

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

**AUMENTO DEL IMPACTO SOCIAL EMPRESARIAL MEDIANTE LA
PROMOCIÓN DE EMPRESAS B EN AMÉRICA LATINA Y EL
CARIBE**

(RG-M1237)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por César Buenadicha (MIF/AMC), jefe de equipo; Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC); Carolina Carrasco (MIF/CCH); Xoán Fernández (MIF/AMC); Rubén Doboín (MIF/DEU); Frank Hoder (MIF/AMC); Steven Wilson (MIF/ABG); Christine Ternent (MIF/CCO); Luciana Botafogo (MIF/GBR); Carlos Guiza (MIF/AMC); Paola Pedroza (MIF/ATF); Georg Neumann (MIF/KSC); Christina Lengfelder (MIF/KSC); y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
A.	Diagnóstico del problema que abordará el proyecto	1
B.	Beneficiarios del proyecto	3
C.	Contribución al Mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID	4
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
A.	Objetivos	4
B.	Descripción del modelo, la solución o la intervención.....	4
C.	Componentes.....	6
D.	Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto.....	8
E.	Sostenibilidad.....	8
F.	Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones.....	9
G.	Adicionalidad del FOMIN	10
H.	Resultados del proyecto	10
I.	Impacto del proyecto.....	11
J.	Impacto sistémico	11
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	11
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	13
V.	ORGANISMO EJECUTOR.....	14
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	15
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	16
VIII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	16
IX.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	16

RESUMEN DEL PROYECTO
AUMENTO DEL IMPACTO SOCIAL EMPRESARIAL MEDIANTE LA PROMOCIÓN DE
EMPRESAS B EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE
(RG-M1237)

Por lo regular, las empresas de doble o triple propósito, más conocidas como “empresas sociales”, se definen como aquellas compañías con ánimo de lucro que tienen como misión paralela surtir un impacto social o ambiental positivo. Sin embargo, las condiciones económicas locales y la rigidez de los marcos jurídicos empresariales frecuentemente inhiben el crecimiento de estas empresas y su inclusión en los mercados convencionales. En medio de los esfuerzos que realizan los gobiernos y la sociedad civil de América Latina y el Caribe por hacer frente al grueso de los desafíos económicos, ambientales y sociales de la región, se requieren medidas complementarias para promover la expansión de las empresas sociales que podrían producir un impacto sistémico.

Para superar las barreras que enfrentan las empresas sociales en América Latina y el Caribe, se estableció en 2012 Sistema B, basado en el modelo ideado en los Estados Unidos por B Lab, una organización sin fines de lucro que se propone aprovechar el poder de las empresas para solucionar problemas sociales y ambientales. B Lab ha colaborado con inversionistas de impacto en la elaboración de un instrumento de calificación y el impulso de las inversiones en empresas de doble o triple propósito, y al hacerlo ha concebido un sistema de certificación que le permite a una empresa convertirse en “Empresa B Certificada”. Además, B Lab ha promovido con éxito en 20 estados de los Estados Unidos la aprobación de la legislación en virtud de la cual se crea una nueva figura corporativa, la “Empresa B o empresa de beneficio social o ambiental”, que se caracteriza por regirse por normas más elevadas en cuanto al objeto corporativo, la rendición de cuentas y la transparencia. A fin de satisfacer dichas normas más estrictas, las Empresas B Certificadas deben incluir cláusulas en sus estatutos en virtud de las cuales la empresa se compromete a tener en cuenta los intereses de múltiples partes, en vez de centrar su atención de forma exclusiva en las utilidades de sus accionistas, como es lo tradicional en las empresas. Al mismo tiempo, la empresa debe alcanzar altos niveles de transparencia y rendición de cuentas, para así también obtener un buen rendimiento social y económico.

