para estas empresas, el éxito empresarial se obtiene al potenciar las distintas formas de valor económico, social y ambiental que se encuentren a su alcance (Pretel, 2012).

Al respecto, Roncancio et al. (2018) plantean que las Empresas B se caracterizan por: i) incluir un propósito de beneficio público general, dado que a través de sus operaciones se genera un impacto material positivo para la sociedad y el medio ambiente, a través de la provisión de productos y servicios para beneficiar a personas o comunidades vulnerables, promoción de oportunidades económicas tanto para las personas como para las comunidades que trascienden la creación de empleos, conservación del medio ambiente, mejoramiento de la salud humana, apoyo de las artes, las ciencias y el avance

del conocimiento, así como el incremento del flujo de capital hacia las entidades con propósito de beneficio público; ii) la ampliación de los deberes fiduciarios y de la responsabilidad, lo que implica tanto para la junta directiva como para sus comités y sus miembros considerar los intereses de todos los stakeholders en sus decisiones y acciones; iii) la adopción de un estándar en materia social y ambiental que garantice el cumplimiento de un propósito corporativo y; iv) la implementación de medidas para reforzar su doble misión.

Por su parte Abramovay et al. (2013) caracterizan las Empresas B en los siguientes términos:

- A.** Forman parte de los nuevos actores del mundo empresarial conocidos como empresas híbridas, empresas sociales o empresas con propósito, las cuales son el resultado de la convergencia de varios actores –empresa pública, empresa privada y sociedad, que persiguen como fin además de la maximización de utilidades y, la generación de valor agregado para la sociedad en general.
- B.** Operan en cualquier sector de la economía y proponen soluciones a problemas sociales y ambientales, como por ejemplo el acceso a la educación de calidad, al crédito y a las fuentes alternativas de energía, la equidad social, el empleo con sentido, el tratamiento de los residuos, la reducción de la basura y de los agentes contaminantes, la regeneración de los ecosistemas y, la pérdida de la biodiversidad, entre otros aspectos.
- C.** Sus fundadores generalmente son personas bien conectadas con altos niveles de formación educativa, un gran respeto y conciencia social y ambiental, altos estándares éticos, promotores de cambios, con gran liderazgo, nivel de persuasión y motivación.
- D.** Su potencial radica en la ampliación legal y voluntaria del deber fiduciario.
- E.** Han incentivado la aparición de nuevos modelos de negocios y de gestión empresarial enmarcados en el logro de la sostenibilidad económica, social y ambiental.
- F.** Se preocupan por realizar su gestión empresarial con altos estándares de transparencia, al tiempo que buscan incrementar la rentabilidad. También promueven la repartición de utilidades entre los accionistas, empleados y la comunidad en la que operan.

- G.** Consideran la generación de utilidades como una herramienta indispensable para impulsar su crecimiento y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.
- H.** Su gestión es evaluada públicamente, pues este tipo de empresa debe someterse de manera obligatoria a una evaluación externa de su gestión social y ambiental lo que permite al mercado, los consumidores, empleados, inversionistas, proveedores o vecinos reconocer el compromiso de mejorar su impacto social y ambiental.

Así mismo, la Dirección General de Emprendedores y el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2017), caracterizan las Empresas B como aquellas organizaciones que: i) redefinen el éxito empresarial a partir del uso de la fuerza del mercado, aportando soluciones a problemas sociales y ambientales; ii) incorporan en sus estatutos objetivos de largo plazo que abarcan los intereses de sus grupos de interés y; iii) tienen como propósito consolidarse como las mejores empresas “para el mundo”.

Otros autores como Etcheverry y De Mello (2013); López (2013); Sobejano (2013), el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones (2017), así como Aimar et al. (2018) resumen las características de Empresas B en:

- A.** Se crean con la doble misión de generar beneficios y sostenibilidad económica para los accionistas, sin perder de vista la edificación de un valor público.
- B.** Adoptan una filosofía cuyo propósito trasciende la maximización de las utilidades de sus socios, para centrarse en la generación de un impacto positivo para la sociedad en general.
- C.** Se desempeñan rentablemente en los mercados tradicionales, dado que buscan aportar respuestas locales a las necesidades locales.
- D.** Practican una gestión interna responsable y continúa, que tiene una proyección externa con un impacto social o medioambiental.
- E.** Son certificadas a partir de altos estándares de transparencia, desempeño e impacto, promoviendo el trabajo en equipo con otros sistemas que evalúan su desempeño.
- F.** Tienen una certificación que aporta valor a la empresa hacia afuera, cuando no existen certificaciones sectoriales, o en aquellos casos en que estas son fundamentales para tener la garantía de que la empresa trabaja con estándares éticos y estrictos, vinculados con la naturaleza del sector donde

ellas se insertan. Esta certificación, también aporta valor a la empresa hacia adentro, dado que promueve la implementación de un plan dirigido hacia el fortalecimiento y cambio en la gestión interna de la empresa, diseñado en función de la naturaleza, características, necesidades y tamaño tanto de la empresa como del sector en el que esta se desempeña.

- G.** Se conforman por una estructura orientada a obtener unos niveles de desempeño, que son atractivos para los inversionistas, al tiempo que les permiten acceder a las diversas fuentes de financiamiento.
- H.** Emplean el poder del mercado para aportar soluciones estructurales a los problemas sociales y ambientales; los cuales representan nuevas oportunidades de negocios.
- I.** Invierten recursos en el desarrollo de procesos de innovación orientados a mejorar sus modelos de negocio, sus modelos de gestión, así como las relaciones que establece la empresa con empleados, clientes y proveedores.
- J.** Los stakeholders o grupos de interés de la empresa se configuran como sus “potenciales embajadores”; en consecuencia, no solamente interesa satisfacer las demandas del consumidor; sino que también resulta fundamental satisfacer las necesidades de aquellos actores que también puedan influir positivamente en la misión de la empresa.

Las características descritas hacen de las empresas B, un modelo de negocio innovador, que cada vez más gana terreno en el mundo empresarial, político, académico como instrumento de desarrollo económicos, social y ambiental.

2.3. El lugar de los Stakeholders en las empresas B

Los intereses de los stakeholders⁶ dentro de las empresas B ha sido parte de la clave del éxito, pues estos forman parte de la estrategia empresarial. Cuando se analizan

⁶Los stakeholders, mejor conocidos como grupos de interés, son todas las personas, grupos, participantes, accionistas, inversores, trabajadores, familiares, proveedores, entre otros, que tienen relación esencial con las decisiones y actividades de una empresa. Estos comprenden todas las personas, todos los actores sociales que se encuentran implicados y/o que se ven afectados por las decisiones y actividades que realizan las organizaciones, independiente de su naturaleza jurídica u objeto social. (Díaz y Castaño, 2015)

los casos exitosos de empresas B, se aprecia que atender las necesidades de los grupos de interés es el centro del negocio dentro de este nuevo modelo empresarial. Por ejemplo, la empresa de cosméticos Natura, caracterizada como la empresa B más grande, incluye dentro de los componentes que estructuran su misión empresarial, su preocupación por los grupos de interés al asumir el compromiso con el desarrollo sustentable, la generación y distribución de riqueza, el cuidado del medio ambiente y la calidad de las relaciones con sus consultores, sus trabajadores, los consumidores.

Esta declaración se materializa en la práctica con la inclusión de todos los stakeholders (comunidades que viven en las veras del río Amazonas, ONG, agencias gubernamentales y universidades) en la estrategia de negocios dirigida a crear alianzas con ellos para identificar los problemas y oportunidades de desarrollo. Además, la firma destina recursos estructurales para la zona del Amazonas de la que extrae la materia prima para sus productos, estableciendo canales de comunicación con los diferentes actores, lo que ha permitido la participación activa de los stakeholders en la toma de decisiones de la empresa (La Nación, 2013).

De acuerdo con lo publicado en la página Web de Natura (2019) en México, la trayectoria de la empresa es reconocida por asumir el compromiso de establecer, mantener y valorar relaciones sobre los fundamentos de la ética, la transparencia y el diálogo abierto y permanente con todos los grupos de interés –colaboradores, consultores, proveedores, accionistas y comunidades del entorno hasta el consumidor final–. Para ello, en el año 2008 reforzaron la estrategia del proceso de gestión de la calidad de las relaciones, con la implementación de un modelo sistemático de compromiso de stakeholders, que consiste en la ampliación de las fronteras de la organización a partir de diálogos virtuales y de la colaboración con los diferentes grupos de interés con el propósito de identificar los problemas y las oportunidades. Los temas acordados en los diálogos, guían la gestión y direccionan proyectos e iniciativas de sustentabilidad. Por ejemplo, la adopción de la Red de Relaciones Sustentables es el modelo comercial de Natura en México. La visión que lo inspira, promueve la formación para el desarrollo personal a través de procesos de transformación individual y colectiva.

Tal proyecto, articula de manera sustentable y justa, las acciones y decisiones comerciales, sociales y ambientales que tienen como objetivo:

- A.** Responder tanto a las necesidades de expansión comercial como a la transformación social de las comunidades.
- B.** Identificar y establecer puentes o vínculos entre ambas metas.

- C.** Promover la generación de agentes de cambio.
- D.** Enfocarse en el desarrollo y la adquisición de nuevas competencias.
- E.** Despertar el deseo de evolución y crecimiento empresarial, fortaleciendo las oportunidades de negocio y ejerciendo el papel de coach.
- F.** Promover la evolución de un modelo de emprendimiento de subsistencia a un modelo de emprendimiento social y liderazgo transformador, a través de experiencias de ampliación de consciencia, de un plan de carrera emprendedor y de actuaciones socio-ambientales.

En este contexto, Natura se ha planteado una visión de sustentabilidad para el año 2050. Para Martínez (2016), Gerente de Sustentabilidad y Asuntos Corporativos de Natura en Chile, la inversión social es el único vehículo para crear valor compartido para todas las partes con las que la empresa tiene relación. La visión sustentable se estructura en tres pilares: marcas y productos, red de relaciones, y gestión y organización:

- A.** En el primer pilar, el objetivo se orienta a lograr que todas las marcas y productos se vinculen con los valores de avanzar hacia una sociedad más sustentable. Por ello, se estimula el consumo responsable entre nuestros clientes, ofreciéndoles distintas alternativas que permiten a las personas reducir, reutilizar y reciclar.
- B.** En el segundo pilar, Natura promueve valores en toda su red de relaciones, que van desde sus proveedores hasta los clientes finales, pasando por las consultoras. En la Amazonía por ejemplo, Natura trabaja activamente con las comunidades más allá del comercio inclusivo o de una estrategia de comercio justo. En este caso, el foco apunta al desarrollo socioeconómico de la comunidad, pues a través de distintos programas se contribuye con la formalización del trabajo, el uso sustentable de los recursos disponibles y, el respeto de los tiempos de la naturaleza.
- C.** En el tercer pilar, el objetivo es crear una cultura organizacional que pueda estar a la vanguardia de estas prácticas empresariales. Además de propiciar prácticas medioambientales como el reciclaje al interior de sus operaciones, también se promueven diálogos con la sociedad para contribuir con su desarrollo, valorizando su diversidad.

En esta orientación, por la importancia de los stakeholders resultó pertinente abordar en la siguiente sección la teoría de lo stakeholders y otros aspectos relacionados.

Pues, se evidencia que la base sobre la cual las empresas B fundamentan su planificación estratégica, se encuentra en las necesidades y expectativas de los stakeholders

2.3.1. Teoría de los Stakeholders

La teoría de stakeholders, también conocida como teoría de la “parte interesada” o de “los grupos de interés”, ha sido ampliamente analizada en el campo académico. Sus orígenes se ubican a mediados de la década de los ochenta, cuando se demostró la inconsistencia de las teorías de la organización tradicionales, para promover el diseño de nuevas estrategias orientadas a enfrentar los cambios y transformaciones inducidas por el proceso global en el entorno empresarial.

Al nivel empresarial, para mediados del siglo XX ya se tenía en cuenta “... la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes, trabajadores y accionistas” (Rivera y Malaver, 2011, p. 20). Posteriormente, surgió la preocupación por incorporar otros grupos de interés, destacando el ambiente y la sociedad en general. En consecuencia, se requería un nuevo marco conceptual para ampliar el concepto de planificación estratégica de manera que se pudieran explicar los problemas de gestión que implican hacer frente a los altos niveles de incertidumbre y cambio (Freeman, 1984; Parmar et al., 2010).

Así el término “parte interesada” tal como se emplea actualmente en el campo empresarial, se adopta por primera vez en 1963 en un memorándum interno del Stanford Research Institute (ahora SRI International, Inc.), para hacer mención a los grupos que resultan fundamentales para la sobrevivencia de la organización en el tiempo (Palmar et al., 2010). Es decir, la parte interesada se entiende como cualquier grupo o individuos que pueda afectar o verse afectados, por el logro de los objetivos de una organización en un momento determinado (Freeman, 1984). Bajo esta concepción dentro de la categoría de stakeholders se encuentran: los empleados, los proveedores, los clientes, los competidores, el Estado, los directivos, los accionistas y los ciudadanos que de manera directa e indirecta establecen relaciones con la organización. Posteriormente, Bosse et al. (2009), advierten que la parte interesada solamente abarca los grupos que están estrechamente vinculados con las operaciones u objetivos empresariales.

De este modo, Freeman (1984) adoptó la concepción descrita para abordar de manera interconectada en el campo de los negocios los siguientes problemas: i) la

creación de valor y el comercio; ii) la ética del capitalismo; y; iii) cómo deberían pensar los gerentes –mentalidad gerencial– para mejorar la gestión empresarial. Al respecto, Parmar et al. (2010) advierten que esta teoría parte de la premisa que al adoptar como unidad de análisis las relaciones que se establecen entre una empresa y sus grupos de interés, se tiene una visión más amplia y completa para enfrentar los tres problemas mencionados. Por ende, cuando los objetivos e intereses de las distintas partes entran en conflicto, la gerencia debe buscar nuevas alternativas para abordar los problemas de la organización, de manera que se puedan satisfacer las necesidades de las partes interesadas. Esto es lo que contribuye con la creación de valor.

Adicionalmente, Parmar et al. (2010) enfatizan que esta teoría, además de centrarse en la gestión eficaz de las relaciones entre la empresa y los grupos de interés como base de la sobrevivencia de la empresa en el tiempo, también se enfoca en la dimensión moral de la empresa –ética empresarial–, dado que reafirma sus valores en la medida que se consideran los posibles daños y beneficios que sus acciones puedan generar para los distintos grupos de interés. Así mismo, como lo advierten Donaldson, y Preston (1995) esta teoría recomienda las actitudes, estructuras y prácticas que deben adoptarse en una corporación para conformar una filosofía que oriente la gestión de los grupos de interés.

El planteamiento central de la teoría de los stakeholders, se resume en que los procesos de gestión implementados por los gerentes deben trascender la postura centrada en la satisfacción de los intereses de los accionistas, para focalizarse en todos los grupos de interés de la organización. Su objetivo central, consiste en el diseño de métodos orientados hacia la planificación estratégica de los intereses de los distintos grupos que hacen parte de la organización y sus relaciones (accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades, entre otros). Tal objetivo, es precisamente el que garantiza el éxito de la empresa a largo plazo.

Por su parte, Donaldson, y Preston (1995) afirman que esta teoría puede emplearse para describir, evaluar y gestionar las relaciones que se establecen entre una corporación y sus grupos de interés, dado que: i) por su carácter descriptivo y empírico, permite describir o explicar las características, la naturaleza, la gestión, así como los comportamientos corporativos específicos; ii) por su carácter instrumental, puede adoptarse para identificar las relaciones que existen entre las partes interesadas y su incidencia en el logro de los objetivos convencionales de desempeño corporativo; y, iii) por su carácter normativo, puede instrumentarse para interpretar la función de la

corporación, así como los valores morales y filosóficos implícitos en los procesos de gestión.

Los aspectos clave para la implementación de esta teoría en la gestión empresarial se resumen en los términos de Freeman y McVea (2001) en: i) proporcionar un marco estratégico flexible para que los gerentes puedan enfrentar los cambios ambientales que se presentan en el entorno de la organización; ii) considerarse como un enfoque de planificación estratégica que direcciona el desempeño de la organización, dado que considera cómo las acciones de la empresa pueden afectar el medio ambiente y, cómo el medio ambiente puede incidir en el desempeño empresarial; iii) promover la supervivencia de la empresa a partir del logro de sus objetivos; iv) desde la empresa se procede a identificar los valores ampliamente compartidos por los grupos de interés, lo cual constituye la base para diseñar e implementar las estrategias que permitirán consolidar las relaciones, al tiempo que garantizarán el éxito de la empresa a largo plazo; v) es un enfoque prescriptivo y descriptivo que integra el análisis económico, político y moral en la planificación del direccionamiento de la empresa considerando el entorno en el que ésta se desempeña; y, vi) adopta un enfoque integrado para la toma de decisiones de manera que se puedan satisfacer de manera simultánea, los intereses y perspectivas de las distintas partes interesadas

A estos aspectos, González (2007) agrega que: i) permite replantear el paradigma empresarial tradicional, dado que se adopta un enfoque que sustenta la comprensión de la empresa desde la pluralidad de los actores o grupos de interés; ii) favorece la comprensión de las relaciones que se establecen entre los stakeholders desde una perspectiva que trasciende el contrato jurídico para incorporar el contrato moral y; iii) promueve la interpretación de la responsabilidad social desde una postura que abarca la ética de la organización.

De otro lado, con respecto a la identificación de los stakeholders, González (2007) establece que cada empresa por si misma debe tener la capacidad para determinarlos. Partiendo de la definición de stakeholders, como un individuo o grupo de individuos que pueda estar afectado o ser afectado por la consecución de los objetivos organizacionales, y que al mismo tiempo puede tener expectativas que en algunos casos son universales, González (2007) advierte que el aspecto clave para la identificación de los stakeholders se encuentra en diferenciar los stakeholders centrales o primarios –actores con poder comunicativo, así como con expectativas urgentes y legítimas– de los stakeholders

latentes o secundarios –actores que en algún momento podrían convertirse en centrales para determinar las responsabilidades de la empresa–.

Asimismo, González (2007) también expresa que el método dialógico es el más adecuado para identificar los stakeholders. Tal método, se caracteriza por los siguientes rasgos: i) los intereses de los stakeholders pueden cualificarse, al tiempo que pueden ser individuales, grupales, universales o generalizables; no obstante para adoptar una postura ética se requiere fijar intereses universales o generalizables como base de las estrategias empresariales, así como de la responsabilidad social empresarial; ii) los stakeholders se conciben como interlocutores válidos cuyos intereses se deben considerar al momento de tomar decisiones; iii) un stakeholders válido tiene un carácter estratégico (instrumental) y comunicativo para generar consensos para materializar los intereses universales; iv) el establecimiento de diálogos para alcanzar un consenso sobre las normas y procedimientos empresariales que respondan a los intereses universalizables; y, v) los diálogos deben fundamentarse en los principios de sinceridad de inclusión de todos los afectados como base de la solución de los conflictos, de reciprocidad entre los participantes y, de simetría entre los diversos intereses planteados.

En estos términos, se considera que una empresa aporta una respuesta adecuada a su responsabilidad social corporativa cuando alcanza un acuerdo ampliamente aceptado por todos los actores implicados. Tal acuerdo, siempre se considera como un proceso, cuya valoración ética “dependerá del alejamiento o cercanía respecto a la inclusión de los stakeholders, las condiciones del diálogo y del posible acuerdo” (González, 2007, p. 211). Así, la moral o credibilidad de la empresa depende fundamentalmente de la consideración de todos los grupos de interés que puedan estar afectados por el alcance de los objetivos organizacionales.

2.3.2. Importancia de los stakeholders para las organizaciones

De acuerdo con Báez et al. (2018) las organizaciones para mejorar su desempeño deben considerar las relaciones con los diferentes stakeholders pues éstas:

- A.** Influyen directamente en el éxito o fracaso de la organización, pues tienen fuertes implicaciones en sus actividades diarias.
- B.** Contribuyen con la ampliación y el mejoramiento de los procesos de dirección.

- C.** Promueven la formación del capital social, entendiendo como todo aquello que posibilita la cooperación entre dos partes, en este caso entre la organización y sus grupos de interés.
- D.** Sustentan la creación de una plataforma de aprendizaje, innovación y mejora que no únicamente influye en los resultados económicos; sino también en los sociales y ambientales.

Desde la perspectiva de Lafuente y Luciano (2011), la inclusión activa de los grupos de interés en la estrategia empresarial, resulta importante porque a través de los grupos de interés se legitima la empresa, al tiempo que se genera credibilidad y confianza. Es por ello, que las empresas cuyos objetivos se enfoquen en la búsqueda de la sostenibilidad en sus actividades, deben conocer a los grupos de interés, potenciar el diálogo, satisfacer sus demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones.

En este sentido, el manual de la Accountability (2006) establece que la gestión de las relaciones con los stakeholders efectiva y estratégicamente alineadas son fundamentales para:

- A.** Una adecuada gestión del riesgo y del prestigio.
- B.** Generar un proceso de aprendizaje donde las empresas adquieren de sus stakeholders conocimiento para el desarrollo y mejora de los productos y procesos.
- C.** Consolidar la confianza entre las empresas y sus stakeholders.
- D.** Comprender el contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de los mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.
- E.** Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan tanto a las compañías como a la sociedad en general.
- F.** Aportar a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.
- G.** Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) para resolver los problemas y alcanzar objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

2.3.3. Factores de la gestión de los Stakeholders que impactan en la planificación estratégica de las empresas

La gestión de la relación con los grupos de interés tiene gran importancia para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. De hecho, como lo apuntan Falção y Fontes (1999) desde hace algunos años, el proceso de planificación estratégica convencional, ocasional y orientado básicamente hacia la elaboración de planes, ya no responde al contexto complejo actual en el que se desempeñan las organizaciones. Por ende, para alcanzar niveles deseables de sustentabilidad organizacional, resulta un desafío perfeccionar y actualizar los elementos que estructuran el pensamiento estratégico, incorporando los actores que directa e indirectamente influyen sobre las decisiones estratégicas de la empresa. En este sentido, los autores señalan algunas diferencias entre las misiones basadas en las teorías tradicionales de la planificación estratégica y las centradas en los stakeholders, destacando que:

Las misiones organizacionales deben, por el contrario, reflejar los intereses y expectativas de los stakeholders, que ciertamente cambian y se reacomodan en el espacio-tiempo social. Una primera discrepancia de esta proposición en relación con la planificación y la gestión estratégica centrada en el mercado es que, según la perspectiva de la teoría de los stakeholders, la misión de la organización es cambiante, variando de acuerdo con la trama contextual de intereses que la sustenta. Una segunda discrepancia se refiere a la ubicación de la misión en el ciclo de la planificación: la formulación de la misión puede no ser un punto de partida para las demás formulaciones (antecediendo a la definición de objetivos y de metas), pero en cualquier hipótesis, debe ser un elemento referencial en torno al cual se (re)posicionan los objetivos, las metas y los macroprocesos. En cualquier situación, los procesos de gestión estratégica requieren, como etapa esencial, la identificación y el constante seguimiento de los stakeholders y la consiguiente formulación/revisión (dinámica) de las misiones en función de los intereses dominantes (de forma no segregante) (Falção y Fontes, 1999, p. 8).

Por su parte Díaz y castaño (2015), afirman que la incorporación de los grupos de interés dentro de la dirección estratégica hace referencia a la necesidad de alinear todas las prácticas y estrategias de la empresa con las expectativas de los stakeholders; esto con

el objetivo de operar dentro del marco de la sostenibilidad y a la vez promover la creación de ventajas competitivas como la innovación y la reputación de la empresa.

Al respecto, Fernández y Sanjuán (2012) sostienen que la gestión de las relaciones con los stakeholders se convierte en parte de la piedra angular en el diseño de las estrategias corporativas dentro de la empresa, debido a que los objetivos planteados por la dirección estratégica no deben ser solamente los de los accionistas, sino los de todos los grupos de interés: trabajadores, clientes, sociedad en su conjunto, proveedores, entre otros. En esta dinámica, los procesos, las estrategias y, las relaciones deberán definirse en función de los diferentes tipos de stakeholders, lo que exige "... establecer e institucionalizar cauces de diálogo transparente y sincero con los distintos grupos de interés. La sostenibilidad de la empresa a plazo medio-largo será imposible sin dichas providencias" (Fernández y Sanjuán, 2012, p. 141).

Sobre lo antes expuesto, la firma de consultoría PriceWaterhouseCoopers (PWC, 2016) plantea que los desafíos de sostenibilidad exigidos a las empresas, han impulsado la transformación de su misión, pues su éxito económico en el tiempo implica la inclusión del desarrollo de la sociedad en la que opera como parte de su objetivo empresarial. En consecuencia, el negocio ya no se centrará únicamente en crear beneficio para los accionistas, sino en maximizar el valor para todos los grupos de interés, por lo que las empresas al momento de realizar su planificación deben plantearse las siguientes cuestiones: i) de todos los grupos de interés, ¿quién está influyendo directamente en la estrategia empresarial y de qué manera?; ii) ¿Cuáles son las principales necesidades de cada grupo de interés y de qué manera las afronta la empresa? y; iii) ¿Qué acciones se han puesto en marcha para fortalecer las relaciones con los grupos de interés prioritarios y gestionar sus expectativas?

En esta orientación para incorporar dentro de la planificación estratégica las relaciones con los stakeholders y sus intereses, es imprescindible diseñar mecanismos vinculados con las funciones administrativas, los procedimientos, la estructura organizacional y los canales de comunicación, entre otros; esto con el fin de: i) identificar los grupos de interés; ii) revelar sus deseos y requerimientos y; iii) incorporar esos deseos y requerimientos dentro de la operación administrativa y estratégica de la empresa (Volpentesta, 2011).

Como se evidencia en el planteamiento de los autores, el proceso de comunicación se identifica como un factor estratégico dentro de la gestión de stakeholders, ya que esta responde

... a la forma de organizar una empresa (definición de valores, misión, visión, responsabilidades, estrategias, delegaciones y actividades) y al manejo de los diferentes flujos de comunicación; es decir la garantía que esta se usa adecuadamente tanto interna como externa, con el objetivo de abarcar siempre las necesidades de los actores interesados (empleados, clientes, sociedad, competencia, gobierno, medio ambiente, academia, asociaciones, vecinos, entre otros) (Díaz y Castaño, 2015, p. 99).

Desde esta perspectiva, la gestión de los stakeholders está directamente relacionada con la gestión estratégica de la comunicación, entendida esta última como el mecanismo que permite direccionar y alinear la estrategia de la organización, así como generar una identidad cultural propia (Díaz y Castaño, 2015). También es importante destacar, que los cambios del entorno han generado nuevos desafíos para las empresas; entre éstos se encuentra la ampliación del proceso de comunicación que ha incorporado otros grupos de interés como las comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares de los empleados, organizaciones de la sociedad civil y el medio ambiente. Por ende, la forma de comunicarse la empresa ha evolucionado, al pasar de una comunicación unilateral como la investigación de mercado, comunicaciones corporativas, publicidad y difusión; a un proceso de diálogo y colaboración a través de consultas, paneles de asesoramiento, retroalimentación online, redes de convocatoria, foros y alianzas de grupos de interés múltiples, entre otros (Lafuente y Luciano, 2011).

De acuerdo con Báez et al. (2018) esta nueva forma de comunicación adoptada por las empresas, ha generado un conjunto de ventajas resumidas en los siguientes términos:

- A.** Mejorar la gestión del riesgo.
- B.** Identificar temas relevantes para la organización.
- C.** Incrementar la innovación empresarial debido al desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, gracias a la información suministrada por los grupos de interés durante el proceso de dialogo.
- D.** Comprensión del contexto político, social, económico y ambiental actual y futuro; permitiendo identificar nuevos nichos de mercados y oportunidades de negocio.
- E.** Mejora de la imagen y reputación corporativa.

Otro factor identificado por Díaz y Castaño (2015) como determinante de las relaciones con los stakeholders, lo constituye la cultura organizacional, la cual

tradicionalmente se ha encontrado dividida, sectorizada y apoderada por unos pocos stakeholders como los accionistas. En consecuencia, resulta fundamental que la cultura organizacional centre su atención no solo en uno, sino en todos los grupos de interés, de tal manera que las acciones establecidas por los empresarios estén alineadas con las necesidades de todas las personas afectadas o relacionadas con la empresa. En la creación de esta cultura integradora. En tal sentido, la comunicación se concibe como:

El mecanismo operativo para crear una cultura organizacional más afable e integradora con los stakeholders. El mayor resultado proveniente de aplicar efectivamente la comunicación estratégica es intervenir e influir en cada grupo de interés para configurar sus comportamientos de manera que susciten un entorno apropiado para la consecución de objetivos tanto personales como organizacionales; sin embargo, no solo es influir y persuadir, sino que la estrategia se convierta en una herramienta fundamental para que la organización se convierta en un sistema sinérgico y de participación activa en el cual todos ganen (Díaz y Castaño, 2015, p. 98).

Por su parte, Bourne (2013) además de la comunicación considera que la creación de una cultura de conciencia frente a los stakeholders al interior de una organización es un proceso continuo que requiere una estructura que permita una gestión competente y oportuna, pues se requiere la comprensión, el apoyo y, la toma de conciencia por parte de todos los integrantes de la organización para garantizar que las relaciones con los stakeholders que resulten efectivas puedan arraigarse en la cultura de la organización.

2.4. Planificación estratégica

A mediados del siglo XX, con el advenimiento de la globalización de los mercados, así como de la revolución de la tecnología y de las comunicaciones, el entorno se ha tornado más competitivo. En consecuencia, las organizaciones se han encontrado ante la necesidad de diseñar herramientas de gestión para diferenciarse de sus competidores y, mantenerse en el mercado. De allí, que en el mundo empresarial se toma el termino estrategia, del arte militar y se adapta a la empresa al sumarlo al proceso de planificación, emergiendo el concepto de planificación estratégica también conocido

como gerencia estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global.

De acuerdo con Morgado y García (2008) el estudio de la planificación estratégica se inicia en la mitad del siglo pasado, ante la necesidad de las empresas de tomar decisiones relacionadas con dónde y cómo operar en el futuro. No obstante, el concepto con el paso del tiempo ha evolucionado progresivamente tanto en su forma como en su concepción; pasando de estar centrado en la estimación de proyecciones –planificación de largo plazo–, hacia la noción de planificación estratégica enfocada en la previsión del porvenir.

Al respecto, Sánchez y Morales (2009) sostienen que la planificación estratégica se gesta en los Estados Unidos en la década de los 60, bajo el modelo económico capitalista, durante el cual se produjo un ingente auge industrial e incremento en la competencia comercial, lo cual indujo a las empresas a la adopción de la planeación estratégica como parte de la dirección (alta gerencia).

En este contexto de gran competencia, el uso de planificación estratégica como respuesta a los problemas derivados de este fenómeno se popularizó entre los años 1960 y 1970. No obstante, en los años 1980 su aplicación se redujo notablemente, debido a que los modelos adoptados no produjeron los rendimientos económicos proyectados y actualmente en pleno siglo XXI, ha resurgido y comenzado a tomar un papel relevante para el desarrollo empresarial (Torres, 2014).

La relevancia de la planificación estratégica en el siglo XXI, se sustenta en el hecho de que su aplicación al nivel empresarial puede contribuir con la reducción de los impactos ambientales y sociales generados por la actividad empresarial en la sociedad. Los modelos de planificación, tradicionalmente se han centrado en la gestión de los factores relacionados con la maximización de las utilidades, obviando las variables relacionadas con la sostenibilidad social y ambiental.

En consecuencia, ante el agotamiento de los recursos, la contaminación del ambiente, la desigualdad social, la reducción en la capacidad de absorción de los desechos, el cambio climático, entre otros aspectos, los nuevos enfoques de desarrollo han obligado a las empresas a la adopción de nuevos modelos de negocios basados en la incorporación de los aspectos relacionados con la sostenibilidad.

Por su parte, Gómez y Canciglieri (2019) enfatizan que en la actualidad ante los problemas de sostenibilidad que enfrenta la sociedad, necesariamente las empresas que deseen generar una ventaja competitiva deben cambiar sus modelos de negocios y enfocar

la planificación estratégica en el logro de la sostenibilidad empresarial, pues a pesar de la diversidad de herramientas para la producción sostenible, la integración del concepto en la planificación estratégica no ha sido adoptado por un número significativo de empresas en todo el mundo. Tal necesidad, debe impulsar en el mundo académico a generar investigaciones donde se incluya la integración de la sostenibilidad para la empresa a largo plazo, mediante la realización de cambios en la gestión empresarial con el apoyo de la planificación estratégica y el proceso de mejora continua.

Otra modificación en los fundamentos de la planificación estratégica en el contexto del siglo XXI, se vincula con la gestión del conocimiento. Al respecto González y Martínez (2014), enfatizan que para las empresas generar ventajas competitivas y sostenibles, deben ser dinámicas dentro de su planificación estratégica con el objetivo de generar en sus miembros la capacidad de crear conocimiento, transferirlo y aplicarlo en las diferentes áreas funcionales que conforman la organización. Los autores también advierten, que los estudios vinculados con el desarrollo de capacidades para la innovación empresarial, dan cuenta que los constructos relacionados con las capacidades de generación de conocimiento e innovación deben incorporarse en el proceso de planificación o gerencia estratégica, para ser reconocidos como herramientas clave que permiten generar ventajas competitivas y alcanzar la competitividad empresarial en el siglo XXI. Tales aspectos, deben contemplarse en la estrategia corporativa, pues la planificación estratégica como herramienta administrativa se concentra de acuerdo con David (2003) en la formulación de estrategias basadas en la creación de un conjunto de ventajas competitivas.

En esta orientación, David (2003) aborda el término planificación estratégica como sinónimo de dirección estratégica y lo define como:

... el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (p. 5).

Al respecto Wheelen, y Hunger (2007) afirman que el concepto de administración estratégica se refiere a la planificación estratégica, entendida como “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (p. 3). En esta misma línea, D’Alessio (2008) define la planificación

estratégica como el conjunto y secuencia de las diversas actividades desarrolladas en una organización para el alcance de la visión planteada, así como para la adopción de las estrategias que sustentarán su proyección a futuro.

Por su parte, Armijo (2011) se refiere a la planificación estratégica, como una herramienta de gestión que apoya:

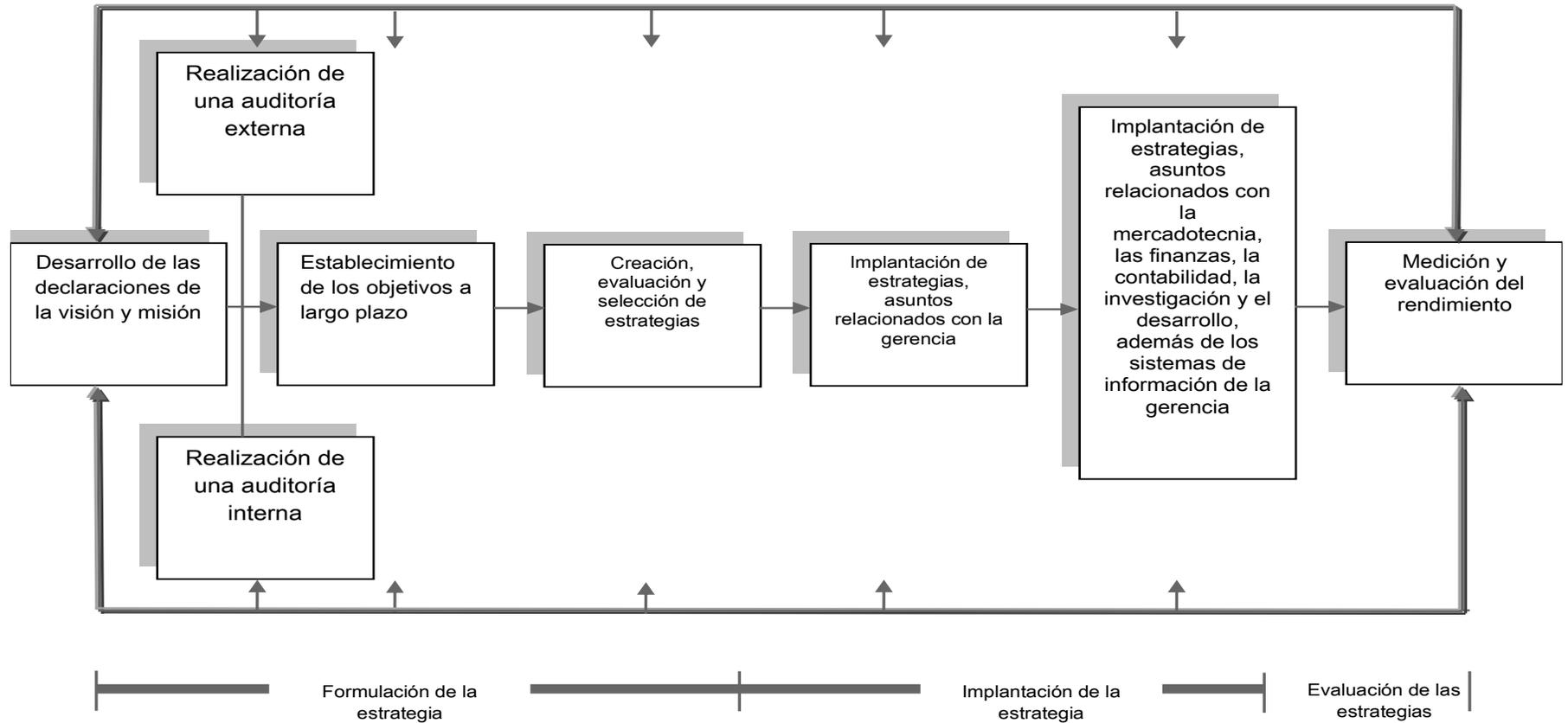
... la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. (p. 15)

En cuanto al proceso de planificación estratégica, generalmente los autores coinciden en que el mismo se inicia con un análisis interno y externo, conocido también como diagnóstico FODA de la organización, que permite identificar a lo externo las oportunidades, amenazas; y en lo interno las fortalezas y debilidades de la organización, para posteriormente abordar la formulación de la visión, misión, objetivos a largo plazo, las estrategias y finalizar con un plan de evaluación, seguimiento y control.

Para efectos de la presente investigación se trabajará la planificación estratégica bajo los fundamentos propuestos por David (2003), los cuales conciben el proceso como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones, que abarca la formulación, la implantación y la evaluación de la estrategia (Figura 1). Tales fases se describen como sigue:

Figura 1

Fases de la planificación estratégica



Fuente: (David, 2003).

- A. La formulación de la estrategia: incluye el diseño de la visión y misión de la organización, el análisis del entorno para la identificación de las oportunidades y amenazas externas, el análisis interno para la determinación de las fortalezas y debilidades internas, la formulación de objetivos a largo plazo, y la creación, evaluación y elección de estrategias.

La formulación de la visión y la misión constituye el primer paso de esta etapa, la visión es el punto de partida para la declaración de la misión, la cual debe responder a la interrogante ¿qué queremos llegar a ser?, redactarse en tiempo futuro, y preferiblemente formularse en una oración corta. Por su parte, la misión, debe responder a la pregunta ¿en qué negocio estamos? y, redactarse en tiempo presente, pues es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, entendiéndose como su razón de ser y representando la base tanto para establecer objetivos a largo como para formular estrategias con eficacia (David, 2003). También debe tenerse presente, que la misión debe contener los siguientes componentes: los clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?; los productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?; el mercado: geográficamente ¿dónde compite la empresa?; la tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?; el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?; la filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y, las prioridades éticas de la empresa?; el concepto propio, ¿Cuál es la capacidad distintiva de la empresa o la mayor ventaja competitiva de la empresa?, la preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?; y, el interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa? Los nueve componentes mencionados constituyen la base para la evaluación de la misión (David, 2003).

La importancia de estas declaraciones como herramientas de dirección estratégica, radica en que ofrecen dirección a todas las actividades de planificación, constituyen el primer paso en la dirección estratégica y especifican el propósito final de una empresa, pues: i) proporcionan a los

gerentes una guía que va más allá de las necesidades individuales, locales y transitorias; ii) promueven un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados; iii) consolidan los valores de los individuos y de los grupos de interés a través del tiempo; iv) proyectan un sentido de valor y propósito identificado y asimilado por los actores que están fuera de la empresa y; v) reafirman el compromiso de la empresa con la acción responsable, apoyando la necesidad de conservar y proteger las exigencias básicas de sus integrantes con relación a la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en forma sostenida (David, 2003).

Una vez definidas las declaraciones de la visión y la misión, el segundo paso consiste en realizar una auditoría o análisis interno y externo de la organización conocido también como el FODA. En el caso de la auditoría externa, el propósito es identificar las principales variables o factores que pueden favorecer o impedir de manera práctica el logro de la visión y misión. Estos factores no pueden ser controlados por la empresa, pero a través de una adecuada estrategia de planificación es posible disminuir su impacto. Conceptualmente las oportunidades y las amenazas externas, son todas aquellas tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. La identificación de las mismas conlleva a la formulación de estrategias ya sea para aprovechar las oportunidades o para disminuir el impacto de las amenazas (David, 2003).

Para identificar las oportunidades y amenazas externas es necesario investigar, recabar y analizar la información externa en las siguientes fuentes: i) fuerzas económicas; ii) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; iii) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; iv) fuerzas tecnológicas; y, v) fuerzas competitivas. Posteriormente, se elabora una lista de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa, así como de las amenazas que deben evitarse para alcanzar los objetivos organizacionales (David, 2003).

De otro lado, el análisis interno, tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades internas. Conceptualmente las fortalezas y las

debilidades internas se definen como las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Se originan en las actividades de dirección mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa, entre otras (David, 2003).

Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa empleando el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y, la lealtad de los clientes (David, 2003).

La fijación de objetivos a largo plazo, constituye el tercer paso dentro de la etapa de formulación de la estrategia. Conceptualmente los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. La importancia de los objetivos radica en que éstos establecen la dirección a seguir, contribuyen con la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación organización motivación y control (David, 2003).

En cuanto a la naturaleza de los objetivos, David (2003) destaca que éstos deben ser cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa. Así mismo, es necesario establecer un límite de tiempo en que se van alcanzar.

Una vez que la empresa ha formulado la visión, la misión y desarrollado sus objetivos a lograr, el cuarto paso de la gerencia consiste en elaborar un diseño para alcanzarlos, en el cual se fijan las estrategias organizacionales. El papel de la estrategia, consiste en identificar los enfoques generales que la organización utiliza para lograr sus objetivos. El desarrollo de la estrategia debe evaluarse en términos de fortalezas y oportunidades. Es decir, dirigiendo mejor lo que la organización sabe hacer (fortalezas) y descubriendo nuevas cosas que hacer (oportunidades).

- B.** La implantación de la estrategia: abarca la formulación de los objetivos anuales, el diseño de las políticas a seguir en las diferentes áreas funcionales de la empresa, la creación de los incentivos para la motivación de los empleados, así como la distribución de los recursos de manera que se promueva la ejecución de las estrategias formuladas. Todo esto, requiere de la creación de una cultura que apoye las estrategias, la conformación de una estructura organizacional eficaz, la adopción de estrategias de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y, la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

El establecimiento de objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra de manera directa a todos los gerentes de una empresa. La participación activa en el establecimiento de los mismos conduce a la aceptación y al compromiso. La importancia de los objetivos anuales para la implantación de la estrategia radica en los siguientes aspectos: i) representan la base para la distribución de recursos; ii) constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes; iii) son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo; y, iv) establecen prioridades corporativas, de división y departamentales (David, 2003).

Los objetivos anuales se deben formular para las diferentes unidades administrativas. Los mismos deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados a la empresa, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes.

Una vez definidos los objetivos, es preciso diseñar políticas en las diferentes áreas funcionales de la empresa, las cuales facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la política se define como las directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. A través de las mismas, se establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento,

definiendo lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa (David, 2003).

Las ventajas que aportan las políticas las resume David (2003) en los siguientes términos: i) permiten tanto a los empleados como a los gerentes saber lo que se espera de ellos, aumentando la probabilidad de que las estrategias se implanten con éxito; ii) ofrecen una base para el control de parte de la gerencia; iii) favorecen la coordinación entre las unidades corporativas; iv) reducen el tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones; establecen prioridades al definir qué trabajo se debe realizar y quién lo debe llevar a cabo y; v) promueven la delegación de la toma de decisiones a los niveles adecuados de la gerencia donde surgen por lo general diversos problemas.

Otro aspecto dentro de la etapa de implementación de la estrategia es la distribución de recursos, lo cual garantiza la ejecución de la estrategia. Dentro de esta actividad, los recursos se distribuyen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales.

La implantación de la estrategia es la etapa de acción de la dirección estratégica, pues implica movilizar a los empleados y gerentes para poner en práctica las estrategias formuladas. Esta se considera la etapa más difícil, debido a que requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. En la misma, la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, es lo que garantizará la aplicación de la estrategia, de allí que las habilidades interpersonales son determinantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia (David, 2003).

- C. La evaluación de la estrategia: debe realizarse de manera continua, pues las estrategias se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa. Por ende, es fundamental que las estrategias se revisen, evalúen y controlen de modo sistemático.

Esta etapa se orienta a la evaluación de las estrategias para obtener información que permita verificar la adecuación o adaptación de las mismas en función de los cambios que puedan surgir como consecuencia de las modificaciones que a futuro ocurran en los factores externos e internos de la organización. Esto es lo que permite: i) revisar los factores externos e internos de la organización en lo que se basan las estrategias actuales; ii) la

medición del rendimiento; y, iii) la toma de medidas correctivas. Dentro de esta etapa, la retroalimentación adecuada y oportuna es la pieza clave de la evaluación eficaz de la estrategia. La importancia de esta etapa, radica en que permite a las empresas enfrentarse a ambientes dinámicos y cambiantes.

2.4.1. El triple propósito de la sostenibilidad empresarial en la planificación estratégica

La sostenibilidad surge en el marco del desarrollo sostenible y, representa un nuevo enfoque para hacer negocios, que promueve la inclusión social, la optimización en el uso de los recursos naturales, la reducción del impacto sobre el medio ambiente y, la preservación de la integridad del planeta para las generaciones futuras. Este enfoque alineado con la adopción de las mejores prácticas corporativas, contribuye con la creación de valor para el accionista, los grupos de interés y garantiza la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo, a la vez que promueve el desarrollo sostenible (Van y Sinnappan, 2008; Barcellos, 2010).

No obstante, aun cuando las empresas juegan un papel importante en el desarrollo económico, su aporte a este proceso ha sido lento, lo que demuestra la necesidad de orientar la planificación estratégica dentro de las empresas para que estas asuman los principios de la sostenibilidad dentro de su gestión (Engert et a., 2016; Baumgartner, 2014).

Desde esta postura, considerar el desarrollo sostenible dentro de la estrategia corporativa puede ser una fuente de éxito, innovación y rentabilidad para las empresas. No obstante, para utilizar esta fuente y hacer frente al desafío de la sostenibilidad, las empresas necesitan un marco de planificación estratégica en el que puedan identificar oportunidades y amenazas para desarrollar, implementar, controlar y mejorar las estrategias de sostenibilidad corporativa que le garanticen el logro de los objetivos de triple impacto de la sostenibilidad –económico, social y ambiental- (Baumgartner, 2014).

Es cada vez más evidente que el éxito empresarial está vinculado al compromiso con el desarrollo sostenible. Para sacar el mayor partido de esta vinculación, las empresas deben disponer de un plan estratégico con un propósito entendible, perdurable y compatible con los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), que sirva de guía para la definición y ejecución de la estrategia empresarial, pues existen evidencias empíricas que

demuestran que las empresas pueden ser más exitosas y más sostenibles a largo plazo, cuando asumen dentro de su planificación estratégica objetivos sociales, económicos o ambientales. Estas evidencias, también muestran que las empresas superan la rentabilidad del mercado cuando se marcan compromisos de esta naturaleza, e inspiran y hacen partícipes a sus grupos de interés en la consecución de dichas metas (Deloitte, 2017).

Empíricamente se aprecia como impulsados por las tendencias ambientales y sociales, los entornos de las empresas están cambiando rápidamente para enmarcarse dentro de los fundamentos del desarrollo sostenible. Para Eccles et al. (2012), la sostenibilidad corporativa (económico-social y ambiental) ha captado la atención de gran parte del mundo durante los últimos años. Las tendencias sugieren que el público, ya no está satisfecho con las corporaciones que se centran únicamente en la maximización de las ganancias a corto plazo. Los autores citados, comparan un conjunto de empresas que adoptaron dentro de su planificación estratégica políticas de sostenibilidad económica, ambiental y social, con otro grupo de empresas que no lo hicieron, evidenciándose que las primeras superaron significativamente a sus contrapartes durante un período de 18 años en términos del mercado de valores, criterios contables, rendimiento de los activos y el rendimiento del capital. También mostraron una menor volatilidad en el desempeño.

Sobre este aspecto Marín (2019), afirma que las organizaciones y los directivos están cada vez más convencidos, que la creación sostenible de valor para los distintos grupos de interés no puede lograrse únicamente mediante la maximización de los beneficios a corto plazo, sino que exige una cultura corporativa responsable enmarcada en la sostenibilidad a largo plazo.