El proyecto tiene como finalidad ampliar (hasta un máximo de 500) el número de empresas latinoamericanas y caribeñas que se convierten en Empresa B y demostrar que están en condiciones de desempeñar una función transformadora en la solución de problemas sociales y ambientales, a la vez que alcanzan un rendimiento económico sólido. Para conseguir esta meta, el proyecto aprovechará los vínculos con cadenas de valor que puedan dar lugar a transacciones comerciales con dichas empresas de doble o triple propósito (la mayoría incipientes), estudiando las oportunidades que existen para ampliar los mercados que tengan posibilidades de crecimiento. En última instancia, el proyecto habrá de contribuir a apoyar un ecosistema pujante integrado por emprendedores sociales, inversionistas de impacto, forjadores de políticas, instituciones académicas y otros, empleando las Empresas B como medio para promover inversiones sociales de mayor impacto y más cuentadantes.

ANEXOS	
Anexo I	Marco de resultados
Anexo II	Resumen del presupuesto
Anexo III	Calidad para la efectividad en el desarrollo

APÉNDICES

Proyecto de resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTACIÓN TÉCNICA DEL SISTEMA
DE INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN**

Anexo IV	Presupuesto pormenorizado
Anexo V	Lista preliminar de hitos
Anexo VI	Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor
Anexo VII	Informes de avance del proyecto, cumplimiento de hitos, arreglos fiduciarios y diligencia debida en materia de integridad
Anexo VIII	Plan de adquisiciones y contrataciones
Anexo IX	Cronograma de las actividades del proyecto
Anexo X	Reglamento operativo
Anexo XI	Términos de referencia del coordinador del proyecto
Anexo XII	Plan de seguimiento y evaluación para las evaluaciones de impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

GIIRS	Sistema Mundial de Calificación de Inversiones de Impacto
ONG	Organización no gubernamental

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO
AUMENTO DEL IMPACTO SOCIAL EMPRESARIAL MEDIANTE LA PROMOCIÓN DE
EMPRESAS B EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE
(RG-M1237)

País y ubicación geográfica:	Regional. Supervisión a cargo de la Representación en Chile.	
Organismo ejecutor:	Fundación impulsora de un nuevo sector de la economía Sistema B.	
Área de acceso:	Acceso a mercados y capacidades.	
Agenda:	Tema relacionado con las cadenas de valor.	
Beneficiarios directos:	500 empresas.	
Beneficiarios indirectos:	Los beneficiarios y clientes de los servicios y productos de las Empresas B. Diversas entidades (tales como universidades, empresas sociales y organizaciones no gubernamentales (ONG)) vinculadas al ecosistema de innovación y empresariado en América Latina.	
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$1.150.000
	Inversión:	
	Préstamo:	
	Financiamiento total del FOMIN:	US\$1.150.000
	Contrapartida:	US\$1.115.000
	Presupuesto total del proyecto:	US\$2.265.000
Plazos de ejecución y de desembolso:	36 meses para la ejecución y 42 meses para el desembolso.	
Condiciones previas:	Como condición previa al primer desembolso en Chile, el Banco/FOMIN deberá aprobar un plan anual. Para los demás países, el Banco/FOMIN deberá aprobar un acuerdo suscrito entre Sistema B y las agencias subejecutoras antes de realizar el primer desembolso de los recursos del proyecto para el país en cuestión.	

Condiciones contractuales especiales: Ninguna.

Revisión del impacto ambiental y social: Esta operación fue objeto del proceso de verificación y fue clasificada conforme lo exige la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). En vista de lo limitado de los impactos y riesgos del proyecto, se propone clasificarlo en la categoría C.

Unidad responsable de los desembolsos: COF/CCH.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 Son cada vez más numerosos los empresarios y las compañías en operación que buscan producir impactos sociales y ambientales positivos tangibles, además de lograr el crecimiento de sus finanzas. Por desgracia, a menudo los compradores y los inversionistas no reconocen esta labor a un grado suficiente, y las empresas tienen que operar en entornos que no necesariamente valoran el doble o triple propósito que las anima. Los consumidores son cada vez más insistentes en exigir marcas más transparentes y socialmente responsables¹, aun cuando en América Latina y el Caribe este grupo es todavía una minoría muy pequeña del mercado de consumidores. Algunas de las empresas de mayor tamaño, con marcas de renombre, se están adelantando a este aumento en el número de consumidores con conciencia social y están respondiendo a esta mayor presión para ir más allá de las prácticas tradicionales de responsabilidad social corporativa o de filantropía. Hay algunas empresas que han reevaluado sus cadenas de abastecimiento y han decidido comprar productos sostenibles certificados, si bien en muchos casos tales certificaciones se limitan a una gama restringida de productos, que no responden adecuadamente a las mayores aspiraciones de las empresas de ser verdaderamente responsables en el ámbito social. Aunque van en aumento las oportunidades al alcance de las empresas de doble o triple propósito que desean integrarse en cadenas de valor sostenibles, no es fácil aprovechar dichas oportunidades, debido en especial a que estas empresas, que suelen ser más pequeñas, tienen dificultad en comercializar sus prácticas entre los posibles compradores. Al mismo tiempo, las ONG tradicionales apenas pueden cumplir las normas que exigen las compañías grandes para ser sus proveedores debido a limitaciones legales y de acceso a capital para inversiones. Por lo tanto, con frecuencia se pierde la oportunidad de ampliar el impacto positivo.
- 1.2 **El modelo de B Lab en los Estados Unidos.** B Lab fue fundada en los Estados Unidos en 2008 como organización sin fines de lucro, para superar las barreras que enfrentan las empresas sociales. Su propósito es aprovechar el poder que tienen las empresas para resolver problemas sociales y ambientales. B Lab ha ideado un sistema de certificación que le permite a una empresa convertirse en “Empresa B Certificada”, y ha promovido la aprobación de leyes en 20 estados de los Estados Unidos por las que se crea una nueva figura corporativa, la “empresa de beneficio social o ambiental”, que se caracteriza por regirse por normas más elevadas en cuanto al objeto corporativo, la rendición de cuentas y la transparencia. En el marco del cumplimiento de una serie de normas estrictas, las Empresas B Certificadas deben incluir cláusulas en sus estatutos en virtud de las cuales la empresa se compromete a proteger los intereses de múltiples partes, en vez de centrar su atención de forma exclusiva en las utilidades de sus accionistas, como es lo tradicional en las empresas. Al mismo tiempo, la empresa debe alcanzar altos

¹ <http://www.trendwatching.com/trends/10trends2013/?demandingbrands>.

- niveles de transparencia y rendición de cuentas, para así también obtener un buen rendimiento social y económico.
- 1.3 Además, las Empresas B Certificadas deben ser evaluadas conforme a la Evaluación de Impacto B² y verificadas mediante un puntaje que debe superar un umbral exigente. B Lab ha colaborado también con los inversionistas de impacto en la elaboración de un instrumento de calificación denominado Sistema Mundial de Calificación de Inversiones de Impacto (GIIRS) dirigido a estimular las inversiones en empresas de doble o triple propósito³. En tres años este movimiento se ha extendido rápidamente a escala mundial, de modo que en la actualidad hay casi 1.000 empresas en 30 países que se han transformado en Empresa B Certificada. En lo que concierne al impacto de estas compañías, B Lab ha recogido datos sobre 15.000 empresas que se han sometido a la Evaluación de Impacto B. En cuanto a las tendencias de desempeño de las Empresas B en comparación con otras empresas sostenibles, los datos medidos conforme a la Evaluación de Impacto B demuestran que las Empresas B superan el desempeño de sus homólogas. Además, cabe mencionar que según los datos de esta evaluación de impacto, es un 18% más probable que las Empresas B obtengan sus productos de comunidades de bajos ingresos, y un 28% más probable que cuenten con mujeres y miembros de minorías entre sus cuadros directivos⁴.
- 1.4 Con la mira de ampliar sus operaciones en virtud de un modelo descentralizado, B Lab se asoció en 2011 con un conocido grupo de empresarios sociales sudamericanos que crearon la Fundación Impulsora de un Nuevo Sector de la Economía Sistema B (“Sistema B”). Hasta la fecha, Sistema B ha certificado a 85 compañías argentinas, brasileñas, chilenas y colombianas en calidad de Empresa B, y hay 174 empresas en vías de certificación; además se ha determinado que unas 3.000 compañías sudamericanas podrían calificar como Empresa B en toda Sudamérica. A pesar de estos primeros logros, Sistema B aún está ajustando su modelo al contexto regional de cada país. Por otra parte, hay pocas posibilidades de que se convierta en catalizador para los empresarios sociales que están dispuestos a iniciar una empresa con el fin de generar un impacto social, pues éstos no encuadran en las clasificaciones jurídicas tradicionales (no corresponden ni al sector empresarial ni al social). Además, existen pocas asociaciones establecidas que promuevan los principios de la Empresa B⁵, lo que se traduce en la falta de soluciones para incrementar la escala del empresariado social en la región.