Crear esa cultura, demanda una ampliación de los objetivos de la planificación estratégica para incorporar los objetivos de sostenibilidad, que además de lo económico incluyen las dimensiones social y ambiental. Para Baumgartner y Ebner (2010), la sostenibilidad económica abarca los aspectos generales de una organización que deben respetarse –junto a los aspectos ambientales y sociales–, para permanecer en el mercado por mucho tiempo y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Entre los aspectos que integran la dimensión económica de la sostenibilidad empresarial se tienen: i) la innovación y tecnología, que comprende los esfuerzos en investigación y desarrollo (I+D) para reducir los impactos ambientales en los nuevos productos y en las actividades comerciales, el uso de las mejores prácticas y de las tecnologías ambientales para la consecución de una producción más limpia, entre otros aspectos; ii) la colaboración, que abarca la colaboración activa con diversos grupos de

interés (proveedores, universidades, clientes, comunidad, entre otros) para la creación de redes comunes orientadas hacia el intercambio de información, tecnologías y conocimiento; iii) la gestión del conocimiento, que enfatiza en las actividades y enfoques para mantener en la organización los conocimientos relacionados con la sostenibilidad; incluye el desarrollo de métodos para planificar, desarrollar, organizar, mantener, transferir, aplicar y medir los conocimientos específicos, así como para mejorar la base datos sobre los conocimientos de la organización; iv) los procesos; que permiten desarrollar las actividades organizacionales con más eficiencia; v) las compras, que implica considerar las bases de la sostenibilidad en todo el proceso de compra; es decir a lo largo de la cadena de suministros y en la relación con todo los proveedores; y vi) los informes de sostenibilidad, que incluye la presentación de los resultados de sostenibilidad en los informes de las empresas (Baumgartner y Ebner, 2010).

Por su parte, la dimensión ambiental de la sostenibilidad empresarial comprende los impactos ambientales producto de las actividades empresariales. Entre los aspectos que integran esta dimensión se encuentran: el uso de los recursos, las emisiones al aire, el uso del agua, el suelo, la generación de residuos peligrosos y su impacto sobre la biodiversidad, el uso de energías renovables y no renovables, las estrategias de reciclado, entre otros (Baumgartner y Ebner, 2010).

Así mismo, la dimensión social de la sostenibilidad empresarial abarca los compromisos que la organización adquiere con terceros en el marco de la responsabilidad social. Esta tiene como objetivo influir positivamente en todas las relaciones presentes y futuras con las partes interesadas. Entre los aspectos que integran esta dimensión al nivel interno se encuentran: i) una gobernanza empresarial que garantice la transparencia en todas las actividades a fin de mejorar la relación con sus grupos de interés; ii) la motivación e incentivos, que incluye la participación activa en temas de sostenibilidad relacionados con los empleados como por ejemplo programas de incentivos, salud y seguridad laboral, sistema de recompensas, entre otros y; iii) desarrollo del capital humano, que incluye la educación y capacitación permanente del personal en temas vinculados con la sostenibilidad (Baumgartner y Ebner, 2010).

Al nivel externo los aspectos relacionados con la dimensión social empresarial comprenden: i) el comportamiento ético y los derechos humanos, que implica la adopción de principios relativos a la cooperación de una organización y el comportamiento hacia los interesados (externos), por ejemplo una cultura de respeto, reglas justas, respeto de creencias religiosas, género, nacionalidad, color o en relación con las personas que son

discapacitados o ancianos; ii) la eliminación de las actividades y acciones que no sean sostenibles y; iii) la reducción de las prácticas de corrupción, asumir un comportamiento justo en el mercado y evitar la manipulación de las prácticas comerciales.

En síntesis, Baumgartner y Rauter (2016) plantean que actuar en el marco de la sostenibilidad empresarial implica para las empresas:

- A.** Una estrategia de sostenibilidad corporativa, que integre las dimensiones económicas, sociales y ambientales en el proceso de planificación estratégica, estableciendo como prioridad la posición estratégica de una empresa con respecto al desarrollo sostenible.
- B.** La integración de las cuestiones ambientales y sociales en los objetivos corporativos a mediano y largo plazo, lo cual exige un cuidadoso equilibrio entre las necesidades de los interesados internos y externos.
- C.** La flexibilidad del proceso de planificación para considerar los cambios ocurridos en las necesidades de los interesados, así como del medio ambiente.

Por su parte; Marín (2019) considera que incorporar la sostenibilidad dentro de las actividades normales de las organizaciones constituye un verdadero reto para la dirección, pues hacer de la sostenibilidad una realidad concreta exige la capacidad de integrarla dentro de la planificación estratégica. En consecuencia, se requiere que cada organización:

- A.** Encuentre la estrategia de sostenibilidad que mejor se adapte a sus necesidades.
- B.** Analice de forma estratégica el propio modelo de negocio y la gestión con los grupos de interés para encontrar así maneras de operar más sostenibles.
- C.** Promueva la innovación.

De acuerdo con la United Nations Global Compact (UNGC, 2015), las organizaciones cuyo estilo de dirección refleje la preocupación por la sostenibilidad dentro de la planificación estratégica se caracterizan en los siguientes términos:

- A.** La integridad de la práctica empresarial: toda organización que aspire a ser sostenible debe desarrollar su actividad de manera íntegra, actuando de manera responsable en sus interacciones con los distintos grupos de interés.
- B.** El compromiso social: más allá de cuidar la relación con los grupos de interés y su entorno más inmediato, las organizaciones sostenibles buscan ser parte activa en la mejora de la sociedad en su conjunto. Esto implica ir

más allá de su ámbito de inmediata responsabilidad para involucrarse en proyectos relacionados con la pobreza, la educación, la escasez de recursos, etc.

- C.** Un nuevo liderazgo: poner en práctica esta nueva forma de dirección exige que sean los propios directivos los que tomen la iniciativa e impriman, mediante su ejemplo una cultura corporativa sostenible. Solo de esta manera, se logra hacer de la sostenibilidad algo más que un simple requisito o una dimensión añadida en las políticas organizacionales.
- D.** Comunicación y seguimiento: cuando la sostenibilidad se encuentra entrelazada con la estrategia de una organización, resulta lógico hablar de ella en las memorias anuales y realizar informes que incluyan indicadores y datos concretos sobre los logros alcanzados en este campo.
- E.** Acción local: reflejado en su interés por contribuir al desarrollo de la sociedad, y el beneficio de todos los grupos de interés.

Se evidencia entonces que la sostenibilidad es una nueva realidad, que demanda de las organizaciones la utilización de modelos que permitan redescubrir nuevas formas de gestionar no solo las empresas sino sus objetivos, estrategias y políticas para hacer compatible el rendimiento económico de la empresa con la sostenibilidad del planeta. Para ello, se deben desarrollar modelos gerenciales flexibles que permitan la integración de información tanto objetiva como subjetiva que afecta a todos los grupos de interés (Barcellos, 2010).

Al respecto, Roblek et al. (2014) consideran que la inclusión de la sostenibilidad empresarial, requiere flexibilizar las siguientes prácticas: la planificación estratégica, la autoevaluación, las técnicas de evaluación comparativa, la presentación de informes empresariales, la gestión del conocimiento y, la capacitación sistemática para contribuir con las organizaciones en la elaboración de los productos y, la prestación de objetivos enmarcados dentro de la sostenibilidad empresarial. De acuerdo con los autores citados, el triple impacto de la sostenibilidad en las organizaciones permite:

- A.** Dirigir y promover una cultura basada en las prácticas de sostenibilidad.
- B.** Incluir la sostenibilidad corporativa en la planificación estratégica.
- C.** Reunirse con todas las partes interesadas (inversores, consumidores, empleados y organizaciones gubernamentales, entre otros) periódicamente e incluir sus necesidades dentro de la planificación.
- D.** Promover la transparencia y difusión de la actuación de la organización.

- E.** Invertir de manera continua en programas sociales y ambientales.
- F.** Establecer indicadores para la medición de las emisiones contaminantes y la generación de residuos, además de acciones concretas para disminuir cualquier impacto negativo en el ámbito social y ambiental.
- G.** Trabajar en la búsqueda de cualquier certificación o premio.
- H.** Informar periódicamente sobre el desempeño de la empresa en materia de sostenibilidad.

2.5. Gestión del conocimiento

En el contexto de la sociedad del conocimiento, tanto en el campo académico como en el empresarial se ha comenzado a reconocer la importancia del conocimiento como factor de producción clave, que promueve la competitividad de las empresas, el mejoramiento de su desempeño, la organización eficiente de los factores productivos, la introducción de procesos de innovación, así como su posicionamiento en los mercados globalizados, entre otros aspectos.

En consecuencia, un compromiso estratégico sostenido y una cultura corporativa orientada a maximizar el uso del conocimiento, constituyen elementos fundamentales para alcanzar el éxito en la administración, dado que el intercambio de conocimientos mejora los procesos empresariales existentes, introduce procesos más eficientes y eficaces, al tiempo que elimina los procesos innecesarios (Bhojaraju, 2005).

Algunos autores como Bordeianu (2015) afirman que el conocimiento es el rasgo clave que caracteriza la economía actual. Por ende, las organizaciones se encuentran ante la necesidad de incorporar la gestión del conocimiento como parte de su estrategia, dado que este proceso es precisamente el que permite mejorar su rendimiento y sus procesos.

En esta dinámica, incorporar la gestión del conocimiento dentro de la estrategia empresarial significa de acuerdo con Bolisani y Bratianu, (2018) que una empresa además de planificar la producción, la entrega de productos y servicios, establecer las metas relativas a los beneficios y los mercados, expresar los objetivos para posicionarse de manera competitiva en el mercado, debe gestionar sus activos de conocimiento. Así pues, una estrategia del conocimiento demanda un esfuerzo por planificar las actividades relacionadas con la gestión del conocimiento en todos los procesos. A grandes rasgos, esto implica determinar: cómo producir conocimientos, cómo desarrollar las competencias de las

personas, cómo impulsar los procesos de aprendizaje y, cómo facilitar el almacenamiento, el intercambio y la reutilización del conocimiento.

Para Tasmin y Yap (2010), la gestión del conocimiento puede entenderse como un proceso que permite la transformación de la información, así como de los activos intelectuales en un valor perdurable para las organizaciones. Otros autores como Adams y Lamou (2003), al aplicar la gestión del conocimiento en el campo empresarial definen el proceso como la habilidad de una empresa para incrementar el nivel del conocimiento tácito y, crear el contexto adecuado para el intercambio de la información entre los actores que forman parte de la organización, así como entre las distintas unidades que la integran.

Por su parte, Salisbury (Citado por Rojas y Torres, 2003), define la gestión del conocimiento como un sistema integral desarrollado en la organización para promover el crecimiento y la difusión del conocimiento como factor estratégico que promueve el desarrollo organizacional a largo plazo, fomentando el alcance de los objetivos estratégicos propuestos (Rojas y Torres, 2017). De allí, que algunos autores como Mendoza y Mendoza (2018) conciben la gestión del conocimiento como un proceso relacionado con la “planeación, recepción, transmisión, uso efectivo y evaluación de los saberes en una organización” (p. 265).

Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento como proceso organizacional, busca facilitar la recopilación, aplicación y desarrollo del conocimiento generado en la empresa para establecer y mantener una ventaja competitiva en tres dimensiones específicas: i) la estratégica, relacionada con la importancia clave del conocimiento; ii) la de gestión, vinculada con la evaluación y gestión del conocimiento de la empresa; y iii) la operativa, es decir, articulada con el desarrollo y uso de conocimientos y activos intelectuales (Donnelly y Wickham, 2019).

En tal sentido, cabe mencionar que en la literatura especializada el conocimiento se ha definido desde diversas perspectivas. Al respecto Alavi y Leider (citados por Peluffo y Catalán, 2002) lo conciben desde las siguientes posturas:

- A. Con relación a los datos y la información: los datos son hechos y números sin procesar, la información son datos procesados; mientras que el conocimiento se entiende como información personalizada. En este caso, el centro de la gestión del conocimiento se encuentra en el individuo y en su necesidad de información y, por tanto, ésta permitirá a los usuarios acceder a la información a través de medios electrónicos en el tiempo oportuno tiempo y de manera adecuada a los usuarios del sistema.

- B.** Como estado de la mente: el conocimiento se define como “el estado de conocer y comprender” (Alavi y Leider citados por Peluffo y Catalán, 2002, p. 20). En este caso, el centro del proceso de gestión del conocimiento es el individuo, lo que facilitará el uso y la asimilación de información.
- C.** Como objeto: se concibe el conocimiento como un objeto con capacidad para almacenarse y manipularse. En este caso, el centro del proceso de gestión del conocimiento se encuentra en incrementar el stock de conocimiento a través de su codificación y almacenamiento en repositorios creados para tal efecto, en función de las necesidades de los usuarios del conocimiento.
- D.** Como proceso: se entiende el conocimiento como un proceso derivado de la experiencia. En este caso, el centro de la gestión del conocimiento se encuentra en incrementar los flujos de conocimiento, así como de los procesos de creación, socialización y distribución del conocimiento, reduciendo las barreras y obstáculos presentados.
- E.** En cuanto al acceso a la información: el conocimiento se configura como una condición clave para acceder a la información. Por lo tanto, el centro de la gestión del conocimiento se encuentra en los mecanismos efectivos que sustentan la búsqueda y recuperación de la información relevante, lo cual se ha definido como “la navegabilidad del conocimiento”, que con frecuencia se aborda por medio de los mapas de conocimiento y los diccionarios especializados.
- F.** Como capacidad o competencia: el conocimiento es el elemento clave que incide de manera determinante en la acción. En tal sentido, el centro de la gestión del conocimiento se encuentra en las competencias fundamentales, así como en la comprensión del sistema conocido como “Know-how estratégico”; cuyo objetivo es aumentar el capital intelectual a partir del aprendizaje, las competencias individuales y las organizacionales.

Sobre la base de las definiciones expuestas, Peluffo y Catalán (2002) conceptualizan el conocimiento como la capacidad del individuo para establecer relaciones estructuradas entre los datos, la información y el conocimiento que se tiene de un objeto. Tal relación, es precisamente la que permite al individuo actuar de manera asertiva sobre el objeto en función de un determinado valor y contexto.

Para fines de este estudio interesa distinguir entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El tácito, se define como el conocimiento personal precisado en las

experiencias, las percepciones, las ideas, las habilidades, las capacidades y los valores del sujeto. Tal conocimiento es el fundamento principal de los bienes intangibles, así como de los sistemas de innovación, generalmente depende del contexto, resultando difícil su transmisión a otros sujetos; mientras que el explícito se define como una categoría de conocimiento que puede expresarse y codificarse con facilidad (Calvo, 2018, Peluffo y Catalán, 2002).

Por su parte, Bordeianu (2015) también reconoce en la cotidianidad de las organizaciones, la existencia de ambos tipos de conocimiento. Estos se presentan en un proceso continuo de transformación, distribución, mezcla y combinación. Para el autor, el conocimiento tácito y el conocimiento explícito no solamente se encuentran al nivel de los empleados, sino en toda la organización. En la mayoría de los casos, los conocimientos explícitos disponibles en las organizaciones adoptan la forma de innovaciones, inventos, patentes, licencias, leyes de patentes, marcas de fábrica, marcas comerciales, nombres de origen, normas de producción, normas de gestión, principios de consultoría, etc.; mientras que los conocimientos tácitos adoptan la forma del llamado saber hacer "know-how" o "savoir faire". Esta última forma de conocimiento sobre la cual la organización tiene derechos legales, se encuentra en la mente de un número muy selecto de expertos de cada organización; y puede transmitirse, alquilarse o venderse cuando existe un acuerdo directo entre los empleados que representan a las dos entidades, dado que el conocimiento tácito solamente se socializa a través de la experiencia directa sin ningún proceso de mediación (Bordeianu, 2015).

Desde la perspectiva de Pérez y Cautín (2005), los conocimientos explícito y tácito actúan como agentes catalizadores en la generación de nuevos conocimientos. El primero, se compone de conocimientos técnicos, de algunas capacidades o habilidades, siendo de fácil transmisión; mientras que el segundo, se compone básicamente de actitudes, capacidades, así como de conocimientos abstractos, complejos o sofisticados, razón por la cual su transmisión resulta difícil a nivel interpersonal. Este último, es el resultado de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada individuo, es intuición, vivencias y, capacidad de hacer algo, que no necesariamente está acompañado de la capacidad de explicar cómo se hace.

Así, en las organizaciones la gestión del conocimiento con criterios de eficiencia implica el desarrollo de dos fases. En la primera, se debe reconocer el conocimiento tácito disperso entre sus miembros; mientras en la segunda, se procede a sintetizar tal conocimiento e incorporarlo en el desarrollo de las actividades que resulten clave para

promover un proceso continuo de innovación como base del desarrollo organizacional (Peluffo y Catalán, 2002). De este modo, la aplicación del conocimiento para la generación de innovaciones agrega valor a la organización y mejora su competitividad.

De manera práctica, Pérez y Cautín (2005) sostienen que la generación de valor agregado por conocimiento es lo que se conoce como innovación, la cual se traduce en la mejora de los procesos, de los productos y, de los servicios en la organización. En tal sentido, el conocimiento se puede convertir en innovaciones que mejoran el tiempo de entrega y la durabilidad de los productos, la prestación del servicio, la segmentación del mercado, los puntos de venta, así como las estrategias de comercialización, entre otros aspectos.

Al definir la innovación, Albuquerque (2008) la describe como la fuerza motriz que impulsa la renovación de las estructuras productivas, de gestión y, los procesos productivos de las empresas, las instituciones y, los territorios. Esta fuerza, también ha fomentado el surgimiento de nuevos sectores productivos y de empleos. De manera concreta, los aportes de la innovación se resumen en los siguientes términos: i) renovación y mejoramiento de los métodos de producción; ii) reestructuración y ampliación de las líneas de productos y servicios; iii) introducción de cambios en la gestión y en la organización empresarial; iv) incorporación de cambios en las condiciones de trabajo, así como de las calificaciones para el empleo; y, vi) desarrollar adaptaciones socio institucionales, culturales y territoriales.

De manera amplia, el Manual OSLO (2005) agrega que la innovación como proceso se extiende a todas las áreas de la organización e incluso al nivel externo, dado que la misma implica:

... la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (p. 56)

En función del área donde se desarrolle la innovación, el Manual OSLO (2005) las clasifica en:

- A.** Innovaciones de productos y servicios: abarca la introducción de nuevos bienes y servicios, así como el mejoramiento de sus características funcionales y técnicas (componentes y uso). Este tipo de innovaciones,

demanda de la aplicación de nuevos conocimientos o tecnologías, o de la combinación de conocimientos y tecnologías existentes.

- B.** Innovaciones de procesos: comprende la incorporación de un nuevo o mejorado proceso de producción o distribución. Este tipo de innovación, demanda cambios significativos en los métodos, materiales o programas de trabajo. Las mismas tienen como objetivos disminuir los costos unitarios de producción y distribución, mejorar la calidad, o producir nuevos y mejorados productos.
- C.** Innovaciones de mercadotecnia: abarca la generación de nuevos métodos de comercialización, e implican cambios significativos en el diseño o el envasado del producto, su posicionamiento en el mercado, su promoción o su precio. Estas innovaciones, tienen como objetivo incrementar las ventas de la organización y, se centran básicamente en mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores, incursionar en nuevos mercados, o mejorar el posicionamiento de la empresa.
- D.** Innovaciones de organización: comprende la introducción de nuevos métodos organizativos en la realización de las tareas, el lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la organización. Estas innovaciones, tienen como objetivo mejorar los resultados de la empresa mediante la reducción de los costos administrativos, e incrementar el nivel de satisfacción de los miembros de la organización.

Albuquerque (2015) amplía la clasificación descrita, al incorporar las innovaciones de carácter socio institucional y, medioambiental. El autor clasifica las innovaciones en los siguientes términos:

- A.** Innovaciones de producto: comprenden la incorporación de nuevos materiales, la mejora en el diseño, la diversificación de productos, la creación de marcas y la certificación de calidad.
- B.** Innovaciones de proceso productivo: incluyen la incorporación de nueva maquinaria y bienes de equipo, nuevas instalaciones, mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización y control de la contaminación ambiental.
- C.** Innovaciones de gestión y de organización empresarial: abarcan la renovación del tejido empresarial, las mejoras en la flexibilidad y eficiencia productiva, el acceso a redes de información, el fomento de la integración productiva, la

mejora de las relaciones con proveedores, la mejora de la calificación de los recursos humanos y en los procesos de trabajo, el fomento de la creatividad y el aprendizaje continuo, la relación con los diferentes agentes internos y externos, así como las redes de cooperación productiva y empresarial.

- D.** Innovaciones socio institucionales: incorporan acciones relacionadas con la descentralización de las decisiones sobre innovación, la concertación entre agentes públicos y privados, la difusión de conocimiento de buenas prácticas, la articulación social y la creación de redes territoriales, el fomento de la cultura creativa, la movilización y participación ciudadana, el fortalecimiento de los gobiernos locales, la mejora de las relaciones de trabajo, el empoderamiento de la mujer en la sociedad, la inclusión social, la consolidación del mercado interno, así como el desarrollo de nuevas formas de economía social y solidaria.
- E.** Innovaciones medioambientales: incluyen la producción limpia, la producción agroecológica, las políticas de control ambiental, el fomento de energías renovables de la producción local, así como del consumo sostenible, la revalorización del patrimonio natural y cultural como activos de desarrollo, la educación para la sustentabilidad ambiental y, los empleos verdes.

2.5.1. El lugar de la gestión del conocimiento en las empresas B

Para fines de este estudio interesa destacar que la generación de innovaciones a partir de la gestión del conocimiento es un aspecto clave que caracteriza el desempeño de las Empresas B, representando una de las áreas a las que se dedica una parte importante de la inversión, pues sus procesos productivos y organizativos se basan en un modelo de innovación constante orientado a mejorar los productos, los servicios, los procesos organizativos, la forma de trabajo, las interrelaciones; así como para operar de manera sostenible (incorporar tecnologías amigables con el medio ambiente orientadas a reducir, reciclar y reutilizar materiales y residuos).

En las Empresas B, las innovaciones son fundamentales para generar negocios, cuyos aportes se materializan tanto el aumento de la rentabilidad económica de la empresa como en la solución de los problemas sociales, ambientales y económicos que afectan las comunidades donde éstas operan. Para fundamentar tal afirmación, se ha seleccionado el caso de Natura, considerada como una de las empresas B más exitosa al nivel mundial,

cuyas innovaciones han sido la base de su éxito empresarial. En la Tabla 6, se plasman las innovaciones incorporadas por Natura en su proceso de planificación estratégica, con especial mención de su impacto en las relaciones con los stakeholders.

De acuerdo con el Informe Natura (2018), la empresa viene dando continuidad a su proceso de transformación cultural, que refleja la estrategia del negocio, en busca de una actuación efectivamente en red: más colaborativa, ágil, menos jerárquica y con más integración entre los países; dicha red se sustenta en la premisa de que la sostenibilidad del negocio está atada a la capacidad de generar un impacto positivo en el medio ambiente y en todos los que interactúan con la compañía a lo largo del tiempo: empleados, consultoras, proveedores, comunidades, consumidores y, de manera general, toda la sociedad. Actuando bajo tal premisa, la empresa reafirma el compromiso con la agenda propuesta en los (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas, al replantearse un nuevo entendimiento sobre el impacto social positivo. Esto significa para Natura, promover la inclusión social y la mejora de la calidad de vida y del bienestar de toda la red de relaciones de la empresa, fomentando la educación, la diversidad, el trabajo y la generación de ingresos.

Tabla 6.

Innovaciones incorporadas en la gestión de Natura y su impacto sobre los stakeholders

Natura (Brasil)	
Empresa brasileña cuya filosofía consisten en maximizar simultáneamente los beneficios para el medio ambiente natural, las comunidades y la empresa por medio de la comercialización de productos cosméticos y de cuidado personal, promoviendo al mismo tiempo el bienestar y el desarrollo sostenible de las comunidades	
Innovaciones	Impacto en los stakeholders
Mediante el Programa Amazonia, Natura busca promover: la conservación y la regeneración ambiental; la inclusión social, la diversidad y la generación de trabajo e ingresos; y la valoración de la cultura amazónica, de las comunidades tradicionales y de los pueblos indígenas. A tal fin, la empresa ha diseñado sus estrategias de innovación, resumidas para fines de este estudio en los siguientes términos:	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento de la producción local.▪ Garantizar una extracción sostenible.▪ Preservación y difusión del patrimonio cultural de las comunidades.▪ Formalización de las actividades locales mediante la formación de cooperativas y asociaciones.▪ Desarrollo sostenible de las comunidades.▪ Organización social y económica de las comunidades.

-
- Alianzas estratégicas para la producción e intercambio de conocimientos científicos y ancestrales.
 - Fomento de la diversificación de la estructura productiva mediante el desarrollo de emprendimientos locales.
 - Estrategia de utilización de materias primas extraídas de la biodiversidad botánica brasileña como plataforma para la elaboración de sus productos
 - Modelo de negocio inclusivo que involucra pequeñas comunidades (proveedores de materia prima), ONG y gobiernos locales.
 - Enfoque de venta directa.
 - Inversión en investigación y desarrollo.
 - Programa de certificación de ingredientes activos extraídos de la riqueza de la biodiversidad brasileña
 - Proceso de certificación de proveedores en el cual se evalúa el potencial para la producción sostenible, el desarrollo local, la logística, el suministro y aspectos institucionales, reglamentarios y jurídicos.
 - Apoyo para la formalización de asociaciones y cooperativas en las comunidades.
 - Creación de una red integrada por procesadores, órganos gubernamentales, ONG, asociaciones y cooperativas, con el fin de promover la investigación e identificar áreas para el desarrollo social, así como nuevos ingredientes de productos naturales.
 - Incorporación del concepto de cadena de valor abierto, donde los costos y beneficios son conocidos por todas las partes involucradas y los porcentajes de beneficios son acordados y varían entre 15 y 30 %.
 - Creación de una cadena de valor sostenible. Capacitación sobre prácticas sostenibles. Por ejemplo, la sustitución de la tala por prácticas de plantación en bancales, el uso de fertilizantes
 - Mejora en la infraestructura física y social de las comunidades, a través de los ingresos construyen mejores viviendas, invierten en educación, electrificación.
 - Reducción de los impactos generados por la exportación de productos.
 - Reducción de los efectos del cambio climático con el descenso de la emisión de gases y la tala de árboles.
 - Reducción de los efectos del cambio climático con el descenso de la emisión de gases y la tala de árboles.
 - Conservación de alrededor de 257 mil hectáreas de selva, lo que equivale a aproximadamente el tamaño de las ciudades de San Pablo y Río de Janeiro juntas.
 - Incorporación de la mujer y las comunidades más vulnerables al mercado laboral.
 - Generación de trabajo e ingresos, no solo por medio de los empleos directos creados por Natura, sino también por las oportunidades de trabajo indirectas, que se conectan de alguna forma al negocio.
 -
-

naturales, la incorporación de vidrio reciclado en los envases de los perfumes, uso de alcohol orgánico implementación de la navegación de cabotaje, reducción de transporte aéreo, uso de vehículos eléctricos para la entrega de productos, de ingredientes de origen vegetal en las fórmulas y, del papel certificado FSC para el embalaje de productos y cajas de embarque para consultoras.

- Grupo de gestión de relaciones con las comunidades, basada en la transparencia en las relaciones con sus stakeholders.
- Creación de un fondo de desarrollo comunitario, a partir de un porcentaje de ingreso generado por la materia prima producida en cada comunidad, con el fin de financiar proyectos comunitarios.
- Capacitaciones e intercambios técnicos en gestión y desarrollo organizacional, en buenas prácticas productivas y de manejo, en programas de salud y seguridad del trabajo.
- Adopción de prácticas de producción sostenible como la gestión de residuos destacando la campaña de eliminación del uso de vasos plásticos en las oficinas, reaprovechamiento de cajas y tapas en los centros de distribución, comercialización los residuos de aceite y alcohol, que pueden ser empleados en la fabricación de productos de limpieza y biodiesel.
- Estrategia para reducir y neutralizar el impacto del uso del agua en la cadena de valor, incluyendo la etapa de uso de los productos por los consumidores
- Plan de crecimiento para las consultoras de belleza Natura, el cual comprende un programa para la educación y capacitación de ella y sus familiares de manera presencial o en línea. También incluye un programa de atención médica y otro de defensa de los derechos de la mujer mediante un canal exclusivo de consejo y denuncia.

De este modo, se ha generado un impacto social positivo por medio de un nuevo modelo de negocio fundamentado en soluciones innovadoras, colaborativas y exponenciales para los desafíos de la red de relaciones de la compañía. Todo ello, alineado con el objetivo principal de contribuir al desarrollo humano y social y a la construcción de una sociedad más democrática y sustentable.

Al analizar las innovaciones introducidas por Natura, puede apreciarse que la mayor parte de ellas tienen como fuente de origen las necesidades de sus stakeholders. A partir de esta observación, se considera que una adecuada gestión del conocimiento no debe centrarse únicamente en generar innovaciones para incrementar los beneficios de los accionistas, y mejorar los procesos, la rentabilidad y competitividad de la empresa en el mercado; sino que deben generar beneficios y agregar valor para todos los grupos de interés, al promover el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones.

En este contexto, basados en el triple impacto en que operan las empresas B, en esta investigación se parte de la premisa de que una adecuada gestión del conocimiento debe cubrir las áreas económica, social y medioambiental; pues los modelos de gestión implementados en las organizaciones en la búsqueda de elevar los estándares de vida, generan innovaciones para satisfacer las necesidades del mercado, los clientes y accionistas. En algunos casos, tales innovaciones han tenido efectos no deseados en las dimensiones social y ambiental del desarrollo sostenible, los cuales han puesto en evidencia la insostenibilidad de la economía global.

Al respecto, Garzón (2015) afirma que los modelos tradicionales de gestión de conocimiento deben adaptarse a las demandas de la sociedad actual, la cual espera que las organizaciones actúen dentro de un marco de responsabilidad social que les exige usar los recursos de manera responsable, la conservación y protección del medio ambiente, minimizar la cantidad de recursos naturales (agua, energía y minerales etc.) que se incorporan a los bienes que la gente consume, reciclar y reutilizar los bienes, eliminar los elementos tóxicos que perjudican a los empleados en sus puestos de trabajo y a la comunidad, reducir las emisiones de gases y, eliminar las actividades que provocan daños irreparables en el medio ambiente.

Por su parte Herciu et al. (2011), sostienen que en el contexto de la sociedad del conocimiento, la adecuada gestión del conocimiento es un requisito indispensable para aquellas empresas que deseen ser más competitivas. No obstante, las empresas además de preocuparse por alcanzar objetivos de rentabilidad, maximizando la riqueza de los accionistas, deben asumir otros objetivos relacionados con lo social y ambiental; es

decir preocuparse por la comunidad y el ambiente. La consecución de los objetivos mencionados, exige un cambio en los modelos de gestión, a fin de incorporar el triple impacto en la gestión del conocimiento, pues estas dos dimensiones –triple impacto y gestión del conocimiento–, no están claramente definidas en la literatura y se abordan de manera aislada.

Así mismo, los autores con el propósito de hacer más sostenibles las organizaciones proponen un modelo de gestión del conocimiento basado en dos variables: la sinergia entre el triple impacto y las características de la gestión del conocimiento. En este caso, a partir de la interrelación entre las dos variables se obtienen los siguientes resultados:

- A.** Eco-conocimiento: una empresa debe plantear el conocimiento explícito e implícito en los negocios (económico) y de la naturaleza (medio ambiente);
- B.** Socio-conocimiento: una empresa debe plantear el conocimiento explícito e implícito en los negocios (económico) y de la sociedad (social);
- C.** Conocimiento ecológico: una empresa debe plantear el conocimiento organizativo en la naturaleza (medio ambiente) y la sociedad (social).

De manera resumida, se deduce que en el marco de las demandas del desarrollo sostenible y en el contexto de la sociedad del conocimiento, la capacidad de las organizaciones para mantener sus operaciones en el largo plazo, se encuentra en la formulación de modelos de planificación estratégica que incorporen una gestión del conocimiento basada en los intereses de stakeholders en los ámbitos de la sostenibilidad que abarca los recursos y el impacto sobre el medioambiente, el entorno económico y el ámbito social o humano. Esto le permitiría desarrollar innovaciones que agreguen valor, mejoren su competitividad y contribuyan con el desarrollo de las comunidades en lo económico, lo social y lo ambiental. La respuesta empresarial a la crisis debe pasar necesariamente por la inclusión en su misión de la creación de valor social y ambiental más allá del valor económico para los accionistas.

CAPITULO III. INVESTIGACIONES PRECEDENTES

3.1. Antecedentes y estado actual del tema

Debido a la reciente aparición de las Empresas B tanto al nivel mundial como en Uruguay, la revisión de literatura especializada da cuenta de escasos estudios sobre la planificación estratégica y la gestión del conocimiento dentro de este tipo de organizaciones. En este apartado se exponen los antecedentes de la investigación, los cuales se relacionan directamente con las variables de estudio (planificación estratégica y gestión del conocimiento). En algunos casos, tales estudios no se orientan al alcance del triple propósito que sustenta la visión de las Empresas B, dado que enfatizan en la gestión de la responsabilidad social empresarial, así como en la competitividad.

Concretamente el análisis de los antecedentes se centra en la revisión de artículos científicos publicados en revistas indexadas en las siguientes líneas de investigación: i) Empresas B, ii) planificación estratégica, iii) stakeholders o partes interesadas y iv) gestión del conocimiento. También se presenta una sección de tesis doctorales vinculadas con las áreas de gestión del conocimiento, planificación estratégica y responsabilidad social.

En la línea sobre empresas B destaca el artículo de Aimar et al. (2019) titulado *Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B) – Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro*, publicado en la revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación (RAEIC), se propone una perspectiva de comunicación para las empresas de triple impacto (B). Los fundamentos teóricos se basaron en los planteamientos de la comunicación estratégica, que desde el paradigma de lo fluido se concibe en los términos de un todo integrado; es decir como un espacio de encuentro sociocultural. Metodológicamente, el estudio se realizó bajo la observación flotante, herramienta focalizada en el análisis digital. Para la recolección de la información, se aplicaron entrevistas semi estructuradas a una población conformada por un grupo de tres empresas localizadas en Argentina, que reúnen las características de triple impacto y, operan en diferentes sectores de la economía.

Como conclusiones del estudio, Aimar et al. (2019) destacan que las Empresas B, nacen como una iniciativa cuyo propósito es contribuir con la solución de algunos

problemas enfrentados actualmente por las sociedades. Estas empresas, tienen un valor agregado que debe comunicarse de manera eficiente y estratégica para promover un cambio cultural en el mundo empresarial, así como en la comunidad en general.

En este escenario la comunicación además de generar un cambio, les permitiría a estas empresas, expandirse y paralelamente adaptarse a las nuevas tendencias, así como a las transformaciones impuestas por el entorno. Por lo tanto, es necesario comunicar estratégicamente, desde lo humano y cercano al actor social, incorporando temáticas actuales en la agenda académica, lo que implica expandirse al colectivo social, educando y capacitando al comunicador bajo otras perspectivas. Dichas temáticas, son características de la generación Millennials, cuyo propósito es promover soluciones a los problemas de la sociedad, con un espíritu emprendedor que acompañe el nuevo modelo de negocios (Aimar et al., 2019).

Otro estudio de interés, lo proporcionan Busto y Wastavino (2016), titulado *¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental?*, publicado en la Revista Gestión de las personas y tecnología, el cual analizó los beneficios generados por las empresas B. Metodológicamente, se adoptó la estrategia de un estudio de casos sobre una población de tres empresas chilenas –Veomás, Algramo y Triciclos–.

Las conclusiones del estudio, dan cuenta que las empresas al obtener una certificación B, adquieren las siguientes ventajas:

- A.** Obtención de beneficios para los dueños de la empresa como para otros actores de la sociedad.
- B.** Conformación de redes para generar intercambios, alianzas y conversaciones.
- C.** Transformación en los hábitos, costumbres y forma de pensar tanto en los dueños como en sus familiares, e incluso se induce un cambio cultural en los entornos donde operan las empresas.
- D.** Reducción de la basura producida diariamente, teniendo un impacto social y ambiental destacado.
- E.** Fomento de la sustentabilidad tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

- F. Promueven actividades de capacitación a través de talleres educativos para aquellas empresas y comunidades que deseen lograr cambios sociales y ambientales.
- G. Apoyo a las organizaciones y colegios, para introducir cambios que promuevan un mejoramiento de su gestión interna, en el entorno de trabajo y, en el fortalecimiento del liderazgo.

En esta misma línea de investigación relacionada con las empresas B, Groppa y Sluga (2015) en el artículo titulado *Empresas y bien común (EdC). Caracterización de las empresas de economía de comunión y Empresa B en la Argentina*, publicado en la Revista Cultura Económica, describieron las características de dos tipos de empresas que están emergiendo con un concepto innovador en relación con los fines y formas de gestión: las empresas de economía de comunión y las empresas b.

Se empleó un método de investigación mixto, que articuló los lineamientos de lo cuantitativo y lo cualitativo. En el primer caso, se construyó un cuestionario basado en la información reflejada en el balance social, mientras que en el segundo caso se realizaron visitas y entrevistas a varias empresas. La población objeto de estudio, se conformó por 24 empresas de Comunión (EdC) y 15 Empresas B.

En las conclusiones del estudio, Groppa y Sluga (2015) afirman que las empresas objeto de estudio se caracterizan por un espíritu de lucro, incorporando al mismo tiempo los beneficios sociales y ecológicos o bienes comunes dentro de su estrategia de negocios. También, se evidencio que tanto las EdC como las Empresas B, han experimentado un crecimiento significativo al nivel mundial, dado que representan una visión de la empresa mucho más integral y sostenible que el paradigma convencional orientado hacia la maximización del beneficio. Al contrastar ambos tipos de empresas, resalta la mayor formalización de las Empresas B con respecto a las de EdC, observando también una conducta empresarial más profesionalizada en el primer caso.

En la tabla 7 se presenta un resumen de los antecedentes encontrados que aportaron información sobre las empresas B. Se detallan los autores, el año y el aporte de cada estudio para el desarrollo de esta investigación.

Tabla 7.

Artículos relacionados con las empresas B

Autor y año	Título	Relación con la investigación
Aimar et al. (2019)	Comunicación para empresas de triple impacto (B) – Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro	Se destaca el valor agregado obtenido al incluir la comunicación dentro de la planificación estratégica; herramienta que promueve un cambio cultural en el mundo empresarial, así como en la comunidad en general.
Busto y Wastavino (2016),	¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental?	Se enfatiza en el triple impacto de las Empresas B sobre la misma empresa y en la sociedad en general.
Groppa y Sluga (2015)	Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de economía de comunión y Empresa B en la Argentina	Se caracterizan las Empresas B, con especial mención de los aspectos que permiten diferenciarlas de otros tipos de empresas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

De otro lado, en la línea de investigación en planificación estratégica, se presenta el artículo de Brume et al. (2019) titulado *Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las Pymes logísticas del departamento del Atlántico – Colombia*, publicado en la Revista Espacios, cuyo objetivo se orientó a determinar la correlación de la gestión estratégica como agente catalizador de la competitividad en las Pymes del sector logístico en el departamento del Atlántico (Colombia).

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y descriptivo. La gestión estratégica y la competitividad, constituyeron las variables seleccionadas para el desarrollo de la investigación, conformando seis (6) dimensiones. Los resultados, revelaron la existencia de una correlación directa y positiva entre las variables analizadas en las compañías objeto del estudio. Por ello, se diseñó un instrumento con 28 ítems, cuya fiabilidad se validó mediante el Alfa de Cronbach.

En este contexto metodológico, el estudio adoptó el método cuantitativo, basándose en la estrategia de los estudios descriptivos de campo. La muestra se conformó por ocho (8) empresas con un alto componente logístico, localizadas en el Departamento del Atlántico, ubicadas en los sectores de la paquetería, las agencias de aduana, la

comercializadora internacional (con alto componente de almacenamiento y distribución física internacional) y el transporte de carga.

Las entrevistas se aplicaron a ocho (8) gerentes y treinta y dos (32) colaboradores, en total cuarenta (40) personas. Se plantearon las siguientes hipótesis: i) H1. La dimensión factores claves de la gestión estratégica y percibida por las empresas del sector logístico del Departamento del Atlántico, influye de manera directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía; ii) H2. La dimensión tipos de estrategias percibida por las empresas del sector logístico del Departamento del Atlántico, influye de manera directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía; iii) H3. La dimensión valores agregados en los procesos logísticos y percibida por las empresas del sector logístico del Departamento del Atlántico, influye de manera directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía y; iv) H4. La dimensión sistemas de información gerencial y percibida por las empresas del sector logístico del Departamento del Atlántico, influye de manera directa y positiva, en el desempeño y posicionamiento de la compañía.

Las conclusiones del estudio de Brume et al. (2019) se resumen en los siguientes términos:

- A.** En la actualidad, las organizaciones para ser competitivas deben percibir la gestión estratégica no como un plan que se realiza anualmente, sino como acción permanente, de continuo cambio, soportada en innovaciones estratégicas.
- B.** Las organizaciones objeto de estudio, realizan sus operaciones en mercados muy competitivos. Por ende, el modelo de gestión empleado presenta debilidades desde su planificación, dirección, ejecución y control estratégico. La gestión gerencial, se ejecuta de manera reactiva ante las contingencias que enfrentan diariamente las empresas analizadas. El éxito empresarial está más relacionado con la experticia, el olfato y las corazonadas del gerente, que con una gestión estratégica y sistemática de la organización. Esto genera como desventaja, la pérdida de oportunidades en la toma de decisiones estratégicas.
- C.** La planificación estratégica debe ser formulada y ejecutada no sólo por la alta gerencia; en ella deben participar los encargados de las unidades de negocios, así como de las áreas funcionales o de los procesos de tipo administrativo y operativo de la empresa, dado que su compromiso y

participación es trascendental para alcanzar los objetivos corporativos, los cuales redundan finalmente, en la mejora de los indicadores de gestión y en el posicionamiento de la organización en los mercados.

- D.** Las herramientas de gestión estratégica, ya no pueden continuar enfocándose como simples instrumentos que generan datos y que requieren de tiempo para su aplicación, su visión debe enmarcarse como el principal recurso para la toma de decisiones acertadas.
- E.** Existe una fuerte correlación entre las variables analizadas y la situación actual de la empresa. Se confirma que la competitividad empresarial no puede dejarse al libre albedrío de la dinámica del mercado, pues las empresas para posicionarse en éstos requieren una adecuada y acertada gestión estratégica.
- F.** Las estrategias de formulación y ejecución en las organizaciones analizadas, deben incluir mejoras en los procesos de formulación de estrategias anticipativas y adaptativas, las cuales son indispensables para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, las herramientas de gestión estratégica deben orientarse al diseño y ejecución de estrategias corporativas efectivas que permitan superar a la competencia en materia de innovación, desempeño y satisfacción del cliente.

Otro antecedente de interés se encuentra en el estudio de Valle y Niebles (2017), titulado *Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia*, publicado en la revista Espacios, cuyo objetivo se orientó a comprender la planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en las Pymes de Barranquilla Colombia. Metodológicamente, se adoptó la investigación cualitativa bajo los lineamientos del enfoque fenomenológico. Se emplearon la entrevista semiestructurada y, la ficha de trabajo como instrumentos para la recolección de la información, considerándose las siguientes categorías de estudio: i) la planificación estratégica; que abarcó las subcategorías diagnóstico, formulación, implementación y gerencia sostenible; y, ii) la sostenibilidad ambiental; que comprendió las subcategorías gestión ambiental, la concienciación de las buenas prácticas ambientales y la implementación de las normas ISO 14000 (Valles y Niebles, 2017).

Los resultados para la planificación estratégica en las subcategorías mencionadas se resumen en:

- A.** Análisis o diagnóstico: constituye la primera fase de la planificación estratégica. En ésta, las Pymes analizadas identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a fin de formular efectivamente las estrategias para lograr los objetivos. Los entrevistados, confirmaron la necesidad de realizar un diagnóstico integral que cubra todos los aspectos inherentes a una organización (financieros, de mercadeo, de talento humano, entre otros). Sin embargo, ante la pregunta sobre los factores correspondientes a la sostenibilidad ambiental dentro de la planificación estratégica, se confirmó que no todas las Pymes cumplen tales requerimientos.

En este sentido, se reafirmó la importancia de identificar e incluir en el diagnóstico, los factores relacionados con la sostenibilidad como por ejemplo el desarrollo de productos y servicios amigables con el ambiente, la conciliación entre productividad, rentabilidad y sostenibilidad, el uso de una materia prima adaptada a los estándares internacionales de protección ambiental, la capacitación y una cultura ambientalista del talento humano, etc. (Valles y Niebles, 2017).

- B.** Formulación: consiste en la realización de la misión empresarial, identificar oportunidades y amenazas para definir las fortalezas y las debilidades, establecer objetivos, crear estrategias alternativas y concretas que dictaran el camino a seguir. Los resultados relacionados con la sostenibilidad, indican que para las Pymes ésta constituye una debilidad en la actualidad, pues no muchas organizaciones la incorporan.

No obstante, los informantes consideran que incorporar la sostenibilidad dentro de la planificación estratégica puede convertirse en una fortaleza que contribuye con la buena imagen corporativa y mejora las relaciones con los grupos de interés (Valles y Niebles, 2017).

- C.** Implementación: se orienta al cumplimiento de las metas y objetivos previstos en la formulación, con especial énfasis en la necesidad de ejercer el control en las Pymes. En palabras de los entrevistados a través de esta fase se logra alcanzar el desarrollo organizacional, el cual debe ampliarse con la inclusión de la perspectiva de sostenibilidad ambiental (Valles y Niebles, 2017).

- D.** Gerencia Sostenible: comprende la concientización por parte de gerentes, así como de los propietarios, sobre la importancia de desarrollar modelos de negocio cuya rentabilidad no signifique el sacrificio de la visión sobre la sostenibilidad, como estrategia para la preservación del ambiente. Para los gerentes consultados, la preservación del ambiente va mucho más allá de un esnobismo y constituye una responsabilidad compartida por los gerentes, el talento humano, el entorno de la organización y el Estado, quien establece la legislación necesaria para tal fin.

En consecuencia, omitir paradigmas o prácticas gerenciales que consideren la sostenibilidad ambiental afecta la rentabilidad de la Pymes. En tal sentido, la implementación de nuevas formas de gerencia con una visión basada en la sostenibilidad ambiental, es el inicio para el establecimiento de una gerencia sostenible (Valles y Niebles, 2017).

En el caso de la categoría sostenibilidad ambiental los resultados para las subcategorías estudiadas se resumen en los siguientes términos:

- A.** Gestión Ambiental: se refiere a las estrategias de sostenibilidad que realiza la gerencia de las Pymes. De acuerdo, con la información proporcionada por informantes clave (gerentes de las Pymes), la gestión ambiental es un factor clave que abarca todas las actividades previstas por la organización en su plan estratégico (Valles y Niebles, 2017).
- B.** Concientización sobre la adopción de prácticas ambientales: comprende la identificación de las prácticas más apropiadas para lograr la sustentabilidad ambiental, la posibilidad de ejecutarlas en las Pymes, así como los beneficios reportados para la organización, su talento humano y el entorno. Los informantes claves basados en su experiencia, describieron las acciones que pueden considerarse como prácticas ambientales, destacando el uso responsable del agua o la energía eléctrica, el reciclaje, el cuidado en la fabricación de productos, las materias primas seleccionadas, el cumplimiento de la legislación prevista, entre otras (Valles y Niebles, 2017).
- C.** Normas ISO 14000: son las normas ambientales internacionales imprescindibles para las Pymes. Son concebidas por los gerentes entrevistados como el reflejo de una organización, cuyos esfuerzos garantizan la sostenibilidad ambiental, en la medida que se cumple con los estándares internacionales (Valles y Niebles, 2017).

Como conclusiones de la investigación, Valles y Niebles (2017) apuntan que actualmente, ser una empresa responsable ambientalmente es un requisito exigido desde la sostenibilidad, que ha tomado gran relevancia en el contexto nacional e internacional. Los resultados del estudio, evidencian que en las organizaciones estudiadas no se visualiza la sostenibilidad como un elemento intrínseco de la empresa, pues para la gerencia es más importante el cumplimiento de las leyes, el manejo adecuado de la imagen corporativa y los aspectos relacionados con los costos de producción. Sin embargo, los datos indican que las Pymes en Barranquilla, están dispuestas a introducir cambios en sus estructuras organizativas, para incorporar la sostenibilidad como característica fundamental en su planeación estratégica (Valles y Niebles, 2017).

Así mismo, en el área de talento humano que gerencia y labora en las Pymes, se refleja la necesidad de realizar un proceso de concienciación en cuanto a la sostenibilidad ambiental que trascienda la estructura o políticas organizacionales para consolidarse como parte de la cultura organizacional. Se evidenció, que el recurso humano tiene necesidad de formación en temas relacionados con la protección del ambiente y, su inclusión en la planificación estratégica, lo cual sustenta la formulación de las directrices a seguir para que las Pymes promuevan la sostenibilidad ambiental hacia todos los grupos de interés (Valles y Niebles, 2017).

Por su aporte a esta investigación, también resultó pertinente el estudio de Ares (2016) titulado *La Responsabilidad Social Empresarial y la Dirección Estratégica en las Empresas*, publicado en la Revista del Departamento de Ciencias Sociales, en el cual se determinó la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la estrategia y gestión de negocios de las empresas, con especial énfasis en su significación, valor, e importancia para el desarrollo.

Metodológicamente se realizó una revisión teórica sobre los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), así como de la dirección estratégica de las empresas. Todo ello con el fin de identificar los motivos por los cuales la RSE favorece la competitividad empresarial, considerando que las fuentes generadoras de ventajas competitivas en las empresas están cambiando, surgiendo nuevas oportunidades que deben ser abordadas.

Como conclusiones del estudio, Ares (2016) afirma que en la actualidad las empresas, están cada vez más interesadas en invertir en la calidad de las relaciones con sus grupos de interés, así como en adoptar políticas, planes y acciones de RSE. En consecuencia, se evidencia que las pequeñas, medianas y grandes empresas como parte

del desarrollo empresarial, tienen un rol destacado dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social. De allí, que la incorporación de los conceptos de RSE en la gestión de las Pymes tendría un impacto significativo en el desarrollo sustentable.

No obstante, para lograr dicho impacto la RSE más que acciones ocasionales e intuitivas; debe formar parte de la planificación estratégica empresarial e incluirse en los planes de negocios. El autor también advierte, que el tamaño de una empresa no debe ser una limitante para emprender acciones de RSE, pues contrario a lo que suele creerse en ocasiones, el reducido tamaño de las Pymes aporta una mayor flexibilidad y capacidad de reacción que las grandes empresas, dado que sus relaciones con proveedores, clientes, trabajadores o consumidores son mucho más directas que en el caso de las grandes empresas, por su proximidad geográfica y ámbito de actuación. Tales aspectos, permiten a estas organizaciones tener un mayor conocimiento de las necesidades, expectativas e intereses de sus grupos de interés, al tiempo que pueden formular planes y estrategias más efectivas para enfrentar los problemas sociales y medioambientales que afectan a las sociedades actuales.

En cuanto a las conclusiones vinculadas con la dirección estratégica, Ares (2016) manifiesta que la gerencia de las empresas debe asumir que desarrollar una estrategia de RSE como parte de la gestión empresarial, requiere integrar la gestión de negocio, con el contexto donde las empresas se desarrollan (interno y externo). Así, la importancia de la dirección estratégica y la gestión de negocios de una organización, radica en su vinculación directa con los resultados empresariales a obtener, así como con una dirección de expansión y ámbito bien definidos, donde la promoción de la RSE, que forma parte de una integración voluntaria de cada empresa, se fundamente en enfoques que concuerden con las respectivas necesidades y capacidades de las organizaciones, sin afectar negativamente su viabilidad económica.

De otro lado en el campo de la planificación estratégica y la sostenibilidad, resultó pertinente considerar como antecedente el artículo de Engert et al. (2016), denominado *Explorando la integración de la sostenibilidad corporativa en la gestión estratégica: una revisión de la literatura*, publicado en la revista Producción Limpia. El mismo, tuvo como objetivo explorar la integración de la sostenibilidad corporativa en la gestión estratégica.

Metodológicamente, mediante la técnica de análisis de contenido se realizó una revisión de 114 artículos de revistas científicas revisadas por pares proveniente de dos bases de datos principales (Scopus y Web of Science). Se incluyeron en el análisis, artículos de revista escritos en inglés con un enfoque en la gestión de negocios; con

especial énfasis en temas que abarcaran la integración entre la sostenibilidad corporativa y la gestión estratégica. Para la búsqueda de los artículos se consideraron las siguientes categorías clave: gestión estratégica, sostenibilidad empresarial, estrategia, gestión y empleados.

Como resultados Engert et al. (2016) encontraron que el número de publicaciones en revistas científicas que incorporan la sostenibilidad dentro de la planificación estratégica se han incrementado en la última década. No obstante, se encontró que el tema tiende a ser más discutido en las corrientes de literatura relacionadas con la sostenibilidad, que en las vinculadas con la gestión estratégica. Se evidencia, la carencia de estudios empíricos (cuantitativos y cualitativos) que aborden la sostenibilidad dentro de los desafíos de la complejidad organizacional, la comunicación interna, las actitudes de los directivos, los conflictos que inciden en la visión para incorporar los valores de la sostenibilidad y los intereses de los clientes. Los resultados también revelan, que las desventajas y oportunidades de los costos asociados a la integración de la sostenibilidad corporativa en la gestión estratégica, no ha sido un tema ampliamente debatido en el campo empresarial.

En tal sentido, los autores identificaron algunos factores que influyen en la integración de la sostenibilidad empresarial en la gestión estratégica. Con base en los resultados del análisis de contenido realizado, se evidencia que la sostenibilidad es asumida como parte de un cumplimiento legal; como una ventaja competitiva que contribuye con la reducción de costos, la mejora en el desempeño económico, el desarrollo de innovaciones socio ambientales y, la reputación organizacional (Engert et al., 2016).

Las conclusiones del estudio de Engert et al. (2016) se resumen en:

- A.** La mayoría de las investigaciones abordan la sostenibilidad corporativa, pero no integrada a la gestión estratégica, resultando necesario integrar estos conceptos, pues las estrategias de sostenibilidad de las empresas no sólo deben ser impulsadas por el mercado, sino también deben alinearse con la cultura organizacional.
- B.** Es esencial considerar dentro de la planificación estratégica otros temas relacionados con la sostenibilidad. Entre estos, el aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento podrían contribuir positivamente con una gestión estratégica sostenible a largo plazo.

C. El compromiso con la sostenibilidad corporativa exige un enfoque estratégico

que contenga una visión a largo plazo en el contexto de desarrollo sostenible, las demandas de los grupos de interés y, las competencias requeridas por la organización y sus miembros.

En esta misma línea de investigación se ubica el artículo de Baumgartner y Rauter (2016) titulado *La planificación estratégica desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial para desarrollar una organización sostenible*, presentado en la revista *Producción Limpia*. El objetivo se centró en determinar cómo conectar las etapas de la planificación estratégica –el proceso de la estrategia, el contenido y el contexto de la estrategia– con la sostenibilidad empresarial; esto con el fin de incorporar la sostenibilidad en las actividades y estrategias empresariales, lo que contribuye con la creación de valor para las empresas, la sociedad y la naturaleza.

Para alcanzar el objetivo propuesto, los autores realizaron una revisión documental basada en el análisis de contenido con el fin de responder a las siguientes interrogantes:

- A.** ¿Cómo conceptualizar la planificación estratégica desde la perspectiva de la sostenibilidad empresarial?
- B.** ¿Cómo se puede definir el éxito estratégico de la gestión de la sostenibilidad empresarial?
- C.** ¿Cómo pueden las empresas actuar de manera más sostenible desde un punto de vista estratégico?

Para dar respuesta a la primera interrogante, se consideraron tres perspectivas estratégicas: el proceso, el contenido y el contexto de la estrategia; definiéndose las relaciones que pudieran gestarse entre éstas y la gestión de la sostenibilidad empresarial; con respecto a la segunda interrogante, se analizaron los posibles efectos de las actividades de sostenibilidad empresarial en la empresa individual, el sector empresarial, la sociedad y el entorno natural; mientras que para la tercera, se enfatizó en la dimensión de sostenibilidad dentro del proceso de planificación (Baumgartner y Rauter, 2016).

Se partió de la premisa que el proceso, el contenido y el contexto de la estrategia aun cuando son componentes distintos, están fuertemente interrelacionados. Estos componentes conforman tres dimensiones, que proporcionan un marco para explicar e interpretar el pensamiento estratégico. Por tanto, el diseño de una estrategia para una empresa en particular, implica la definición del contenido de la misma considerando el

"qué", el "cuándo" y el "cómo" de las actividades estratégicas con respecto a los factores externos e internos del contexto (Baumgartner y Rauter, 2016).

Se consideró que las condiciones que afectan las actividades estratégicas son el los reglamentos, la escasez de recursos naturales, las presiones, las innovaciones los objetivos que debe perseguir la organización y comunidad; lo que debe hacer la organización para alcanzar sus objetivos y las consecuencias de la empresa para la comunidad y los diferentes grupos de interés incluidos el sistema social mundial y el ecosistema natural (Baumgartner y Rauter, 2016).

También se destaca que las estrategias de sostenibilidad de las empresas, describen la forma como se abordan las cuestiones de sostenibilidad en la práctica. En las organizaciones orientadas hacia la obtención de beneficios, éstas suelen constituir un subconjunto estrategias competitivas. En este caso, un elemento esencial es la ventaja que identifica el consejo de administración en la búsqueda de la sostenibilidad. Es decir, la razón estratégica enunciada para elaborar y aplicar una estrategia de sostenibilidad empresarial específica. Tal decisión estratégica, puede basarse en consideraciones ético-normativas, en la racionalidad (pura) económica, o en ambas. En la primera, el desarrollo sostenible se considera un objetivo superior motivado por cuestiones éticas; mientras que en la segunda, se destacan las ventajas económicas que pueden obtenerse de la mejora del comportamiento sostenible. (Baumgartner y Rauter, 2016).

En un contexto más amplio, esto también puede incluir la influencia proactiva que una empresa busca tener en las políticas públicas y los reglamentos sobre sostenibilidad. La principal razón para elegir un enfoque de sostenibilidad, es reducir los efectos ambientales y sociales negativos de las actividades empresariales y, al mismo tiempo, mejorar (o al menos no reducir) el rendimiento económico de la empresa. Además, la sostenibilidad de las empresas puede mejorar los resultados en materia de sostenibilidad de otros agentes y sistemas. En principio, la empresa individual, la comunidad empresarial, la sociedad y la naturaleza pueden beneficiarse de un comportamiento corporativo más sostenible. Es necesario tener en cuenta tanto los acontecimientos externos como los puntos fuertes y débiles internos cuando se intentan integrar las cuestiones de desarrollo sostenible en la planificación estratégica (Baumgartner y Rauter, 2016).

En la dimensión del contenido de la estrategia Baumgartner y Rauter (2016), encontraron que: i) la integración de las cuestiones ambientales y sociales en la dimensión del contenido de la gestión estratégica es un requisito previo para crear valor

social; ii) para poner en práctica la sostenibilidad empresarial, la agenda del desarrollo sostenible ofrece una operacionalización de las áreas que deben incluirse en una gestión estratégica sostenible; iii) el rendimiento de sostenibilidad de una organización, se mide a través del desarrollo de sus actividades, el impacto sobre la sociedad y el medio ambiente está influenciado por factores socioculturales y económicos.

En la dimensión del contexto de la estrategia, los autores determinaron el valor empresarial de la gestión estratégica sostenible, enfatizando que la sostenibilidad contribuye con: i) el beneficio económico mediante la reducción de los costos o el aumento de los ingresos; ii) la mejora de las percepciones de grupos de interés con respecto a la legitimidad y la aceptabilidad de las actividades de la empresa; iii) la producción de una mayor innovación; iv) una mayor diferenciación de la empresa en el mercado y el desarrollo de nuevos negocios y; v) una reducción significativa del impacto ambiental negativo y de los impactos sociales de un producto (Baumgartner y Rauter, 2016).

Por último, en la dimensión proceso de planificación estratégica para integrar la sostenibilidad dentro de la estrategia corporativa se debe considerar que: i) la cultura organizativa tiene una fuerte influencia; ii) los aspectos relacionados con la sostenibilidad se deben incorporar en los objetivos y las estrategias; iii) la formulación de objetivos a corto y largo plazo en la sostenibilidad de las empresas se sustentan en los de la sociedad y la empresa; iv) una estrategia de sostenibilidad corporativa debe combinar sus objetivos con las capacidades organizativas y, las responsabilidades organizativas de los diferentes grupos de interés; v) la gestión de la sostenibilidad de las empresas debe facilitar el aprendizaje mutuo para abordar los desafíos relacionados con el desarrollo sostenible; vi) el desarrollo de una organización sostenible requiere integrar la sostenibilidad en el nivel de gestión operacional, considerando su pertinencia para el desarrollo de todas las actividades, rutinas y procesos; vii) considerar el impacto a corto y largo plazo de la sostenibilidad en la empresa, la sociedad y el medio ambiente natural.

Las conclusiones del estudio de Baumgartner y Rauter (2016) muestran que la falta de orientación estratégica en la gestión de la sostenibilidad de las empresas, es la causa principal de la escasa evolución alcanzada en este campo. Esto podría mejorarse, en la medida que se precisen las oportunidades, beneficios, riesgos y compensaciones derivadas de la aplicación de la sostenibilidad empresarial. Por ende, las tres dimensiones de la estrategia gestión –contenido, contexto y proceso de la estrategia– demuestran la importancia de la gestión de la sostenibilidad empresarial en la creación de valor económico, ambiental y social.

En este contexto teórico, se ubica el artículo de Rodríguez (2016) titulado *Concepción estratégica de la Gestión de Información y del Conocimiento para organizaciones inteligentes*, publicado en la Biblioteca anales de investigación, en el cual se aborda la concepción estratégica de la gestión de la información y la gestión del conocimiento en las organizaciones. Como resultado del análisis, se deriva una propuesta basada en el diseño y desarrollo de una estructura institucional de información y de conocimiento, que permitirá el desarrollo estratégico de ambos procesos de gestión. Se considera que la gestión de la información y la gestión del conocimiento, se han convertido en procesos estratégicos que contribuyen con la configuración de organizaciones inteligentes. Por lo tanto, se hace necesario integrar ambos procesos bajo estructuras de gestión, donde se articulen las políticas y los procesos que se deben desarrollar en la organización, para garantizar un adecuado uso y tratamiento de la información y del conocimiento, como activos indispensables para un desempeño organizacional adecuado.

Entre las conclusiones de la investigación, Rodríguez (2016) afirma que la estructura de gestión de la información debe desarrollarse en conjunto con el máximo nivel de dirección, de la política y la estrategia de información; concibiendo este recurso desde su dimensión estratégica a partir de los beneficios y fortalezas que genera para la organización. De esta manera, se integran los sistemas, procesos y recursos informacionales para generar las condiciones objetivas y subjetivas (competencias informacionales), que permitan utilizar la información de manera eficiente e inducir un impacto favorable en el desarrollo organizacional. Por su parte, la estructura de gestión del conocimiento sustenta la formulación de los objetivos estratégicos relacionados con el conocimiento, concibiéndolo como un activo intangible que garantiza la innovación, la creación de valor y, la toma de decisiones; elementos que promueven un mejor desarrollo de los procesos clave y de apoyo de la organización.

En consecuencia, tanto las estructuras de información, como las del conocimiento no solamente pueden contribuir al establecimiento de la obligada relación entre estos activos estratégicos, dado que también permiten optimizar los recursos informacionales para generar sistemas de gestión de información y del conocimiento, orientados hacia la creación de valor estratégico, mejorar los procesos de creación, uso y manejo de la información y del conocimiento, el aprendizaje, la toma de decisiones y, un mejor posicionamiento de la empresa en su contexto inmediato considerando sus fortalezas y ventajas competitivas.

También resultó pertinente la publicación de Madrigal et al. (2015) titulada *Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación*, publicada en la Revista European Scientific Journal, el cual analizó el contexto actual en que operan las Pymes mexicanas, así como la cultura organizacional que prevalece en la planeación estratégica, para sugerir el uso de la gestión del conocimiento como estrategia para mejorar su posicionamiento y consolidación en el mercado.

Los resultados de la investigación, revelan que la ausencia de una adecuada planeación estratégica en las Pymes limita su crecimiento. Los autores determinaron que estas empresas, no tienen claro el planteamiento de una visión estratégica, al tiempo que adolecen de planes claros para responder de manera oportuna a los cambios del entorno.

La situación descrita, se presenta porque la cultura organizacional que prevalece en las Pymes, es producto de una estructura familiar donde los responsables de la gerencia no han sido formados en el área administrativa y financiera, pues sus habilidades han sido adquiridas empíricamente en el transcurso del tiempo. Adicionalmente, se aprecia que al no tener claramente estipuladas las funciones y obligaciones de cada uno de los miembros de la organización, así como de la necesidad de implementar herramientas tecnológicas y de mercadeo para posicionarse en el sector económico al que decidan incorporarse estas empresas, se presentan limitaciones para su crecimiento y competitividad.

Finalmente, en cuanto a la gestión del conocimiento se reafirmó su importancia para aumentar la productividad en las Pymes. Por ende, debido al limitado capital con el que cuentan estas empresas para iniciar los procesos productivos y sostenerse en el mercado, es necesario capitalizar el conocimiento generado como base del desarrollo organizacional. En la tabla 8 se presentan los artículos vinculados con la planificación estratégica y sus contribuciones al desarrollo de la presente investigación.

Tabla 8.

Artículos vinculados con la planificación estratégica

Autor y año	Título	Relación con la investigación
Brume et al. (2019)	Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las Pymes logísticas del departamento del Atlántico – Colombia,	Concepción de la planificación estratégica como una acción permanente, basada en innovaciones estratégicas. Dentro de estas últimas, el conocimiento tiene un papel clave, demostrándose la necesidad de incluir la

		gestión del conocimiento en la planificación estratégica de las organizaciones.
Valle y Niebles (2017)	Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia	Inclusión de los objetivos de la sostenibilidad dentro de la planificación estratégica.
Ares (2016)	La responsabilidad social empresarial y la dirección estratégica en las empresas	Abordaje de la planificación estratégica desde una postura amplia e integradora centrada no solo en los accionistas, sino en las necesidades de los diversos grupos de interés.
Rodríguez (2016)	Concepción estratégica de la gestión de información y del conocimiento para organizaciones inteligentes	Análisis de la gestión del conocimiento y de la información como elementos fundamentales de los procesos de planificación estratégica, que promueven la conformación de organizaciones inteligentes.
Baumgartner y Rauter (2016)	La planificación estratégica desde la perspectivas de la sostenibilidad empresarial para desarrollar una organización sostenible	Consideración de los aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia organizacional, pues agregan el valor social y económico que resulta fundamental para mejorar el desempeño de las organizaciones.
Engert et al. (2016)	Explorando la integración de la sostenibilidad corporativa en la gestión estratégica: una revisión de la literatura.	Incorporación de la gestión estratégica como parte de la sostenibilidad corporativa, pues las estrategias de sostenibilidad de las empresas no sólo deben considerar el mercado, sino que deben fundamentarse en la cultura organizacional.
Madrigal et al. (2015)	Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación,	Introducción de la gestión del conocimiento dentro de la estrategia corporativa, de manera que las empresas puedan responder de manera oportuna a los cambios del entorno.

Fuente: Elaboración propia (2020)

De otro lado en la línea de investigación relacionada con los stakeholders, se ubicó el estudio de Álzate y Orozco (2018) titulado *Stakeholders actores estratégicos en la construcción de marca*, publicado en la revista Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, tuvo como objetivo conocer los grupos de interés para la creación de estrategias de construcción de marca. Metodológicamente, se realizó una revisión teórica sobre la marca, la comunicación corporativa y el marketing; identificándose las temáticas relevantes para el estudio de los stakeholders y su relación con la comunicación de las empresas, lo que permitió identificar los intangibles que aportan con la generación de conocimiento útil para el área del branding o marca.

De acuerdo con Álzate y Orozco (2018), los diferentes tipos de stakeholders deben considerarse dentro de las estrategias de cualquier empresa, pues una adecuada gestión

de la relación con éstos permite: i) conocer los mecanismos que debe emplear la empresa para desempeñarse en un contexto determinado; ii) caracterizar los diferentes grupos de interés; iii) promover la participación colectiva incorporando a los stakeholders en sus decisiones y acciones estratégicas, ya sean en el ámbito de la proyección de sus tangibles o en la comunicación estratégica de sus intangibles (Álzate y Orozco, 2018). Las conclusiones del estudio, se resumen en los siguientes términos:

- A.** Los stakeholders o grupos de interés forman parte integral de las empresas; sin ellos no es posible la existencia de las mismas. Por ende, las empresas como parte de su estrategia corporativa deben gestionar adecuadamente la relación con sus stakeholders.
- B.** Los stakeholders tienen un papel determinante en la gestión de la identidad de la marca, así como en la imagen y la reputación corporativa.
- C.** La adecuada gestión de la relación con los diferentes grupos de interés, se traduce en credibilidad, confianza, reconocimiento, entre otros atributos que fortalecen la marca y la empresa.
- D.** Las investigaciones sobre los stakeholders, han promovido la proyección de las marcas, pues el conocimiento de los diferentes actores que participan directa o indirectamente en el desarrollo de la empresa, ofrece herramientas útiles para la comunicación estratégica de marca.
- E.** La evidencia empírica da cuenta que las grandes marcas, invierten recursos en investigaciones enfocadas en el comportamiento de los consumidores y otros grupos de interés, con el fin de obtener información útil para la construcción de estrategias dirigidas a incrementar el valor de sus tangibles e intangibles.
- F.** A través de los grupos de interés es posible diagnosticar la imagen o la reputación de marca y, determinar los aspectos relacionados con la identidad y la comunicación que se deben mejorar para promover el desarrollo organizacional.
- G.** Incluir los grupos de interés o stakeholders dentro de la estrategia, genera beneficios tangibles e intangibles tanto para estos actores, como para la empresa en general.

De otro lado, vinculado con la gestión de los grupos de interés y la sostenibilidad, se presenta el trabajo de Ortiz y Rodríguez (2018) denominado *Relación que existe entre los Stakeholders y el desarrollo sostenible en las Pymes colombianas*; texto publicado

por la Universidad Cooperativa de Colombia. Los autores se plantearon como objetivo determinar la importancia de los stakeholders como base de la sostenibilidad empresarial en las Pymes colombianas.

La metodología se basó en la revisión documental de estudios de casos, tesis post graduales y de pregrado, así como artículos publicados en revistas electrónicas y de interés general, sobre temáticas que abordan el tema de la relación entre los grupos de interés en las organizaciones (stakeholders) con la sostenibilidad; en el caso de este último aspecto, se enfatizó en los diversos enfoques que lo integran: el económico (rentable), la responsabilidad social (bienestar humano) y, el ambiental (ecológico).

Para la revisión se consideró una población de cuarenta y seis (46) publicaciones; evidenciándose que en las últimas décadas, el concepto de sostenibilidad ha cobrado importancia en las organizaciones producto de: i) la necesidad de generar prácticas de gestión que contribuyan no solo con el crecimiento económico de la empresa, sino que abarquen el impacto social y ambiental que ésta genera en los entornos donde se desarrollan sus funciones en el largo plazo y; ii) una imposición obligatoria, pues ante la actuación negativa de las empresas, los gobiernos han desarrollado leyes y modelos que las obligan a implementar diversas prácticas para la ejecución de un modelo de desarrollo sostenible.

Específicamente en Colombia, Ortiz y Rodríguez (2018) encontraron que la mayor parte de los proyectos y propuestas de emprendimientos, consideran la sostenibilidad como base de todo su proceso administrativo. Se aprecia que desde sus inicios, la organización incluye dentro de la planificación estratégica valores y políticas relacionadas con los stakeholders, alineadas con las bases de un modelo de desarrollo sostenible. También, se encuentra la existencia de acuerdos y tratados entre países que han incorporado estrategias, para restringir los malos procesos que realizan las organizaciones en su búsqueda por sobrevivir en una economía de mercado globalizada y competitiva.

Por consiguiente, en Colombia la gestión sostenible tiene una importancia estratégica en las empresas, pues el gobierno colombiano ha implementado políticas que apoyan las buenas prácticas sostenibles, las cuales exigen a los empresarios cumplir con las normas y reglamentaciones establecidas en este campo; aspecto que también se ha convertido en una estrategia de incentivo para la atracción de inversiones extranjeras que contribuyan con la economía del país (Ortiz y Rodríguez, 2018).

Como conclusiones del estudio Ortiz y Rodríguez (2018) enfatizan en los siguientes aspectos:

- A.** Todas las actividades desarrolladas por la empresa afectan directa e indirectamente a los stakeholders; en consecuencia, desde los tres ejes de la sostenibilidad debe existir una relación que fortalezca el desarrollo de los diversos procesos, en los que concurre la empresa para cumplir con cualquier proyecto emprendido.
- B.** La gestión de relaciones con los stakeholders nace de la necesidad de generar estrategias corporativas en un mercado competitivo y globalizado; éstas son el instrumento para direccionar estratégicamente los procesos de la empresa.
- C.** Las empresas emplean modelos de desarrollo sostenible basados en los ejes de la responsabilidad social, lo económico y lo ambiental, donde se plantea en conjunto con los grupos de interés o stakeholders una estrategia competitiva de interés mutuo.

Siguiendo en la misma línea sobre los stakeholders, se presenta el artículo de Díaz y Castaño (2015) titulado *Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial* en la revista Daena, el cual tuvo como objetivo identificar los principales factores de la gestión de los grupos de interés, que impactan en la estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas.

Metodológicamente, la investigación se fundamentó en tres fases. En la primera, se realizó un análisis documental sobre el concepto de stakeholders, para identificar los grupos de interés y, la importancia de su gestión en las organizaciones actuales; en la segunda, se analizó la comunicación como principio clave para la sostenibilidad de las organizaciones, presentando las etapas de la gestión sostenible de los grupos de interés bajo la dinámica de una comunicación estratégica y efectiva; mientras que en la tercera, se determinó la relación directa entre la gestión de los grupos de interés y la responsabilidad social empresarial, enfocada en la creación de valor económico, social y ambiental. Del análisis realizado Díaz y Castaño (2015) concluyen:

- A.** Una adecuada gestión de los *stakeholders* debe incorporar dentro de la gestión estratégica, las dimensiones de ética, responsabilidad social y sostenibilidad, entendiendo y teniendo en cuenta las expectativas e intereses de los diferentes grupos implicados o afectados.

- B.** La gestión de los *stakeholders*, está relacionada directamente con la gestión estratégica de la comunicación, entendida como el mecanismo que permite direccionar y alinear la estrategia de la organización, así como generar una identidad cultural propia.
- C.** En la actualidad la gestión de la relación con los grupos de interés, tiene una importancia clave para la sostenibilidad de las organizaciones; su competitividad se fortalece en la medida que se identifican y caracterizan las partes interesadas, dado que estas relaciones impactan directamente tanto en las operaciones y decisiones organizacionales, como en su reputación considerado uno de sus principales activos.
- D.** La buena gestión asociada con la planeación estratégica, requiere que la comunicación se convierta en una herramienta indispensable para el ejercicio del liderazgo y la forma de organizar una empresa (definición de valores, misión, visión, responsabilidades, estrategias, delegaciones y actividades).
- E.** Una planificación estratégica apoyada en la gestión sostenible de *stakeholders*, permite crear valor no solo para los accionistas, sino que busca el crecimiento integral, la perdurabilidad y la creación de valor económico, social y ambiental para la empresa.

También resultó pertinente considerar el artículo de Chukwubuikem et al. (2013) titulado *Informes de sostenibilidad: un paradigma para la gestión de conflictos entre las partes interesadas*, publicado en la *International Business Research*; el mismo tuvo como objetivo determinar cómo los resultados ambientales y sociales presentados en los informes de sostenibilidad de las empresas influyen en la gestión de conflictos entre los grupos de interés.

Metodológicamente, el estudio se caracterizó por su naturaleza descriptiva y utilizar como técnica la encuesta. La información se recolectó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado por cinco puntos de la escala Likert, procesados mediante la aplicación de técnicas de la estadística descriptiva y de regresión múltiple. La población estuvo conformada por 121 sujetos, distribuidos en los siguientes grupos de interés: i) empleados (38); ii) directivos (15); iii) contadores de empresas (18); iv) accionistas (22) y, v) personas de la comunidad (28).

Como conclusiones del estudio Chukwubuikem et al. (2013) destacan que:

- A. Los grupos de interés poseen intereses que difieren de los intereses y objetivos de las empresas. Por lo tanto, su adecuada gestión está en el centro de supervivencia para las organizaciones del siglo XXI.
- B. Los informes de sostenibilidad deben identificar claramente los indicadores de rendimiento. Esto es una herramienta para entender el comportamiento de los interesados sociales y ambientales.
- C. Los encuestados percibieron que la gestión de las necesidades sociales y ambientales de los grupos de interés, son cruciales para sostener una relación a largo plazo entre la administración y estos grupos. En consecuencia, es necesario que la planificación estratégica, en los términos de los objetivos y los valores estratégicos de la empresa, se enmarquen dentro de los tres constructos de la sostenibilidad (rendimiento económico, social y ambiental).
- D. La divulgación de la actuación social y ambiental de la empresa mejora la confianza entre los diferentes grupos de interés.

En la tabla 9, se presenta una síntesis de los antecedentes vinculados con los stakeholders y su vinculación con la presente investigación.

Tabla 9.

Artículos vinculados con los stakeholders o grupos de interés y la gestión del conocimiento

Autor y año	título	Relación con la investigación
Álzate y Orozco (2018)	Stakeholders actores estratégicos en la construcción de marca.	Incorpora el papel de los stakeholders en la planificación estratégica de las empresas B;
Álzate y Orozco (2018)	Stakeholders actores estratégicos en la construcción de marca.	aspecto clave para la gestión empresarial de estas empresas, cuya supervivencia está determinada por la calidad de las relaciones que se establecen entre la empresa y los grupos, las cuales afectan directamente la imagen de la empresa y su reputación.
Ortiz y Rodríguez (2018)	Relación que existe entre los Stakeholders y el desarrollo sostenible en las Pymes colombianas.	Considera la gestión del conocimiento como un aspecto central para conocer los requerimientos de los grupos de interés, dado que las actividades desarrolladas por la empresa afectan directa e indirectamente a los stakeholders. Esto, demuestra la necesidad de incorporar la gestión del

		conocimiento en la planificación estratégica de las organizaciones.
Díaz y Castaño (2015)	Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial	Identifica los elementos clave que deben integrarse a la planeación estratégica para que las empresas cumplan el triple propósito de la sostenibilidad empresarial.
Chukwubuikem et al. (2013)	Informes de sostenibilidad: un paradigma para la gestión de conflictos de las partes interesadas	Importancia de gestionar las necesidades de los grupos de interés y de los objetivos de la sostenibilidad dentro de la planificación estratégica.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por otra parte, en la línea de investigación sobre gestión del conocimiento se consideró como antecedente el artículo de Donnelly y Wickham (2019) denominado *gestión del conocimiento y su papel en la gestión estratégica de la sostenibilidad en el sector financiero*, presentado en la Web of Science, cuyo objetivo consistió en explorar los elementos que componen un sistema de gestión del conocimiento basado en la sostenibilidad.

Los autores plantean que, a partir de los desafíos económicos, ambientales y sociales enfrentados actualmente por las empresas, ha surgido la gestión eficaz de la sostenibilidad como una variable clave en el proceso de gestión estratégica, pues se han evidenciado casos de empresas que para mejorar su posicionamiento han incorporado los principios de sostenibilidad en su planificación estratégica. Metodológicamente se asumió el enfoque cualitativo, empleándose un diseño de investigación de análisis de contenido cualitativo fundamentado en tres etapas:

- A.** En la primera etapa, se seleccionó una muestra de nueve empresas (9) que operaban en el sector financiero como proveedores de crédito, certificadas por B-Corporation (B-Corp) por sus prácticas exitosas de sostenibilidad y gestión del conocimiento. De las cuales se recopilaron los informes anuales directamente desde los sitios web oficiales de las empresas.
- B.** En la segunda etapa, se establecieron las categorías de codificación relacionadas con los tres pilares de la sostenibilidad (económico, ambiental y social) utilizando como guía, los criterios de presentación de informes del Global Reporting Initiative (GRI); organización internacional independiente

que en asociación con las Naciones Unidas ha publicado un conjunto completo de estándares de desempeño de sostenibilidad económica, ambiental y social considerados globalmente como la base para la elaboración de informes de sostenibilidad de mejores prácticas.

- C. En la tercera etapa, los datos del informe anual recopilados en la etapa uno, se ingresaron en una base de datos codificada utilizando las definiciones de GRI. La codificación se realizó mediante el paquete de software NVIVO (versión 12); herramienta de análisis de datos cualitativos asistida por computadora que los investigadores utilizan para organizar los datos y realizar análisis temáticos. A partir de los resultados se establecieron dos variables con sus respectivos indicadores: i) para la variable capacidad de infraestructura de conocimiento se consideraron como indicadores la tecnología y la cultura y; ii) para la variable proceso de conocimiento se determinaron como indicadores la adquisición, la conversión y la aplicación.

Los resultados para el indicador tecnología, indicaron que las empresas de la muestra hicieron uso de su infraestructura tecnológica para dos propósitos principales de sustentabilidad: i) mejorar sus procesos económicos a través de la tecnología iterativa, y ii) compartir el conocimiento de la tecnología de la información con las partes interesadas (especialmente con los segmentos más desfavorecidos de la población) a través de la educación tecnológica y financiera. Así mismo, se evidenció una inversión continua en el desarrollo de las tecnologías de la información y en la capacitación tecnológica para los empleados (Donnelly y Wickham, 2019).

Con respecto al indicador cultura organizacional, orientado al establecimiento de un sistema de gestión de conocimiento centrado en la sostenibilidad, los datos indicaron que las empresas de la muestra comunicaron los principios de sostenibilidad basados en el conocimiento a sus principales partes interesadas a través de i) sus declaraciones de misión / visión, las cuales a menudo hacen referencia a beneficios no económicos, como el desarrollo comunitario, la preservación cultural y la conversación ambiental; y ii) informes específicos de sostenibilidad, con información de interés para las partes interesadas. También, se encontró que estas empresas muestran un lenguaje y actuación consistente con los valores y prioridades de sustentabilidad a favor de sus grupos de interés (Donnelly y Wickham, 2019).

Los resultados para la variable proceso de conocimiento, en el indicador adquisición, demuestran que un sistema de gestión del conocimiento centrado en la sostenibilidad debe fundamentarse en: i) un intercambio de conocimiento con partes interesadas (socios estratégicos, inversores, alianzas industriales, organizaciones de evaluación comparativa, entre otros) y; ii) la captación de talento focalizada desde el ámbito académico o profesional en el área de sostenibilidad (Donnelly y Wickham, 2019).

Para el indicador conversión, se encontró dentro de las empresas de la muestra que el conocimiento de la sostenibilidad se almacena en equipos especializados. Esto es particularmente evidente en la gestión de la información y, en las operaciones de sostenibilidad ambiental en el sector de las energías renovables. Las empresas, también demostraron la capacidad de comunicar sus conocimientos sobre sostenibilidad a los socios que se encuentran en un nivel más abajo en la cadena de suministro; contribuyendo con los grupos socialmente más desfavorecidos, al promover el logro de objetivos generales de sostenibilidad como la fortaleza económica, la preservación del medio ambiente y la autoeficacia (Donnelly y Wickham, 2019).

Para el indicador aplicación, se evidenció que un sistema de gestión de conocimiento centrado en la sostenibilidad, debe generar conocimiento sobre el tema que resulte aplicable en todas las operaciones funcionales de la empresa. En términos de sostenibilidad económica, el conocimiento se utilizó para maximizar el retorno de la inversión, atraer el capital de los inversionistas y administrar de manera efectiva los proyectos en curso. En materia de sostenibilidad ambiental, el conocimiento se utilizó para identificar, financiar y ayudar a los socios estratégicos a trabajar hacia el logro de las agendas de conservación ambiental, más notablemente en los mercados de energía renovable. En el campo de la sostenibilidad social, el conocimiento se utilizó para orientar la inversión hacia las organizaciones centradas en objetivos de sostenibilidad social (organizaciones benéficas, empresas sociales y fundaciones filantrópicas).

Como conclusiones Donnelly y Wickham (2019) resaltan que un sistema de conocimiento basado en la sostenibilidad económica, social y ambiental dentro de la planificación estratégica debe contener los siguientes elementos:

- A.** Participación de los interesados: todas las empresas analizadas utilizaron para lograr el triple propósito planteado por la sostenibilidad, un compromiso profundo con las partes interesadas para respaldar, recopilar, aplicar y dar sentido a los conceptos y a la información.

- B.** Cultura de sostenibilidad: la alta dirección de las empresas, enfatizó en la necesidad de fomentar una cultura basada en los principios de sostenibilidad en el desarrollo de todas sus actividades. Para ello, han incluido la gestión del conocimiento y la sostenibilidad, en las declaraciones de la misión y la visión de la organización, así como en los documentos de informes.
- C.** Aplicación generalizada de la sostenibilidad: se evidencio la aplicación del conocimiento vinculado con la sostenibilidad en todas las operaciones de las empresas (gestión de recursos humanos internos, toma de decisiones operativas, gestión de la cadena de suministro, reputación, marketing y planificación estratégica). En todas las áreas mencionadas, las empresas aplicaron sistemáticamente el conocimiento de la sostenibilidad, para maximizar la eficacia y eficiencia tanto de sus intereses financieros, como de sus contribuciones con las agendas de sostenibilidad.
- D.** Las interrelaciones entre los objetivos económicos, las agendas ambientales y sociales proporcionaron las bases para el desarrollo de estrategias de inversión que apuntaban al logro de los objetivos organizacionales y sociales. Adicionalmente, estas estrategias de inversión proporcionaron un capital de reputación que permitió posicionar la empresa en el mercado de manera diferenciada y atraer alianzas estratégicas adecuadas.

En esta misma línea sobre gestión del conocimiento, se ubica el estudio de González et al. (2019) titulado *Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas*, publicado en la Revista virtual Universidad Católica del Norte, cuyo objetivo general consistió en estudiar la relación entre la gestión del conocimiento y la innovación abierta en las grandes empresas del departamento de Boyacá (Colombia).

Metodológicamente, la investigación tuvo un carácter descriptivo-explicativo. Se aplicó una encuesta a 31 gerentes de las grandes empresas del departamento de Boyacá (Colombia). Los datos recolectados se procesaron mediante el programa estadístico SPSS Vs 24. Como variables de estudio se consideraron: i) la innovación abierta y sus prácticas corporativas, sus relaciones con el entorno y los procesos de soporte organizacional de la innovación con el medio ambiente; y, ii) los conceptos, las prácticas de gestión de conocimiento y sus formas de conversión, relacionadas con la innovación abierta.

Los resultados de la investigación, dan cuenta que la mayoría de las organizaciones estudiadas consideran que los factores motivacionales y de soporte

organizacional permiten desarrollar adecuadamente el uso y renovación del conocimiento. No obstante, se requiere el fortalecimiento del capital relacional con sus pares empresariales y académicos (González et al., 2019).

Las conclusiones del estudio, enfatizan que la mayoría de las organizaciones estudiadas abordan la gestión del conocimiento como el manejo adecuado del capital intelectual, que fundamenta la generación de conocimiento con valor agregado (González et al., 2019). Adicionalmente, se concluye que las organizaciones dedicadas al urbanismo (ingeniería y arquitectura) son las que reconocen con mayor claridad el proceso de gestión del conocimiento, seguidas por las empresas dedicadas a la prestación de servicios. En el último caso, la tendencia se puede presentar por los requerimientos del tipo de actividad económica desarrollada, siendo imprescindible el constante uso del nuevo conocimiento y de las modernas formas de trabajo (González et al., 2019).

En este contexto, también se afirma que gran parte de las empresas no tienen conexiones con las universidades, puesto que al preguntar si monitorean el entorno y la relación con las instituciones de educación superior, la gran mayoría asume sus retos propios como una organización cerrada. De hecho, la labor investigativa empresarial solamente en casos esporádicos motiva e incentiva a los investigadores empresariales (González et al., 2019).

Con respecto a las variables que inciden positivamente en la gestión del conocimiento, se encontró que la multidisciplinariedad de profesiones facilita los procesos de creación, difusión, uso y renovación del conocimiento, por lo que la experiencia y el conocimiento en diversos temas promueven el desarrollo de investigaciones en temáticas diversas, sin necesidad de acudir a la contratación de personal externo para cumplir con los objetivos de la organización (González et al., 2019).

Finalmente, se identifican los siguientes factores que obstaculizan la gestión del conocimiento: los niveles de la estructura, la fuerte resistencia al cambio al interior del grupo, y la falta de estímulos reales. En lo referente al segundo elemento analizado, la gestión de la innovación, los encuestados cuestionaron las prácticas organizacionales implementadas, al encontrarse que un poco más de la mitad manifestó que no se formulan indicadores para la medición de la eficacia y eficiencia de las innovaciones realizadas por la empresa, dificultando así la obtención del éxito organizacional (González et al., 2019).

En cuanto a la importancia de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento como valor intangible, la gran mayoría de empresarios indican que existe una consciencia en el desarrollo de la innovación con base en las actividades de gestión

de la innovación. En lo atinente a la innovación abierta en la empresa, queda claro que existe un distanciamiento entre el sector productivo y el académico, adicionalmente a esto el sector gubernamental no se ha vinculado de manera adecuada en los procesos de innovación. En consecuencia, se concluye que en las organizaciones boyacenses la innovación abierta no está debidamente soportada por un departamento dedicado a la innovación, el desarrollo y la investigación (González et al., 2019).

En este mismo contexto, se ubica el estudio de Manab y Aziz (2019) titulado *Integración de la gestión de los conocimientos en las prácticas de gestión estratégica de riesgos de la sostenibilidad en la supervivencia de la empresa*, publicado en la revista *Management Science Letters*, cuyo objetivo consistió en examinar el efecto de la gestión del conocimiento en la relación entre los factores críticos de SRM (bases de ERM y la resiliencia organizacional) con la supervivencia de las empresas cotizadas (PLC) en Malasia.

Metodológicamente se empleó un enfoque cuantitativo. La población del estudio abarcó las empresas malayas que cotizan en bolsa, con impacto considerable en el ambiente y en la comunidad. Se consideraron empresas ubicadas en los sectores de la química, la construcción, la plantación, el transporte, la minería, el petróleo y los productos industriales. Se empleó el muestro aleatorio estratificado para la selección de la muestra, distribuyéndose vía electrónica 200 cuestionarios a los encuestados; recibiendo la respuesta de 88 cuestionarios, lo que permitió alcanzar una tasa de respuesta del 44%.

Para los autores, la gestión del riesgo de sostenibilidad (SRM) es un enfoque que gestiona el amplio espectro de riesgos que surgen de los problemas relacionados con la sostenibilidad, como por ejemplo el cambio climático, el agotamiento de los recursos y las catástrofes naturales, entre otros. La SRM es un componente de las prácticas de gestión de riesgos empresariales (ERM), que tiene como objetivo maximizar el rendimiento económico, social y ambiental de una empresa mediante el desarrollo de la resiliencia organizacional. Dentro de estas prácticas, la gestión del conocimiento es un recurso estratégico que las empresas deben sostener para mantener su supervivencia en un ambiente de negocios, dinámico y cambiante como el actual (Manad y Aziz, 2019). Sobre la base del argumento expuesto, el estudio se planteó las siguientes hipótesis:

- A. H1. La resiliencia organizacional influye positivamente en la supervivencia de las empresas en Malasia.

- B.** H2. Las bases de la ERM influyen positivamente en la supervivencia de las compañías de PLC en Malasia.
- C.** H3. La gestión del conocimiento presenta una la relación positiva entre las bases del ERM y supervivencia de la empresa de PLC en Malasia.
- D.** H4. La gestión del conocimiento tiene un efecto positivo en la resiliencia y la supervivencia de las empresas de PLC en Malasia.

Como resultados del estudio, Manad y Aziz (2019) encontraron que las variables ERM y la resiliencia organizacional tienen un efecto positivo en la supervivencia de la compañía de los PLCs (hipótesis 1 y 2). También se demostraron las hipótesis H3 y H4, dado que la gestión del conocimiento tiene un efecto moderador en la resiliencia de las organizaciones y su supervivencia (Manad y Aziz, 2019).

Entre las conclusiones, los autores enfatizan que la gestión del conocimiento actuó como un recurso estratégico dentro de las empresas al permitir una mejor identificación de los riesgos y la mitigación de los posibles eventos futuros, asegurando de esta manera la supervivencia de la empresa. De hecho, se encontró que las empresas que cotizan en la bolsa (PLC) poseen un alto grado de gestión del conocimiento, lo que permite respuestas eficaces ante los riesgos y, para formular estrategias orientadas a reducir las amenazas que afectan a los objetivos de la empresa (Manad y Aziz, 2019).

En estos términos, la gestión del conocimiento es un recurso estratégico para el diseño de estrategias eficaces que permitan gestionar los riesgos de la organización, promoviendo el mejoramiento de la toma de decisiones sobre los actores que influyen en el valor de las partes interesadas y, en la reputación de la empresa. Se reafirma, que las empresas tienen mayores posibilidades de éxito cuando disponen de bases sólidas en ERM en cuanto a procedimientos, infraestructura y métodos, (Manad y Aziz, 2019).

También resulto pertinente el artículo de Ueasangkornate y Sundusadee (2018), titulado *El desarrollo sostenible a través del conocimiento Gestión y administración de recursos humanos: Un estudio de caso de Tailandia*, publicado en Journal of Advanced Management Science, cuyo objetivo consistió en comprender la influencia de la gestión del conocimiento y de los recursos humanos sobre el desarrollo sostenible.

Metodológicamente, se asumió el enfoque cuantitativo. Para recolectar la información, se aplicaron dos cuestionarios a 393 empleados que laboran en 11 departamentos de una compañía de electricidad tailandesa. El análisis de la información, se realizó empleando el análisis de regresión múltiple, lo que permitió probar el efecto del conocimiento y de la gestión de los recursos sobre el desarrollo sostenible. Como

variables de estudio se consideraron: i) la perfiles de los encuestados; ii) la gestión del conocimiento y la gestión de los recursos humanos, y; iii) el desarrollo sostenible de la organización.

Los resultados muestran que la gestión del conocimiento y, los recursos humanos influyen en un 0,05% en el desarrollo sostenible. Dentro de este último, se reconoce la gestión del conocimiento como un activo valioso de la organización, el cual contribuye con la sostenibilidad y la creación de una ventaja competitiva. En cuanto a la gestión del conocimiento se evidenció que una empresa requiere conocimientos para la innovación a fin de contribuir con el desarrollo económico, ambiental y social; esto induce un mejoramiento en sus niveles de eficiencia y productividad. También, se encontró que el capital humano con sus conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes proporciona un valor agregado a las organizaciones. En consecuencia, la gestión de los recursos humanos puede promover el desarrollo de habilidades vinculadas con la sostenibilidad en los empleados, para que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos de la organización (Ueasankomate y Sundusadee, 2018).

En síntesis, para Ueasankomate y Sundusadee (2018) tanto la gestión del conocimiento como la capacitación de los recursos humanos, son elementos que contribuyen mediante el desarrollo de innovaciones y de las habilidades del personal de cada organización en particular, con el logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales planteados para el alcance de la sostenibilidad empresarial.

También resultó pertinente el artículo de Cepeda et al. (2018) titulado *Procesos Críticos de Gestión del Conocimiento: Un enfoque hacia la creación de valor para el cliente*, publicado en la revista *European Researchon Management and Business Economics*, cuyo objetivo consistió en analizar los procesos críticos de gestión del conocimiento, que influyen en la creación de un valor agregado para el cliente.

Metodológicamente se realizó una revisión documental sobre artículos que fundamentan la gestión del conocimiento, lo que aportó las bases para el diseño de un modelo de gestión de conocimiento sustentado en los siguientes procesos: capacidad de absorción, transferencia de conocimiento y aplicación del conocimiento.

Los autores, exploraron la creación de valor para el cliente a través de la capacidad organizativa de la gestión del conocimiento, proponiendo los procesos de recombinación como una capacidad de orden superior que incrementa el valor para el cliente. Se demuestra que la capacidad de absorción, la transferencia de conocimiento y la aplicación del conocimiento, se combinan y relacionan entre sí, conformando un ciclo de

conocimiento concebido en los términos de una capacidad dinámica, que aporta un valor superior a los clientes.

Como conclusiones de la investigación, Cepeda et al. (2018) argumentan que las empresas que actúan en un entorno competitivo y cambiante deben ser conscientes de la necesidad de generar un valor superior para el cliente. Para crear este valor, las empresas deben combinar y renovar adecuadamente sus capacidades organizativas, que deben estar enfocadas en el cliente y adaptarse permanentemente a los cambios del entorno.

También se consideró como antecedente, el estudio de Agudelo y Valencia (2018) titulado *La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy*, publicado en la revista *Ingeniare*, cuyo objetivo consistió en realizar un acercamiento teórico-práctico a la gestión del conocimiento implementado en la Asociación de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia (APUN Medellín).

Metodológicamente se realizó un estudio de casos. En una primera fase, mediante la técnica de observación directa, se recopiló la información sobre los informes de gestión de la APUN; posteriormente en una segunda fase, se aplicó una encuesta para recopilar la información en el campo empírico; finalmente en la tercera fase, se contrastaron las categorías teórica y empíricas encontrándose que:

- A.** El proceso de compartir la información es una actividad plenamente establecida como una dinámica para la generación de conocimiento.
- B.** Ante la creación de nuevos procesos fundamentados en la retroalimentación de las distintas áreas de la organización, se generan nuevos aprendizajes que capitalizan el valor del conocimiento.
- C.** A partir de la socialización, el conocimiento explícito y su interiorización se configuran como fases del proceso de creación del conocimiento; ambos fortalecen la generación del conocimiento en la empresa, como una constante (espiral) basada en sus actividades diarias.
- D.** El capital intelectual, la cultura organizacional, y la tecnología de la información como elementos de la gerencia del conocimiento, no están insertos en la política organizacional de APUN Medellín.
- E.** La Asociación de Profesores no reconoce de manera formal que al interior de la organización se lleva a cabo el modelo gerencial descrito, lo cual confirma que se hace de manera explícita, en cuyo caso la propuesta consiste en formalizarlo como parte de sus procesos y su cultura.