² La Evaluación de Impacto B es un instrumento de uso corriente para examinar el desempeño social y ambiental general de una compañía. Lo logra midiendo el impacto total que tiene la empresa en todos los interesados directos (trabajadores, proveedores, clientes, la comunidad y el medio ambiente) por medio de una plataforma en línea fácil de usar. Par obtener más información, consulte <http://www.bcorporation.net/b-impact-assessment-101>.

³ Cabe señalar que el FOMIN y el BID forman parte de la Red Mundial de Inversiones de Impacto (GIIN) y se han comprometido a aplicar el GIIRS en su cartera de inversiones.

⁴ <http://www.bcorporation.net/community>.

⁵ <http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/companeros-de-ruta>.

1.5 En 2013, el FOMIN encargó un estudio de investigación⁶ para determinar las oportunidades de crecimiento al alcance de las empresas sociales, junto con las maneras concretas en que dichas entidades pudiesen tener acceso a mercados seguros, en vista de que sus certificaciones indicaban que se han comprometido a alcanzar impactos sociales y ambientales positivos. En dicho estudio se determinó que aun cuando vienen surgiendo empresas rentables que paralelamente aspiran a generar impactos sociales positivos, se enfrentan a desafíos de diversa índole que limitan sus posibilidades de expansión, tales como: (i) un marco normativo que privilegia el rendimiento financiero de los accionistas por encima de la gestión social y ambiental, (ii) una clientela que se limita a un grupo pequeño de consumidores con conciencia social, teniendo la empresa dificultad para identificar compradores con conciencia social de mayor envergadura y conectarse con éstos, (iii) insuficiencia del capital de trabajo (o de los inversionistas lo suficientemente pacientes) que las empresas necesitan para crecer y (iv) el hecho de que obran de forma aislada de otras empresas sociales semejantes con las que podrían establecer sinergias favorables para la colaboración.

B. Beneficiarios del proyecto

1.6 El grupo principal de beneficiarios del proyecto serán 500 empresas que aspiran a obtener una certificación de Empresa B. El proyecto estará enfocado específicamente en empresarios sociales, entre cuyos negocios figuran empresas incipientes, empresas pequeñas y medianas y ONG, todas ellas comprometidas a producir impactos sociales y ambientales positivos, además de lograr la rentabilidad. Dichos beneficiarios directos se pueden clasificar en tres categorías de acuerdo con su perfil general: (i) pioneros en innovación que son empresas incipientes fundadas por empresarios sociales cuyo objetivo original es establecer empresas con fines de lucro que resuelven un problema social o ambiental, (ii) empresas tradicionales de talla pequeña o mediana que están ya en operación conforme a un esquema de negocios convencional, centrado primordialmente en la generación de utilidades y el crecimiento, pero que desean transformar sus operaciones a fin de aumentar su impacto social y ambiental y (iii) ONG o entidades de un tercer sector que se han iniciado como organizaciones sin fines de lucro pero se han dado cuenta que al operar como organizaciones con ánimo de lucro adquieren flexibilidad para aumentar la escala de sus negocios, además de conservar sus misiones originales de índole social o ambiental⁷.