En esta misma línea en gestión del conocimiento, se ubicó el estudio de Benavidez y Pedraza (2018), titulado *La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura*, publicado en la revista Signo, cuyo objetivo consistió en determinar el papel de la gestión del conocimiento en la generación de ventajas competitivas, que aseguren la subsistencia organizacional en un entorno interno y externo cambiante. En este sentido, se identificó la importancia que ha tenido la gestión del conocimiento en las Pymes y en sectores específicos de la economía: petrolero, educativo (educación superior), solidario (tercer sector), manufacturero y bancario.

La metodología utilizada para el cumplimiento del objetivo planteado, se basó en una revisión sistemática de literatura, examinando el estado actual del tema, la metodología empleada, así como las herramientas intelectuales y analíticas que contribuyen con su comprensión. Se analizaron ciento cincuenta artículos (150) publicados en revistas indexadas durante el periodo 2007-2017, de los cuales cincuenta (50) se relacionaron directamente con el objeto de estudio (Benavidez y Pedraza, 2018).

El proceso de búsqueda se efectuó en las siguientes bases de datos: CiteSeerX, Dialnet, DOAJ, EBSCO, Ebrary, Eumed.net, JSTOR, Scielo, Scipress y Redalyc; considerándose como criterios artículos en español y en inglés que mencionaran los términos gestión del conocimiento o competitividad (Benavidez y Pedraza, 2018).

Las conclusiones de Benavidez y Pedraza (2018) se resumen en los siguientes términos:

- A.** El 18,5% de los artículos revisados hacen referencia a la gestión del conocimiento en el sector de las Pymes; sin embargo, no es posible identificar sistemas formales de gestión del conocimiento que permitan articular todas las iniciativas y fortalecer las estrategias de competitividad, productividad e innovación.
- B.** El 22.2 % de los artículos revisados están relacionados con estudios generales que no se concentran en un sector productivo específico, y el 29.7 % se encuentran en el sector educativo, destacando el aporte de este último tanto a los procesos de aprendizaje, como en la competitividad.
- C.** El 26 % de los artículos revisados hace referencia a la innovación; mientras que el 11.1 % a la tecnología (infraestructura tecnológica, así como tecnologías de la información y la comunicación). Ambos aspectos, son

determinantes en la sistematización, transferencia y aplicación del conocimiento.

- D.** El 37% de los artículos consultados, indican que la competitividad a partir de la gestión del conocimiento puede afectarse por la planificación estratégica, así como por otros aspectos vinculados con la administración de las organizaciones.
- E.** Las organizaciones deben valorar los trabajadores del conocimiento; éstos son los que utilizan las tecnologías y otros elementos de la gestión del conocimiento para mejorar su productividad y promover la innovación organizacional.
- F.** Otras dimensiones con baja presencia o nula en la revisión documental, son el liderazgo y la cultura organizacional; esto da cuenta de la necesidad de fortalecer los estudios teóricos y empíricos que incorporen el liderazgo y la cultura en la gestión del conocimiento organizacional.

Finalmente, se consideró el estudio de Mendoza y Mendoza (2018) titulado *Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone*, publicado en la revista *Universidad y Sociedad*, cuyo objetivo se orientó a determinar teóricamente la aceptación de la gestión del conocimiento, como herramienta para generar valor agregado, con especial énfasis en los procesos administrativos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Se aplicó como metodología la revisión bibliográfica-documental, cuyos resultados demostraron que la gestión del conocimiento: i) se sustenta en la sociedad del conocimiento, la evolución informática y la globalización; ii) requiere de una adecuada planificación y control de las actividades relacionadas con el conocimiento a explotar; iii) se considera un activo intelectual e intangible para las organizaciones, fundamentándose en tres pilares: información, valores y experiencia; y, iv) se clasifica en humano, estructural y relacional; siendo el primero el más relevante, porque posee conocimiento tácito y explícito que se combina con la experiencia, las habilidades y el aprendizaje (Mendoza y Mendoza, 2018).

Sobre la base de los argumentos expuestos, los autores sugieren fundamentar el modelo de la gestión del conocimiento en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en la adquisición, desarrollo, distribución, uso y retención eficiente del conocimiento, al que se debe incorporar un sistema de retroalimentación para la medición constante del

aprendizaje, que fundamenta la toma de acciones correctivas y preventivas en el momento oportuno (Mendoza y Mendoza, 2018). En la tabla 10, se presenta una síntesis de los antecedentes vinculados con la línea de investigación en gestión del conocimiento y sus aportes al desarrollo de esta propuesta doctoral.

Tabla. 10.

Artículos vinculados con la gestión del conocimiento

Autor y año	Título	Relación con la investigación
Donnelly y Wickham (2019)	Gestión del conocimiento y su papel en la gestión estratégica de la sostenibilidad en el sector financiero,	Se destaca la importancia de incluir dentro de la planificación estratégica, una adecuada gestión del conocimiento sobre las necesidades de los stakeholders, pues la misma es la base para alcanzar los objetivos económicos, sociales y ambientales exigidos a las empresas en el marco de la sostenibilidad.
Donnelly y Wickham (2019)	Gestión del conocimiento y su papel en la gestión estratégica de la sostenibilidad en el sector financiero,	Se destaca la importancia de incluir dentro de la planificación estratégica, una adecuada gestión del conocimiento sobre las necesidades de los stakeholders, pues la misma es la base para alcanzar los objetivos económicos, sociales y ambientales exigidos a las empresas en el marco de la sostenibilidad.
González et al. (2019)	Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas	Se evidencia la importancia de los factores motivacionales y de soporte organizacional relacionados con la planificación estratégica y la estructura organizacional para desarrollar adecuadamente el uso y renovación del conocimiento; así mismo, se considera la necesidad de fortalecer el capital relacional con los grupos de interés especialmente con las universidades y otras empresas.
Manad y Aziz (2019)	Integración de la gestión de los conocimientos en las prácticas de gestión estratégica de riesgos de la sostenibilidad	Se reafirma la gestión del conocimiento como un recurso estratégico para ayudar a las empresas a desarrollar una estrategia eficaz para la gestión de riesgos, mejorar la toma de decisiones, las relaciones con los grupos de interés, la reputación de la empresa, y la resiliencia organizativa.

	en la supervivencia de la empresa.	
Ueasankomate y Sundusadee (2018)	El desarrollo sostenible a través del conocimiento Gestión y administración de recursos humanos	Se plantea que la gestión del conocimiento para el desarrollo innovaciones y el desarrollo de las habilidades del personal, es uno de los elementos que debe incluirse en cualquier modelo de gestión orientado al logro de los objetivos económicos, sociales y ambientales propuestos por las empresas.
Cepeda et al. (2018)	Procesos críticos de gestión del conocimiento: Un enfoque hacia la creación de valor para el cliente.	Se destaca la importancia de la gestión del conocimiento en las empresas que actúan en un entorno competitivo y cambiante, para generar un valor superior tanto para el cliente, como para identificar los puntos críticos que deben considerarse dentro de los modelos de gestión de conocimiento.
Agudelo y Valencia (2018)	La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy.	Se aborda la necesidad que tienen las organizaciones de integrar la gestión del conocimiento dentro de los planes estratégicos, pues aun cuando las empresas consideran su importancia, en la práctica no se ha formalizado por la falta de fundamentos teóricos en esta área.
Benavidez y Pedraza (2018)	La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura.	Se precisa la importancia de la gestión del conocimiento como fuente de ventaja competitiva.
Mendoza y Mendoza (2018)	Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone.	Se destaca el valor agregado generado al integrar la gestión del conocimiento dentro de los planes estratégicos de las empresas, el cual se materializa en la toma de decisiones acertadas y en la eficiencia en el logro de los objetivos organizaciones; así mismo, se proponen los pasos que debe contener un modelo de gestión que agregue valor a las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia (2020)

Al nivel doctoral se encuentra el estudio de Arguello (2017) titulado *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba*, presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Doctorado en Gestión de Empresas, el cual tuvo como objetivo determinar cómo influye la gestión del conocimiento en la percepción de resultados de las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba.

Metodológicamente la tesis se desarrolló siguiendo el método hipotético-deductivo. Para ello mediante la observación del fenómeno se formuló la siguiente hipótesis general: El desarrollo del Modelo de Gestión del Conocimiento influye significativamente en la Percepción de Resultados de las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba. Las hipótesis específicas se formularon en los siguientes términos:

- A.** H1. El desarrollo del Modelo de Gestión del Conocimiento en la dimensión gestión estratégica del conocimiento influye significativamente en la percepción de los resultados de las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba.
- B.** H2. El desarrollo del Modelo de Gestión del Conocimiento en la dimensión ambiente innovador influye significativamente en la percepción de los resultados de las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba.
- C.** H3. El desarrollo del Modelo de Gestión del Conocimiento en la dimensión del ciclo del conocimiento influye significativamente en la percepción de los resultados de las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba.

Los resultados arrojaron para la H1, que existe evidencia estadística para afirmar que el desarrollo de la gestión estratégica del conocimiento influye significativamente en la percepción de los resultados de las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba. Se determinó que las estrategias que tienen mayor influencia son las que enfatizan en: i) cuantificar y manejar el capital intangible (nombres, marcas, prestigio, relaciones con clientes); ii) la innovación y producción de nuevo conocimiento aplicado en la empresa; iii) la mejora de la calidad de los productos y servicios.

Para la hipótesis H2, se comprobó que el ambiente innovador influye significativamente en la percepción de los resultados de las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba. Las estrategias que contribuyen con el desarrollo de un ambiente

innovador se centran en: i) equipamiento y procedimientos innovadores que se apoyan en el uso del computador y el internet; ii) el liderazgo centrado en la innovación.

Los resultados para la hipótesis H3, dan cuenta que el ciclo del conocimiento influye significativamente en la percepción de los resultados de las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba. Por ende, para identificar, generar, retener, compartir y aplicar el conocimiento, se requiere del uso de las TICs, en el marco de los procesos estratégicos planteados. Este resultado, apoya la idea de que no sólo se trata de definir estrategias de desarrollo de conocimiento en la organización, pues se debe contar con procesos y aplicaciones tecnológicas idóneas que promuevan la ejecución completa del ciclo de conocimiento.

Sobre la base de los resultados expuestos se propone un modelo de gestión del conocimiento compuesto por las siguientes dimensiones: i) infraestructura, compuesta por el ciclo de vida de gestión del conocimiento, las tecnologías digitales y la cultura organizacional; ii) uso intensivo del conocimiento, conformada por los procesos misionales, estratégicos y, de apoyo para la gestión de conocimiento; y, iii) comunidades de práctica, integrada por las competencias personales y las relaciones sociales.

También se consideró como antecedente la tesis doctoral de Bernal (2016) titulada *Responsabilidad social corporativa (RSC): análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo integrado de organización empresarial en empresas de ámbito tecnológico*, desarrollada en la Universidad Politécnica de Cartagena, Programa de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, cuyo objetivo se centró en investigar tanto el conocimiento como la implementación de la RSC en la industria tecnológica española, así como su relación con otros sistemas de gestión de la empresa y la integración de dichos sistemas, determinando en qué medida esta articulación facilita la adopción de estrategias en el marco de la RSC. A tal fin, se analizó la influencia de las estrategias de RSC en los resultados de las empresas tecnológicas desde la óptica económica, medioambiental y social, con el fin de proponer un modelo que integre la RSC en el sistema de gestión estratégica de la organización, considerando su relación con otros sistemas en la empresa.

Teóricamente, se partió del análisis de los fundamentos de la responsabilidad social, así como de las principales iniciativas internacionales en materia de RS y RSC. El estudio se llevó a cabo en 98 empresas tecnológicas españolas, ubicadas en Parques Científicos y Tecnológicos durante el año 2014. Para la recolección de la información, se enviaron 489 invitaciones a través del correo electrónico, mientras que para evaluar y

confirmar la validez de las escalas propuestas; así como las relaciones del modelo conceptual de investigación, se adoptó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) (Bernal, 2016).

Para el desarrollo de la investigación, Bernal (2016) partió de las siguientes hipótesis: i) H1: existen diferentes motivaciones (tanto internas como externas) para implantar o acometer acciones e iniciativas de RSC en la empresa tecnológica; ii) H2: disponer de un sistema de gestión certificado previo facilita la implantación de acciones de RSC, y por tanto la integración de la RSC en el sistema de gestión de la empresa; iii) H3: la implantación de medidas de RSC facilita la integración real en el sistema de gestión de la empresa; iv) H4: una integración efectiva (o real, no sólo documental) de la RSC con los diferentes sistemas de gestión tiene una relación positiva (facilitadora) en la adopción de una estrategia en RSC en el seno de la organización y; v) H5: adoptar una estrategia en el marco de la RSC, influye positivamente en la organización al equilibrar el *Triple Bottom Line* (TBL), por tanto, tiene un efecto positivo y significativo en el performance económico, el performance social entendido como éxito competitivo y, el performance medioambiental o sostenibilidad.

A partir del análisis de los resultados, Bernal (2016) procedió a la aceptación de las hipótesis propuestas, a excepción de la hipótesis H1. A diferencia de lo expresado en la literatura especializada, el modelo reveló que la principal motivación que induce a la implantación de la RSC en las empresas tecnológicas tiene un carácter externo. Como conclusiones del estudio se enfatiza que:

- A.** El tejido tecnológico de los Parques Científicos y Tecnológicos (PCyT) de España se conforma por empresas jóvenes, de tamaño muy pequeño, dedicadas principalmente a las actividades vinculadas con la ingeniería y la consultoría, de las cuales casi un tercio facturan más de cinco millones de euros al año.
- B.** Las motivaciones para incluir la RSC como parte de la gestión estratégica está determinada por factores externos. Se observa, que la incorporación de la RSC se apoya en la previa implementación de diferentes sistemas de gestión normalizados, lo que facilita la integración de la RSC en el seno de la gestión de la empresa tanto de forma directa como indirecta.
- C.** La integración real de los principios de RSC en la organización de ámbito tecnológico, tiene un efecto positivo en la adopción de una estrategia empresarial alineada con los principios de la RSC, pues permite mejorar el

performance económico de la empresa. Esto también tiene influencia positiva sobre la competitividad, dado que favorece el comportamiento medioambiental de la empresa (sostenibilidad), al tiempo que equilibra el TBL de la empresa tecnológica.

- D.** Incorporar la RSC dentro de la estrategia corporativa permite extenderla a toda la empresa, generando de esta manera prácticas innovadoras y, una mejora de la competitividad. Igualmente se evidenció que existe una relación positiva entre I+D y las prácticas de RSE, habida cuenta de que ambos tienden a crear innovaciones de productos o procesos buscando una mejor calidad.
- E.** La integración de una estrategia socialmente responsable no se traduce únicamente en un posicionamiento ético o moral por parte de las organizaciones, sino también en la generación de intangibles de elevado valor estratégico tales como la sostenibilidad, la competitividad y el performance.

A manera de síntesis, Bernal (2016) sostiene que las empresas de ámbito tecnológico deben orientar sus actividades hacia sus stakeholders. Esta es una estrategia de RSC que además de favorecer la obtención de resultados económicos satisfactorios, promueve el alcance de resultados sociales y medioambientales para la sociedad en general. Consecuentemente dicha estrategia, debe orientarse hacia un ciclo de mejora continua basado en la planificación, la realización de acciones, la comprobación de la eficacia de dichas acciones, así como de la actuación y corrección de las mismas.

En esta orientación, también se ubicó la tesis Doctoral de Sáenz (2016) titulada *Medición de los impactos de la difusión de la innovación de un proyecto de responsabilidad social*, presentada en la Universidad de Córdoba, la cual se planteó como objetivo el diseño de un modelo de gestión del proceso de transferencia de conocimiento entre la los Institutos y Centros del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y el sector empresarial en España, tomando en cuenta el valor de los activos intangibles de esta relación, la satisfacción de las empresas y el efecto que se ejerce sobre la innovación empresarial. A través de la metodología analítico-sintética, se realizó un análisis de los fundamentos teóricos del capital intelectual, así como de la satisfacción y de la innovación en el ámbito de las relaciones de colaboración entre la ciencia y el sector empresarial.

Una vez realizado el análisis y probado empíricamente el modelo propuesto, Sáenz (2016) concluye que existe una relación de dependencia entre la satisfacción global de las empresas y, el logro de innovaciones producto de la colaboración de estas con el CSIC. El hecho de que las innovaciones hayan resuelto las necesidades y cumplido con las expectativas de las empresas, es un indicio de la satisfacción global que en general mide la calidad del CSIC.

El aporte de las innovaciones obtenidas en los intangibles de las empresas se evidencia en: i) el capital humano, dado que se presentó una mejora en las competencias –habilidades, destrezas y talento– de las personas, ii) el capital estructural, al agregar valor a la estructura organizativa, incorporar valor a los procesos tecnológicos empleados, e introducir mejoras en el conocimiento científico-técnico adoptado en la empresa como base del desarrollo organizacional y; iii) el capital relacional, a partir de la mejora de la imagen y el prestigio de la marca de la empresa, así como del establecimiento de nuevos contactos con universidades y otros centros públicos de investigación.

En este sentido, Sáenz (2016) advierte que en líneas generales las innovaciones permiten a las empresas, adquirir el conocimiento científico-técnico requerido para mejorar su imagen y prestigio, crear nuevos productos o servicios, mejorar la calidad de los mismos, así como introducir cambios en los procesos productivos y organizativos que promueven nuevas formas de gestión.

Otro antecedente de interés se encuentra en la tesis doctoral de Marulanda (2015) titulado *Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las Pymes del sector de Tecnología de la Información (TI) del Eje Cafetero*, presentada en la Universidad Nacional de Colombia, cuyo objetivo se orientó a desarrollar un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento (GC) para Pymes del sector TI del eje cafetero de Colombia. Metodológicamente, se asumió el enfoque cuantitativo; inicialmente se establecieron las bases teóricas y metodológicas sobre la evaluación de la gestión del conocimiento. Posteriormente, se aplicó un cuestionario a un grupo de expertos locales, regionales, nacionales e internacionales sobre los elementos de la evaluación de la gestión de conocimiento que podría emplearse en las Pymes. Las hipótesis se plantearon en los siguientes términos:

- A.** H1. Las tecnologías digitales y la cultura organizacional afectan el ciclo de vida para la GC.
- B.** H2. Los procesos de misión son producto del desarrollo de los procesos estratégicos y de apoyo.

- C.** H3. Las relaciones sociales se fundamentan en las competencias personales.
- D.** H4. El ciclo de conocimiento se ve afectado por las tecnologías digitales y los procesos estratégicos.
- E.** H5. La cultura organizacional se ve afectada por los procesos de apoyo y las competencias personales.
- F.** H6. La cultura organizacional se ve afectada por los procesos estratégicos y las relaciones sociales.
- G.** H7. Los procesos de apoyo se ven afectados por la cultura y las tecnologías digitales.

En las conclusiones del estudio, Marulanda (2015) enfatiza que: i) la cultura organizacional dinamiza los procesos de gestión de conocimiento dentro una organización; ii) el desarrollo de competencias interpersonales es fundamental para interactuar con los grupos de interés en la gestión de conocimiento; iii) para lograr el uso intensivo del conocimiento dentro de la organización, se requiere su integración en la planificación estratégica y la cultura organizacional.

En esta misma línea de investigación, se encontró la tesis doctoral de Burgos (2013) titulada *Conocimiento y aplicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) en Chile*, presentada en la Universidad de Málaga, la cual tuvo como objetivo estudiar la RSE, la comunicación y el entorno, para posteriormente contrastarlos con la realidad presente en algunas empresas en Chile. Metodológicamente, el estudio se abordó a través de las estrategias de la investigación exploratoria y bibliográfica, al tiempo que la muestra se conformó por 25 empresas calificadas en los Rankings 2011 y 2012 de RSE, de la Fundación Prohumana y la Revista Qué Pasa.

La investigación de Burgos (2013) se orientó a comprobar las siguientes hipótesis:

- A.** H1. La RSE en Chile, no ha alcanzado su pleno desarrollo, debido a que algunos empresarios aún no reconocen la relación que existe entre el éxito de una empresa y el cumplimiento de la RSE y
- B.** H2. La RSE en Chile, no ha alcanzado su pleno desarrollo, porque la teoría de la responsabilidad social no es difundida masivamente en los medios de comunicación tradicionales.

Las conclusiones del estudio, dan cuenta que las empresas chilenas analizadas en esta investigación, no poseen un conocimiento real sobre los fundamentos de RSE y, por ende, no tienen un compromiso con la aplicación de la misma. En consecuencia, la variada gama de actividades representadas a partir de la adopción de la RSE, no se han extendido

masivamente en la comunidad donde operan las empresas. Entre los factores que han impedido la difusión de la RSE, se puntualizan de acuerdo a los encuestados en los diversos poderes económicos y socio-políticos del país, las políticas de comunicación de las universidades y los medios de comunicación.

Así mismo, con respecto a la comunicación, los resultados arrojaron que aun cuando ésta es imprescindible, en la mayoría de las empresas estudiadas no tiene importancia, pues tanto en la comunicación interna como en la externa, la RSE se emplea con frecuencia para “mejorar o lavar” la imagen de esas instituciones (Burgos, 2013). Finalmente, con respecto al papel de los medios de comunicación tradicionales en la difusión de la RSE, Burgos (2013) afirma que el mismo ha sido escaso dado que en Chile, sólo existe un medio de comunicación, y un espacio denominado Empresas en Acción, orientado hacia el conocimiento de los planteamientos de temas vinculados con la RSE. , así mismo los espacios de televisión son esporádicos, y quienes conducen o realizan las entrevistas no están preparados o se han documentado sobre la materia.

A manera de síntesis en la tabla 11 se presentan las tesis doctorales consideradas como antecedentes y su vinculación con la investigación.

Tabla 11.

Tesis doctorales consideradas como antecedentes

Autor y año	Título	Relación con la investigación
Arguello (2017)	Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las Pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba	Inclusión de la gestión de conocimiento en los planes estratégicos de las empresas que deseen tener un impacto económico, social y ambiental en la sociedad. Las estrategias que tienen mayor influencia en la gestión del conocimiento son: i) cuantificar y manejar el capital intangible (nombres, marcas, prestigio, relaciones con clientes); ii) la innovación y producción de nuevo conocimiento aplicado en la empresa y; iii) la mejora de la calidad de los productos y servicios.
Bernal (2016)	Responsabilidad social corporativa (RSC): análisis de los modelos normalizados y creación de	Se identifican los aspectos que deben considerar las empresas para actuar en un marco de responsabilidad social que garantice resultados económicos satisfactorios para sus accionistas; promoviendo al mismo tiempo

	un nuevo modelo integrado de organización empresarial en empresas de ámbito tecnológico	resultados sociales y medioambientales para el conjunto de la sociedad. Para ello, las actividades de planificación estratégica se deben orientar hacia los stakeholders, la inversión en investigación y, el desarrollo de conocimiento e innovaciones.
Sáenz (2016),	Medición de los impactos de la difusión de la innovación de un proyecto de responsabilidad social	Se evidencia que la gestión del conocimiento es un factor clave para el desarrollo de innovaciones que permitan a las empresas mejorar su imagen y prestigio, crear nuevos productos o servicios, mejorar la calidad de los mismos, así como introducir cambios en los procesos productivos y organizativos que promueven nuevas formas de gestión.
Marulanda (2015)	Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las Pymes del sector TI del eje cafetero	Se considera que para gestionar de manera acertada el conocimiento se requiere integrar este factor en los planes estratégicos y en la cultura organizacional; así como contar con una plataforma tecnológica y desarrollar una adecuada gestión de las relaciones con los grupos de interés.
Burgos (2013)	Conocimiento y aplicación de la responsabilidad social empresarial en Chile	Se reafirman la comunicación y la responsabilidad social empresarial como elementos determinantes para que las empresas generen un valor agregado, mejoren su reputación y su competitividad. Tales aspectos deben incorporarse en la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2020)

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

En esta sección se expone el componente metodológico de la investigación, el cual comprende los procedimientos, las técnicas, los instrumentos y los materiales seleccionados como fundamento del estudio. Se enfatiza en el diseño de investigación adoptado para dar respuesta a los objetivos y a las hipótesis planteadas. También se describen la población objeto de estudio, las variables con sus respectivas dimensiones e indicadores, el instrumento para la recolección de la información, así como los procedimientos empleados para el procesamiento de los datos. Tales aspectos, conforman el marco metodológico, pues permiten:

Situarse en el lenguaje de investigación los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de los datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación. (Balestrini, 2006, p.125)

4. 1. Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2010) una vez realizado el planteamiento del problema, el alcance de la investigación, la formulación de los objetivos, las interrogantes, las hipótesis y las variables de investigación, se procede a fijar los aspectos metodológicos que permiten responder a las preguntas de investigación y a los objetivos propuestos. Esto implica, la selección de uno o varios diseños de investigación, concebidos como un plan o estrategia de trabajo que permite recolectar, procesar y presentar la información necesaria para validar las hipótesis, explicar la naturaleza de las variables de investigación, así como las relaciones de causa efecto que son fundamentales para responder a los objetivos planteados.

En esta dinámica el diseño de investigación se orienta a responder las preguntas de investigación para cumplir con los objetivos y probar las hipótesis. Al respecto, Hernández et al. (2010) destacan que ningún tipo de diseño es mejor que otro, pues en

función del planteamiento del problema, los alcances de la investigación y la formulación o no de hipótesis, se determina el diseño más adecuado para un estudio concreto. No obstante, se presentan casos donde por la naturaleza del problema se requiere emplear simultáneamente varios diseños de investigación; dado que se trata de métodos mixtos.

Por su parte, Rosario y Camacho (2015), mencionan que el diseño de la investigación:

En el caso de la investigación científica está relacionado con el plan que elabora el investigador para recolectar la información. Además, el diseño indica el ¿dónde?, se va a recolectar la información, así como también la frecuencia, por así decirlo, en la que el investigador se acerca a la fuente de la información (p. 104).

Sobre la base de lo expuesto, destaca que el primer paso del diseño metodológico de la investigación, consiste en la adopción de un paradigma de investigación. En tal sentido, a partir de la revisión de literatura se reafirma que en el devenir histórico de la ciencia, han surgido diferentes paradigmas de investigación (cualitativa, cuantitativa, etnografía, investigación acción, cuali-cuantitativa entre otros). De acuerdo con Padrón (1992), el término paradigma fue usado por el sociólogo Thomas Kuhn, al estudiar los cambios de aceptación pública que ocurrían en el terreno de las ciencias naturales, intentando explicarlos desde una perspectiva histórica y sociocultural (Kuhn, 1962).

En concreto, Kuhn (1962) empleó el término paradigma para referirse a cada una de las conquistas de conocimiento científico que se iban imponiendo con el tiempo y que, como si fueran "modas" u ondas artísticas (casi como los ciclos de los cantantes), comenzaban por desplazar a la tendencia vigente, seguían hasta imponerse como tendencia dominante y terminaban siendo desplazadas por otro nuevo paradigma naciente y así, sucesivamente, siempre dentro de un mismo esquema estructural que él proponía como explicación a las revoluciones científicas.

Atendiendo a la moda de los paradigmas que han surgido en el campo de la ciencia, la naturaleza de esta investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo o positivista, el cual de acuerdo con Rosario y Camacho (2013) tiene como objetivo la cuantificación de los fenómenos naturales y sociales a través del uso de técnicas estadísticas para el análisis de los hechos estudiados y la experimentación en la producción de conocimiento.

Para Martínez (2013), las investigaciones enmarcadas en el enfoque cuantitativo "Busca los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados

subjetivos de los individuos; aquí, el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos”. (p. 2).

Desde la perspectiva de Ricoy (2006), este paradigma se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico, y es característico de las investigaciones orientadas a comprobar hipótesis, mediante el uso de técnicas estadísticas o a determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica.

En esta misma orientación, Hernández et al. (2010) indican que las investigaciones de tipo cuantitativo utilizan la recopilación de información para poner a prueba o comprobar las hipótesis mediante el uso de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica, lo cual permite al investigador proponer patrones de comportamiento y probar los diversos fundamentos teóricos que explicarían dichos patrones (Hernández et al., 2010).

En este contexto, al fundamentar un estudio en los lineamientos del positivismo se acepta que los conocimientos se derivan de la experiencia del sujeto; es decir del empirismo. Así, mediante el principio de verificación de las proposiciones, sólo tienen validez los conocimientos que existen ante la experiencia y observación; todo debe ser comprobado para ser válido para la ciencia (Hernández et al., 2010).

De manera resumida, Padrón (2011) considera que las investigaciones enmarcadas en el enfoque positivista o empirista-Inductivista se caracterizan por los siguientes rasgos:

- A.** El investigador trabaja con observaciones, mediciones y leyes.
- B.** Se enfoca en la convicción de que en la frecuencia de hechos repetidos se revelan patrones y regularidades que pueden ser ‘descubiertos’ y traducidos a ‘leyes’.
- C.** La investigación se orienta sólo a hechos y objetos ‘observables’, que puedan ser captados por los sentidos.
- D.** Se parte de una concepción de la relación entre el sujeto y el objeto, donde el contacto primario de los sentidos (el sujeto) con el entorno físico (objeto) constituye el mecanismo privilegiado para la generación del dato con más valor en la producción de conocimientos.
- E.** La producción de conocimiento se enfoca más en el objeto que en la actividad del sujeto, y el conocimiento pasa a ser un reflejo fiel del objeto
- F.** Se habla de variables e indicadores y se suele operacionalizar el problema.

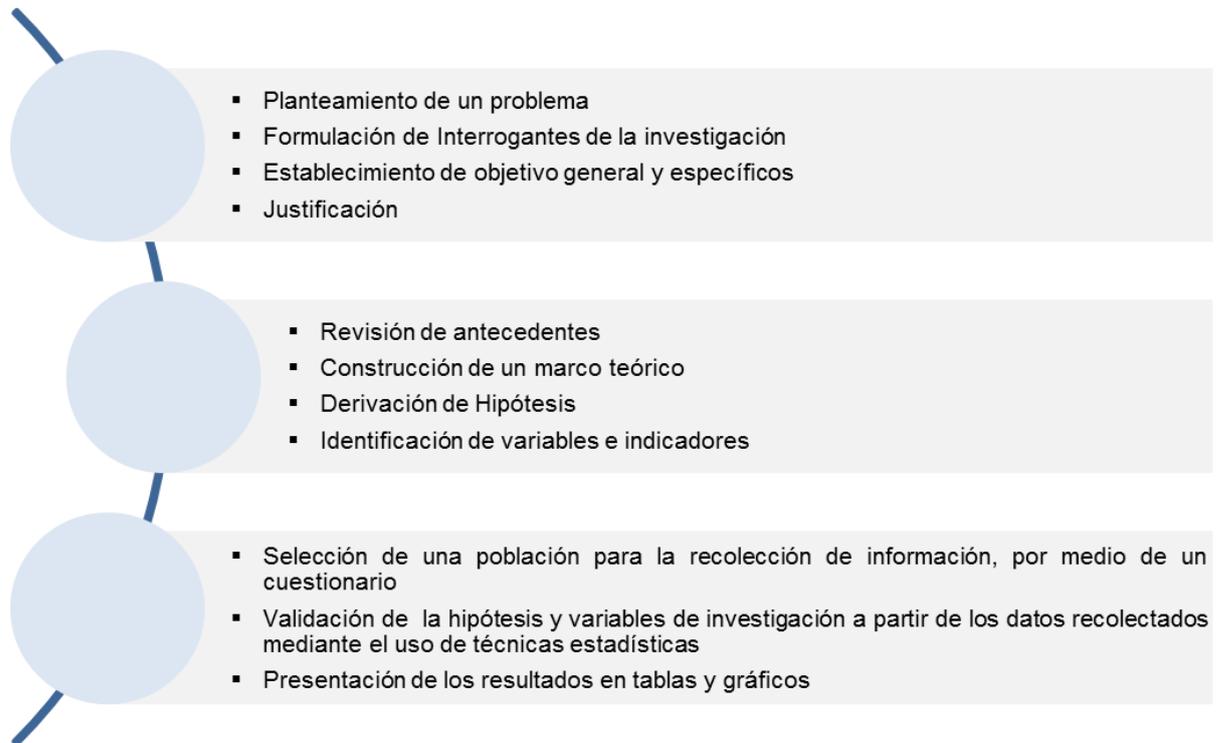
- G.** Las hipótesis suelen ser de tipo experimental, divididas en hipótesis nula (no se encuentra dependencia entre variables o no hay diferencia significativa entre las medias poblacionales) y alterna (se encuentra esa dependencia, hay diferencia significativa de medias).
- H.** Los conteos, las mediciones, las experimentaciones, el trabajo de campo, la inducción controlada, la estimación de probabilidades y la determinación de frecuencias, constituyen el fundamento para el estudio de objetos observables.

Sobre la base de los planteamientos expuestos, cabe mencionar que esta investigación se enmarcó dentro del paradigma descrito, pues sobre la base del planteamiento del problema, se realizó una revisión de literatura para identificar el estado del mismo y establecer un marco teórico, el cual constituyó el fundamento para la formulación de un conjunto de hipótesis, seleccionando al mismo tiempo dos variables precisadas en los siguientes términos: planificación estratégica y gestión del conocimiento. Tales variables, se probaron en las empresas B de Uruguay, consideradas como población objeto de estudio. Igualmente se emplearon técnicas estadísticas para el procesamiento de la información recabada y para la validación del instrumento de recolección de datos. En la figura 2, se muestra a grandes rasgos los pasos seguidos para el desarrollo de la investigación.

El segundo paso del diseño de investigación consiste en determinar el alcance, el cual se establece a partir de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio, pues depende el estado o nivel de conocimiento existente sobre el problema de investigación. En estos términos, el alcance puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Adicionalmente, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de los cuatro alcances mencionados. Esto es, aunque un estudio sea en esencia exploratorio, contendrá elementos descriptivos; o bien, un estudio correlacional incluirá componentes descriptivos, y lo mismo ocurre con los demás alcances. Por lo tanto, es posible que una investigación se inicie como exploratoria o descriptiva y después llegue a ser correlacional y aun explicativa (Hernández et al., 2014).

Figura 2.

Pasos asumidos en la investigación.



Fuente: Gámbaro (2021). A partir de Hernández et al. (2014)

Retomando los planteamientos de Padrón (1998), el alcance se determina en función del nivel de conocimiento que persiga la investigación. Así, al momento de abordar un problema, el investigador sigue una secuencia de operaciones que pueden representarse en cuatro fases: i) descriptiva, se orienta a la elaboración de descripciones o registros observacionales de la realidad objeto de estudio. Una vez que existen suficientes investigaciones que describan el tema objeto de investigación se pasa a la segunda fase; ii) explicativa, se encamina hacia la construcción de explicaciones representadas en modelos teóricos que muestren las relaciones de interdependencia entre los hechos vinculados con el objeto de estudio y expliquen su comportamiento; iii) contrastiva, se orienta a validar los modelos teóricos elaborados en la fase anterior para fundamentar la confiabilidad a los productos de investigación y; iv) aplicativa, se encausa al desarrollo de tecnologías aplicadas a la solución de problemas, a partir de las teorías que han sido previamente validadas.

En atención a la clasificación descrita, esta investigación en una primera fase tuvo un alcance exploratorio y descriptivo. Los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso. Mientras que los estudios descriptivos tienen como propósito especificar las propiedades, características, elementos o perfiles del objeto o fenómeno estudiado. Es decir, miden, evalúan y recolectan información sobre las variables de estudio o dimensiones que conforman el objeto de estudio (Hernández et al., 2014).

El carácter exploratorio de la investigación, se fundamenta en el hecho que las empresas B son un fenómeno nuevo y su gestión ha sido poco estudiada. Así mismo, el carácter descriptivo, se presenta porque a partir de la información recolectada en el campo empírico de las empresas B de Uruguay, se describieron los aspectos de la planificación estratégica y de la gestión del conocimiento, que se deben incorporar en el modelo de planificación estratégica propuesto en este estudio para garantizar el logro del triple impacto –económico, social y ambiental– que persiguen tales empresas.

La investigación, también tuvo un alcance explicativo y correlacional, pues partiendo de la información recabada en la primera fase, se procedió a la construcción teórica del modelo que incorpora la gestión del conocimiento como un aspecto clave de la planificación estratégica. Dicho modelo, se diseñó a partir de la relación establecida entre las dos variables que conforman el objeto de estudio –planificación estratégica y gestión del conocimiento–.

En tal sentido, resulta de interés mencionar que los estudios explicativos trascienden la fase descriptiva relacionada con la descripción de fenómenos, así como del abordaje de relaciones entre conceptos, dado que se dirigen a encontrar las causas o razones que producen ciertos eventos o fenómenos físicos o sociales.

Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos variables. Así mismo, en cuanto a los estudios correlacionales, destaca su interés por conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández et al., 2010).

El tercer paso, del diseño se relaciona con la estrategia que adopta el investigador para dar respuesta al problema de investigación, la cual pueden ser de carácter documental y no experimental (Arias, 2006). Para Hernández et al. (2010), en el paradigma cuantitativo tales estrategias se caracterizan por su naturaleza experimental y no experimental.

Para fines de esta investigación interesa enfatizar que las estrategias no experimentales, se fundamentan en la observación de los fenómenos objeto de estudio en su propio contexto; las mismas se clasifican en: i) diseño transeccional, su propósito es describir variables y analizar su interrelación en un momento dado y pueden ser exploratorios, descriptivos y correlacionales y; ii) diseño longitudinal, estudios que recaban datos en diferentes periodos de tiempo, para establecer los cambios, causas o efectos ocurridos.

Adicionalmente, de manera complementaria se empleó el análisis de contenido, pues a partir de la revisión de páginas web de las empresas B en Uruguay, el sistema B y la Academia B se recolectó información sobre la misión, visión, valores y políticas implementadas por tales empresas; todo ello con el fin de ampliar la información recolectada y conocer más sobre este novedoso modelo de negocio, pues como se ha hecho mención existe muy poca divulgación científica sobre el tema.

Atendiendo a esta clasificación, el estudio se enmarcó en un diseño de campo no experimental, pues la información necesaria para desarrollar la investigación se recolectó directamente de la fuente, sin manipular las variables bajo estudio (Rosario y Camacho, 2013).

Así mismo, dentro del diseño no experimental y según la evolución del fenómeno, el estudio también se ubicó dentro de las investigaciones de corte transaccional, debido a que la medición de las variables se realizó en un momento único, sin evaluar la evolución de las mismas.

4.2. Hipótesis de investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2010), las hipótesis de investigación se definen como explicaciones tentativas del objeto de estudio, se formulan en forma de proposiciones y, concretamente se consideran como respuestas provisionales a las preguntas de investigación.

Así mismo, los autores enfatizan que normalmente las hipótesis surgen del planteamiento del problema, de la revisión de antecedentes, del análisis de la teoría, de generalizaciones empíricas relacionadas con el problema de investigación, y se caracterizan por los siguientes aspectos:

- A.** Deben hacer referencia a una situación real.

- B.** Deben plantearse en términos claros, precisos y concretos.
- C.** La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica).
- D.** Es indispensable que quede clara la forma en que se relacionan las variables, y esta relación no puede ser ilógica.
- E.** Los términos o variables de la hipótesis deben ser observables y medibles, así como la relación planteada entre ellos, o sea, tener referentes en la realidad.
- F.** Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas, es decir al formular una hipótesis, se debe considerar si existen técnicas o herramientas de investigación para verificarla, si es posible desarrollarlas y si se encuentran al alcance del investigador.

En cuanto a la función de las hipótesis Hernández et al. (2014) plantean que éstas:

- A.** Constituyen las guías de una investigación en el enfoque cuantitativo, indican lo que se desea probar, proporcionan orden y lógica al estudio y sugieren solución a los a los problemas de investigación.
- B.** Poseen una función descriptiva y explicativa en función de los resultados obtenidos; cuando una hipótesis recibe evidencia empírica a favor o en contra, indica algo acerca del fenómeno con el que se asocia o hace referencia. Si la evidencia es a favor, la información sobre el fenómeno se incrementa; y aun si la evidencia es en contra, se descubre algo acerca del fenómeno que no se conocía antes de iniciar la investigación.
- C.** Sirven para probar teorías, cuando las hipótesis de una teoría reciben evidencia positiva, la teoría va haciéndose más sólida; y cuantas más evidencias existan a favor de aquéllas, más evidencias se tendrán a favor de ésta.
- D.** Proponen teorías, pues aun cuando diversas hipótesis no están asociadas con ninguna teoría, en ocasiones el resultado de la prueba de una hipótesis, puede conducir a la formulación de una teoría, o aportar las bases que sustenten su diseño.

En esta orientación, en función de las interrogantes y los objetivos propuestos, la presente investigación se enfocó en responder las siguientes hipótesis:

- A.** H1: Las características de las empresas B que operan en Uruguay introducen diferencias con respecto a las empresas tradicionales.

- B.** H0: Las características de las empresas B que operan en Uruguay no introducen diferencias con respecto a las empresas tradicionales.
- C.** H2: Las empresas B de Uruguay, apoyan su planificación estratégica en la gestión del conocimiento.
- D.** H0: Las empresas B de Uruguay, no apoyan su planificación estratégica en la gestión del conocimiento.
- E.** H3: En la planificación estratégica, las empresas B de Uruguay han incorporado innovaciones producto de la gestión del conocimiento.
- F.** H0: En la planificación estratégica, las empresas B de Uruguay no han incorporado innovaciones producto de la gestión del conocimiento.

4.3. Población y muestra

Según Chávez (2003) la población es el total de individuos o universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Al respecto Sierra (2000), define la población como el conjunto de unidades que se estudia y observa individualmente en un estudio por parte del investigador. De la misma forma, Rosario y Camacho (2015), exponen que la población es: “aquel conjunto de entidades que comparten entre sí características comunes” (p. 107); las mismas “pueden ser individuos, objetos, cosas, animales, bacterias, familias, granjas, tiendas, hogares, empleados, entre otros; y las características son las variables en común que comparten los miembros de una población, pueden ser valoradas cuantitativa o cualitativamente”. (p. 107).

En esta investigación, la población objeto de estudio se conformó por 34 empresas B que realizan operaciones en Uruguay. De las cuales se seleccionó una muestra de nueve (9). No obstante, se tuvo limitaciones para contactar a dos empresas, por lo que los resultados se basan en la información suministrada en 8 empresas.

Los criterios adoptados para la selección de la muestra son: i) empresas creadas en Uruguay y; ii) empresas certificadas por el Sistema B Uruguay a la fecha. En la tabla 12, se especifican el nombre de las empresas seleccionadas como objeto de estudio, con su respectiva dirección de ubicación, incluyendo el contacto telefónico y electrónico.

Tabla 12.**Muestra Empresas B de Origen Uruguayo**

Empresa	Departamento	Dirección	Teléfono	Mail
3 Vectores SustainableDesign	Montevideo	Colombes 1318	2618 1122	info@3vectores.com
4 D Content English	Montevideo	Plaza Independencia830 of. 801	2900 4154	contentenglish@4d.edu.uy
Gemma	Montevideo	Juan Benito Blanco 674	099266853	info@gemma.uy
La Cristina	Colonia	Km 164 de la ruta 2, Paraje Puntas del San Juan	092491637	prvlacristina@gmail.com
Impulso Creativo	Montevideo	Requena 1193	2403 0202	Info@masbus.uy
Verde Agua	Montevideo	Camino Los Pirinchos 3260	23234768	contacto@verdeagua.com.uy
Werba	Montevideo	Coronel Juan Belinzon 4880	2514 0360	contacto@werbasa.com
Yo Elijo	Montevideo	Eduardo Acevedo 1019	099252517	veronica@yoelijokids.com
You Hub Cowork	Montevideo	Costa Rica 1589	2605 7960	info@ypuhub.uy
Ecologito	Montevideo	Martin Martinez 2486	2209 2948	info@ecologito.com.uy

Fuente: Elaboración propia a partir de: Sistemas.org/uruguay

4.4. Variables de la investigación

Una variable es una propiedad que puede modificarse y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso, se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas (Hernández et al., 2014).

Al formular una hipótesis, es necesario definir los términos o variables incluidos en ella, fundamentalmente para: i) que cualquier persona que consulte la investigación le dé el mismo significado a los términos o variables de las hipótesis, ii) asegurarse que las variables pueden ser medidas, observadas, evaluadas, iii) confrontar la investigación con

otras similares, y iv) Evaluar más adecuadamente los resultados de nuestra investigación (Hernández et al., 2014).

Las variables analizadas en este estudio son la planificación estratégica (variable dependiente) y la gestión de conocimiento (variable independiente). Para la medición y análisis de ambas variables, se procedió a la formulación de dimensiones e indicadores, los cuales permitieron descomponerlas para abordar su naturaleza y elementos constituyentes. Conceptualmente la variable dependiente –planificación estratégica–, se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. En esta investigación, la etapa de formulación se consideró la dimensión objeto de evaluación, pues las empresas B analizadas: a) son de reciente data y; b) sus estrategias si bien en algunos casos pudieran haber sido formuladas, por razones de plazos y horizontes de tiempo en muchas de ellas aún están en procesos de implementación y en otras aún no han llegado a la etapa de evaluación como empresas B certificadas.

Teóricamente, la etapa de formulación estratégica, comprende la elaboración de la visión y misión organizacional, un análisis FODA para identificar internamente las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las amenazas y oportunidades presente en el entorno. Esta etapa, también abarca el establecimiento de objetivos y la formulación de estrategias a largo plazo. En la tabla 13, se presenta la definición conceptual de los indicadores utilizados para evaluar la planificación estratégica.

De otro lado, la variable independiente –gestión del conocimiento–, se define como el proceso a partir del cual una empresa incrementa los niveles de conocimiento, creando el contexto adecuado para el intercambio de la información entre los actores que forman parte de la organización, así como entre las distintas unidades que la integran.

Para este estudio la variable gestión del conocimiento se midió a través de la generación de innovaciones. Se consideró como dimensión, los tipos de innovaciones que abarcan los siguientes indicadores: innovaciones de producto, innovaciones por proceso, innovaciones ambientales, innovaciones socio institucionales e innovaciones organizativas. En la tabla 14, se presenta la sistematización de cada variable con su respectivo indicador.

Tabla 13.

Definición conceptual de los indicadores de planificación estratégica

Dimensión Formulación de la estrategia	<p>Incluye el diseño de la visión y misión de la organización, el análisis del entorno para la identificación de las oportunidades y amenazas externas, el análisis interno para la determinación de las fortalezas y debilidades internas, la formulación de objetivos a largo plazo, y la creación, evaluación y elección de estrategias (David, 2003).</p>	<p>Definición conceptual</p>	<p>Definición conceptual de indicadores</p>
			<p>Visión</p>
			<p>Es el punto de partida para la declaración de la misión, a debe responder a la interrogante ¿qué queremos llegar a ser? (David, 2003).</p>
			<p>Misión</p>
			<p>Declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, entendiéndose como la razón de ser de una empresa. (David, 2003).</p>
			<p>Fortalezas</p>
			<p>Actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente (David, 2003).</p>
			<p>Debilidades</p>
			<p>Actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como deficiente (David, 2003).</p>
			<p>Amenazas</p>
		<p>Tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran perjudicar en forma significativa a una empresa en el futuro (David, 2003).</p>	
		<p>Oportunidades</p>	
		<p>Tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar en forma significativa a una empresa en el futuro (David, 2003).</p>	
		<p>Objetivos</p>	
		<p>Conceptualmente los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica (David, 2003).</p>	
		<p>Estrategias</p>	
		<p>Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo (David, 2003).</p>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 14.

Sistematización de las Variables de Investigación

Objetivo General			
Proponer un modelo gerencial para las Empresas B de Uruguay que incorpore dentro la planificación estratégica la gestión del conocimiento			
Objetivos específicos	variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar las características que distinguen las Empresas B que operan en Uruguay de las empresas tradicionales.	Características que distinguen las Empresas B	Sector en que operan Ámbito geográfico de operaciones Características demográficas Impacto en la sociedad	Productos Servicios Comercio Otros Local Regional Nacional internacional Edad Sexo Nivel educativo Económico Social ambiental
Describir los componentes de la gestión del conocimiento presentes en la planificación estratégica desarrollada en las Empresas B de Uruguay.	Planificación estratégica	Formulación de la estrategia	Visión Misión Fortalezas Debilidades Amenazas Oportunidades Objetivos a largo plazo Estrategias
Analizar el tipo de innovación integrado en la gestión estratégica de las Empresas B de Uruguay producto de la gestión del conocimiento.	Gestión del conocimiento.	Tipo de innovaciones	Producto Proceso Ambiental Socioinstitucional organizativa

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Instrumento de investigación

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra, se procede a recolectar los datos pertinentes para cada variable, determinando las fuentes para su obtención. En esta investigación, se partió de una revisión de fuentes secundarias relacionadas con libros y publicaciones científicas para definir y operacionalizar las variables de estudio. Así mismo, como fuentes primarias se consideraron los directivos que forman parte de mandos gerenciales de las empresas B seleccionadas como muestra.

La información sobre las variables objeto de estudio, se recopiló mediante la observación, concebida como una técnica orientada a interrogar a los sujetos de estudio sobre los hechos investigados. Tal técnica, puede aplicarse a través de cuestionarios escritos, entrevistas o escalas sociométricas; también puede realizarse mediante cuestionarios formulados para amplios sectores de la población (Sierra, 2000).

En cuanto a la forma de la encuesta se aplicó un instrumento, entendido “como la modalidad de encuesta se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas respecto a una o más variables” (Arias, 2012, p. 74).

En este sentido, destaca que para el cumplimiento de los objetivos específicos N° 1 y 3 de la investigación, se elaboró un cuestionario con preguntas de selección múltiple; mientras que para el objetivo específico N° 2 se diseñó un instrumento bajo la escala de Likert con cinco (5) alternativas de respuestas: muy importante, moderadamente importante, importante, poco importante, nada importante.

Este instrumento se aplicó a los directivos de las Empresas B seleccionadas como objeto de estudio y, a sus equipos de dirección para conocer su posición sobre la naturaleza, características y relaciones entre la gestión estratégica y la gestión del conocimiento en estas organizaciones. Algunos de estos cuestionarios se aplicaron de manera personal, mientras que otros por la dispersión geográfica de las empresas se aplicaron por vía electrónica.

4.5.1. Validez del instrumento

La validez indica el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández et al., 2014, p. 200). Para Arias (2012) la validez significa

que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación; es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir (Arias, 2012, p. 79).

En la presente investigación se consideró la validez del instrumento a través de juicios de expertos. Esta última, consiste en la revisión del instrumento para garantizar que el mismo mida realmente lo que el investigador pretende medir. Dicha revisión, la realiza un grupo de especialistas, que puede variar entre tres, cinco o siete personas, siempre en números impares para evitar la coincidencia entre pares (Rosario y Camacho, 2013). Según Palella y Martins (2006), en la mayoría de los casos:

...se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada, de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada ítem y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario. (p. 173).

Una vez validado el instrumento por el grupo de expertos se procedió a determinar su confiabilidad. Para Palella y Martins (2006), la confiabilidad se entiende:

...como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. (p. 177).

Existen diversos factores que afectan la confiabilidad de los instrumentos. Entre estos destacan el número de preguntas que conforman el cuestionario y, la muestra de usuarios sobre la que se calcula la estimación de la confiabilidad. Para Palella y Martins (2006), el investigador debe asegurar que el cuestionario se estructura por múltiples preguntas relacionadas con cada una de las categorías que se están midiendo; que en este caso por ser el estudio de naturaleza cuantitativa se abordan como dimensiones.

La confiabilidad varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems que incluya el instrumento de medición. Cuantos más ítems haya, mayor tenderá a ser ésta, lo cual resulta lógico (Hernández et al., 2014).

En esta investigación, se determinó el grado de confiabilidad del instrumento a partir de una prueba piloto. Seguidamente, se procedió a su aplicación a una muestra representativa de la población objeto de estudio.

El cuestionario se estructuró en tres partes, dos de ellas con preguntas de selección múltiple, mientras que la otra se basó en preguntas tipo escala de Likert. Las preguntas comprendidas entre la N° 1 a la N° 10 y las N° 53 a la N° 57 corresponden a selección múltiple; las validaron un grupo de expertos que analizaron su aplicación desde el punto de vista del constructo del instrumento.

Tales preguntas incluyeron las siguientes variables: características que distinguen a la empresa B, cuyas dimensiones son: sector en que opera (1,2,3,4), características demográficas (5,6,7), e impacto en la sociedad (8,9,10). De igual manera las preguntas comprendidas entre la N° 53 a la N° 57, se relacionaron con la variable gestión del conocimiento en la dimensión tipo de innovaciones.

Las preguntas del número 11 hasta la 52, cuya variable es planificación estratégica de la dimensión formulación de la estrategia, son preguntas con respuesta escala tipo Likert, validadas a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Este último, mide la consistencia interna usando el promedio de las correlaciones entre los ítems. De esta manera, la fiabilidad del cuestionario pudiera aumentar o disminuir en caso de eliminar algún ítem.

En el caso de esta investigación, se obtuvo un coeficiente de Alpha de Cronbach del 0,856; lo que indica que la consistencia interna de la escala utilizada es alta, por lo que es adecuada la aplicación de este grupo de preguntas. Además, la tabla ANOVA para las varianzas entre los ítems muestra un valor de prueba de 0,303, lo que indica que no es significativa la diferencia de las varianzas, ya que es mayor a 0,05. La ausencia de diferencia significativa entre la varianza de los ítems ratifica la existencia de un valor alto de coeficiente de Alpha de Cronbach. (Tabla 15 y Tabla 16).

Tabla 15

ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity

<i>ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity</i>		Sum of Squares	df	Mean Square	Friedman's Chi-Square	Sig
Between People		12,180	2	6,090		
	Between Ítems	36,306	36	1,009	1,150	0,303
	Nonadditivity	9,570 ^a	1	9,570	12,680	0,001
Within People	Residual Balance	53,584	71	0,755		
	Total	63,153	72	0,877		
	Total	99,459	108	0,921		
Total		111,640	110	1,015		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 16

Reliability Statistics

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Ítems
0,856	0,937	40

Fuente: Elaboración propia (2021)

4.6. Análisis de los datos

De acuerdo a Hernández et al. (2014) el análisis de los datos en una investigación cuantitativa comprende:

- A. La selección del programa de análisis de datos que se utilizará.
- B. La exploración de los datos obtenidos en la recolección.
- C. El análisis descriptivo de los datos por variable.
- D. La visualización de los datos por variable.
- E. La evaluación de la confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos de medición utilizados.

- F.** El análisis e interpretación mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial).
- G.** Los análisis adicionales.
- H.** La preparación de los resultados para presentarlos.

Atendiendo los pasos descritos, una vez culminado el proceso de aplicación del instrumento se procesaron los datos. En este sentido, se verificó que los sujetos entrevistados respondieron el cuestionario aplicado. Posteriormente, la información se procesó mediante el programa estadístico SPSS, cuyos resultados se presentaron en tablas y gráficos elaborados en el mismo programa.

CAPITULO V. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a las empresas B seleccionadas como muestra en esta investigación, la validación de las hipótesis y la discusión de los resultados

5.1. Resultados

En relación al objetivo específico orientado a identificar las características que distinguen las empresas B de las empresas tradicionales, las variables, dimensiones e indicadores considerados se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17

Variables, dimensiones e indicadores para el objetivo específico 1

Objetivo específico	Variable	Dimensiones	Indicador
Identificar las características que distinguen las empresas B que operan en Uruguay	características que distinguen las empresas B	Sector en que opera	Productos Servicios Comercio otros
		Ámbito geográfico de operaciones	Local Regional Nacional internacional
		Características demográficas	Edad Sexo Nivel educativo
		Impacto en la sociedad	Económico Social Ambiental Número de empleados

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los resultados para la dimensión sector en el que opera, se muestran en la Tabla 18 y el Gráfico 1

Tabla 18

Variable: características que distinguen las empresas B.

Dimensión: Sector Económico

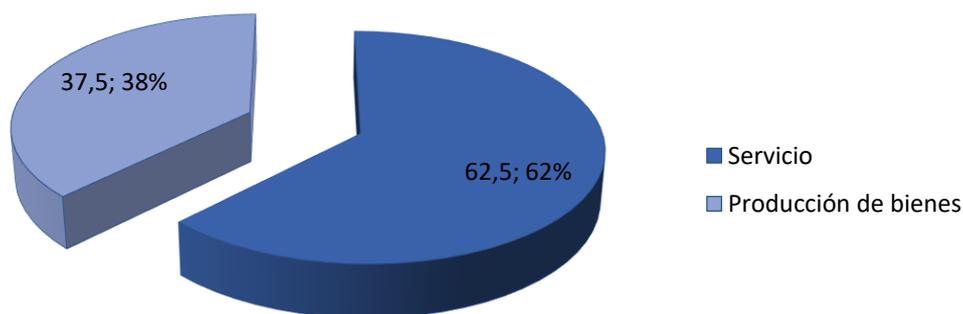
Sector Económico	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Servicio	5	62,5	62,5	62,5
Valid Producción de bienes	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

El 62,5% de las empresas opera en el sector económico de servicios, mientras que el 37,5% en la producción de bienes.

Gráfico 1

Indicador Sector en que opera.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los resultados para la dimensión ámbito geográfico de operaciones se muestran en la Tabla 19 y el Gráfico 2.

Tabla 19

Variable: Características que distinguen las empresas B.

Dimensión: ámbito geográfico

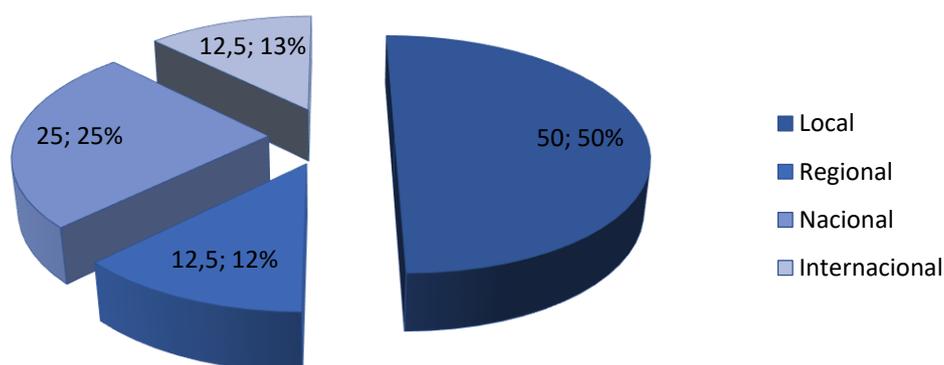
Ámbito geográfico	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Local	4	50,0	50,0	50,0
Regional	1	12,5	12,5	62,5
Valid Nacional	2	25,0	25,0	87,5
Internacional	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Del total de 8 empresas, el mayor porcentaje que constituye un 50% (4 empresas) operan al nivel local; un 25% (2 empresas) realizan operaciones en el ámbito nacional y el menor porcentaje (12,5%) corresponde a dos empresas cuyas operaciones se extienden al nivel regional e internacional representadas por una empresa en cada ámbito.

Gráfico 2.

Ámbito de actuación.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los resultados para la dimensión tiempo en el mercado se aprecian en la Tabla 20 y el Gráfico 3.

Tabla 20

Variable: Características que distinguen las empresas B.

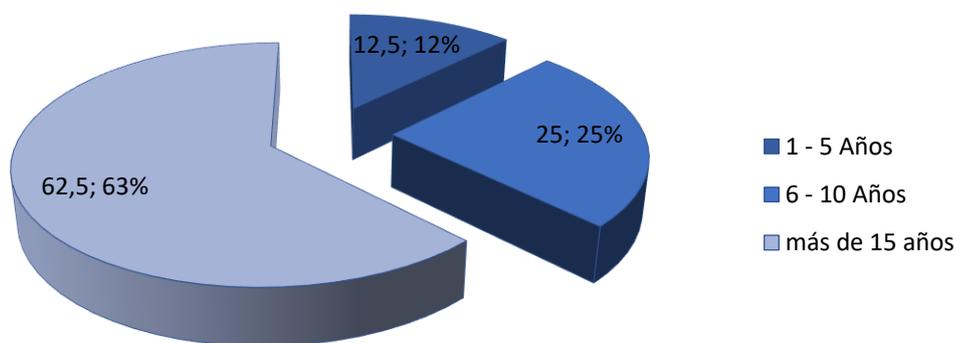
Dimensión: tiempo en el mercado

Tiempo en el mercado	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1 - 5 Años	1	12,5	12,5	12,5
6 - 10 Años	2	25,0	25,0	37,5
más de 15 años	5	62,5	62,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Grafico 3.

Tiempo operando en el mercado.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

El 62,55% de las empresas (5) tiene más de 15 años operando en el mercado, un 25% (2 empresas) tienen entre 6 y 10 años en funcionamiento, al tiempo que 12,5% (1 empresa) tiene entre 1 y 5 años operando en el mercado.

En cuanto al tiempo que tienen las empresas de haber adquirido la certificación del sistema B, el 62,5% (5 empresas) la tiene desde hace 5 años, mientras que el 12,5% (3 empresas) tienen entre 1,4 y 7 años respectivamente. Los resultados se muestran en la Tabla 21 y Gráfico 4

Tabla 21

Variable: Características que distinguen las empresas.

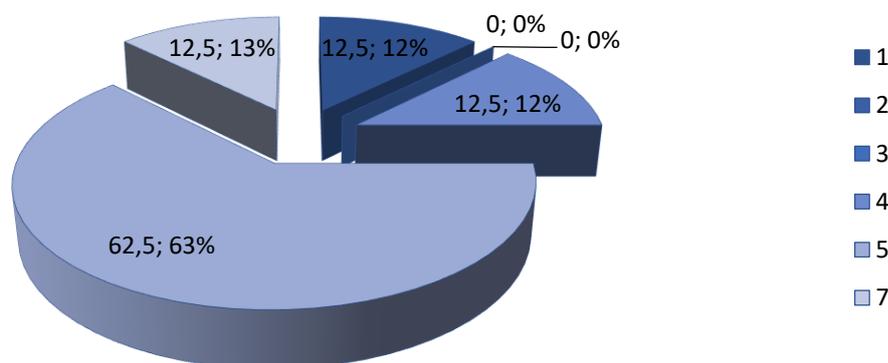
Dimensión: Años de certificación del sistema B

Años de certificación del sistema B	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	12,5	12,5	12,5
2	0	0	0	12,5
3	0	0	0	12,5
Valid 4	1	12,5	12,5	25,0
5	5	62,5	62,5	87,5
7	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 4.

Años que tiene la empresa de haber adquirido la certificación del sistema B.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Siguiendo con la variable características que distinguen las empresas B, los resultados para la dimensión características demográficas en el indicador edad se

muestran en la Tabla 22 y el Gráfico 5. Los mismos, revelan que la edad de los encuestados en un 62,5% (5 empresas) se ubica entre 41 y 51 años, un 25% (2 empresas) posee más de 60 años, mientras que el 12,5% (1 empresa) tienen fundadores de una edad comprendida entre 31 y 40 años.

Tabla 22

Variable: Características que distinguen las empresas B.

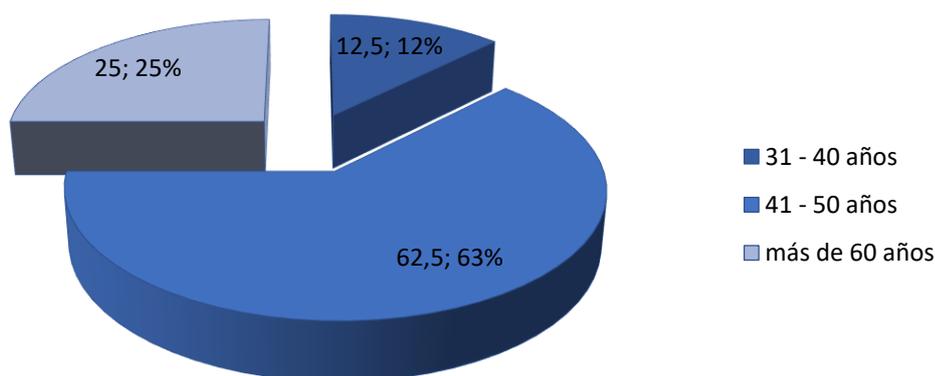
Dimensión: características demográficas – Edad

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Edad	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31 - 40 años	1	12,5	12,5	12,5
Valid 41 - 50 años	5	62,5	62,5	75,0
Valid más de 60 años	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Gráfico 5.

Edad de los fundadores.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En la misma dimensión características demográficas, con respecto al nivel educativo los resultados plasmados en la Tabla 23 y el Gráfico 6 indican que la mayoría

de los entrevistados (37,5%) tienen nivel universitario y postgrado (3 de cada uno respectivamente), mientras que un 25% tiene un nivel educativo de bachillerato (2 individuos).

Tabla 23

Variable: Características que distinguen las empresas B.

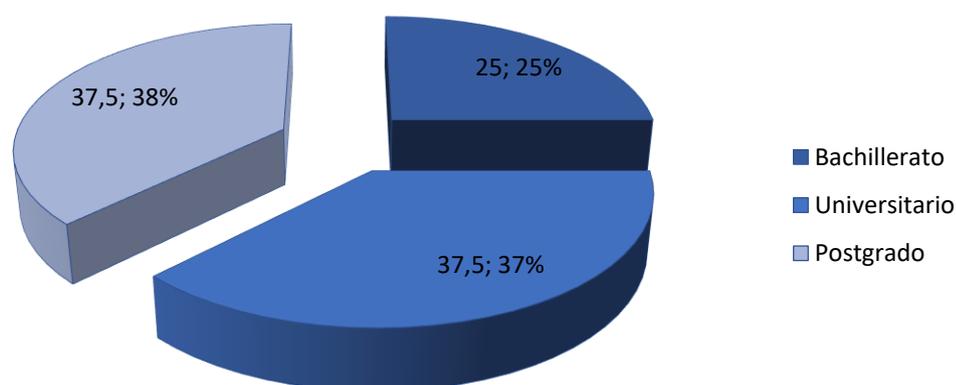
Dimensión: características demográficas- Nivel educativo

Nivel educativo	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bachillerato	2	25,0	25,0	25,0
Universitario	3	37,5	37,5	62,5
Postgrado	3	37,5	37,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 6.

Nivel educativo.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los resultados para la dimensión características demográficas relacionados con el género se plasman en la Tabla 24 y el Gráfico 7. Estos, indican que los fundadores de las empresas B en Uruguay están representados en su mayoría por el género femenino

con un porcentaje 62,5% (5 empresas), mientras que el 37,5% corresponde al género masculino (3 hombres).

Tabla 24

Variable: Características que distinguen las empresas B.

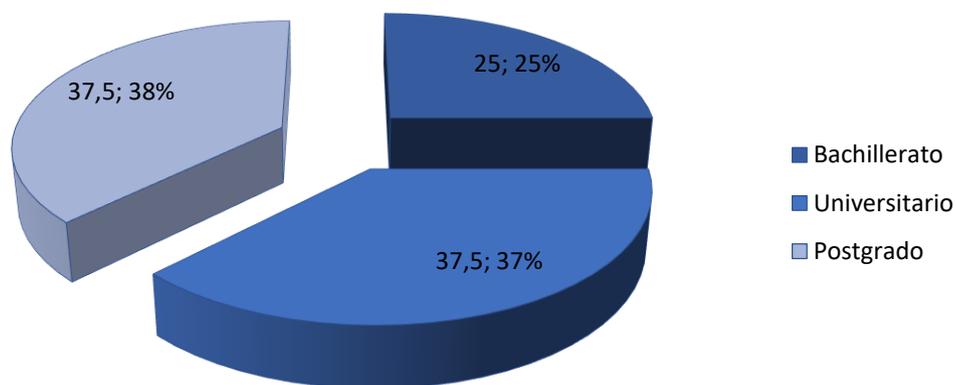
Dimensión: características demográficas- Género

Genero		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	3	37,5	37,5	37,5
	Femenino	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 7.

Género



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Con respecto a la dimensión impacto de la en la sociedad, como se muestra en la Tabla 25 y el Gráfico 8, el 100% de los entrevistados (8 empresas) afirman que el mismo se presenta en los ámbitos económico, social y ambiental,

Tabla 25

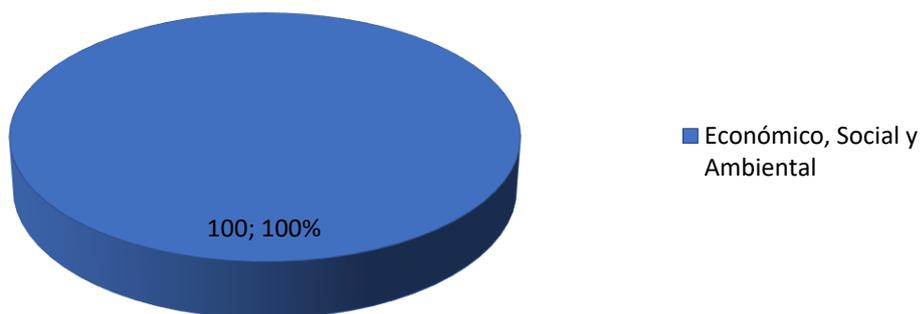
Variable: Características que distinguen las empresas B.

Dimensión: impacto en la sociedad- económico, social y ambiental

Impacto en la sociedad- económico, social y ambiental		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Económico, Social y Ambiental	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 8. Impacto en la sociedad.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Siguiendo con la dimensión impacto en la sociedad para el indicador número de empleados, de acuerdo a lo expresado en la Tabla 26 y el Gráfico 9 se evidencia que un 62,5% de las empresas (5) tienen menos de 10 empleados, un 25% (2) tienen entre 10 y 50 empleados y solo el 12,5% (1) tiene entre 50 y 100 empleados.

Tabla 26

Variable: Características que distinguen las empresas B.

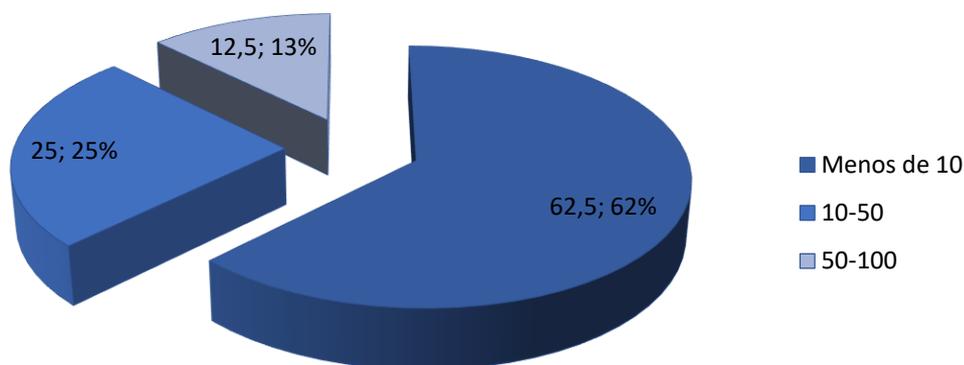
Dimensión: impacto en la sociedad- Número de empleados

Número de empleados	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 10	5	62,5	62,5	62,5
Valid 10-50	2	25,0	25,0	87,5
50-100	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 9.

Número de empleados.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En relación al objetivo específico 2, orientado a describir los componentes de la gestión del conocimiento presentes en la planificación estratégica de la empresa, se consideró como variable de estudio la planificación estratégica y como dimensión la etapa de formulación, en esta etapa se establece la visión, misión, el análisis FODA y la formulación de objetivos y estrategias (Tabla 27).

Tabla 27.

Variable Planificación estratégica

Objetivo específico	variable	Dimensión	indicador
Describir los componentes de la gestión del conocimiento presentes en la planificación estratégica desarrollada en las empresas B	Planificación estratégica	Formulación de la estrategia	Visión
			Misión
			Fortalezas
			Debilidades
			Amenazas
			Oportunidades
			Objetivos a largo plazo
			Estrategias

Fuente: Elaboración propia (2021)

En este sentido, los resultados para el indicador visión en la interrogante percepción de la gestión del conocimiento dentro de la visión empresarial expresados en la tabla 28 y el gráfico 10, muestran que el 75% de las empresas (6) lo consideran muy importante, mientras que el 25% restante (2) afirma que es importante.

Tabla 28

Variable: planificación estratégica.

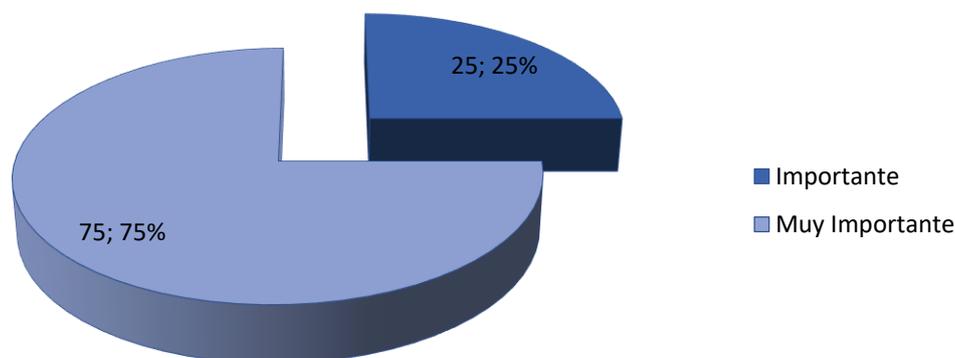
Dimensión: formulación de la estrategia-Visión. Importancia de la gestión del conocimiento

Importancia de la gestión del conocimiento	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	2	25,0	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 10

Gestión del conocimiento según la visión empresarial.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los resultados para la interrogante vinculada con la gestión del conocimiento al largo plazo, revelan que el 75% de las empresas (6) consideran que la gestión del conocimiento a largo plazo es muy importante, mientras que el 25% (2) lo consideran importante (Tabla 29 y Gráfico 11).

Tabla 29

Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-Visión.

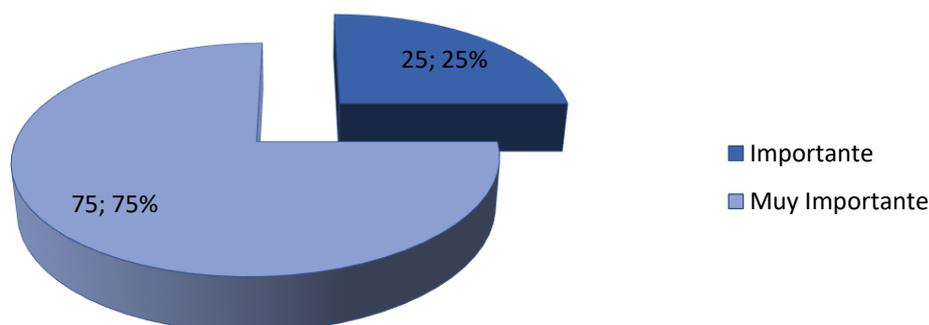
Importancia del conocimiento a largo plazo

Importancia del conocimiento a largo plazo	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	2	25,0	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 11.

Gestión del conocimiento a largo plazo.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Para la interrogante orientada a conocer el papel del conocimiento en la generación de innovaciones, los resultados plasmados en la Tabla 30 y el Gráfico 12, indican que el 62,5% de las empresas (5) consideran la aplicación del conocimiento como un factor muy importante en la generación de innovaciones, al tiempo que el 37,5% restante (3) afirma que es importante. En consecuencia, el 100 % de las empresas consideran la aplicación del conocimiento como un factor fundamental que induce la generación de innovaciones en la organización.

Tabla 30

Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia- Visión.

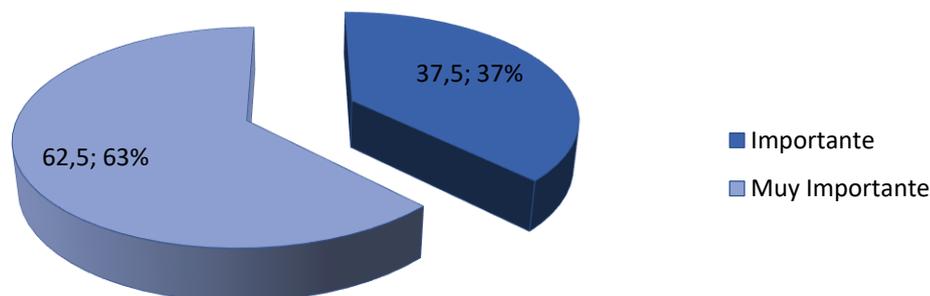
Papel del conocimiento en la generación de innovaciones

Papel del conocimiento en la generación de innovaciones	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	3	37,5	37,5
Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 12.

Papel del conocimiento en la generación de innovaciones.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Al indagar sobre la contribución de la gestión del conocimiento en la proyección de la empresa en el mercado, el 50% de las empresas (4) opinan que el mismo ha sido importante en la proyección de la organización en el mercado; el 37,5% (3) considera que tal factor ha sido muy importante; al tiempo que el 12,5% (1) considera que ha sido moderadamente importante. Por lo tanto, se observa que el 87,5 % de las empresas afirman que el factor conocimiento es importante o muy importante en la proyección de la empresa en el mercado (Tabla 31 y Gráfico 13).

Tabla 31

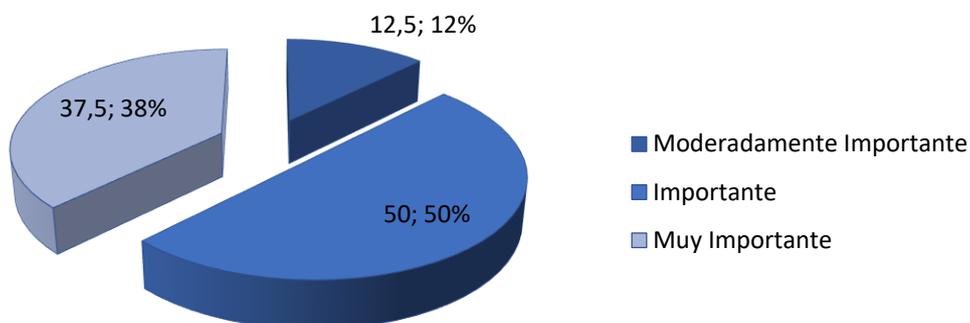
Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-Visión aporte del conocimiento a la proyección en el mercado

Proyección en el mercado	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	4	50,0	62,5
Muy Importante	3	37,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico. 13.

Aporte del conocimiento a la proyección de la empresa en el mercado.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

La Tabla 32 y el Gráfico 14, muestran los resultados orientados a conocer el papel de los stakeholders dentro de la visión empresarial de las empresas B en Uruguay. Así el 75% de las empresas (6) afirman que es importante o muy importante considerar dentro de la visión empresarial las expectativas y necesidades de los grupos de interés, mientras que el porcentaje restante, representado por el 25% (2) expresa que este aspecto es moderadamente importante.

Tabla 32

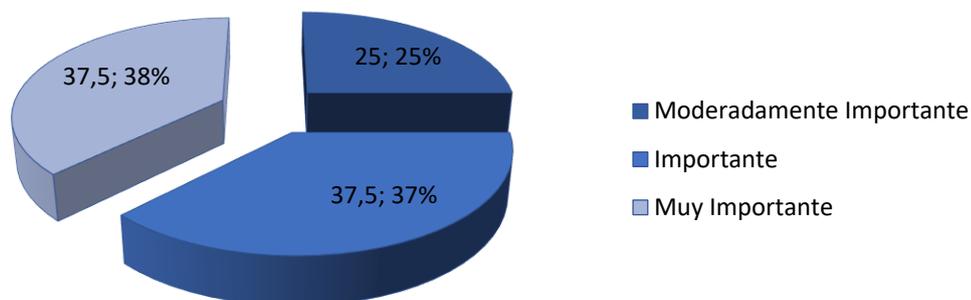
Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-Visión: papel de los grupos de interés

Papel de los grupos de interés	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	2	25,0	25,0
Importante	3	37,5	62,5
Muy Importante	3	37,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 14

Papel de los grupos de interés dentro de la visión empresarial.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Siguiendo dentro del indicador visión empresarial, las respuestas de la interrogante orientada a identificar el aporte de la gestión del conocimiento a la competitividad empresarial se aprecian en la Tabla 33 y el Gráfico 15. Las tres cuartas partes de las empresas (75%) consideran muy importante el conocimiento para crear diferencias y generar ventajas competitivas; mientras que el porcentaje restante (25%) afirma que es importante. Por ende, el 100% de las empresas consideran que la gestión del conocimiento es un factor clave en el desarrollo de diferencias frente a los competidores.

Tabla 33

Variable: planificación estratégica.

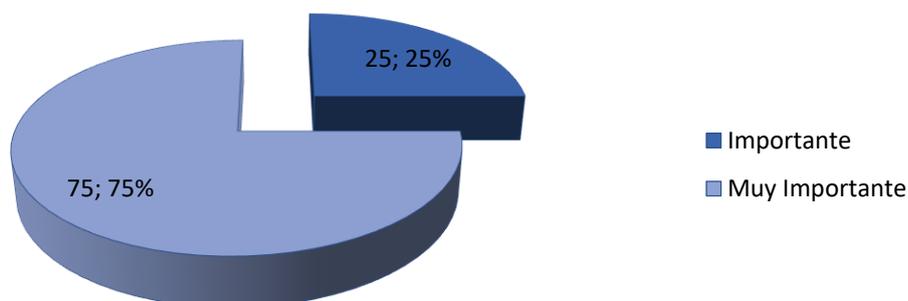
Dimensión: formulación de la estrategia- Visión: aporte del conocimiento a la generación de ventajas competitivas

Aporte del conocimiento a la generación de ventajas competitivas	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	2	25,0	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 15.

Aporte de conocimiento a la generación de ventajas competitivas.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Siguiendo con el análisis de resultados de la variable planificación estratégica, dentro de la dimensión formulación de estrategia, los resultados para el indicador misión vinculados con la interrogante direccionada a conocer la percepción sobre la aplicación del conocimiento en la generación de productos, se plasman en la Tabla 34 y el Gráfico 16. En este sentido, un 75% de los encuestados consideraron la aplicación de conocimiento para el desarrollo de productos como muy importante; mientras que un 25% lo reconocieron como importante. Tales resultados, demuestran que el conocimiento siempre está estrechamente ligado con el desarrollo de productos.

Tabla 34

Variable: planificación estratégica.

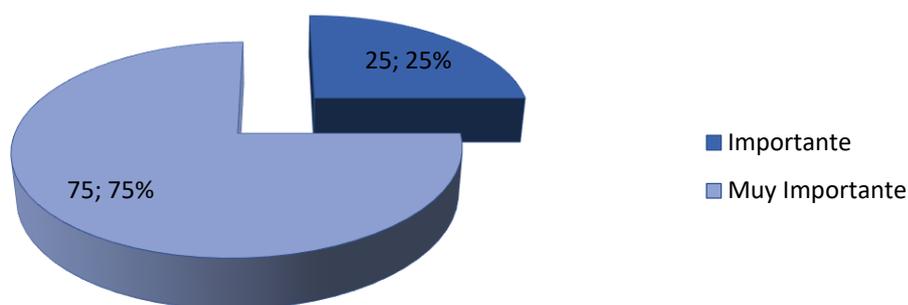
Dimensión: formulación de la estrategia-Misión. Aplicación del conocimiento en el desarrollo de los productos

Aplicación del conocimiento en el desarrollo de los productos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	2	25,0	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 16.

Aplicación del conocimiento en el desarrollo de los productos de la empresa.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Así mismo, se evidenció que el 100% de las empresas concuerdan que la eficiencia a la hora de prestar el servicio, está muy relacionada con la capacidad de los miembros de la organización para usar el conocimiento. Esto se refleja, al observar que tanto el 75% como el 25% de los entrevistados consideran que el conocimiento es un factor muy importante e importante respectivamente en la prestación de servicios (Tabla 35 y Gráfico 17).

Tabla 35

Variable: planificación estratégica.

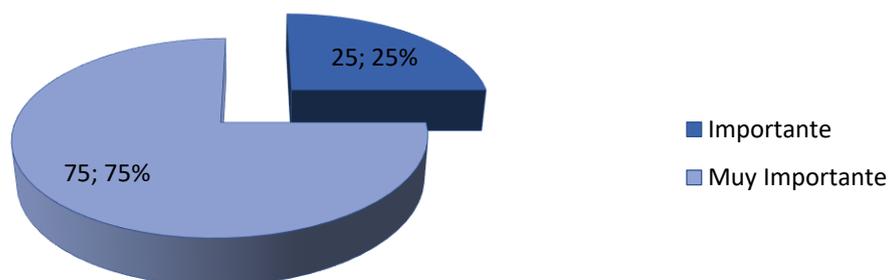
Dimensión: formulación de la estrategia-Misión. Aplicación del conocimiento en la prestación de los servicios

Aplicación del conocimiento en la prestación de los servicios	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	2	25,0	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 17

Aplicación del conocimiento en la prestación de los servicios de la empresa.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En la Tabla 36 y el Gráfico 18, se muestran los resultados de la interrogante direccionada a conocer el papel del conocimiento en la ampliación de los mercados. De acuerdo con los datos aportados por los encuestados, en un 50% la generación y aplicación de conocimiento ha sido muy importante para expandir sus operaciones en el mercado. Sin embargo, un 37% lo consideraron moderadamente importante y un 12% afirmaron que era importante. Por lo tanto, un 62,5 % de las empresas consideraron que el conocimiento es un factor catalogado como muy importante e importante que incide en la ampliación de los mercados.

Tabla 36

Variable: planificación estratégica.

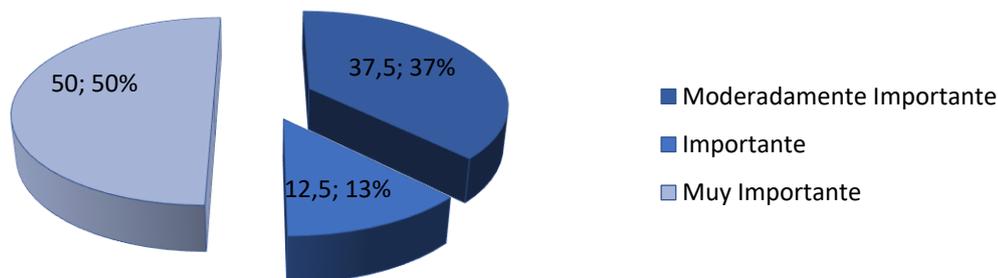
Dimensión: formulación de la estrategia- misión. Papel del conocimiento en la ampliación de los mercados

Papel del conocimiento en la ampliación de los mercados	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	3	37,5	37,5
Importante	1	12,5	50,0
Muy Importante	4	50,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 18

Papel del conocimiento en la ampliación de los mercados.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Otro componente de la misión considerado en la investigación, se orientó a determinar el aporte del conocimiento a la mejora de los procesos, los resultados se plasman en la Tabla 37 y el Gráfico 19. En este sentido, se encontró que para el 87, 5% de las empresas el conocimiento contribuye de forma significativa en el mejoramiento de los procesos; al tiempo que para el 12,5% el conocimiento es moderadamente importante. Sin embargo, moderadamente importante implica que también consideran de algún modo que el conocimiento contribuye con la mejora de los procesos de la organización.

Tabla 37

Variable: planificación estratégica.

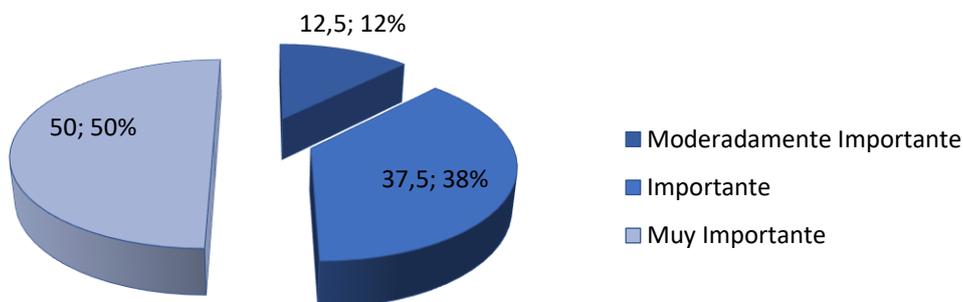
Dimensión: formulación de la estrategia-Misión. Contribución del conocimiento en la mejora de los procesos

Contribución del conocimiento en la mejora de los procesos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	3	37,5	50,0
Muy Importante	4	50,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 19

Contribución del conocimiento en la mejora de los procesos.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Otro aspecto de gran importancia dentro de la misión empresarial lo constituye la tecnología, los resultados obtenidos se plasman en la Tabla 38 y el Gráfico 20. Los mismos, indican que el 50% de las empresas afirmaron que el conocimiento ha sido moderadamente importante en el desarrollo de tecnologías dentro de la empresa, al tiempo que el 50% restante manifestó que ha sido importante o muy importante. Tales resultados, evidencian el gran aporte del conocimiento en la generación de nuevas tecnologías dentro de las empresas.

Tabla 38

Variable: planificación estratégica.

Dimensión: formulación de la estrategia- Misión. Contribución del conocimiento al desarrollo de tecnologías

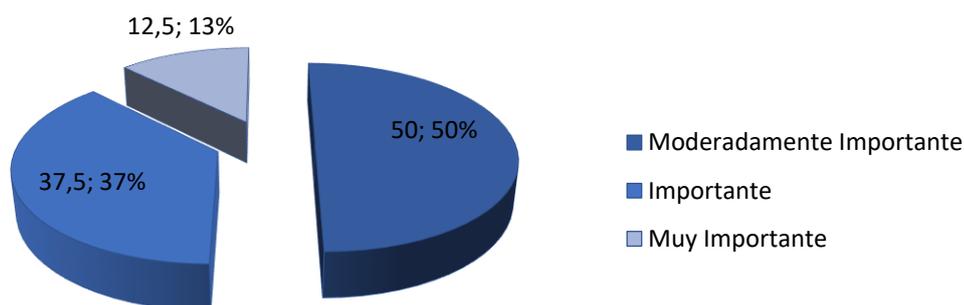
Contribución del conocimiento en la mejora de los procesos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	4	50,0	50,0
Importante	3	37,5	87,5

Muy Importante	1	12,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 20

Contribución del conocimiento al desarrollo de tecnologías



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Dentro de la misión también se consideró pertinente identificar el papel que tiene el conocimiento en la conformación de los valores organizacionales. Los datos aportados por los encuestados indican que para un 75% de las empresas, el conocimiento es muy importante, mientras que el otro 25% está distribuido de forma equitativa (12,5%) entre importante y moderadamente importante (Tabla 39 y Gráfico 21).

Tabla 39

Variable: planificación estratégica.

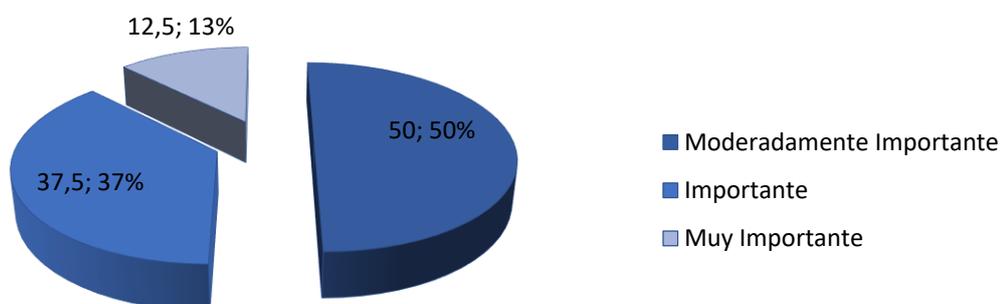
Dimensión: formulación de la estrategia- Misión. Posición del conocimiento dentro de los valores organizacionales

Posición del conocimiento dentro de los valores organizacionales	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	1	12,5	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 21

Posición del conocimiento dentro de los valores organizacionales.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

La formación de los recursos humanos es un aspecto que debe incorporarse dentro de la misión organizacional. En este sentido, el 62,5% de las empresas manifestaron que el conocimiento es un factor muy importante para la formación de recursos humanos; al tiempo que el 37,5% lo consideraron importante. Por tanto, los datos revelan que el 100% de las empresas afirmaron que el conocimiento es importante en la formación de recursos humanos (Tabla 40 y Gráfico 22).

Tabla 40

Variable: planificación estratégica.

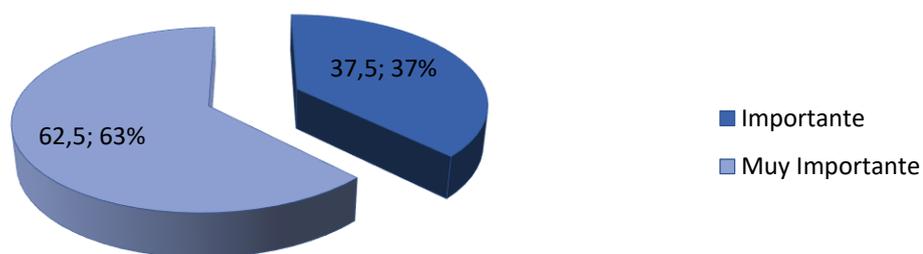
Dimensión: formulación de la estrategia- Misión. Papel de la gestión del conocimiento en la formación de los recursos humanos

Papel de la gestión del conocimiento en la formación de los recursos humanos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	3	37,5	37,5
Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 22

Papel de la gestión del conocimiento en la formación de los recursos humanos.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Siguiendo con el análisis del indicador misión, los resultados para la interrogante encaminada a conocer la posición ocupada por los stakeholders dentro de la misión empresarial de las empresas B objeto de estudio, se presentan en la Tabla 41 y el Gráfico 23. Como puede apreciarse el porcentaje más elevado se ubica entre las opciones de respuestas muy importante e importante con un 62,5% y un 25,0 respectivamente; mientras que el 12,5% consideró que los stakeholders dentro de la misión ocupan un lugar moderadamente importante. Dichos resultados, evidencian que los grupos de interés ocupan un papel determinante en el logro de la misión organizacional de las empresas objeto de estudio.

Tabla 41

Variable: planificación estratégica.

Dimensión: formulación de la estrategia-Misión. Posición de los stakeholders

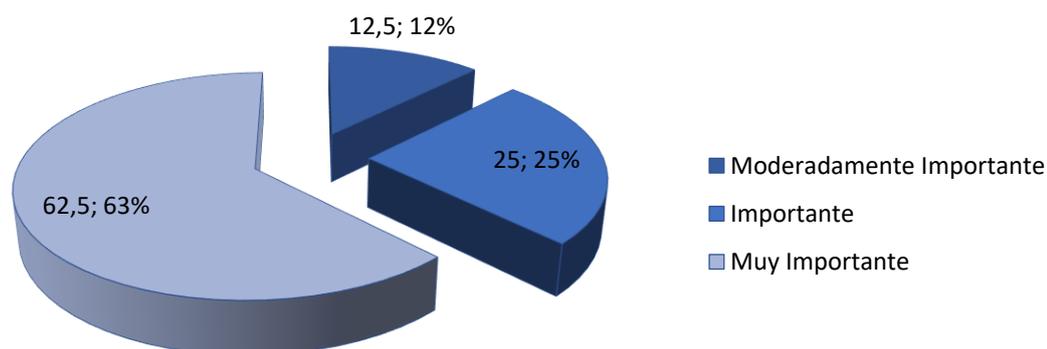
Posición de los stakeholders	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	2	25,0	37,5

Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 23

Posición de los stakeholders dentro de la misión empresarial.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

El cuidado del medio ambiente dentro de la misión empresarial de las empresas B es de considerable importancia, los resultados plasmados en la Tabla 42 y el Gráfico 24, muestran que el 100% de las empresas consideraron importante o muy importante incluir dentro de la misión el cuidado del medio ambiente.

Tabla 42

Variable: planificación estratégica.

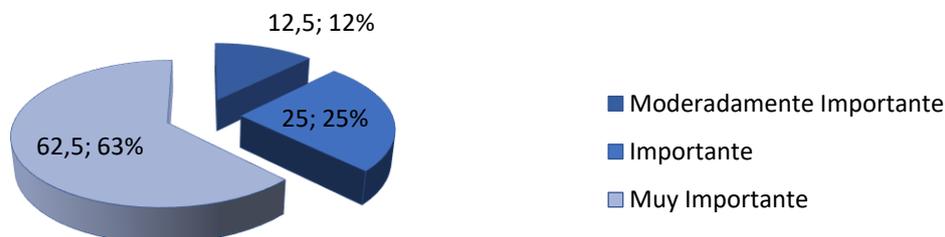
Dimensión: formulación de la estrategia- Misión. Importancia del cuidado del medio ambiente

Importancia del cuidado del medio ambiente	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	4	50,0	50,0
Muy Importante	4	50,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 24

Importancia del cuidado del medio ambiente dentro de la misión.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Otro aspecto de interés en la formulación de estrategias, lo constituye el análisis e identificación de las amenazas del entorno. Generalmente la empresa no tiene control sobre éstas, pero realizando una adecuada planificación estratégica puede disminuir su efecto en el logro de la misión y la visión organizacional. Dentro de las variables que conforman las amenazas se tienen la tecnología, los cambios políticos, ambientales sociales, entre otros.

Los resultados para este indicador en las empresas B analizadas, indican que en un 75%, el conocimiento ha jugado un rol importante o muy importante en la implementación de estrategias orientadas a disminuir el impacto de variables externas en la organización, al tiempo que el 25% restante lo consideraron moderadamente importante (Tabla 43 y Gráfico 25).

Tabla 43

Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia

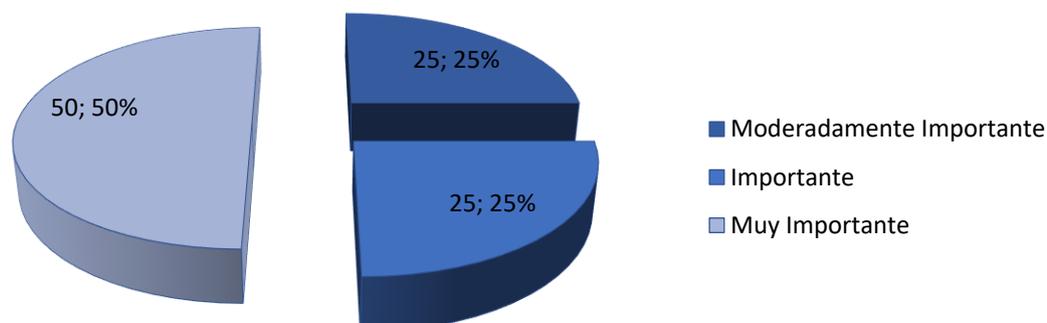
Indicador: Amenazas. Impacto de algunas variables externas

Amenazas. Impacto de algunas variables externas	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	2	25,0	25,0
Importante	2	25,0	50,0
Muy Importante	4	50,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 25

Como el conocimiento disminuye el impacto de algunas variables externas



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Específicamente, con relación al impacto del conocimiento en la actualización tecnológica, el 25% de las empresas afirmaron que este factor ha sido muy importante en la actualización tecnológica de la empresa; mientras que el 62% lo consideraron moderadamente importante. Como se aprecia en la Tabla 44 y el Gráfico 26, las opciones seleccionadas por los encuestados se ubican en rangos que demuestran la importancia del conocimiento para la actualización tecnológica de las empresas objeto de estudio.

Tabla 44

Variable: planificación estratégica

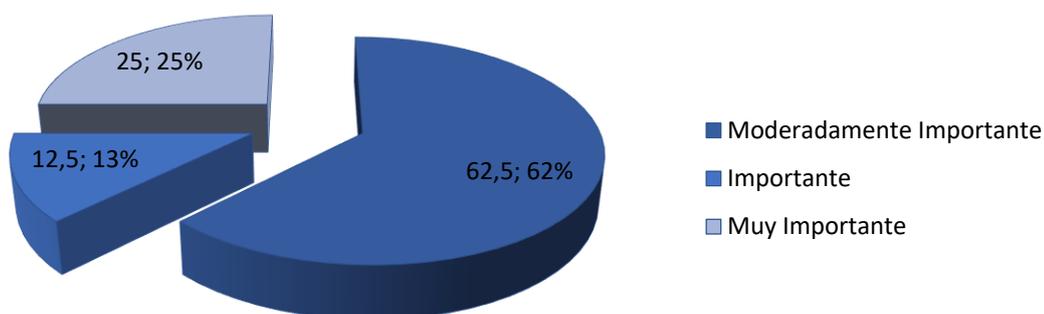
Dimensión: formulación de la estrategia- amenazas. Actualización tecnológica

Amenazas. Actualización tecnológica	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	5	62,5	62,5
Importante	1	12,5	75,0
Muy Importante	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 26.

Impacto del conocimiento sobre la actualización tecnológica de la empresa.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Otra variable externa apoyada en la gestión del conocimiento dentro de las empresas B analizadas, lo constituye la solución de problemas. De acuerdo con el 87,5% de las empresas, el conocimiento es muy importante para la implementación de estrategias que contribuyan con la solución de problemas dentro y fuera de la empresa; al tiempo que el 12,5% restante lo consideraron importante. Por lo tanto, grosso modo las empresas B analizadas reconocen la importancia del conocimiento en la solución de problemas en la empresa (Tabla 45 y Gráfico 27).

Tabla 45

Variable: planificación estratégica

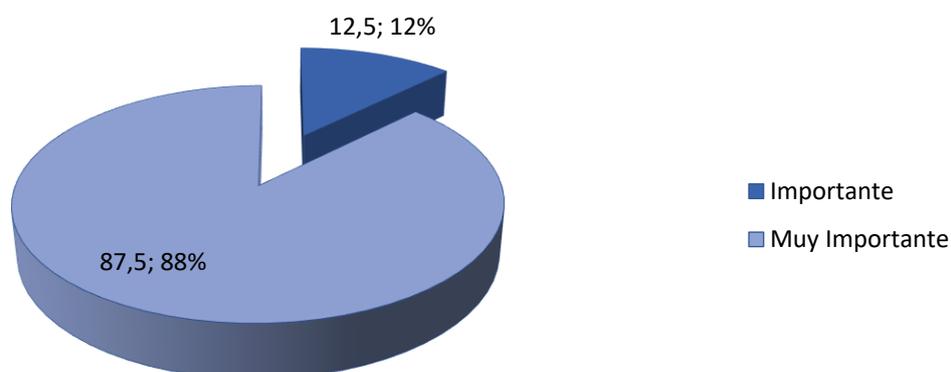
Dimensión: formulación de la estrategia- Amenazas. Solución de problemas

Amenazas. Solución de problemas	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	1	12,5	12,5
Muy Importante	7	87,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 27

Aplicación del conocimiento para solución de problemas de la empresa



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En la Tabla 46 y el Gráfico 28, se plasman los resultados de la interrogante orientada a conocer en qué medida una adecuada gestión del conocimiento, ha permitido prever los cambios político-normativo del entorno dentro de las empresas B; encontrando que un 50% (4 empresas) manifestaron que es muy importante; mientras que el otro 50% aportaron respuestas ubicadas en las opciones moderadamente importante e importante respectivamente.

Tabla 46

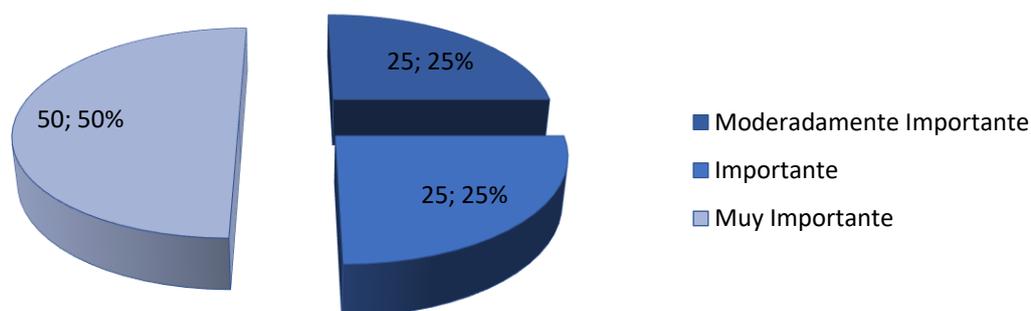
Variable: planificación estratégica. Dimensión: formulación de la estrategia-Amenazas. Cambios políticos-normativos del entorno

Cambios político-normativo del entorno	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	2	25,0	25,0
Importante	2	25,0	50,0
Muy Importante	4	50,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 28

La gestión del conocimiento en la prevención de cambios político-normativo del entorno.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los cambios ambientales constituyen una variable externa que tiene un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones; los mismos deben incluirse en el análisis del entorno. Los resultados vinculados con la incidencia de la gestión del conocimiento en la previsión de los cambios ambientales del entorno, dan cuenta que las respuestas de los encuestados se inclinaron por las opciones moderadamente importante e importante, ambas con un 37,5% (3 empresas); mientras que un 25% (2 empresas) lo consideraron como muy importante (Tabla 47 y Gráfico 29).

Tabla 47

Variable: planificación estratégica.

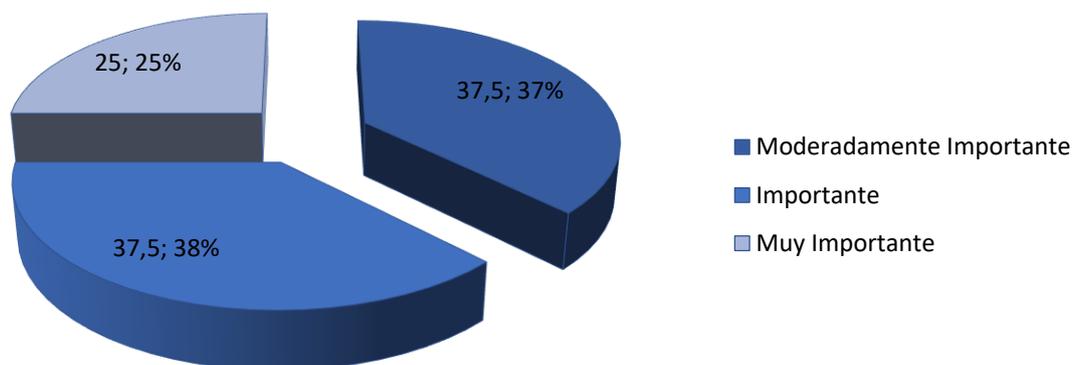
Dimensión: formulación de la estrategia-amenazas. Cambios ambientales

Cambios ambientales	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	3	37,5	37,5
Importante	3	37,5	75,0
Muy Importante	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 29.

La gestión del conocimiento en la previsión de los cambios ambientales del entorno.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En cuanto a la pregunta relacionada con la importancia de una adecuada gestión del conocimiento en la previsión de los cambios sociales del entorno, el 50% de los encuestados (4 empresas) lo consideraron muy importante; un 37,5% (3 empresas) lo catalogaron como importante; al tiempo que un 12,5% (1 empresa) lo clasificaron como moderadamente importante (Tabla 48 y Gráfico 30).

Tabla 48

Variable: planificación estratégica.

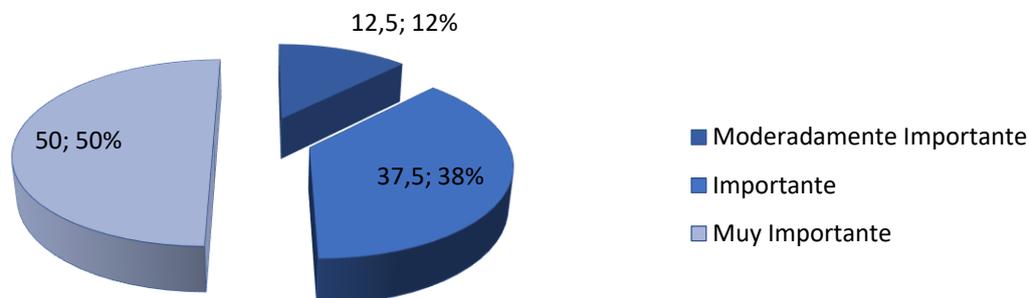
Dimensión: formulación de la estrategia-Amenazas. Cambios sociales

Cambios sociales	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	3	37,5	50,0
Muy Importante	4	50,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 30

El conocimiento en la previsión de los cambios sociales.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Con respecto a la pregunta planteada para conocer cómo la gestión del conocimiento permite aprovechar las oportunidades del entorno para el desarrollo de nuevos productos, los resultados indican de acuerdo a lo plasmado en la Tabla 49 y el Gráfico 31, que la mayoría de las empresas con un 62,5% (5 empresas) lo consideraron muy importante, seguidamente el 25% (2 empresas) manifestaron que es importante, al tiempo que sólo un 12,5% (1 empresa) expresaron que es moderadamente importante. Todas las respuestas se inclinan hacia una apreciación positiva del aporte del conocimiento en el aprovechamiento de las oportunidades.

Tabla 49

Variable: planificación estratégica

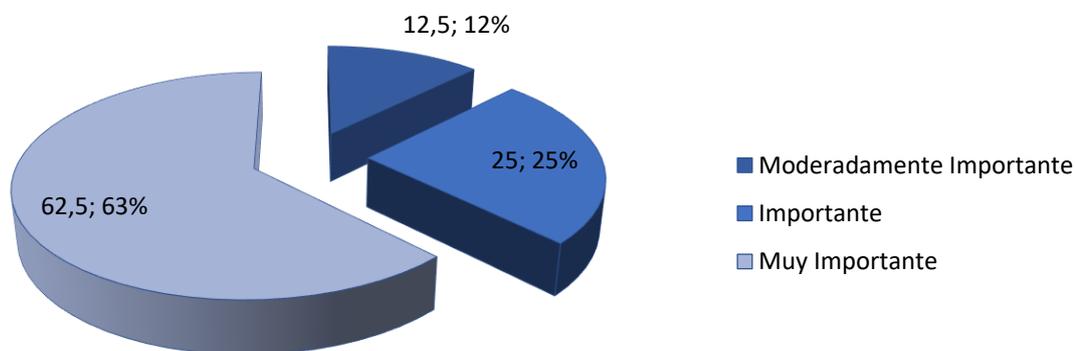
Dimensión: formulación de la estrategia- oportunidades. Desarrollo de nuevos productos

Desarrollo de nuevos productos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	2	25,0	37,5
Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 31

La gestión del conocimiento en el aprovechamiento de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Otro aspecto fundamental para el aprovechamiento de las oportunidades, lo constituye la adopción de nuevos procesos y la mejora de los mismos. Los resultados muestran que para un 75% de las empresas (6), la gestión del conocimiento es un factor muy importante que permite aprovechar las oportunidades del entorno en el desarrollo de nuevos procesos; mientras que el 25% (2 empresas) lo consideraron como importante (Tabla 50 y Gráfico 32).

Tabla 50

Variable: planificación estratégica.

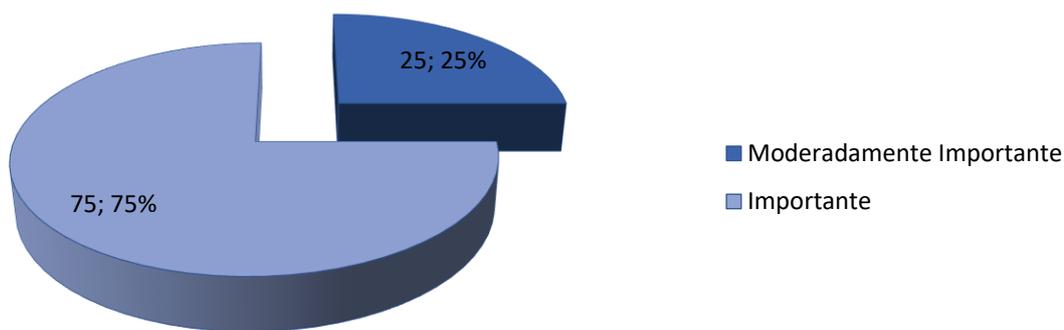
Dimensión: formulación de la estrategia- Oportunidades. Desarrollo de nuevos procesos

Desarrollo de nuevos productos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	2	25,0	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 32

La gestión del conocimiento en el aprovechamiento de oportunidades para el desarrollo de nuevos procesos.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Así mismo, otro aspecto derivado del análisis de oportunidades del entorno consiste en cómo convertir los problemas en oportunidades para la organización. En esta dirección se planteó como interrogante ¿en qué medida la aplicación de conocimientos permite convertir los problemas en oportunidades? Los resultados indican que el 62,5%, (5 empresas) lo consideraron muy importante; mientras que el 27.5% (3 empresas) lo catalogaron como importante (Tabla 51 y Gráfico 33).

Tabla 51

Variable: planificación estratégica.

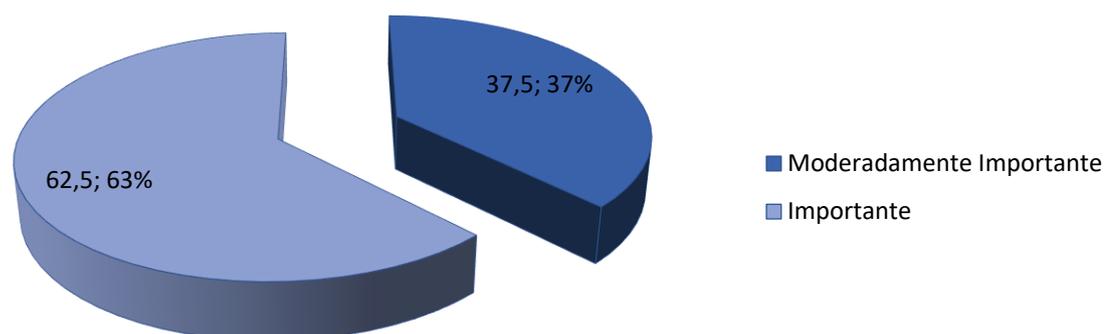
Dimensión: formulación de la estrategia- Oportunidades. Transformación de problemas en oportunidades

Transformación de problemas en oportunidades	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	3	37,5	37,5
Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 33

La gestión del conocimiento en el aprovechamiento de oportunidades para el desarrollo de nuevos procesos



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

De acuerdo con los entrevistados el intercambio de conocimiento entre los miembros de la organización y su entorno es determinante para su consolidación en el mercado. Como se evidencia en la Tabla 52 y el Gráfico 34, el 62,5% de los entrevistados se inclinó a favor de la opción muy importante.

Tabla 52

Variable: planificación estratégica.

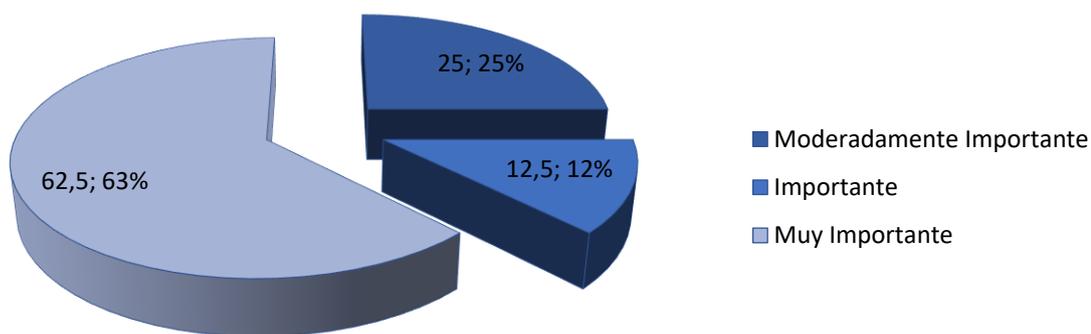
Dimensión: formulación de la estrategia-Fortalezas. Intercambio de conocimiento

Fortalezas. Intercambio de conocimiento	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	2	25,0	25,0
Importante	1	12,5	37,5
Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 34

El intercambio de conocimiento entre los miembros como aspecto para consolidar la empresa en el mercado



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados

La Tabla 53 y el Gráfico 35 muestran los resultados de la interrogante orientada a determinar la capacidad de gestionar el conocimiento para generar una ventaja competitiva significativa para la empresa. En este sentido, un 75% (6 empresas) afirmaron que el conocimiento es muy importante; mientras que el 25% (2 empresas) lo consideraron importante.

Tabla 53

Variable: planificación estratégica.

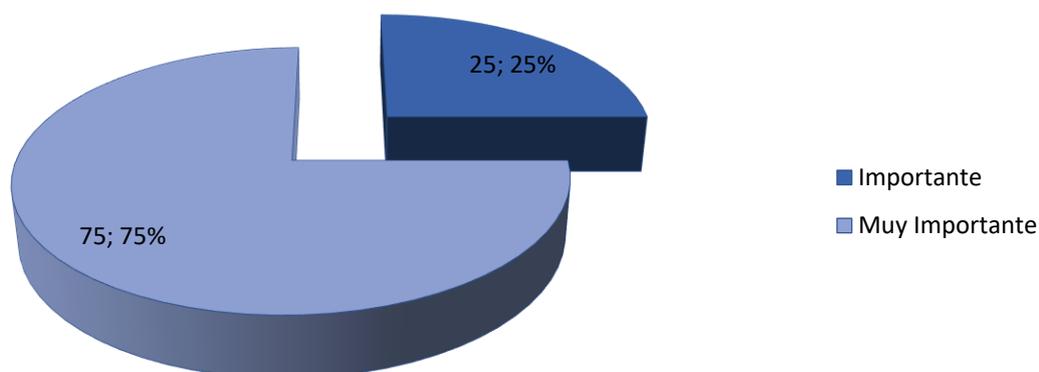
Dimensión: formulación de la estrategia- estrategia. Fortaleza. Consolidación de ventajas competitivas.

Fortaleza. Consolidación de ventajas competitivas.	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	2	25,0	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 35

La gestión del conocimiento en la consolidación de ventajas competitivas.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Por otra parte, al analizar los resultados para indicador fortalezas, se encontró que contar con un personal capacitado en la gestión del conocimiento ha sido clave para la gestión de la empresa. Un 75% de los encuestados (6 empresas) consideraron muy importante la capacitación; mientras que un 12,5 % (1 empresa) lo catalogaron como importante (Tabla 54 y Gráfico 36).

Tabla 54

Variable: planificación estratégica.

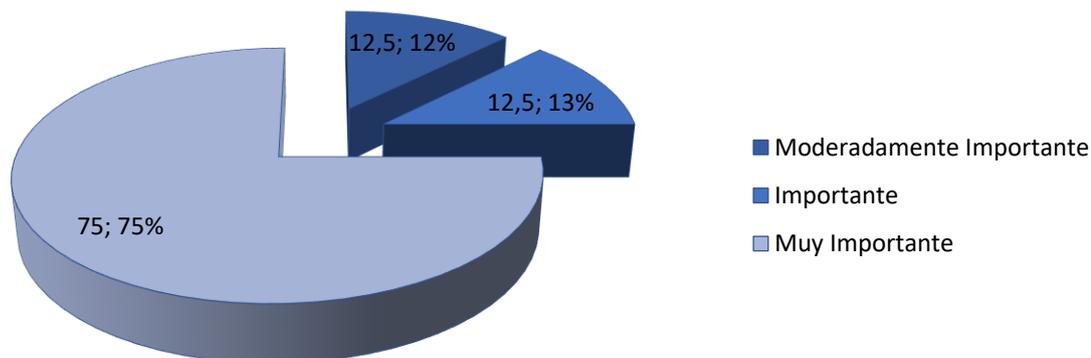
Dimensión: formulación de la estrategia-fortalezas. Capacitación del personal

Capacitación del personal	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	1	12,5	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 36

La capacitación del personal en la gestión del conocimiento



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los resultados para determinar cómo califican los encuestados el proceso de comunicación en el intercambio del conocimiento dentro de la empresa y el entorno se muestran en la Tabla 55 y el Gráfico 37. Se encontró, que un 62,5% de los encuestados calificó el proceso mencionado entre los rangos importante, moderadamente importante y muy importante.

Tabla 55

Variable: planificación estratégica.

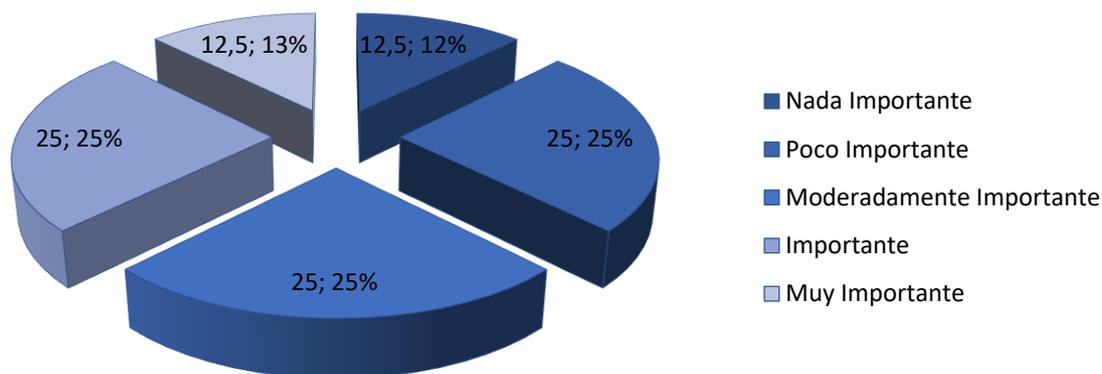
Dimensión: formulación de la estrategia-Debilidades. Comunicación

Debilidades. Comunicación	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Nada Importante	1	12,5	12,5
Poco Importante	2	25,0	37,5
Moderadamente Importante	2	25,0	62,5
Importante	2	25,0	87,5
Muy Importante	1	12,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 37

La comunicación en el intercambio del conocimiento



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Otro aspecto a considerar en la gestión del conocimiento es el financiamiento. Los resultados muestran que para un 37,5% de las empresas (3) el financiamiento es poco importante; para un 50% (4 empresas) es importante y muy importante; al tiempo que para un 12,5% (1) es moderadamente importante (Tabla 56 y Gráfico 38).

Tabla 56

Variable: planificación estratégica.

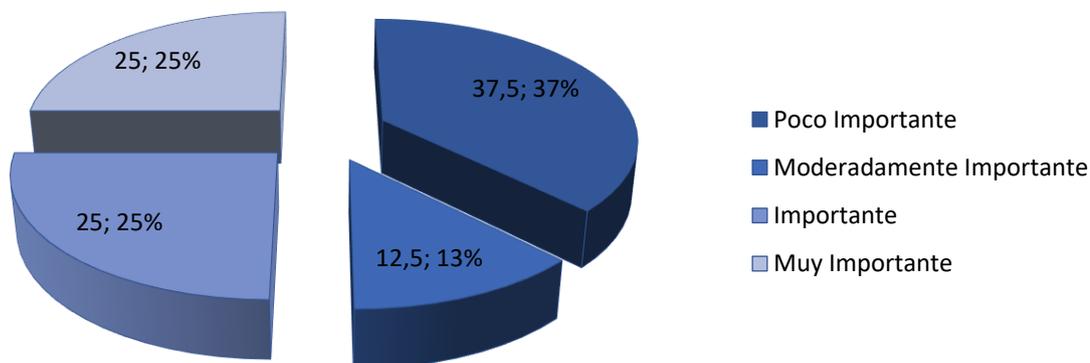
Dimensión: formulación de la estrategia-Debilidades. Financiamiento.

Debilidades. Financiamiento.	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Poco Importante	3	37,5	37,5
Moderadamente Importante	1	12,5	50,0
Importante	2	25,0	75,0
Muy Importante	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 38

El financiamiento en la gestión del conocimiento



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Siguiendo con la dimensión formulación estratégica, dentro del indicador objetivo a largo plazo, se consultó a los encuestados sobre si el desarrollo de innovaciones basadas en la generación de conocimiento forma parte de los objetivos empresariales. Los resultados se plasman en la Tabla 57 y el Gráfico 39, revelando que un 50% (4 empresas) consideraron tal aspecto muy importante; un 37,7% (3 empresas) lo catalogaron importante y; un 12,5% (1 empresa) lo clasificaron moderadamente importante.

Tabla 57

Variable: planificación estratégica.

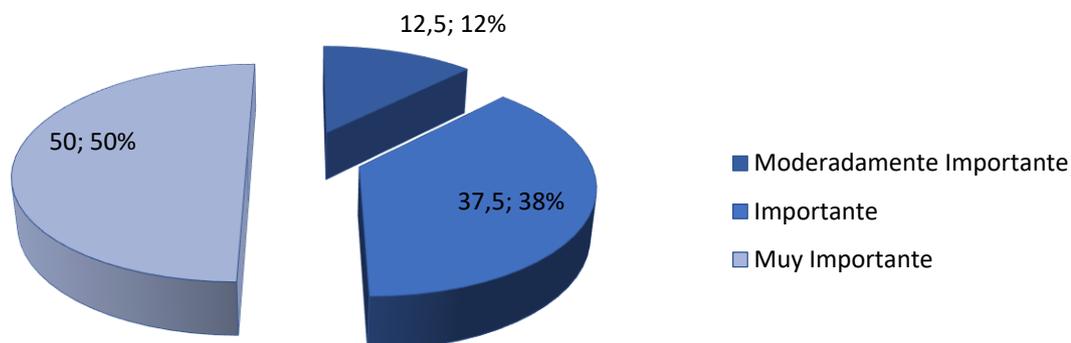
Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo plazo. Desarrollo de innovaciones

Desarrollo de innovaciones	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	3	37,5	50,0
Muy Importante	4	50,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 39

El desarrollo de innovaciones basada en el conocimiento



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Para el indicador objetivo a largo plazo se planteó como interrogante: ¿En qué medida la inversión en investigación y desarrollo ha contribuido al cumplimiento de la misión empresarial? El comportamiento de las respuestas indica que las opciones moderadamente importante y muy importante abarcaron un 37,5% (3 empresas) para cada modalidad; mientras que un 25% (2 empresas) consideraron importante la inversión en investigación y desarrollo para el cumplimiento de la misión de la empresa como (Tabla 58 y Gráfico 40).

Tabla 58

Variable: planificación estratégica.

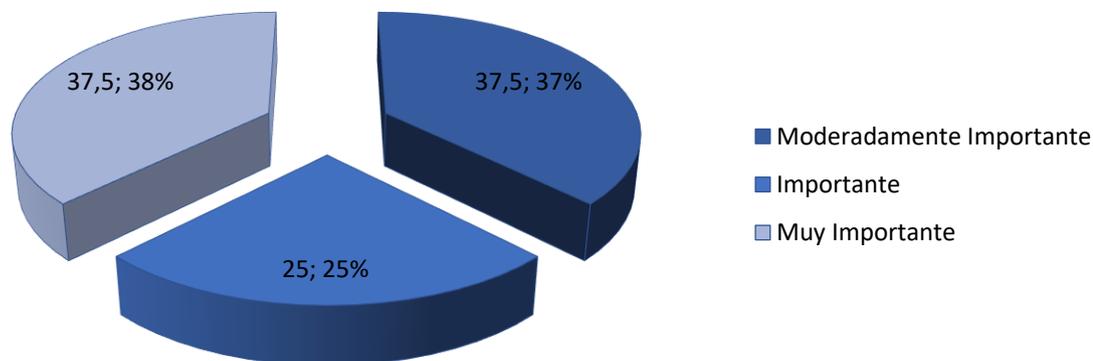
Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo plazo. Inversión en investigación y desarrollo

Inversión en investigación y desarrollo	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	3	37,5	37,5
Importante	2	25,0	62,5
Muy Importante	3	37,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 40

La inversión en investigación y desarrollo en el logro de la misión empresarial.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En cuanto al porcentaje neto invertido en la generación de conocimiento para desarrollar innovaciones, los resultados plasmados en la Tabla 59 y el Gráfico 41, indican que el 50% de los encuestados (4 empresas) invierten entre 0 y 10% de sus beneficios; 25% (dos empresas) invierten entre 11% y 15%; al tiempo que el restante 25% (2 empresas) invierten más de 20% de los beneficios netos.

Tabla 59

Variable: planificación estratégica.

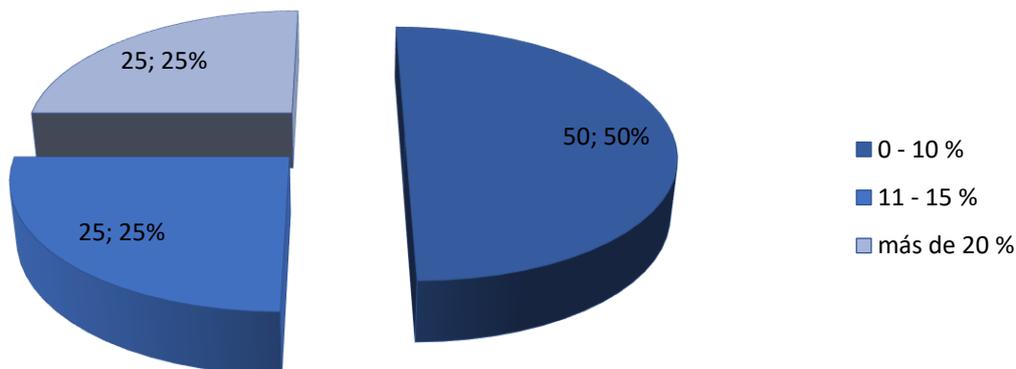
Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo plazo. Porcentaje invertido en la generación de conocimiento para desarrollar innovaciones

Porcentaje invertido en la generación de conocimiento para desarrollar innovaciones	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0 - 10 %	4	50,0	50,0	50,0
Valid 11 - 15 %	2	25,0	25,0	75,0
más de 20 %	2	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados

Gráfico 41

Beneficios invertidos en la generación de innovaciones.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los resultados plasmados en la Tabla 60 y el Gráfico 42, muestran la importancia de la aplicación del conocimiento en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los entrevistados, consideraron en un 50% (4 empresas) que este factor es importante, otro 37,5% (3 empresas) lo apreciaron como muy importante; al tiempo que el 12,5 % (1 empresa) lo consideró moderadamente importante.

Tabla 60

Variable: planificación estratégica

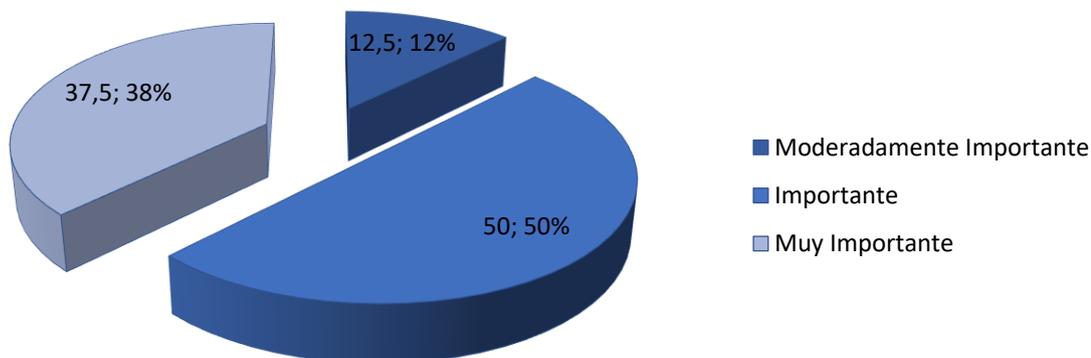
Dimensión: formulación de la estrategia- Objetivos a largo plazo. Aplicación del conocimiento en el logro de los objetivos empresariales

Aplicación del conocimiento en el logro de los objetivos empresariales	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	4	50,0	62,5
Muy Importante	3	37,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 42

Aplicación del conocimiento en el logro de los objetivos empresariales



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En la Tabla 61 y el Gráfico 43, se muestran los resultados de la importancia del conocimiento en el desarrollo e implementación de estrategias sostenibles, encontrándose que un 62,5% de los encuestados (5 empresas) lo consideraron muy importante; un 25% (2 empresas) lo catalogaron importante y un 12,5% (1) lo percibieron moderadamente importante.

Tabla 61

Variable: planificación estratégica.

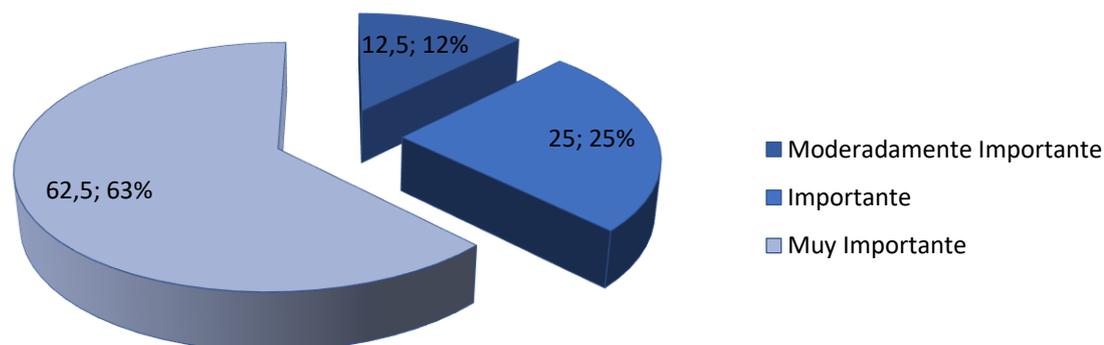
Dimensión: formulación de la estrategia-objetivos a largo plazo. Prácticas sostenibles

Prácticas sostenibles	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	2	25,0	37,5
Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 43

La gestión del conocimiento en las prácticas sostenibles



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Dentro del indicador estrategias, se consideró pertinente indagar si dentro de las estrategias empresariales se incluyen los intereses de los stakeholders (grupo de interés) (Tabla 62 y Gráfico 44). La gran mayoría con un 75% (6 empresas) lo consideraron muy importante; los resultados para las respuestas moderadamente importante e importante se ubicaron en un 12% (1 empresa) respectivamente (tabla 53 y Gráfico 44).

Tabla 62

Variable: planificación estratégica.

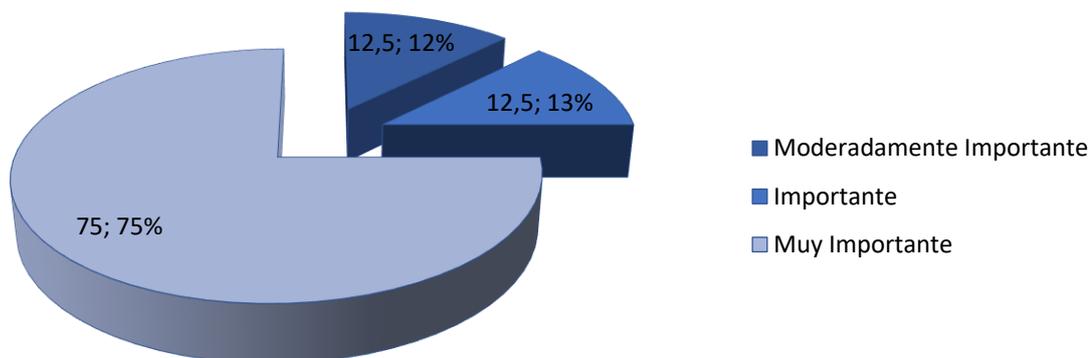
Dimensión: formulación de la estrategia-estrategias. Los intereses de los stakeholders (grupo de interés).

Los intereses de los stakeholders (grupo de interés).	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	1	12,5	25,0
Muy Importante	6	75,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 44

Los intereses de los stakeholders en la estrategia empresarial



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Siguiendo dentro del indicador estrategias, los resultados para conocer las contribuciones del conocimiento con el establecimiento de alianzas y redes externas con otras organizaciones para fomentar el intercambio de conocimiento se muestran en la Tabla 63 y el Gráfico 45. Los datos muestran que un 62,5% (5 empresas) manifestaron que la contribución es muy importante, el 25% (2 empresas) que es importante y el 12,5% (1 empresa) que es moderadamente importante.

Tabla 63

Variable: planificación estratégica.

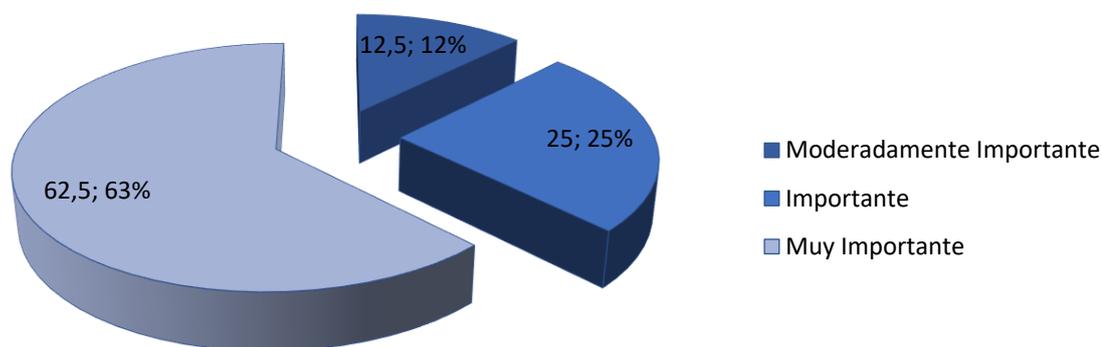
Dimensión: formulación de la estrategia-estrategias. Las redes interinstitucionales en el intercambio de conocimiento

Las redes interinstitucionales en el intercambio de conocimiento	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	2	25,0	37,5
Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 45

Las redes interinstitucionales en el intercambio de conocimiento



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Dentro de la formulación de estrategias, es pertinente la adopción de estrategias que consoliden una imagen positiva la empresa en la sociedad. En este sentido, en las empresas estudiadas se evidenció que la gestión de conocimiento ha contribuido con la proyección de una imagen positiva de la empresa en la sociedad. Los resultados mostrados en la Tabla 64 y el Gráfico 46, reflejan que un 62,5% (5 empresas) lo consideraron muy importante y un 37,5% (3 empresas) importante.

Tabla 64

Variable: planificación estratégica.

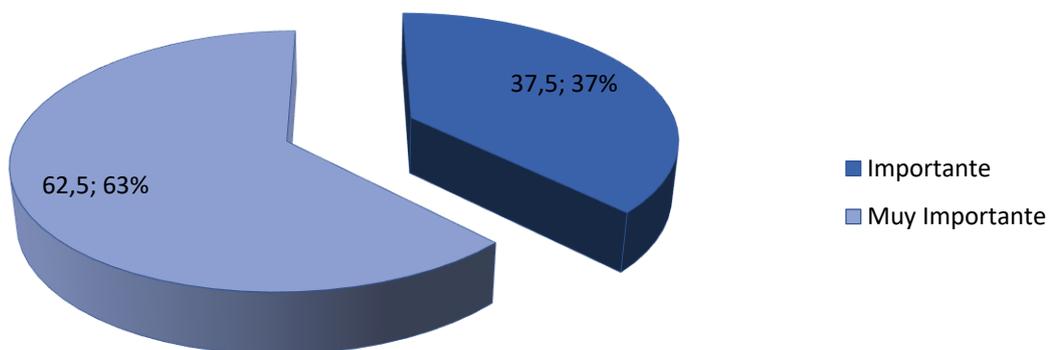
Dimensión: formulación de la estrategia- estrategias. Proyección de la imagen organizacional en la sociedad

Proyección de la imagen organizacional en la sociedad	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Importante	3	37,5	37,5
Muy Importante	5	62,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 46

La gestión de conocimiento en la proyección de la imagen organizacional en la sociedad.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Dentro del mismo indicador estrategia, un 50% de las empresas encuestadas (4) consideraron importante el aporte de los trabajadores en la formulación de estrategias para el desarrollo de nuevos procesos, un 37,5% (3 empresas) manifestaron que es muy importante; y un 12,5% (1 empresa) reveló que es moderadamente importante o regular (Tabla 65 y Gráfico 47).

Tabla 65

Variable: planificación estratégica.

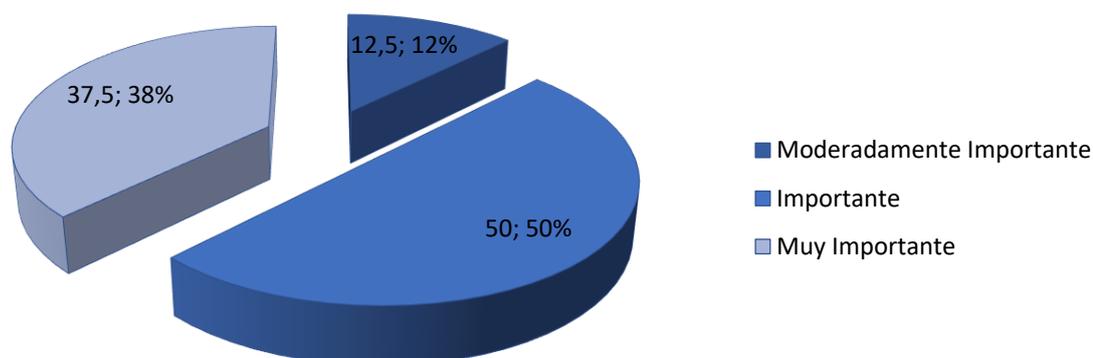
Dimensión: formulación de la estrategia-estrategias. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos procesos

Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos procesos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	1	12,5	12,5
Importante	4	50,0	62,5
Muy Importante	3	37,5	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 47

Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos procesos.



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

El aporte de los trabajadores a la formulación de estrategias para el desarrollo de nuevos productos se puede observar en la Tabla 66 y el Gráfico 48. Al respecto, el 50% de las empresas (4) lo consideraron importante; mientras que el 25% restante manifestaron que es moderadamente importante y muy importante (2 empresas para cada respuesta).

Tabla 66

Variable: planificación estratégica.

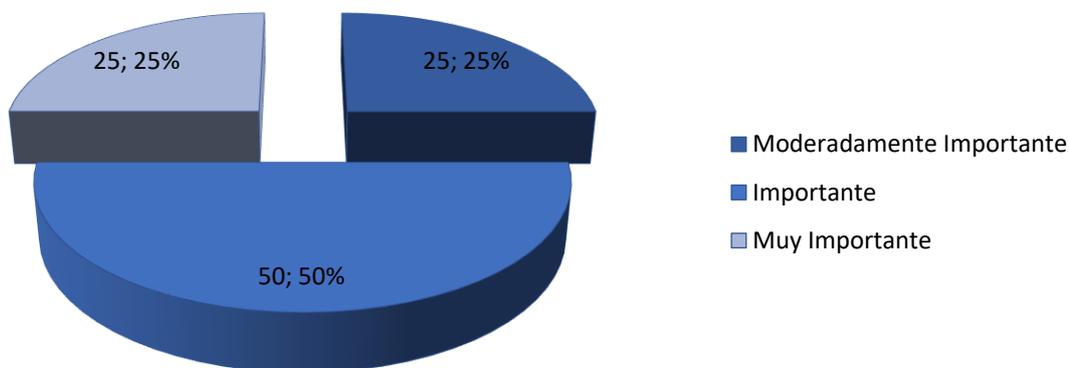
Dimensión: formulación de la estrategia-estrategias. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos productos

Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos productos	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Moderadamente Importante	2	25,0	25,0
Importante	4	50,0	75,0
Muy Importante	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 48

Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos productos



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Con respecto al aporte de los trabajadores al desarrollo de estrategias relacionadas con la creación de nuevos servicios, un 37,5% de las empresas (3) encuestadas se inclinó por la opción importante, mientras que las opciones moderadamente importante e importante alcanzaron un 25% (2 empresas) y un 12,5% (1 empresa) respectivamente (Tabla 67 y Gráfico 49).

Tabla 67

Variable: planificación estratégica.

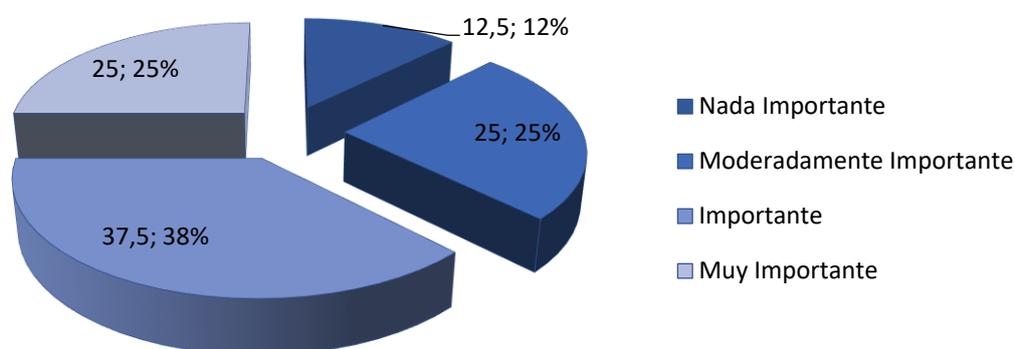
Dimensión: formulación de la estrategia-estrategias. Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos servicios

Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos servicios	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Nada Importante	1	12,5	12,5
Moderadamente Importante	2	25,0	37,5
Importante	3	37,5	75,0
Muy Importante	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Gráfico 49

Aporte de los trabajadores al desarrollo de nuevos servicios



Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En síntesis, como se muestra en la Tabla 68 para la dimensión formulación de la estrategia, los promedios obtenidos en la escala de Likert, considerando que abarca de 1 a 5, siendo 1: Nada importante, 2: Poco importante, 3: Moderadamente importante, 4: Importante, y 5: Muy importante; que en las 8 empresas encuestadas los promedios alcanzados de esta dimensión se ubican en su mayoría alrededor de 4.

Tabla 68

Variable: *planificación estratégica*

Dimensión: *formulación de la estrategia*

Formulación de la estrategia	N	Mean	Std. Deviation
Visión	8	4,5417	0,38576
Misión	8	4,4306	0,38690
Fortalezas	8	4,5833	0,55635
Debilidades	8	3,0000	0,73463
Amenazas	8	4,1875	0,49552
Oportunidades	8	4,6250	0,41547
Objetivos a largo plazo	8	4,2813	0,50775
Estrategias	8	4,2708	0,55590
Valid N (listwise)	8		

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Los resultados anteriores indican que la variable planificación estratégica, en la dimensión formulación de la estrategia, se considera importante ubicándose en una de las escalas de mayor puntuación. Las desviaciones estándar, son pequeñas con respecto a los promedios de los indicadores, de esta forma se indica que no hay valores extremos o que se alejen mucho del promedio; en otras palabras, las 8 empresas opinan lo mismo acerca de la variable planificación estratégica.

Para el objetivo específico orientado al análisis del tipo de innovación integrado en la planificación estratégica de las Empresas B de Uruguay producto de la gestión del conocimiento, se planteó como variable la gestión del conocimiento, la cual se delimitó a la dimensión tipos de innovaciones y midió a través de los indicadores producto, proceso, ambiental, socio-institucional y organizativas (Tabla 69).

Tabla 69

Variable gestión del conocimiento

Objetivo	Variable	Dimensión	Indicadores
Analizar el tipo de innovación integrado en la planificación estratégica de las empresas B de Uruguay, producto de la gestión del conocimiento	Gestión de conocimiento	Tipos de innovaciones	Producto o servicios
			Proceso
			Gestión de organización empresarial
			Ambiental
			Socioinstitucional

Fuente: Elaboración propia Gámbaro (2921)

Los resultados para el indicador innovaciones de productos o servicios, muestran que la mayoría de las empresas analizadas consideraron que las innovaciones resultantes de la aplicación de conocimiento han sido determinantes en un 87,5% para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la mejora de los productos existentes, la diversificación de productos, y la creación de marcas.

Así mismo, un 62,5 % expresó que las mismas también han sido importantes para mejorar las características funcionales de los productos y obtener certificaciones de calidad. En una menor proporción, un 37,5% indicó que el conocimiento también ha contribuido con el mejoramiento tecnológico y la incorporación de nuevos materiales (Tabla 70).

Tabla 70

Variable: gestión del conocimiento.

Dimensión: tipo de innovaciones. Innovaciones en productos y servicios

Producto	Porcentaje
Desarrollo de nuevos productos o servicios	87,5
Mejora de los productos existentes	87,5
Diversificación de productos	87,5
Creación de marcas	87,5
Mejora de las características funcionales de los productos	62,5
Certificaciones de calidad	62,5
Aplicación de nuevos conocimientos o tecnologías	50,0
Combinación de conocimientos y tecnologías existentes	37,5
Incorporación de nuevos materiales	37,5

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

De acuerdo con la literatura empresarial, la innovación de proceso hace referencia a la introducción de un nuevo o mejorado método de producción o de distribución. Esta puede darse por la introducción de nuevos materiales, nuevas técnicas, nuevos sistemas de software y nuevos equipos utilizados en el proceso productivo o de distribución, entre otros.

De acuerdo a la información suministrada por los encuestados el aporte de la gestión del conocimiento en el desarrollo de innovaciones de proceso, en las 8 empresas manifestaron en su totalidad (100%) que ésta ha contribuido considerablemente con la introducción de nuevos procesos y con el establecimiento de nuevo método de trabajo.

También, un 87.5% de las empresas coinciden que la misma ha tenido un aporte significativo en la mejora de la calidad de los productos y servicios, al tiempo que ha inducido un cambio significativo en los métodos o programas de trabajo. Mientras que un 62,5 % consideran que de manera específica los aportes se evidencian en las mejoras de las características funcionales de los productos, es decir implementar innovaciones que contribuyen con la incorporación de nuevas funciones, aumentar la durabilidad, mejorar los aspectos técnicos. (Tabla 71).

Tabla. 71

Variable: gestión del conocimiento.

Dimensión: tipo de innovaciones. Innovaciones en proceso

Proceso	Porcentaje
Introducir nuevos procesos	100,0
Establecimiento de nuevo método de trabajo	100,0
Contribución con la calidad de productos o servicios	87,5
Cambio significativo de métodos o programas de trabajo	87,5
Disminución de costo	75,0
Mejorar los procesos existentes	62,5
Informatización y aplicación de las TICS	62,5
Control de la contaminación ambiental	62,5
Incorporación de nueva maquinaria y bienes de equipo	12,5
Demandar nuevas instalaciones	12,5

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Para el indicador innovaciones de gestión de organización empresarial, los resultados en un 100% muestran que la gestión del conocimiento ha contribuido con el mejoramiento de la flexibilidad y eficiencia productiva, el mejoramiento de los procesos de trabajo, el fomento de la creatividad, el aprendizaje continuo y la mejora en la relación con los diferentes agentes internos y externos. También se aprecia que un 87,5% consideró su aporte significativo para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, contribuir con la renovación del tejido empresarial y mejorar las relaciones con proveedores; un 75% indicaron que las innovaciones mencionadas han permitido mejorar la forma de ofrecer los servicios, han facilitado el acceso a las redes de información, e introducido nuevos métodos organizativos en la realización de las tareas; al tiempo que un 62,5% afirmó que la gestión del conocimiento ha permitido el desarrollo de innovaciones para el mejoramiento de la calificación de los recursos humanos, la comercialización y diseño de los productos, la organización de los métodos de trabajo y la integración productiva (Tabla 72).

Tabla 72

Variable: gestión del conocimiento.

Dimensión: tipo de innovaciones. Innovaciones de gestión y organización empresarial

Innovaciones de gestión y organización empresarial	Porcentaje
Mayor satisfacción de los clientes	100,0
Mejoramiento de los procesos de trabajo	100,0

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Innovaciones de gestión y organización empresarial	Porcentaje
Fomento de la creatividad y el aprendizaje continuo	100,0
Mejora de la relación con los diferentes agentes interno y externos	100,0
Mejoramiento de la flexibilidad y eficiencia productiva	100,0
Mejora en el posicionamiento de la empresa en el mercado	87,5
Mejora en su promoción	87,5
Mejoramiento de las relaciones con proveedores	87,5
Renovación del tejido empresarial	87,5
Forma de ofrecer los servicios	75,0
Introducción de nuevos métodos organizativos en la realización de las tareas	75,0
Acceso a redes de información	75,0
Forma de comercializar sus productos	62,5
Mejora en el diseño del producto	62,5
Incursión en nuevos mercados	62,5
Introducción de nuevos métodos organizativos en el lugar de trabajo	62,5
Fomento de la integración productiva	62,5
Mejoramiento de la calificación de los recursos humanos	62,5
Mejora en el precio	50,0

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Con respecto al indicador innovaciones Socio-institucional, el 100% de las empresas consideraron que la contribución más significativa de la gestión del conocimiento se refleja en la mejora del precio de los productos; un 87.5% manifestó que este factor induce la creación de alianzas privadas para el intercambio de información, la contribución con la inclusión social, el fomento de la cultura creativa y la mejora en las relaciones de trabajo; al tiempo que un 25% manifestó sus aportes en la movilización y participación ciudadana, así como para el fortalecimiento de los gobiernos locales (Tabla 73).

Tabla 73*Variable: gestión del conocimiento**Dimensión: tipo de innovaciones. Innovaciones socio-institucional*

SOCIO-INSTITUCIONAL	Porcentaje
Mejora en el precio	100,0
Creación de alianzas privadas para el cambio de información	87,5
Contribución con la inclusión social	87,5
Fomento de la cultura creativa	87,5
Mejora de las relaciones de trabajo	87,5
Fortalecimiento de los lazos con las comunidades	75,0
Fomento de nuevas formas de emprendimiento	75,0
Articulación social y la creación de redes territoriales	75,0
Fortalecimiento del papel de la mujer en la sociedad	75,0
Fortalecimiento del mercado interno	75,0
Desarrollo de nuevas formas de economía social y solidaria	75,0
Creación de alianzas públicas para el intercambio de conocimiento	62,5
Creación de alianzas privadas para la capacitación de los Recursos Humanos	62,5
Rescate de la cultura de las comunidades	62,5
La concertación entre agentes públicos y privados	62,5
Mobilización y participación ciudadana	25,0
Fortalecimiento de los gobiernos locales	25,0

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

En cuanto al indicador innovaciones ambientales, los datos aportados por los entrevistados dan cuenta que en un 100% la gestión de conocimiento ha permitido el fomento de la educación para la sustentabilidad ambiental. Un 87,5% afirmó que otras áreas donde también se han evidenciado la introducción de innovaciones ambientales son las relacionadas con la promoción de un consumo responsable, el fomento de la producción local, el fomento del consumo sostenible y la revalorización del patrimonio natural y cultural. Otro porcentaje significativo representado por el 75% manifestó, que los aportes también se reflejan en el fomento de la producción limpia y el mejoramiento de las prácticas de control ambiental. Finalmente, el 62,5% planteó que la aplicación del conocimiento les ha permitido el desarrollo de procesos productivos más sustentables y el fomento de usos de energías renovables (Tabla 74).

Tabla 74

Variable: gestión del conocimiento.

Dimensión: tipo de innovaciones. Innovaciones ambientales

AMBIENTAL	Porcentaje
Fomento de la educación para la sustentabilidad ambiental	100,0
Fomento de un consumo responsable	87,5
Contribución con la educación ambiental	87,5
Fomento de la producción local	87,5
Fomento del consumo sostenible	87,5
Fomento de la revalorización del patrimonio natural y cultural como activo de desarrollo	87,5
Mejoramiento de las prácticas de control ambiental	75,0
Llevar a cabo una producción limpia	75,0
Fomento de uso de energías renovables	62,5
Desarrollo de procesos productivos más sustentables	62,5
Generación de producción agro ecológica	25,0
Desarrollo de política de control ambiental	25,0

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

5.1.2. Validación empírica de las hipótesis de investigación

Como se trata de una investigación cuantitativa basada en el paradigma epistemológico empirista inductivista, los objetivos de investigación planteados se abordaron a través de hipótesis, las cuales se probaron a partir de los resultados obtenidos. En tal sentido, para aproximarse al objetivo general formulado en los siguientes términos: Proponer un modelo gerencial para las Empresas B de Uruguay que incorpore dentro la planificación estratégica la gestión del conocimiento, se planteó como primer objetivo específico, identificar las características que distinguen las Empresas B que operan en Uruguay de las empresas tradicionales. Sobre la base de este objetivo, se formularon las siguientes hipótesis:

- A.** H1: Las características de las empresas B que operan en Uruguay introducen diferencias con respecto a las empresas tradicionales.

- B.** H0: Las características de las empresas B que operan en Uruguay no introducen diferencias con respecto a las empresas tradicionales.

Sobre este aspecto, basados en la revisión de literatura especializada en el campo de las empresas B, y los datos obtenidos como resultado de la investigación se evidencia los rasgos que diferencian estas organizaciones de las empresas tradicionales. Tales características sustentan la aceptación de la H1, lo que significa que las características de las empresas B que operan en Uruguay, se configuran como los rasgos que permiten diferenciarlas de las empresas tradicionales (Tabla 75).

Tabla 75

Resumen de datos con mayor porcentaje de respuesta para la variable: Características que distinguen las empresas B

Variable	Dimensión	Indicador	Respuesta con mayor porcentaje	%	
Características que distinguen las empresas B	Tiempo en el mercado		Más de 15 años	62,5%	
	Sector Económico en que opera la empresa	Producción de bienes			
		Prestación de servicios	Servicios		62,5%
		Comercios otros			
	Ámbito geográfico	Local			
		Regional	Local		50 %
		Nacional internacional			
	Años que tiene la empresa de haber adquirido la certificación del sistema B		5 años		62,5%
	Características demográficas	Edad de los fundadores	41-50 años		62,5%
		Nivel educativo	Universitario-Postgrado		75%
Género		Femenino		62,5%	
Impacto en la sociedad	Económico, social y ambiental	Económico, social y ambiental		100%	
	Número de empleados en la empresa	Menos de 10		62,5%	

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Con relación al segundo objetivo específico, orientado a describir los componentes de la gestión del conocimiento presentes en la planificación estratégica desarrollada en las Empresas B de Uruguay. Se plantearon las siguientes hipótesis:

- A.** H2: Las empresas B de Uruguay, apoyan su planificación estratégica en la gestión del conocimiento.
- B.** H0: Las empresas B de Uruguay, no apoyan su planificación estratégica en la gestión del conocimiento.

En tal sentido, la tabla 69 correspondiente a la variable: planificación estratégica relacionada con la dimensión: formulación de la estrategia; muestra a través de los promedios de la escala de Likert –considerando que 1 es nada importante y 5 Muy importante, que el promedio general está por encima de 4 (4,2400), con una desviación estándar general de 0,50479, lo cual significa que la tendencia se ubica hacia muy importante. Tales resultados, fundamentan la aceptación de la hipótesis H2.

Tabla 76

Variable: Planificación estratégica.

Dimensión: formulación de la estrategia. Promedio de la variable en la escala de Likert

Promedio de la variable en la escala de Likert	Promedio Por indicador	Desviación estándar	Promedio general	Desviación estándar general
Visión	4,5417	0,38576		
Misión	4,4306	0,38690		
fortalezas	4,5833	0,55635		
debilidades	3,0000	0,73463	4,2400	0,50479
Amenazas	4,1875	0,49552		
Oportunidades	4,6250	0,41547		
Objetivos a largo plazo	4,2813	0,50775		
Estrategias	4,2708	0,55590		

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

Con respecto al objetivo específico, orientado al análisis del tipo de innovación integrado en la planificación estratégica de las Empresas B de Uruguay producto de la gestión del conocimiento, se formularon las siguientes hipótesis:

- A.** H3: En la planificación estratégica, las empresas B de Uruguay han incorporado innovaciones producto de la gestión del conocimiento.
- B.** H0: En la planificación estratégica, las empresas B de Uruguay no han incorporado innovaciones producto de la gestión del conocimiento.

Para resolver el sistema de hipótesis descrito, se planteó en el cuestionario para la dimensión gestión del conocimiento en la dimensión: tipo de innovaciones, cinco indicadores con múltiple selección de respuestas: en productos y servicios (9 respuestas múltiples), en procesos (10 respuestas múltiples), en gestión de organización empresarial (19 respuestas múltiples), en el área socio-institucional (17 respuestas múltiples) y, en el campo ambiental (12 respuestas múltiples).

En tal sentido, un porcentaje alto (mayor a 61%) seleccionaron las opciones mostradas en las (tablas 63, 64, 65, 66 y 67), lo que indica las empresas B de Uruguay han generado innovaciones a partir de la gestión del conocimiento, pues como se aprecia en la tabla 77, la mayoría de los promedios están por encima del 61%. En consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 77

Porcentaje de respuesta favorable promedio

Variable: Gestión del conocimiento		
Dimensión: Tipo de innovación		
Indicador	Nº de opciones múltiples	% de respuesta favorable
Innovaciones de gestión de organización empresarial	19	78,94%
Innovación ambiental	12	71,88%
Innovación socio-institucional	17	70,59%
Innovaciones en procesos	10	67,5%
Innovaciones en productos	9	61,67%

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos suministrados por los encuestados.

5.1.3. Discusión teórica-empírica de los resultados obtenidos

El modelo de negocio de las empresas B no incluye solamente prácticas tradicionales llamadas de responsabilidad social, sino que abarca estrategias y actividades donde se asumen el compromiso estratégico de tener un impacto positivo en la sociedad y la naturaleza. Por ello, al mismo tiempo que hacen negocios construyen resiliencia en los ecosistemas y comunidades, mitigan las emisiones de CO₂, ofrecen soluciones alternativas de energía y agua, promueven cambios culturales hacia la

producción y consumo sostenibles, y ofrecen productos más saludables de consumo masivo como alimentos, productos de limpieza y cosméticos (Correa, 2020).

Midiendo el impacto de las empresas B en números, Correa (2020) indica que aunque en su mayoría las empresas B son pequeñas y medianas, estas operan en 102 industrias diferentes y i) generan más de 30,000 empleos, ii) facturan casi 5 mil millones de dólares al año, iii) donan casi 5 millones de dólares y más de 160.000 horas de voluntariado al año, iv) el 39% tienen al menos una mujer entre sus accionistas propietarios, v) evitan que 15 millones de toneladas de desechos lleguen a rellenos sanitarios, y vi) ahorran 242 millones de litros de agua al año.

De acuerdo con los datos del Sistema B (2021), al nivel mundial existen 3863 certificadas como empresas B, de las cuales 680 se ubican en Latinoamérica. Específicamente en Uruguay, se localizan 9 empresas con esta certificación; cifra que representa el 1% de todas las empresas de Latinoamérica. Sin embargo, en el país operan en su totalidad 34 empresas B (tabla 78).

Para efectos de la investigación, se consideró como población objeto de estudio, las empresas B certificadas que funcionan en Uruguay (9 empresas). En tal sentido, los datos reflejados en los resultados anteriores representan solo 8 empresas, pues se presentaron limitaciones para acceder a la información de una empresa.

Tabla 78

Empresas B en Uruguay

Empresas	Numero
Empresas B en el mundo	3863
Empresas B en América Latina	680
Empresas B presentes en Uruguay	34
Empresas B país de origen Uruguay	10

Fuente: Gámbaro (2021) elaboración propia a partir de: *sistemas.org/Uruguay*

Como resultado del primer objetivo, se encontró que las Empresas B de Uruguay se distinguen de otras empresas, por ofrecer productos y servicios que aportan soluciones a los problemas sociales y ambientales que afectan las comunidades en las que operan. Resultados similares encontraron Groppa y Sluga (2015) en Argentina, donde se evidenció que el 94% de las empresas B tienen algún compromiso efectivo con

proyectos de desarrollo social, más allá del aporte solidario que se pueda hacer a otros proyectos. Así mismo, un estudio realizado en empresas solidarias (triple impacto) de Ocaña (Colombia), reporta que estas organizaciones tienen un alto porcentaje en responsabilidad social y ambiental, el cual se ve reflejado en la adopción de buenas prácticas internas y externas, así como en la implementación de estrategias y proyectos que aportan o promueven soluciones que atiendan los problemas sociales e incentivan el buen uso de los recursos (Rodríguez y Pacheco, 2019).

El generar un impacto positivo en las comunidades es beneficioso para las empresas, la evidencia internacional indica que las empresas que incluyen dentro de su planificación estratégica un propósito de impacto positivo son más resilientes. Es decir, tienen mayor capacidad de adaptarse a cambios del entorno, y tienen estabilidad; todo ello significa que tienen habilidad de persistir a pesar de cambios drásticos del entorno, pues son flexibles para adaptarse a entornos dinámicos. Esta tendencia, es reconocida por las empresas multinacionales más grandes; tal es el caso de Unilever que en junio del 2018 anunció que sus marcas sustentables crecen un 46% más rápido que las que no lo son, aportando además más del 70% del crecimiento de la empresa (Correa, 2020).

Las empresas B también se diferencian de las empresas tradicionales porque deben cumplir en todos los países con un proceso de certificación, emitida por el Sistema B, lo que garantiza una actuación transparente, pues deben reportar públicamente los resultados de sus operaciones en términos ambientales, económicos y sociales para ser evaluados y verificar que cumplan con los estándares de desempeño exigidos.

En cuanto a las características, se encontró que las empresas B en Uruguay de acuerdo al número de personas empleadas, son empresas pequeñas que funcionan con menos de diez empleados. Resultados similares encontraron Groppa y Sluga (2015) en Argentina, al realizar un trabajo donde caracterizaron las empresas de economía de comunión y las empresas B, encontrando que estas últimas generalmente son pequeñas y medianas empresas que emplean menos de 10 empleados. Estos hallazgos, se replican al nivel de Latinoamérica, donde de acuerdo Correa (2020) la mayoría son empresas pequeñas y medianas que operan en 102 industrias diferentes.

La adopción del modelo de empresas B en las grandes empresas ha encontrado limitaciones. Entre estas destacan, que el modelo de las B-CORP obliga a fundamentar su misión en un negocio social y, para la mayoría de las corporaciones eso significa una ingente inversión, debido a que la mayor parte de la cadena de valor debe enmarcarse dentro de los principios de sostenibilidad, aunado al cambio correspondiente en el marco

legal. Tales cambios, no resultan fácil de implementar, pues la mayoría de las empresas están controladas por sus accionistas; mientras que, en el caso de las Pymes por su tamaño, es más fácil redefinir el modelo e inducir su transformación desde la base (Urbano, 2016).

Así mismo, con relación al sector en que operan las empresas B, se encontró que la mayoría se ubican en el sector de los servicios (educación, financiero, consultoría, publicidad). Específicamente, se tiene: a) la empresa “3 vectores”, es una consultora especializada en el diseño de soluciones de negocio creativas y tecnológicas con un enfoque social y medioambiental; b) la empresa “4d Content English”, es una academia de idiomas especializada en la comunicación de lenguas a través de experiencias de aprendizaje variadas; c) la empresa “Gemma”, es una consultora que apoya la adopción de buenas prácticas, al promover el desarrollo de negocios con un enfoque humano y sostenible; d) el emprendimiento “Impulso Creativo conocido” también como “Más Bus”, se enfoca en la producción de contenidos televisivos en autobuses y comercios, con temáticas que buscan transmitir al usuario información que promueve la calidad de vida socio ambiental del planeta y de todos los seres que viven en él; e) la empresa “Yo elijo”, es una consultora dedicada al desarrollo de programas sostenibles, para empresas que deseen tener un impacto positivo en la sociedad y; f) la empresa “You Hub Cowork”, es una entidad que ofrece productos y servicios que facilitan el éxito financiero u operacional de empresas con propósito o a personas en situación de vulnerabilidad.

En cuanto a las características sociodemográficas, en Uruguay las empresas B son fundadas en su mayoría por mujeres con edades comprendidas entre 41-50 años, con un nivel educativo universitario. El estudio de Correa (2020), muestra que al nivel de América Latina, las empresas con mujeres propietarias logran mejor desempeño en su gestión social y ambiental y, que las mujeres con edades comprendidas entre 45 y 54 años que trabajan en Empresas B destacan por su alto nivel de compromiso laboral (90%).

Estos resultados demuestran que las mujeres empresarias juegan un papel clave para promover emprendimientos con triple impacto, pues existen evidencias que las empresas propiedad de mujeres tienen tres veces más probabilidades de obtener la certificación B Corp, sobre todo en contextos donde la sostenibilidad no es vista de forma favorable (Grimes et al., 2018)

En cuanto al objetivo orientado a conocer el papel de la gestión del conocimiento en la planificación estratégica se evidenció que este factor es considerado entre muy importante e importante. Específicamente se identificaron los aspectos que abarcan la formulación de la estrategia y cómo es considerado el conocimiento.

El primer paso de la formulación de la estrategia consiste en la declaración de la visión; ésta normalmente debe responder a la siguiente interrogante ¿a dónde quiere llegar a ser la empresa en el largo plazo? Las empresas B en Uruguay proyectan su visión, dentro del marco de la sostenibilidad al asumir dentro de ellas un compromiso económico social y ambiental con los grupos de interés y las comunidades donde operan. En este sentido, dentro de la planificación estratégica, la gestión del conocimiento a largo plazo es lo que garantiza la sostenibilidad, competitividad y permanencia de la empresa en el mercado. Por ende, el conocimiento se considera un aspecto muy importante dentro de la visión empresarial.

Resultados similares reportan los estudios realizados por Figarella y Zamora (2006) en el cluster del espárrago de Perú y la industria de aseo y cosmética de Colombia, después de analizar el éxito de estos dos casos, los autores concluyen que la base para la construcción de ventajas competitivas, se encuentra en el conocimiento y el elemento humano, más que en la simple dotación de recursos naturales o en la disponibilidad de factores físicos de producción. En consecuencia, conocer cómo se genera el conocimiento o, mejor aún, cómo se transmite el mismo en una organización ha pasado a ser una prioridad de la visión gerencial, pues el conocimiento termina siendo un valor agregado de todo servicio o bien producido y, como tal, debe ser manejado con inteligencia para conseguir los mejores resultados.

En tal sentido, la etapa de declaración de la misión también incluye la definición del producto o servicio más importante, el ámbito geográfico de actuación, la tecnología, la filosofía, la imagen en la sociedad, el interés por los trabajadores, las características distintivas y, la imagen ante la sociedad. Como las empresas B en Uruguay tienen una visión sustentada en el marco de la sostenibilidad, su misión empresarial se ha definido en función de las necesidades o expectativas de los stakeholders; esto constituye el fundamento para definir los productos o servicios a ofertar, lo que genera un gran impacto social y ambiental en las comunidades donde estas organizaciones se insertan (Tabla 79).

Tal planteamiento, se relaciona con lo encontrado por Groppa y Sluga (2015) en las empresas B que funcionan en Argentina, al destacar que la estrecha vinculación con

los stakeholders y el contacto con los diferentes grupos de interés es fundamental para obtener retroalimentación sobre sus actividades. Este argumento, se sustenta en el hecho que un 33% de las empresas B analizadas mantienen encuentros regulares con representantes de los grupos de interés y un 13% con miembros de la comunidad local.

Tabla 79

Misión empresas B Uruguay

Empresa	Sector	Misión
3 Vectores Sustainable Design	Agencia, Consultoría y Asesoría, Diseño Eventos	Diseña proyectos, productos y servicios de triple impacto siguiendo la metodología Design Thinking.
4 D Content English	Agencia, Consultoría y Asesoría /Apoyo a emprendimientos Educación	Ofrece servicios de comunicación en idiomas gourmet, flexibles y adaptados a las necesidades de los usuarios.
Gemma	Agencia, Consultoría y Asesoría / Comunicación y Marketing / Productos sustentables.	Consultoría y capacitación en desarrollo de emprendimientos sostenible y fortalecimiento de equipos de trabajo
Impulso Creativo	Comunicación y Marketing / Medios de Comunicación	Ofrece productos y servicios que promueven o preservan la vinculación artística, cultural o cívica.
Yo Elijo	Agencia, Consultoría y Asesoría / Comunicación y Marketing / Eventos.	Reconoce productos/servicios que apoyan o proveen educación, o que mejoran los conocimientos y habilidades de las personas. Desde la consultoría se desprenden, los diagnósticos y los productos necesarios para construir el programa específico que pueda brindar solución y que sea una herramienta de comunicación para nuestros clientes.
You Hub Cowork	Agencia, Consultoría y Asesoría / Apoyo a emprendimientos / Escritorio & Oficina	Reconoce productos/servicios que facilitan el éxito financiero u operacional de empresas con propósito o a personas en situación de vulnerabilidad.
La Cristina	Agencia, Consultoría y Asesoría / Agricultura, Ganadería o Agroindustria /Alimentación	Producción de carne con un sistema de ganadería regenerativa del suelo. Sus prácticas muestran que mediante una agricultura conservadora y regeneradora de los recursos naturales y sociales, es posible

		mantener e incluso superar los rendimientos obtenidos mediante con la agricultura convencional, pero con un tercio de los costos.
Verde agua	Agua / Agricultura, Ganadería o Agroindustria / Alimentación.	Producción de vegetales hidropónicos de manera eficiente, consciente y sustentable.
Werba	Productos sustentables	Reciclaje de metales no ferrosos, mediante el desarrollo tecnología y conciencia ecológica.

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos publicados en la Web de las empresas y Sistema B (2021).

A partir de la misión, se establecen los objetivos y las estrategias. En las empresas B, ambos se enmarcan en la sostenibilidad de los stakeholders y la gestión de conocimiento es clave para cumplir con los objetivos planteados. En cuanto a la implementación de las políticas y estrategias sostenibles, destaca la necesidad de introducir cambios en todos los niveles y procesos de la organización, incluso en la cultura organizacional. Estas transformaciones requieren de soluciones innovadoras, las cuales demandan una adecuada gestión del conocimiento de la sostenibilidad en todas las áreas de la empresa, pues las innovaciones se sustentan en la producción y aplicación de conocimiento resultado de los procesos de investigación y desarrollo.

Empíricamente la aplicación del conocimiento, se aprecia en los productos, servicios, estrategias de inclusión y de equidad social de las empresas 3 Vectores, Sustainable Design, 4 D Content English, Impulso Creativo Masbus, You Hub, Yo elijo y Gemma; así como en los procesos y prácticas de cultivo de Verde agua, el sistema de pastoreo basado en pasturas naturales que capturan carbono y buscan de esta manera disminuir al cambio climático implementado en la Cristina, así como en los procesos de reciclaje con tecnologías ecológicamente sustentables adoptados en Werba (Tabla 80).

Al respecto el estudio de Álvarez y Cabrera (2020) sobre las empresas B en Colombia, muestra que la mayor parte de las empresas enfocan su propósito en función de las necesidades de la comunidad o de los grupos de interés, adoptando prácticas y actividades que desde su misión se encuentran orientadas a generar un impacto en la sociedad. Asimismo, existe un enfoque de gestión orientado a mejorar el impacto medio ambiental, siendo esta la segunda área de mayor fortaleza, lo que permite identificar y desarrollar productos y servicios que generan una mayor conciencia tanto en la producción como en el consumo sostenible.

Tabla 80.

Políticas y estrategia de las empresas B de Uruguay

Empresa	Políticas y áreas de Impacto
3 Vectores Sustainable Design	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar diferentes proyectos y campañas que buscan el triple impacto, tales como: Formar parte del grupo de trabajo Marca País para dinamizar, fortalecer y co-crear un bien público con articulación del sector público-privado. ▪ Diseñar y promover campañas que resuelven problemas sociales como “Un lugar para Ceprodih”, que agrupa madres jefas de hogar en contexto crítico. ▪ Organizar eventos para promover emprendimientos que incluyan la sustentabilidad, cuyos procesos se basen en la aplicación de innovaciones sustentables dentro de la estrategia empresarial. ▪ • Diseñar proyectos basados en la Economía Circular como por ejemplo BioValor, cuyo objetivo es la transformación de residuos generados a partir de actividades agroindustriales y de pequeños centros poblados en energía o subproductos, con el fin de desarrollar un modelo sostenible de bajas emisiones (contribuyendo a la reducción de Gases de Efecto Invernadero - GEI), a través del desarrollo y transferencia de tecnologías adecuadas.
4 D Content English	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover una educación inclusiva: el enfoque es una educación para todos, sin excepción. Esto garantiza, una educación más equitativa y de calidad; para ello se participa en el Plan Ceibal, brindando la posibilidad de acercar a escolares del Uruguay al aprendizaje de inglés. Además, se apoya el programa ProEdu; organización que trabaja por la inclusión de niños y niñas con discapacidad en todos los niveles de enseñanza. ▪ Fomentar dentro de la empresa el empleo pleno y productivo, enfocándose de manera constante en el desarrollo profesional de sus empleados. ▪ Promover la igualdad entre los géneros
Gemma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar oportunidades que generen valor compartido. ▪ Fomentar la formación de quipos motivados, empresarios, conscientes de que una nueva forma de gestionar es posible. ▪ Fomentar la creación de negocios enfocados en la generación de soluciones para la transformación, poniendo a la persona y la naturaleza en el centro de su estrategia. ▪ Promover la reducción de las desigualdades a través de prácticas y proyectos que promuevan la inclusión y el desarrollo de sectores desfavorecidos en la actividad de las organizaciones. ▪ Asumir dentro de su estrategia un compromiso ambiental, que promueva buenas prácticas para inspirar a otros. <p style="text-align: center;">Adopción de un rol activo en la comunidad, promoviendo prácticas sobre sustentabilidad y triple impacto.</p>
Impulso Creativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar canales de comunicación en diferentes puntos estratégicos de la ciudad, utilizando el poder de la comunicación como vehículo para promover

	<p>la calidad de vida socio ambiental del planeta y de todos los seres que viven en él.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Crear contenidos dinámicos, atractivos y de gran impacto positivo para distribuirlos de forma masiva dentro de ómnibus, centros deportivos, centros médicos, redes de cobranza y puntos de emprendedores.▪ Brindar espacios voluntarios dentro de sus canales para que otros proyectos, organizaciones o emprendimientos que estén alineados bajo el mismo propósito, puedan mostrar y dar a conocer lo que hacen.
Yo Elijo	<ul style="list-style-type: none">▪ Crear acciones y programas comunicacionales, creativamente responsables y socialmente innovadores.▪ Realizar desde la consultoría los diagnósticos y los productos necesarios para construir programas que pueda brindar solución y que sea una herramienta de comunicación para los clientes.▪ Trabajar en el desarrollo de programas que se vuelven parte de la sustentabilidad del negocio de los clientes y los mismos se crean en sinergia con las marcas, la sociedad civil y los organismos públicos.
You Hub Cowork	<ul style="list-style-type: none">▪ Empoderamiento de mujeres para emprender y ejercer liderazgo integrador, diversidad e inclusión. (Firmamos compromiso ONU Women Empowerment Principles, apoyamos empresas y ONG de impacto social).▪ Ofrecen planes flexibles, servicios, mentoría y capacitación, adaptados a los momentos de vida de las personas para lograr balance vida familiar y laboral.▪ Brindar servicios de asesoramiento, mentoring y consultoría, que atiendan a las necesidades y momentos de vida, y el balance vida personal/familiar/laboral.▪ Ayudar a construir redes basadas en la colaboración, para que se rodeen de entusiasmo y creatividad para emprender con propósito de triple impacto en la comunidad.▪ Realizan acciones pro bono para impactar positivamente en problemáticas sociales y medioambientales (Ej: Proyecto Deportivo Colmena, inclusivo, educación en valores, 550 niños y niñas de edad escolar del interior del país).
La Cristina	<ul style="list-style-type: none">▪ Prácticas de Aprovechamiento de la energía solar, el agua se lleva a través de bombeo solar a un gran tanque australiano, ubicado en la parte más alta del campo donde es distribuido por gravedad a los bebederos.▪ Conservación de la biodiversidad, mediante la reincorporación de especies nativas, lo que ha contribuido con el aumento de la biodiversidad.▪ Las técnicas de regeneración aplicadas generan una mayor actividad biológica en el suelo, incremento de insectos, pájaros y otros animales. Con esto, han aparecido nuevas especies de animales que han permitido un control natural de plagas y de especies invasoras.▪ Estrategias de alianzas para el impulso de la ganadería regenerativa a través de charlas, pasantías e intercambios con medios académicos nacionales e internacionales. A través de estas actividades, se han logrado impactar a más de 5.000 personas. Además, participan en la vida política promoviendo este tipo de manejos para tener un verdadero Uruguay Natural.
Verde agua	<ul style="list-style-type: none">▪ Procesan su propia materia prima, asegurando la trazabilidad desde la siembra de la semilla hasta el producto terminado.

- Promueven la inclusión laboral de las mujeres, el 80% de sus trabajadores son mujeres, al momento de seleccionar al personal la edad no es un factor tenido en cuenta y acompañan a sus empleados a lo largo del proceso de aprendizaje de la técnica el tiempo que sea necesario.
- Periódicamente realizan mediciones constantes del consumo de agua y la energía que demanda la producción, lo que le permite monitorear su rendimiento y buscar soluciones para disminuir cada vez más su requerimiento.
- Actualmente estudian la posibilidad de instalar un sistema de recolección de agua de lluvia de modo de evitar la utilización de agua potable y avanzar hacia la auto-sustentabilidad. Con ese objetivo en mente tienen también un plan para establecer una planta fotovoltaica para producir su propia energía.
- Además, los más de 100 mil soportes para plantines que Verde Agua utiliza cada mes son 100% reciclables, así como los packagings en los que vende su mercadería.
- Mediante las técnicas del cultivo hidropónico reduce el desperdicio al mínimo y los residuos orgánicos que se generan son reutilizados para compost.
- Al nivel laboral, en función de un reglamento acordado entre todos los trabajadores estimula la gobernanza participativa.
- Responde a las crecientes tendencias en alimentación, que demandan cada vez más vegetales de calidad, frescos y saludables, producidos localmente y de manera amigable con el medio ambiente.

Werba

- Sustituir los viejos procesos de reciclaje por métodos novedosos que utilizan sustancias y elementos totalmente ecológicos.
- Regular un consumo equilibrado de materias primas finitas y disminuir el impacto medioambiental, el reciclaje de metales genera un ahorro considerable de energía al disminuir su extracción y procesamiento en origen. Mediante sus procesos recicla más de 1.000 toneladas anuales de residuos.
- Resisercion de personas privadas de libertan, mediante al brindarles empleos, capacitación y especialización dentro de un área de trabajo, además de una cultura de oficio, esfuerzo y responsabilidad, lo que les permite insertarse de nuevo a la sociedad una vez que hayan cumplido su condena.
- Participa en Reciclaje de RAEE del plan Ceibal. El plan Ceibal ha venido entregando diferentes dispositivos para chicos, jóvenes y ahora adultos mayores en pos de mejorar sus estudios, capacitación e inserción en la sociedad. Dichos dispositivos deben ser reciclados una vez que cumplen con su vida útil.

Fuente: Gámbaro (2021) a partir de datos publicados en la Web de las empresas y Sistema B (2021).

Finalmente, se aprecia que el resultado de las innovaciones generadas en las empresas B, son producto de la inversión en investigación y de la creación de alianzas internas y externas para la generación, aplicación y transferencia del conocimiento. En este sentido, destaca que las innovaciones no son el resultado de la acción individual de

una determinada empresa, sino de acciones conjuntas enmarcadas dentro de los intereses y expectativas de los diferentes grupos de interés; por ello éstas no se enfocan únicamente en el mercado o el producto sino en todas las áreas de impacto de las empresas que incluyen los trabajadores, los productos, los procesos, el ambiente y, las comunidades. Todo ello ha derivado en el desarrollo de innovaciones sostenibles de tipo social, institucional, ambiental y no únicamente de productos, mercado y procesos como ocurre en las empresas tradicionales, dado que las empresas B se orientan a la reducción del impacto medioambiental y las desigualdades sociales de las comunidades.

Tales innovaciones se evidencian en las prácticas de las empresas B. Al respecto con Correa (2020) advierte que más del 70% de estas empresas, adoptan prácticas de inclusión laboral a lo largo de su cadena de valor. Hacen esfuerzos intencionales para incluir mujeres y jóvenes en la contratación, enfatizan en la capacitación, la relación con proveedores, el diseño de productos y marketing, así como en la propiedad y gobernanza de las empresas. Dentro de estas prácticas, la autora identificó que estas empresas: i) emplean a mujeres mayores, ii) contratan y promueven la inclusión de mujeres, iii) ofrecen equidad salarial entre hombres y mujeres, iv) brindan oportunidad para pasantías y apoyos para jóvenes y mujeres, v) emplean jóvenes en situación de calle, vi) permiten primer empleo y pasantías a jóvenes y mujeres, vii) emplean a personas con capacidades diferentes viii) contratan y capacitan proveedores en situación de vulnerabilidad y, ix) implementan políticas de paternidad, entre otras.

Por último, en lo ambiental las prácticas incluyen el reciclaje, uso racional de los recursos, conservación de la biodiversidad, reducción de la contaminación, la educación ambiental, incentivo del consumo sostenible, reducción de los productos contaminantes, generación de nuevas fuentes de energías, reducción del cambio climático, controles sobre la emisión de gases, adopción de procesos más sostenibles, rescate del patrimonio natural y cultural de las comunidades, entre otros aspectos. Todas las prácticas descritas, se sustentan en la aplicación de innovaciones producto de la generación de conocimiento sostenible sobre los grupos de interés. De allí, la importancia de formular un modelo de planificación estratégico sustentado en la gestión del conocimiento sobre los stakeholders, que fundamente el cumplimiento del triple propósito que caracteriza a las empresas B.

CAPITULO VI CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y PROPUESTA

6.1. Conclusiones

El tejido empresarial juega un papel determinante en el desarrollo de un país, pues mediante la producción de bienes, la prestación de servicios, la generación de empleos, la diversificación de los ingresos, la capacitación del talento humano, entre otros aspectos; las empresas contribuyen con el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de la población.

No obstante, el papel del sector empresarial en los últimos años ha sido cuestionado, pues los modelos gerenciales adoptados en las organizaciones han dejado consecuencias negativas para la sociedad en general, destacando el agotamiento de los recursos, la contaminación ambiental, calentamiento global, pérdida de la identidad y patrimonio cultural, incremento de las desigualdades sociales y económicas, entre otras. Esto, se ha generado como consecuencia de que los modelos tradicionales se han orientado al logro de los objetivos de los propietarios de empresas, los cuales generalmente se alcanzan a expensas de los objetivos de otros grupos de intereses y de la sociedad en general.

Haciendo una crítica a los modelos de negocio Caravedo (2016a) plantea en una de sus investigaciones, que en la actualidad el paradigma de los negocios se encuentra revestido de una lógica impulsada solamente por la maximización de las utilidades; siguiendo esta lógica el mercado debe basarse en la búsqueda de los intereses individuales de las organizaciones que intervienen porque de esta forma beneficia a la sociedad. Sin embargo, el crecimiento de la desigualdad contradice el planteamiento expuesto; comenzándose a plantear la necesidad de que las empresas orienten acciones hacia la búsqueda del bien común, a la solución de los problemas sociales y ambientales de la sociedad, y al fortalecimiento del valor de la colaboración.

Desde esta postura, en el marco del desarrollo sostenible, y ante la crisis ambiental, social y económica actual, en la búsqueda de promover una mayor responsabilidad del sector empresarial ante sus acciones, se les exige a las empresas tomar en cuenta dentro de sus modelos de dirección además de los intereses de sus

accionistas, el impacto de sus operaciones sobre la sociedad y en los grupos de interés relacionados.

Enmarcados en esta exigencia, ya sea de manera voluntaria o en cumplimiento de las legislaciones impuestas por los distintos países, en los últimos años han surgido iniciativas empresariales que han adoptado nuevos modelos de gestión al incorporar las demandas de la sociedad actual. Para Garzón (2015), la satisfacción de tales demandas exige una actuación responsable de las organizaciones; aspecto que también implica un uso responsable de los recursos, la conservación y protección del medio ambiente, un uso racional de los recursos (agua, energía y minerales etc.) empleados en la producción de los bienes que la gente consume, el reciclaje y reutilización de los bienes, la eliminación de los elementos tóxicos que perjudican a los empleados en sus puestos de trabajo y a la comunidad en general, la reducción de las emisiones de gases y, la eliminación de las actividades que provocan daños irreparables sobre el medio ambiente.

Las empresas B, o empresas de triple impacto son iniciativas empresariales que han considerado dentro de sus objetivos las demandas de la sociedad. Estas además de la rentabilidad financiera han implementado dentro de su estrategia de negocios otros objetivos de carácter social y ambiental. De hecho, sus operaciones se enfocan en generar un impacto social en las comunidades donde operan e incluso más a allá de sus fronteras; y se caracterizan por implementar prácticas gerenciales orientadas a mitigar los problemas ambientales y sociales.

El, rendimiento económico de las empresas descritas, proviene de usar la fuerza del mercado para ofrecer soluciones a los problemas sociales y ambientales que afectan a la sociedad e incorporar los intereses de todos sus stakeholders como parte de la estrategia de negocios. Este nuevo modelo empresarial, es avalado con una certificación otorgada por “B Lab”; entidad internacional sin fines de lucro que certifica anualmente las empresas que cumplen voluntariamente ciertos estándares de transparencia, rendición de cuentas, sostenibilidad y rendimiento, con el objetivo de crear valor para la sociedad.

En este sentido, las empresas que funcionan en el marco del Sistema B tienen como misión resolver un problema social. Por ende, solamente una parte de los excedentes generados se distribuye entre los accionistas, pues la otra se reinvierte con fines de alcanzar el triple impacto. Este tipo de empresa se caracteriza por una lógica general que la distingue de otras formas empresariales, pues: i) las decisiones

estratégicas se enmarcan dentro del triple propósito de la sostenibilidad ii) sus operaciones se sustentan en una comunicación transparente; iii) existe colaboración, compromiso y cohesión entre sus trabajadores; iv) se crean bienes o servicios que abordan o resuelven los problemas sociales y ambientales; v) poseen un alto nivel de congruencia vi) existe una fuerte cohesión entre sus stakeholders (Caravedo, 2016b).

Para lograr su propósito, esta nueva iniciativa empresarial tiene como base de su planificación estratégica, la generación de innovaciones basadas en la gestión de conocimiento; aspecto que agrega valor para toda la sociedad. Así, la gestión del conocimiento ha sido determinante para convertir los problemas sociales y ambientales de la sociedad en oportunidades de negocios económicamente rentables, socialmente responsables y ambientalmente sostenibles.

En este sentido, a partir de la gestión del conocimiento sobre sus stakeholders se define el compromiso estratégico que orienta todas las operaciones en las empresas B. En tal caso, el foco de actuación de la empresa no es solo el cliente hacia el cual se dirige un producto o el rendimiento de los accionistas, sino que abarca los intereses de todos los grupos de interés afectados por las operaciones de la empresa. Por ende, esta iniciativa empresarial genera un valor compartido a partir de la identificación y puesta en marcha de las oportunidades de negocios.

En este contexto, las empresas B, surgen entre los años 2006 y 2007 en Estados Unidos, a partir de la iniciativa compartida e impulsada por los emprendedores Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, quienes se interesaron por la creación de empresas que además de beneficio económico para los accionistas, generaran también beneficios sociales y medioambientales (FOMIN, 2014).

Esta iniciativa empresarial es de reciente data; específicamente en Latinoamérica, las empresas B comienzan en el 2012, mediante una alianza con el Sistema B que sustento su expansión para alcanzar a 60 países. Actualmente se encuentran certificadas 680 empresas (Sistema B, 2021). En Uruguay, este nuevo modelo empresarial entro en funcionamiento en el año 2014 con la certificación de las empresas “3 vectores”; actualmente son diez las empresas certificadas por el Sistema B.

Considerando la forma como operan las empresas B, en este estudio se plantea que la gestión del conocimiento juega un papel determinante en la planificación estratégica de estas organizaciones, para el cumplimiento del triple propósito de la sostenibilidad (rendimiento económico, social y ambiental). Es por ello, que tomando una muestra de empresas B en Uruguay, se analizó el papel de éstas en la etapa de

formulación del proceso de planificación estratégica, así como en la generación de innovaciones en el ámbito social, económico y ambiental. Todo ello, se realizó para dar cumplimiento al objetivo general de proponer un modelo de planificación estratégica que incorpore la gestión del conocimiento; pues tradicionalmente los modelos de planificación estratégica, se han orientado a lograr objetivos económicos solo para los accionistas; obviando los objetivos económicos, sociales y ambientales de otros grupos de interés y de la sociedad en general; aspecto que ha generado un gran deterioro ambiental y ha incrementado la desigualdad social y económica entre los países.

En este contexto, basados en el triple impacto en que operan las empresas B (económico, social y ambiental), esta investigación parte de la premisa que un adecuado modelo de planificación estratégica debe integrar una gestión del conocimiento que abarque las áreas económica, el social y medioambiental; pues los modelos de gestión de conocimiento implementados en las organizaciones en la búsqueda de elevar los estándares de vida, generan innovaciones cuyo fin se centra en satisfacer las necesidades del mercado, los clientes y los accionistas. Tales modelos, en ocasiones han generado impactos no deseados en las dimensiones social y ambiental del desarrollo sostenible, revelando la insostenibilidad de la economía global.

En esta dirección, la investigación se ha planteado como objetivos específicos.

i) identificar las características que distinguen las Empresas B que operan en Uruguay de las empresas tradicionales; ii) describir los componentes de la gestión del conocimiento presentes en la planificación estratégica desarrollada en las Empresas B de Uruguay y iii) analizar el tipo de innovación integrado en la planificación estratégica de las Empresas B de Uruguay producto de la gestión del conocimiento.

Como conclusiones del primer objetivo específico –identificar las características que distinguen las Empresas B que operan en Uruguay de las empresas tradicionales–, los resultados obtenidos muestran que el perfil del emprendedor de las empresas B en Uruguay es el siguiente: i) la edad más frecuente de los fundadores oscila entre 41 y 50 años, ii) el nivel educativo de los fundadores se ubica entre el universitario y el postgrado, iii) en su mayoría los fundadores son del género femenino, iv) tienen más de 5 años de haber adquirido la certificación del Sistema B, v) el impacto de sus operaciones en la sociedad se refleja en los ámbitos económico, social y ambiental, vi) el número de empleados varía en función del tamaño, la mayoría de la muestra de empresas estudiadas genera empleos a menos de 10 empleados, vii) la mayoría se ubica

en el sector de los servicios que abarca educación, consultoría, diseño y, publicidad, viii) parte de las ganancias se invierten en el desarrollo de innovaciones que impactan de manera positiva en la sociedad y el medioambiente y, ix) la mayoría de ellas operan a nivel local y nacional. Por ende, para el objetivo mencionado, se concluye que el principal rasgo de las empresas B, que la diferencia de las empresas tradicionales se encuentra en el triple propósito; es decir además de generar una rentabilidad económica para sus propietarios, se interesan por el impacto positivo en los aspectos social y ambiental.

En lo social, se aprecia que aun cuando estas empresas generan pocos empleos, éstos contribuyen significativamente con la disminución de las desigualdades sociales, al incorporar dentro de su fuerza de trabajo, los sectores más vulnerables de las comunidades donde operan; también se evidencia un gran interés por la capacitación y el adiestramiento continuo de su personal. En lo ambiental, se encuentra que todas las iniciativas analizadas han adoptado políticas para la conservación del ambiente. El cumplimiento de los propósitos sociales y ambientales, garantiza la obtención y mantenimiento de la certificación emitida por el Sistema B, así como una actuación apegada a los ODS, pues dentro de los parámetros que deben cumplir estas organizaciones para la certificación se encuentran: gobernanza, trabajadores, clientes, comunidad y medioambiente. En este contexto, la certificación es otro rasgo clave que en Uruguay distingue las empresas B de las tradicionales.

De otro lado, en cuanto al objetivo específico orientado a describir los componentes de la gestión del conocimiento presentes en la planificación estratégica desarrollada en las Empresas B de Uruguay, se consideró como variable la etapa de formulación estratégica, que abarca la formulación de la visión y misión organizacional, así como un análisis FODA, que consiste en identificar internamente las fortalezas y debilidades (FD) de la empresa y externamente diagnosticar las amenazas y oportunidades presente en el entorno (AO). Esta etapa, también comprende el establecimiento de objetivos y la formulación de estrategias a largo plazo. Los resultados obtenidos permiten concluir que:

- A. En el indicador visión, las empresas B de Uruguay consideran entre muy importante e importante incluir la gestión de conocimiento en la planificación estratégica. De hecho, los encuestados indican que ésta forma parte de la visión empresarial. Su importancia, radica en que a largo plazo, la generación y aplicación de conocimiento ha contribuido con el desarrollo

de innovaciones orientadas a cumplir el triple propósito, generando ventajas competitivas que han permitido a estas organizaciones proyectarse en el mercado y, cumplir con las expectativas de sus stakeholders, pues estos forman parte de la estrategia empresarial y sus necesidades son la base para la formulación de la misión, objetivos y estrategias.

- B.** En cuanto al indicador misión, generalmente en los modelos de planificación estratégica, el mercado o producto ofertado es la base que orienta la definición de la misma; mientras que en el caso de las empresas B, los resultados obtenidos revelan que el sustento de la definición de la misión empresarial se encuentra en las necesidades de los grupos de interés y sus comunidades.

En este sentido, la gestión del conocimiento dentro de la misión empresarial de las empresas B de Uruguay es considerada como muy importante, pues al formar parte de los valores organizacionales, contribuye con la identificación, elaboración de productos, y servicios que resuelven problemas económicos, sociales y ambientales de las comunidades. Esta estrategia les ha permitido posicionarse de manera competitiva en los mercados. Así mismo, la gestión del conocimiento ha sido determinante para consolidar otros aspectos de la misión, como la capacitación de los recursos humanos, el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos, la mejora de la imagen de la organización ante los grupos de interés y, el cuidado el medio ambiente.

- C.** Los resultados vinculados con el análisis FODA, indican que dentro de las empresas B de Uruguay, la gestión de conocimiento es considerada como importante para contrarrestar el impacto de las variables externas que afectan el desempeño y la competitividad. Básicamente, ha permitido la actualización tecnológica, la solución de problemas, la adaptación a los cambios políticos, culturales, ambientales, y sociales. En síntesis, ha sido clave para transformar los problemas económicos, sociales y ambientales de las comunidades en oportunidades de negocios competitivas y sostenibles. Así mismo, al nivel interno los aportes de la gestión del conocimiento, se materializan en la mejora de las relaciones con los trabajadores, la educación, la capacitación continua de la fuerza laboral, la mejora de los procesos y, la distinción de los productos y servicios.

- D.** En el indicador objetivos, los resultados indican que la gestión del conocimiento es considerada entre muy importante e importante, pues parte de las ganancias de las empresas, son invertidas en actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo de innovaciones sociales, ambientales, institucionales, organizacionales, entre otras.
- E.** Para el indicador estrategia, los resultados muestran que la gestión del conocimiento es considerada como muy importante e importante, para la identificación e implementación de estrategias alineadas al cumplimiento de los criterios de sostenibilidad –objetivos económicos, sociales y ambientales-. Las mismas, se alinean con la misión y objetivos organizacionales y, se definen en función de la satisfacción de las demandas de los stakeholders.

En relación al objetivo específico, orientado al análisis del tipo de innovación integrado en la planificación estratégica de las Empresas B de Uruguay producto de la gestión del conocimiento, se consideró como variable la gestión del conocimiento y como dimensión los tipos de innovaciones, la cual se midió a través de los siguientes indicadores: innovaciones de producto y servicios, innovaciones de procesos, innovaciones de gestión y organización empresarial, innovaciones socioinstitucional e innovaciones ambientales-. Los resultados permiten concluir:

- A.** Para el indicador innovaciones de producto, las empresas B estudiadas consideran que los aportes más significativos de la gestión del conocimiento se materializan en la generación de innovaciones orientadas al desarrollo de nuevos productos o servicios, la diversificación de los productos, la mejora de los productos existentes y la creación de marcas.
- B.** En las innovaciones de procesos, los resultados evidencian que la producción de conocimiento ha sido determinante para introducir nuevos procesos y, establecer nuevos métodos de trabajo, lo cual se refleja en la mejora de la calidad de los productos o servicios y la ejecución de las tareas.
- C.** En cuanto el indicador de gestión y organización empresarial, la gestión del conocimiento en las empresas B estudiadas ha contribuido con el mejoramiento de la eficiencia productiva, los procesos de trabajo, el desarrollo de la creatividad y la relación con los grupos de interés internos y externos; todo ello se refleja en la satisfacción de los clientes.

- D. En relación al indicador innovaciones socio-institucionales, los resultados muestran que la gestión de conocimiento ha contribuido significativamente con la mejora de los precios de los productos, la creación de alianzas estratégicas para el intercambio de conocimiento, la inclusión social, el fomento de la cultura creativa y la mejora en las relaciones de trabajo y con los grupos de interés.
- E. Para el indicador innovaciones ambientales, las empresas B estudiadas consideran que la gestión del conocimiento ha permitido el desarrollo de innovaciones orientadas a fomentar la educación ambiental en las comunidades donde operan, así como para el diseño de estrategias que promueven el consumo responsable, la producción local sostenible, la revalorización del patrimonio natural y cultural de las comunidades y la implementación de prácticas de control ambiental.

En consecuencia, las innovaciones basadas en la gestión del conocimiento son fundamentales para generar negocios, cuyos aportes se materializan tanto en el aumento de la rentabilidad económica de la empresa como en la solución de los problemas sociales, ambientales y económicos que afectan las comunidades donde éstas operan. El modelo de negocio de las empresas B presenta una gestión del conocimiento integrada dentro de la planificación estratégica; la misma se sustenta en el logro de la sostenibilidad, esto con la finalidad de generar un impacto positivo en el medio ambiente y en todos los grupos de interés que interactúan con la empresa.

6.2. Limitaciones

La existencia de muy pocos estudios que aporten sobre el funcionamiento y éxito de las empresas B se configuró como la principal limitación de la investigación, pues éstas son un modelo de negocio de reciente data, que surgieron en el año 2006 como parte de una iniciativa privada. No obstante, al analizar los casos de estas empresas existentes en los diferentes países, se aprecia uniformidad en las prácticas adoptadas; resultado interesante fundamentar teóricamente este nuevo modelo gerencial, pues se evidencia que el éxito de estas empresas se encuentra en que se enmarcan dentro de los ODS e incorporan la gestión del conocimiento dentro de su planificación estratégica; estrategia que les permite además de la rentabilidad económica, alcanzar objetivos sociales y

ambientales relacionados con los intereses de toda la comunidad. Tal planteamiento, aporta elementos para promover la reestructuración de los modelos gerenciales tradicionales, basados en la maximización del beneficio; principal interés de los propietarios u accionistas de las distintas empresas.

6.3 Implicaciones y propuesta

Los resultados encontrados tienen implicaciones significativas sobre los modelos gerenciales empleados tradicionalmente, los cuales se enfocan solamente en la maximización de las ganancias de los propietarios, por encima de los intereses y necesidades de otros grupos de interés relacionados con sus operaciones. Estas implicaciones son palpables en los resultados derivados de la crisis provocada por el Covid-19, donde se evidenció el impacto social, económico y ambiental que tienen las organizaciones en la sociedad y la falta de compromiso con los ODS.

El escenario post pandemia ha creado grandes desafíos para las empresas y ha puesto en evidencia, las deficiencias de los modelos gerenciales adoptados al plantear nuevos escenarios para la actuación de las empresas en relación con sus propios integrantes, con los grupos de interés relacionados y con la sociedad en su conjunto, los cuales han sido fuertemente afectados por la contingencia. Todos ellos son los actores con los cuales, en el complejo escenario que se está configurando y en una relación de interdependencia constructiva, las empresas tendrán que poner en práctica nuevas formas de compromiso social en su territorio (Martín y Reyes, 2020).

Así mismo, señalan Martín y Reyes (2020) que entre los desafíos a los cuales se enfrentan las empresas, además de la amenaza directa sobre la salud y la vida, destacan la crisis en el empleo, el trabajo y, la cohesión social. El abordaje de tales aspectos, exige de una visión reflexiva y crítica más amplia, dado que los mismos se producen en el marco de otras crisis que condicionarán el futuro inmediato como la emergencia climática y el deterioro de la “casa común”, la creciente desigualdad social, la acentuación de la pobreza, el aumento de la violencia y, las dificultades o imposibilidad de acceder a la educación.

Específicamente el World Economic Forum (2020), resalta en medio de la crisis generada por la pandemia, la necesidad que tienen las organizaciones de invertir en el capitalismo de las partes interesadas. Para ello, es imperativo centrarse en las

necesidades de todas las partes interesadas, desde los clientes hasta los proveedores, pasando por los accionistas y, específicamente, los empleados, para garantizar que nadie se quede atrás. Específicamente en el Manifiesto de Davos (2020), las empresas asistentes al Foro firmaron un acuerdo donde reconocen que el propósito de las empresas es colaborar con todos sus stakeholders en la creación de valor compartido y sostenido. Es decir, el objetivo de las organizaciones no es cumplir únicamente con sus accionistas, sino con todos sus stakeholders: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general. En consecuencia, las empresas están llamadas a adquirir un compromiso común con respecto a las políticas y las decisiones que refuercen la prosperidad de la empresa a largo plazo. Así mismo, el manifiesto especifica las formas en que las organizaciones pueden cumplir con sus stakeholders al indicar que éstas:

- A.** Cumple con sus clientes, cuando lo que ofrecen posee una propuesta de valor que encaja a la perfección con sus necesidades. Acepta y respalda la competencia leal y la igualdad de condiciones. Muestra una tolerancia cero ante la corrupción. Vela por la fiabilidad y la confiabilidad del ecosistema digital en el que opera. Comparte plenamente la funcionalidad de sus productos y servicios con sus clientes, también las implicaciones adversas o las externalidades negativas.
- B.** Cumple con su personal, cuando trata a su personal con dignidad y respeto, acepta la diversidad y promueve la mejora continua de las condiciones de trabajo y el bienestar de los empleados. Así mismo, ante los constantes cambios del entorno, garantiza la continuidad en el empleo mediante la mejora continua de las competencias y la adquisición de nuevas cuando se requieran.
- C.** Cumple con sus proveedores, cuando los considera como verdaderos asociados en la creación de valor. Y al mismo tiempo, brinda las mismas oportunidades a los nuevos participantes en el mercado. Integra el respeto por los derechos humanos en todos los eslabones de la cadena de suministro.
- D.** Cumple con la sociedad, cuando a través de sus actividades, apoya a las comunidades en las que trabaja y paga equitativamente los impuestos. Garantiza un uso seguro, ético y eficaz de los datos. Actúa como garante del medioambiente natural y material para las generaciones futuras. Protege de manera responsable el planeta y apoya una economía circular,

compartida y regenerativa. Amplía incesantemente los límites del conocimiento, la innovación y la tecnología para mejorar el bienestar de las personas.

- E.** Cumple con los accionistas, al ofrecer un rendimiento de las inversiones que tiene en cuenta los riesgos empresariales asumidos y la necesidad de innovar e invertir continuamente. Gestiona con responsabilidad la creación de valor a corto y medio plazo, en aras de obtener beneficios sostenibles para sus accionistas sin sacrificar el futuro en beneficio del presente.
- F.** Tienen una actuación que trasciende la generación de riqueza, atendiendo las aspiraciones humanas y sociales en el marco del sistema social en su conjunto. El rendimiento, no debe medirse tan solo como los beneficios de los accionistas, sino también en relación con el cumplimiento de los objetivos ambientales y sociales. Los salarios del personal ejecutivo, deben reflejar la responsabilidad ante los stakeholders.
- G.** Una empresa que opera en el ámbito multinacional, no está únicamente al servicio de todos los stakeholders directamente implicados, sino que es por sí misma un stakeholders —junto con los gobiernos y la sociedad civil— del futuro global. La responsabilidad cívica empresarial global, exige que las empresas aprovechen sus competencias básicas, su espíritu empresarial, sus habilidades y los recursos pertinentes en iniciativas colaborativas con otras empresas y stakeholders con el fin de mejorar el estado del mundo.

En el escenario descrito, las empresas B llevan la delantera; el modelo gerencial adoptado además de enmarcarse en los ODS, se sustenta en una planificación estratégica basada en el conocimiento de los stakeholders. Esto, ha sido la clave para cumplir un triple propósito; es decir además de generar un rendimiento económico para sus accionistas, satisfacer las necesidades sociales y ambientales de las comunidades donde operan. Todo ello, mediante la creación de negocios enfocados en la solución de los problemas sociales y ambientales, cuya razón de ser o misión empresarial está dirigida a satisfacer las necesidades de las comunidades. Por ende, esta iniciativa empresarial ha encontrado en los problemas sociales, económicos y ambientales de las comunidades, la oportunidad para crear negocios enmarcados dentro de la sostenibilidad. En estos términos, el Sistema B ha establecido las siguientes áreas de interés o sectores, en los

cuales deben operar las empresas para optar por su certificación: i) economías generativas, ii) ciudades sostenibles, iii) nuevas energías y iv) protección social.

La actuación en las áreas descritas, garantiza la contribución de las empresas B con la solución de los problemas que enfrenta la sociedad en los ámbitos económico, social y ambiental, lo que implica un gran aporte al desafío de lograr un crecimiento sostenible y equitativo en las regiones, el cual además de las acciones del Estado requiere de la participación de todos los actores que convergen en un territorio y, en especial del tejido empresarial.

En este sentido, la oferta de servicios y productos que aporte soluciones a los problemas sociales y ambientales, implica una planificación estratégica fundamentada en las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. La relación con éstos últimos, se configura como la base para la formulación de la visión y misión organizacional, así como para direccionar todos los procesos de la organización. También, se identifica que dentro de la planificación estratégica, la gestión del conocimiento sobre los stakeholders enfocado en lo social, económico y ambiental, es lo que permite generar innovaciones de procesos, producto, organizacionales, ambientales y, socio-institucionales que agregan un valor compartido para todos los grupos de interés.

Considerando el triple impacto en que operan las empresas B, los resultados obtenidos en esta investigación, muestran que una adecuada gestión del conocimiento debe abarcar los ámbitos económico, social y medioambiental donde impacta la organización; aspecto que permitirá satisfacer tanto los intereses de los dueños como los de todos los stakeholders.

Así, la gestión del conocimiento en las empresas B es un proceso de gran importancia, invirtiéndose una parte importante de las ganancias en investigación y desarrollo, para garantizar el cumplimiento del triple impacto. Por ejemplo, en lo social investigar sobre las necesidades de las comunidades locales, ha permitido a las empresas B asumir políticas relacionadas con la equidad de género, capacitación de las comunidades, el trato justo hacia el empleado y su familia, establecer prácticas de comercio justo, y a la vez incorporar innovaciones socio institucionales y organizacionales.

La importancia de generar conocimiento en este campo, se encuentra en la necesidad de identificar, analizar y explicar las estructuras de inequidad y socio económicas existentes, así como para determinar los actores estratégicos y los

elementos clave, que permiten definir las políticas de gestión del conocimiento en las distintas etapas de la cadena de valor de las empresas (Villarreal et al., 2018)

En lo ambiental, la gestión del conocimiento permite determinar cómo los productos, servicios o procesos impactan en el medio ambiente, promoviendo la adopción de políticas relacionadas con el cuidado del medio ambiente de manera amplia e integral. En tal sentido, destacan las siguientes prácticas: a) uso de materia prima proveniente de fuentes renovables, b) fomento de la biodiversidad, c) reducción de la contaminación, d) promoción del reciclaje y el uso de energías renovables y, e) la educación de las comunidades en temas ambientales.

De otro lado, con respecto a lo económico destaca que este objetivo además de la maximización de los beneficios de los accionistas, se sustenta fundamentalmente en los aspectos social y ambiental. Por ende, es el resultado de la adopción de prácticas enmarcadas en los ODS, que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

A través de diálogos abiertos con sus grupos de interés, las empresas B aplican la gestión de conocimiento para identificar dentro del marco de la sostenibilidad, los problemas y oportunidades que contribuyen con la construcción de comunidades más sustentables. Los temas identificados, se convierten en la base de la formulación de estrategias de sustentabilidad y desarrollo, que direccionan la organización en las áreas de gestión organizacional, posicionamiento de las marcas, de los productos y, de los servicios, así como de la gestión de las relaciones con sus grupos de interés.

Sobre la base de los planteamientos expuestos, se aprecia que los stakeholders y la gestión del conocimiento ocupan un lugar clave dentro de la planificación estratégica de las empresas B, pues los intereses de éstos se configuran como la base para el diseño de la visión, misión, objetivos a largo plazo y estrategias que direccionan todas las actividades dentro de la empresa. A diferencia de las empresas tradicionales, donde el objetivo de la planificación estratégica y, específicamente la misión y visión orientan las actividades hacia la generación de beneficios solo para la gerencia, clientes y accionistas; en las empresas B mediante los diálogos virtuales y abiertos se identifican los intereses de todos los grupos de interés y en función de ello se define el rumbo de las actividades de la empresa.

Desde esta postura, en esta investigación se infiere que el lugar ocupado por los stakeholders y la gestión del conocimiento en la estrategia de las empresas B, aporta elementos teóricos para reestructurar la forma en que tradicionalmente se plantea la

planificación estratégica en las empresas, pues en los modelos tradicionales de planificación estratégica, la gestión del conocimiento regularmente se centran en el mercado, enfocándose en los intereses de los accionistas y los clientes, dejando de lado los intereses de otros grupos que tienen relación directa con la empresa como el gobierno, los empleados y la comunidad. Tal planteamiento, se sustenta en los fundamentos expuestos por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, (PNUMA, 2009, p. 10), que sobre la base del análisis de varios emprendimientos sostenibles⁷ apunta que:

El desarrollo y la gestión de empresas sostenibles es un desafío: con frecuencia se basan en modelos de negocios nuevos con poca experiencia, consideran los impactos sociales, ambientales y económicos en forma simultánea y toman en cuenta a las partes interesadas afectadas por esos impactos, así como su interacción durante el ciclo de vida completo de un producto. Las herramientas estándar para la planificación de negocios no reflejan esos desafíos específicos. Aún no se dispone de herramientas específicas.

Al respecto, Kaplan y McMillan (2020) destacan que las empresas también se benefician cuando actúan para satisfacer las expectativas de la sociedad antes de que se les impongan sanciones. Los autores advierten, que las empresas por no atender las necesidades sociales y ambientales, en ocasiones han perdido miles de millones de dólares de inversión. Por ejemplo, el proyecto Conga de Newmont valorado en 4.800 millones de dólares, no entró en funcionamiento debido a las violentas protestas, los problemas de contaminación del agua y las disputas por los derechos de la tierra. Otro caso, se presenta cuando las empresas arriesgan la continuidad de sus operaciones al priorizar el crecimiento a corto plazo, sobre la gestión medioambiental. Por ejemplo, la preocupación por los daños ambientales provocados por el exceso de turismo llevó al gobierno a cerrar los hoteles y las

⁷ Los emprendimientos sostenibles son iniciativas que se encuentran en el nivel micro y logran contribuir con el bienestar humano, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo económico. En su mayoría, están dirigidos por organizaciones comerciales, aunque también existen algunos dirigidos por organizaciones sin fines de lucro, comunitarias o públicas (PNUMA, 2009).

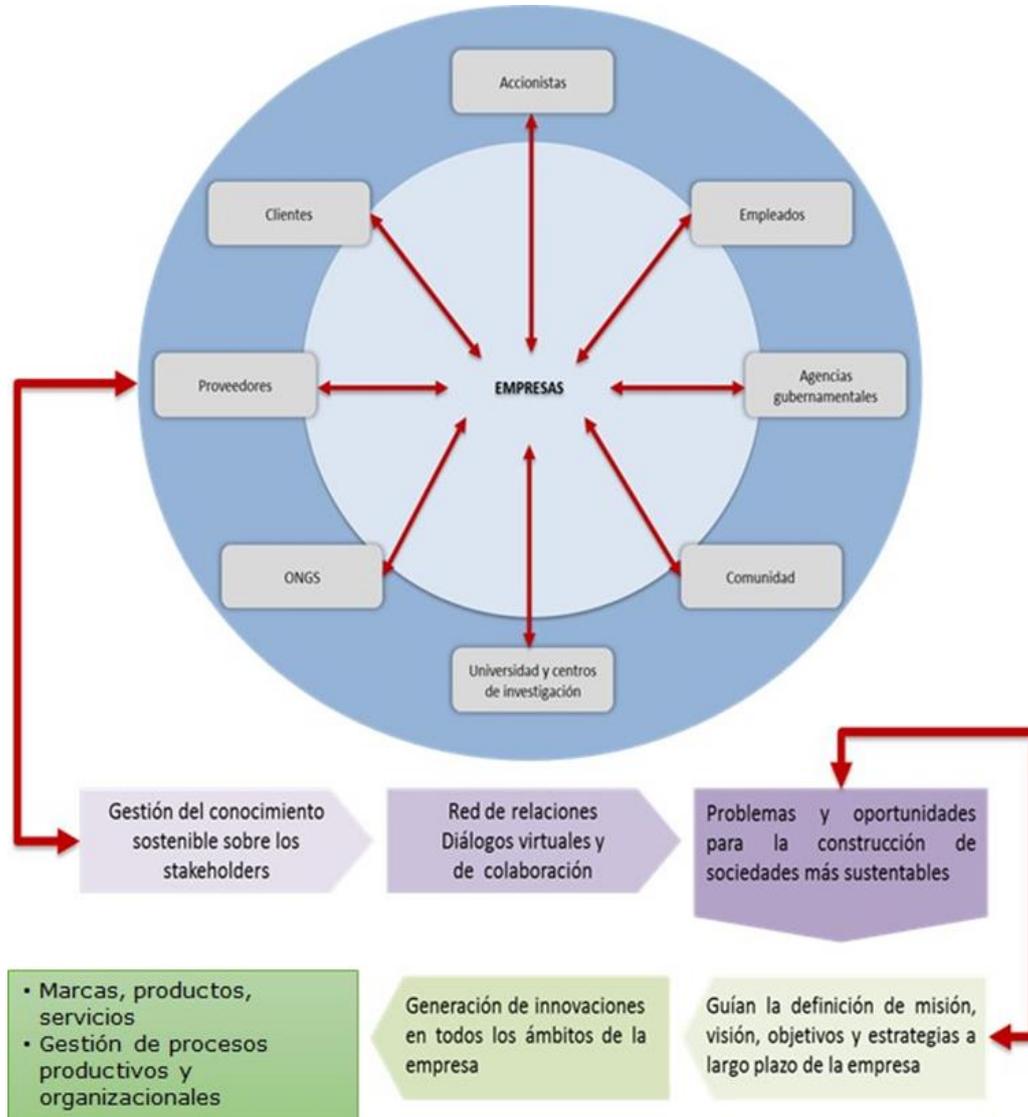
aerolíneas que prestaban servicio en Boracay (Filipinas) y Koh Phi Phi (Tailandia).

Los ejemplos descritos, indican que una estrategia integral a largo plazo debe abordar claramente las expectativas de las partes interesadas, además de los resultados deseados por los accionistas y los clientes. Los casos citados, explican la ampliación de la visión y propósito de las empresas por parte de los líderes empresariales. Tal ampliación, requiere que las empresas modifiquen sus procesos de planificación estratégica y las herramientas de ejecución de la estrategia (Kaplan y McMillan, 2020).

Finalmente, a partir de los fundamentos e implicaciones expuestas se deduce que la planificación estratégica debe tener como base la evaluación de las necesidades de las partes interesadas, mediante una gestión del conocimiento basada en el triple resultado de la sostenibilidad. El caso de las empresas B, muestra que las empresas pueden beneficiarse cuando actúan de manera voluntaria para satisfacer las necesidades de la sociedad. Bajo esta perspectiva, la empresa pasa del enfoque centrado en el cliente a un enfoque de planificación estratégica y gestión del conocimiento centrado en los grupos de intereses; es decir ahora el foco no es solo el cliente, pues interesa crear una red de relaciones para identificar las oportunidades de negocios sostenibles. Estas últimas, se configuran como la base para la formulación de la planificación estratégica y, la consecuente generación de innovaciones requeridas en todas las áreas de la empresa (figura 3).

Figura 3.

Proceso de planificación estratégica centrado en la gestión del conocimiento sostenible sobre los stakeholders.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del modelo de negocios de las empresas B.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abramovay, R., Correa, M., Gatica, S y Van Hoof, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)/Banco Interamericano de Desarrollo (BD).
- AccountAbility (2005). De las palabras a la acción. El compromiso con los Stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. www.accountability.org.uk.
- Adams, G. y Lamon, B. (2003). Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142–54. [http://doi: 10.1108 / 13673270310477342](http://doi:10.1108/13673270310477342)
- Agudelo, E. y Valencia, A. (2018). La gestión del conocimiento, una política organizacional para la empresa de hoy. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 26 (4), 673-684. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v26n4/0718-3305-ingeniare-26-04-00673.pdf>.
- Aimar, P., Dutto, M. y Gastañaga, M. (2018). Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B): Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro. RAEIC, *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, (6) 11, 88-98. <https://doi.org/10.24137/raeic.6.11.6>.
- Albuquerque, F. (2008). Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente. *Arbor*, 184(732), 687-700. <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/215/216>.
- Albuquerque, F. (2015). El enfoque del desarrollo económico territorial. En Costamagna, P. y Pérez, S (Coord.), *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial. Los aprendizajes desde ConectaDEL*. (pp. 11-45) Washington: ConectaDEL-Fondo Multilateral de Inversiones.
- Alcalde, J. (2018). Observaciones a un nuevo proyecto de ley que regula las empresas de beneficio e interés colectivo desde la experiencia comparada. *Actualidad Legislativa. Revista Chilena de Derecho Privado*, (31), 381-425. <https://rchdp.cl/index.php/rchdp/article/view/33/28>.
- Algorta, M., Auliso, R., González, A., Mandirola, N., Miles, J., Sorondo, A. y Zeballos, F. (2012). *Prácticas de gestión que dan resultado. Uruguay: Experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica de Uruguay.

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Wilmington, DE: VirtueVentures LLC.
- Álvarez, L. y Cabrera, D. (2020). Desarrollo de un modelo de educación sobre el modelo de empresas B en Colombia desde la academia. Universidad Ean. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9909>.
- Alzate, J. y Orozco, J. (2018). Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 16 (32), pp. 95-109. https://www.researchgate.net/publication/331466627_Stakeholders_actores_strategicos_en_la_construccion_de_marca/link/5c7a7cf3a6fdcc4715a75f01/download.
- Ares, C. (2016). La Responsabilidad social empresarial y la dirección estratégica en las empresas. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, (3)3, 48-58. <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-005-La-responsabilidad-social-empresaria-ARES.pdf>.
- Arguello, c. (2017). *Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba*. [Tesis doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/sector-textil-riobamba.html>.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme. 6 ta Edición. p. 143.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL: Serie Manuales (69). https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf.
- Austin, J., Reficco, E., Berger, G., Fischer, M., Gutierrez, R., Koljatic, M., Lozano, G., Olgiastri, E. y el equipo SEKN. (Grupo de investigadores SEKN) (2005): *Alianzas Sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Azevedo, C., Blanco, A., Berrelleza, M., Caballero, S., Cabral, S. y Castelao, M. (2019). *Las empresas con propósito y el auge del cuarto sector en Iberoamérica*. Madrid: Center for the Governance of Change; Secretaría General Iberoamericana.
- Báez, V., Pasquel, G., Pauker, L. y Apolo D. (2018). Gestión de stakeholders: un enfoque comunicacional. En Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C. y Valdiviezo, C. (Eds.), (2018). *Comunicación organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 149 (pp. 29-52). La Laguna (Tenerife): Latina.

- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Séptima edición. Editorial: BL Consultores Asociados.
- Banco Interamericano de Desarrollo/ Fondo Multilateral de Inversiones. (2017). *Casos de innovación: empresas con propósito y Sistema B en América Latina*. Santiago de Chile: Academia B.
- Barcellos, L. (2010). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. [Tesis doctoral. Universitat de Barcelona]. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP_TESIS.pdf.
- Baumgartner, R. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: a conceptual. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 21, 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>.
- Baumgartner, R. y Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability. *Sustainable Development Sust. Dev.* 18, 76–89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>.
- Baumgartner, R. y Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production.* <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>.
- Benavidez, M. y Pedraza, X. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. *SIGNOS.* 10 (2). pp. 175-191. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726341.pdf>.
- Bernal, J. (2016). *Responsabilidad social corporativa: análisis de los modelos normalizados y creación de un nuevo modelo Integrado de organización empresarial en empresas de Ámbito tecnológico*. [Tesis doctoral inédita]. Universidad de Cartagena]. <https://doi.org/10.31428/10317/5799>
- Berrelleza, M. (2019). *El cuarto sector en México*. Center for the Governance of Change; Secretaría General Iberoamericana. <https://static-frm.ie.edu/cgc/wp-content/uploads/sites/33/2018/01/CGC-El-cuarto-Sector-en-M%C3%A9xico.pdf>.
- Bhojaraju, G. (2005). Knowledge management: why do we need it for corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10(2), 37-50. https://www.researchgate.net/publication/28804305_Knowledge_management_Why_do_we_need_it_for_corporates/link/0912f50bdf38c05eb6000000/download.

- Boechat, C. y Paro, R. (2007): Natura'sEkos: Perfume Essences Produce Sustainable Development in Brazil. *Growing Inclusive Markets*. http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Brazil_Natura_Summary.pdf.
- Bolisani, E. y Bratianu, C. (2018). Knowledge strategies. En Bolisani, E. and Bratianu, C. (Coord), *Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management*. 97-116. http://doi:10.1007/978-3-319-60657-6_5.
- Bordeianu, O. (2015). the role of knowledge management and knowledge management strategies within learning organizations. *Ecoforum*, 4, 147-154. <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/139>.
- Borrella, I. (2013). La huella social de las empresas. Operaciones empresariales y desarrollo humano en comunidades vulnerables. *Huella Social y Desarrollo Humano, Cuaderno 1*. Madrid: ONGAWA. <https://ongawa.org/la-huella-social-de-las-empresas-conceptos-casos-y-herramientas/>.
- Bosse, D., Phillips, R. y Harrison, J. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal Strat*, (30), 447-456. https://www.researchgate.net/publication/313713948_Stakeholders_reciprocity_and_firm_performance/link/5a47eb48a6fdcce1971c7f5a/download
- Bourne, L. (2013). Gestión de stakeholders. Universidad EAN, Bogota.
- Brume, M., Herrera, H., Barrera, A. y Núñez, I. (2019). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las Pymes logísticas del departamento del Atlántico – Colombia. *Revista Espacios*, 40(3), 47-71. https://www.researchgate.net/publication/332871476_Gestion_estrategica_como_catalizadora_de_la_competitividad_en_las_PyMEs_logisticas_del_departamento_del_Atlantico_Colombia_Strategic_management_as_a_catalyst_for_competitiveness_in_the_logistics_SMEs.
- Burgos (2013). Conocimiento y aplicación de la responsabilidad social empresarial en Chile. [Tesis doctoral inédita. Universidad de Málaga]. <https://core.ac.uk/download/pdf/62900044.pdf>.
- Bustos, S. y Wastavino, F. (2016). ¿De qué manera las Empresas B generan impactos positivos en el ámbito social y medioambiental? *Revista gestión de las personas y tecnología*, (27)9, 21-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5771040>.

- Calvo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: una revisión de la literatura. *Tendencias*, (XIX), 140-163. <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Caravedo, B. (2016a). Curso: emergencia e importancia de las empresas B. Módulo 1. La necesidad de una mirada sistémica. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Caravedo, B. (2016b). Curso: emergencia e importancia de las empresas B. Módulo 2. La dinámica de la gestión empresarial. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cepeda, I., Martelo, S., Leal, A. Leal, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 1-7. [https:// ac.els-cdn.com/S2444883416300092/1-s2.0-S2444883416300092-main.pdf?_tid=312c1111-f92c-4b53-adcd-79a2bdb7310&acdnat=1531097227_1eb91c97209e6699c5485bfda44687c0](https://ac.els-cdn.com/S2444883416300092/1-s2.0-S2444883416300092-main.pdf?_tid=312c1111-f92c-4b53-adcd-79a2bdb7310&acdnat=1531097227_1eb91c97209e6699c5485bfda44687c0).
- Chávez, N. (2003). *Introducción a la Investigación Educativa*. Segunda Edición. Maracaibo: Gráfica González.
- Chukwubuikem, F., Chinedu, E. y Mofolusho, O. (2013). Sustainability Reporting: A Paradigm for Stakeholders Conflict. *International Business Research*, 6 (5), 157-167. [https:// doi: 10.5539 / ibr.v6n5p157](https://doi.org/10.5539/ibr.v6n5p157) .
- Comunidad de Corporaciones B Certificadas. (2020). About B Corps.Certified B Corporation.[Entrada de blog] . <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- Connolly, J., Mujica, J. y Noel, S. (2020). “Movimiento legislativo de Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (B.I.C) en América Latina,”*Biblioteca Digital*. <http://biblioteca.academiab.org/items/show/159>.
- Corporación Andina de Fomento y Banco de Desarrollo de América Latina. (2017). Primera Conferencia Internacional de Abogados B. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2017/07/primera-conferencia-internacional-de-abogados-b/>
- Corporate Excellence. (2020). Análisis e impacto reputacional: guías para empresas. Covid-19 Global Issue. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/resumen-ejecutivo-covid-19-analisis-e-impacto/6be05000-e098-81f9-7776-821d33f3e3c8>.

- Correa, M. (2019). Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Colombia: Corporación Andina de Fomento (CAF). Banco de Desarrollo de América Latina y Sistema B.
- Correa, M. (2020). “Mejores prácticas de diversidad e inclusión en las Empresas B de América Latina,” *Biblioteca Digital*.
<http://biblioteca.academiab.org/items/show/155>.
- D’Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Deloitte (2017). 2030 Purpose: Good business and a better future .La Sostenibilidad en la estrategia de las empresas españolas.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-ES-GRC-informe-2030-Purpose.pdf>. development. Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag. 21 (5), 258e271.
- Díaz, N. y Castaño, C. (2015). Stakeholders: Base de la Sostenibilidad Empresarial. *Daena: International Journal of GoodConscience*, 10(2), 94-108.
[http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10\(2\)94-108.pdf](http://www.spentamexico.org/v10-n2/A7.10(2)94-108.pdf).
- Dirección General de Emprendedores y Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2017). *Emprender con impacto*. Buenos Aires: *Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Di Tella*.
- Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The stakeholders theory of the corporation: Concepts, evidence, & implications. *Academy of Management Review*, (20), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Donnelly, T. y Wickham, M. (2019). Knowledge Management and Its Role in Strategic Sustainability Management in the Finance Sector,
- Eccles, R., Miller, K. y Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company. *Mit Sloan Management Review*. 53 (4).
<https://www.researchgate.net/publication/260384268> How to Become a Sustainable Company.
- Engert, S., Rauter, R. y Baumgartner, R. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*. 112, 2833-2850.
<https://www.researchgate.net/publication/281332656> Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management A literature review

- Etcheverry, A. De Mello, E. (2013). *Las "Empresas B". Posibilidad de su regulación mediante cambios en el derecho societario*. Trabajo presentado en XII Congreso argentino de Derecho Societario/ VIII Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa. Buenos Aires.
- Falção, H. y Fontes, J. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. (15).
https://www.academia.edu/3261512/_En_qui%C3%A9n_se_pone_el_foco_Identificando_stakeholders_para_la_formulaci%C3%B3n_de_la_misi%C3%B3n_organizacional.
- Fernández, J. y Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholders o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Adresearch ESIC*, (6), pp.. 130-143.
https://www.researchgate.net/publication/326373073_La_Teoria_del_Stakeholders_o_de_los_Grupos_de_Interes_pieza_clave_de_la_RSE_del_exit_empresarial_y_de_la_sostenibilidad.
- Figarella, D. y Zamora, A. (2006). El poder del conocimiento. Activos de conocimiento y capital social. Serie Activos de Conocimiento, Caracas: CAF. Retrieved from. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/449>.
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). (2013). *El fenómeno de las Empresas B en América Latina Redefiniendo el éxito empresarial*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. Framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholders approach*. Pitman.
- Freeman, R. y McVea, J. (2001). A Stakeholders Approach to Strategic Management. En Hitt, M. Freeman, R. y Harrison, J. (eds.), *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Garzón, M. (2015). Perdurabilidad, sostenibilidad empresarial y grupos de interés. En gestión de la sostenibilidad en el marco de las organizaciones. Universidad EAN.
- Gómez, G. y Canciglieri O. (2019). ¿How to do strategic planning for business sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421-1431.
<https://doi:10.1016/j.jclepro.2019.05.063>.

- González, C. y Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Dimensión Empresarial*, 12 (2), 107-116. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a09.pdf>.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, II (17), 205-224. <https://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924002.pdf>.
- González, J., Rodríguez, M. y González, M. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 116-138. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a10>
- Grimes, M., Gehman, J. y Cao, K. (2018). " Positivamente desviado: trabajo de identidad a través de la certificación B Corporation ", *Journal of Business Venturing* , *Elsevier*, 33 (2), 130-148.
- Groppa, O. y Sluga, M. (2015). Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de economía de comunión y empresas B en la Argentina. *Revista Cultura Económica*, (XXXIII) 89, 8-24. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2017>.
- Harari Y. (2020). El mundo después del coronavirus. *Boletín en Rotación*. boletinenrotacion@gmail.com
- Herciu, M., Ogrean, C., and Belascu, L. (2011). A Behavioural Model of Management – Synergy between triple Bottom Line and Knowledge Management. *World Journal of Social Sciences*, 1 (3), 172-180. https://www.academia.edu/29327916/A_Behavioral_Model_of_Management_Synergy_between_Triple_Bottom_Line_and_Knowledge_Management.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación..* McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Informe Anual Natura (2018). Natura 50 años. https://js.rede.natura.net/html/home/2019/agosto/informe_anual_natura_2018.pdf.
- Kaplan, R. y McMillan, D. (20 de septiembre de 2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *Harvard Business School*. <https://hbswk.hbs.edu/item/updated-the-balanced-scorecard-for-triple-bottom-line-strategies>.

- Kim, S., Karlesky, M., Myers, C. y Schifeling, T. (17 de junio de 2016). Why Companies Are Becoming B Corporations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>
- Kuhn, J. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- La Nación (2013). Natura, el ejemplo que inspira a América. <https://www.lanacion.com.ar/economia/natura-el-ejemplo-que-inspira-a-america-id1609293>.
- Lafuente, G. y Luciano, P. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa* (11), 71-90. URL: <http://www.upo.es/RevMetCuant/art.php?id=49>.
- Lemos, L. (2012). Negocios Inclusivos: Análisis del Caso Natura. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111155>.
- López, M. (2013). ¿Qué aportan las empresas B al desarrollo social y/o medioambiental? Análisis de tres casos de estudio. <https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/07/Articulo-Empresas-B.Cristina-Lopez-Mayher.30-Julio-2013..pdf>
- Lupton, N., Sánchez, A. y Kerpel, A. (2018). Chocolate Pacari: preservando la biodiversidad, viviendo sin remordimientos. *Estudios de caso de mercados emergentes esmeralda*, 8 (1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2017-0127>.
- Madrigal, F. Madrigal, S y Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, (11) 31, 139-150. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6603>.
- Manab, N. y Aziz, N. (2019). Integrating knowledge management in sustainability risk management practices for company survival. *Management Science*, (9), 585–594. www.GrowingScience.com/msl
- Manifiesto de Davos (2020). El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/manifiesto-de-davos-2020-el-proposito-universal-de-las-empresas-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>.

- Manual de Oslo (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ª ed.). OCDE y Eurostat. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.
- Marín, S. (2019). Sostenibilidad y RSC. *Cuadernos de la Cátedra Caixa Bank de Responsabilidad Social Corporativa*, (41). España: Bussines School, Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0514.pdf>.
- Martin, V. y Reyes, G. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (90), 710-722. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559019/html/index.html>.
- Martínez, L. (2016). "la inversión social es el único vehículo que nos lleva a crear valor compartido". <https://chile.corresponsables.com/actualidad/la-inversion-social-es-el-unico-vehiculo-que-nos-lleva-crear-valor-compartido>.
- Martínez, V. (2013). Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica. http://www.pics.uson.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf.
- Marulanda, C. (2015). Desarrollo de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento para las PYMES del sector TI del Eje Cafetero. [Tesis doctoral. Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/57542?show=full>.
- Mataix, C y Bórrela, I. (2012). *Empresas que contribuyen al desarrollo humano seis casos prácticos en los sectores agroindustrial y de energía*. Madrid: Fundación Carolina CeALCI. www.fundacioncarolina.es
- Mendoza, H. y Mendoza, K. (2018). Gestión del conocimiento como herramienta para generar valor agregado a los procesos administrativos en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión Chone. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 263-268. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Morgado, A. y García, P. (2008). Conociendo sobre gestión. *Visión de Futuro*, 10(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935471001>.
- Natura (2019). Relaciones dialogo con grupos de interés. <https://www.natura.com.bo/natura/sustentabilidad/Iniciativas/Grupos-de-Inter%C3%A9s>.

- O'Callaghan, C. (2020). Salud planetaria y covid-19: la degradación ambiental como el origen de la pandemia actual. sglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/salud-planetaria-y-covid-19-la-degradacion-ambiental-como-el-origen-de-la-pandemia-actual/6112996/0.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2007). *La promoción de empresas sostenibles. Informe VI*. Ginebra, Suiza: OIT.
- Ojeda, E. y Rodríguez, A. (2018). Se buscan empresarios B. *Debates IESA*, XXIII (3), 40-42. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2019/06/Ojeda-Rodr%C3%ADguez-Se-buscan-empresarios-B.pdf>
- Ortiz, P. y Rodríguez, A. (2018). Relación que existe entre los Stakeholders y el desarrollo sostenible en las pymes colombianas. Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/14186/1/2018_Sostenibilidad_Stakeholders_Pymes.pdf.
- Padrón J. (2011). Obstáculos para una investigación social orientada al desarrollo José Padrón Guillén Conferencia en el I Seminario Nacional de Ciencias Sociales Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. *Entorno*, (48), 22-45
- Padrón, J. (1992). Paradigmas de investigación en ciencias sociales. Un enfoque curricular. Caracas: Universidad Simón Rodríguez. <http://padron.entretemas.com/EstrProcInv.htm>.
- Padrón, J. (1998). La estructura de los procesos de investigación. *Revista Educación y ciencias humanas*, (VII). <http://padron.entretemas.com/EstrProcInv.htm>.
- Palella S. y F. Martins. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL- Caracas. 2 da Edición. p. 253.
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J. Wicks, A., Colle, S.; Purnell, L. (2010). *Stakeholders Theory: The State of the Art*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Peluffo, M. y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Pérez, Y. y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13 (6).

- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- PNUMA (2009). *Hacia Un Impacto Triple*. Caja de herramientas para el análisis de emprendimientos sostenibles en los países en desarrollo.
- Pretel, M. (2012). *Corporaciones híbridas: el próximo paradigma empresarial*. [Tesis de maestría inédita]. Universidad de Catalunya, Master en Sostenibilidad]. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18742/TFM%20Pretel.pdf?sequence=1&isAllowed=y> profiles and maturity levels. *Sustain. Dev.* 18, 76e89.
- PriceWaterhouseCoopers (PWC, 2016). *La empresa ante los nuevos retos sociales*. www.fundacionseres.org.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, Madrid, (2016). *El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción*. https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Guia_ODS_online.pdf.
- Remacha, M. (2017). *Medioambiente: desafíos y oportunidades para las empresas*. *Cuadernos de la. Cátedra Caixa Bank de Responsabilidad Social Corporativa*, (33) España: BussinesSchool, Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/upload/ST0431.pdf>.
- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31 (1), 11-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1171/117117257002.pdf>.
- Rivera, H. y Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholdets y la responsabilidad social*. *Documentos de investigación (97)*. Bogotá: Universidad del Rosario, Editorial Universidad del Rosario. https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf.
- Roblek, V., Mesko, M., Bach, M. y Bertoncelj, A. (2014). Impact of knowledge management on sustainable development in the innovative economy. Refereed Proceedings of the Business Systems Laboratory - 2nd International Symposium “SYSTEMS THINKING FOR A SUSTAINABLE ECONOMY. Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice” January 23-24, 2014 - UniversitasMercatorum, Rome (Italy).
- Rodríguez (2016). *Concepción estratégica de la Gestión de Información y del Conocimiento para organizaciones inteligentes*. *Bibliotecas anales de*

- investigación*, 12(2), 165-181.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5766703>.
- Rodríguez y Pacheco (2019). Empresas b: un diagnóstico sobre su aplicabilidad. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 10 (10), 2-9.
<https://doi.org/10.22463/24221783.2517>
- Rojas, R. y Torres, C. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *Innova Research Journal*, (2)4, 30-37.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922016.pdf>.
- Roncancio, R., Lagos, D., y Cortés, S. (2018). Benefit corporations: ¿Hacia una primacía renovada del accionista? *Universidad & Empresa*, 20(35), 143-168.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/5834>.
- Rosario, M. y Camacho, C. (2013). *Apuntes de metodología de la investigación*. Serie Ciencias Económicas y Sociales. UNESUR.
- Ryan, H. (2014). *The B Corp Handbook. How to use business as a force for good*. Broadway: Berrett-Koehler Publishers.
- Sáenz, C. (2016). Medición de los impactos de la difusión de la innovación de un proyecto de responsabilidad social. [Tesis doctoral inédita. Universitat Ramon Llull]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/83607#page=1>
- Sánchez, J. y Morales, M. (2009). Planeación estratégica: Breve revisión teórica. *Planeación y Evaluación Educativa*, 16(5), 3-12.
- Serrano, C. (2020). Coronavirus y cambio climático: por qué la pandemia no es realmente tan buena para el medio ambiente. BBC- NEWS Mundo.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>.
- SiembraViva (2019) ¿quiénes somos? <https://siembraviva.com/home/quienes-somos/>
- Sierra, B. (2000). *Técnicas de Investigación. Ejercicios Prácticos*. México, D.F: Editorial Internacional.
- Sistema B (2015). Ejemplos de buenas prácticas de empresas B- LATAM. academiab@sistemab.org.
- Sistema B. (2017). Memoria Bianual 2016-2017. [Entrada de blog]. <https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/06/Memoria-bianual-SB-2016-2017.ESPAN%CC%83OL.pdf>.
- Sistema B. (2019). Uruguay. [Entrada de blog] . <https://sistemab.org/sistema-b-crece-en-uruguay-uruguay/>.

- Sistema B. (2019). Vámonos todos a la B: De dónde salió el movimiento que está cambiando la forma de ser empresa. [Entrada de blog]. <https://sistemab.org/vamonos-todos-a-la-b/>
- Sistema B. (23 marzo de 2021). Súmate al Movimiento B. <https://www.sistemab.org/>.
- Sobejano, J. (2013). Empresas B: la verdadera RSC. [Entrada de blog]. <https://www.sintetia.com/empresa-b-la-verdadera-rsc/>
- Tamayo, M. y Tamayo. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4ta ed.). Editorial Limusa
- Tasmin, R. y Yap, L. (2010). Determining Factors of Knowledge Management Implementation in Knowledge-Based Organizations. En Baharom, F., Mahmuddin, M., Yusof, Y., Ishak, W. (Coord.), Knowledge management international conference (pp. 49–54). Kuala, Terengganu. http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/1836/1/DETERMINING_FACTORS_OF_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_DR_ROSMINI_TASMIN.pdf.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Ebook. D.F: Grupo Editorial Patria.
- Ueasangkomate, P. y Sundusadee, N. (2019). Sustainable Development through Knowledge Management and Human Resource Management: A Thai Case Study. *Journal of Advanced Management Science*, 6 (2). <http://doi:10.18178/joams.6.2.69-73>
- United Nations Global Compact (UNGC) (2015), *Guide to Corporate Sustainability. Shaping a Sustainable Future*. www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf.
- Urbano, A. (2016). “What are B Corps? What is the difference between a B Corp and a company that participates in the UN Global Compact? Discuss the limits and potential of B Corps for promoting CSR. Illustrate with examples,” *Biblioteca Digital*. <http://biblioteca.academiab.org/items/show/150>.
- Valle, A. y Niebles, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *Espacios*, 38 (58), p. 6. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p06.pdf>.
- Van, R. y Sinnappan, S. (2008). *The role of knowledge management in an organisation's sustainable development*. Proceedings of the Knowledge Management International Conferenc (1-6). <https://ro.uow.edu.au/buspapers/553>.

- Varzabetian, C. (2018). Empresas triple impacto: cuando el éxito radica en el impacto. *Andén*, 89, 1-5. <http://andendigital.com.ar/2018/03/empresas-triple-impacto-cuando-el-exito-radica-en-el-impactoanden-89/>
- Villarreal, A., Cuty, D., Peña, C. y López, J. (junio, 2018). *El impacto de las empresas B en la inclusión de mujeres y jóvenes en América Latina* [Ponencia]. Fundación para el avance de las reformas y las oportunidades: Grupo FARO. Ideas y acción colectiva Ecuador. Academia B con el apoyo del International Development Research Centre – IDRC, (1-47) <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/59129>.
- Volpentesta, J. (2011). Gestión de la responsabilidad social empresarial (2ª ed.). Librería Editorial Osmar Buyatti.
- Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. (10maEd.) Prentice Hall-Pearson Educación.
- World Economic Forum (WEF). (2020). Workforce Principles for the Covid-19 Pandemic. Stakeholders Capitalism in a Time of Crisis. http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_COVID_19_Pandemic_Workforce_Principles_2020.pdf.
- Zurbano, M., Garbiñe H. y Urzelai, A. (2012). *El Cuarto Sector en Euskadi*. Innobasque. Agencia Vasca de la Innovación, Parque Tecnológico de Bizkaia. <https://www.ehu.eus/documents/1795531/2358247/El+cuarto+sector+en+Euskadi.pdf>.