1.7 Otros de los beneficiarios del proyecto serán unas 40 compañías (empresas ancla), 20 universidades y 10 fondos de inversión de impacto. Puesto que la demanda incipiente de los productos y servicios de las empresas sociales se encuentra

⁶ La evaluación de las necesidades y el panorama de las empresas sociales (que podrían llegar a ser “empresas de beneficio social o ambiental”) en América Latina y el Caribe se deriva principalmente de un estudio realizado a pedido del FOMIN que se titula Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América. 2013. Gatica y colaboradores.

⁷ En general se calcula que las 500 Empresas B podrían distribuirse como sigue: 300 pioneros en innovación, 100 empresas tradicionales y 100 ONG.

principalmente en las cadenas de valor sostenibles y no en el mercado general de bienes de consumo, el proyecto estará focalizado en las empresas beneficiarias que tengan la posibilidad de vincularse a las cadenas de valor de compañías grandes y otras empresas con los mismos principios. (La experiencia de B Lab en los Estados Unidos ha demostrado que las grandes firmas que pueden obtener la certificación de Empresa B —tales como Patagonia o Ben and Jerry’s— tienen grandes posibilidades de atraer a empresas más pequeñas hacia esta certificación. El estudio de mercado realizado a solicitud del FOMIN muestra que lo mismo podría suceder en América Latina).

C. Contribución al Mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID

- 1.8 El proyecto contribuye a alcanzar los objetivos del FOMIN que se refieren al crecimiento económico mediante el desarrollo del sector privado y el fomento de la inversión privada, pues se ha concebido para fortalecer las empresas sociales y lo más probable es que movilice inversiones de impacto. Se prevé que los conocimientos que genere el proyecto se utilicen en el futuro para idear proyectos y formular estrategias dirigidas a vincular a empresas más pequeñas con las cadenas de valor. Este proyecto también ha de generar conocimientos para proyectos futuros del FOMIN relacionados con el reciclaje, el crecimiento ecológico, el acceso a servicios básicos para la población pobre y vulnerable y el acceso a financiamiento para empresas sociales que se hallen en sus primeras etapas.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El impacto previsto del proyecto consiste en que las empresas mejoren su rendimiento financiero y su competitividad a la vez que cumplen con sus compromisos en cuanto a producir impactos sociales y ambientales positivos. Los resultados previstos del proyecto son que las empresas apliquen prácticas que les permitan alcanzar normas mínimas de transparencia, rendición de cuentas y compromiso hacia el logro de impactos sociales o ambientales positivos, buscando establecer vínculos con otras empresas con conciencia socioambiental.

B. Descripción del modelo, la solución o la intervención

- 2.2 Con este proyecto se ampliará y se integrará el modelo desarrollado (el de la Empresa B Certificada) que promueve las empresas motivadas por su misión, cuentadantes y transparentes en sus actuaciones. Con ello se contribuye a consolidar las prácticas empresariales responsables en materia social y ambiental. Desde una óptica más amplia, el proyecto se propone apoyar un ecosistema compuesto por empresarios sociales, inversionistas de impacto, forjadores de políticas, instituciones académicas y otros. Para alcanzar estos objetivos, habrá una serie de intervenciones en el proyecto dirigidas tanto a las compañías (las que ya

- tienen al menos una certificación mínima de Empresa B) como al ecosistema en el que se apoyan.
- 2.3 Las actividades del proyecto se iniciarán logrando la participación de empresas establecidas que tengan interés en las prácticas sólidas de responsabilidad corporativa, así como de empresarios dispuestos a consolidar un emprendimiento comercial que respalde los principios del doble o triple propósito. Para lograr esta participación se celebrarán talleres y actividades educativas para organizaciones de una variedad de sectores, a fin de que entiendan mejor las normas para la certificación como Empresa B y sus beneficios. Cuando las compañías se hayan convertido en **Empresas B que cumplen con las normas mínimas de certificación**⁸, Sistema B les brindará asistencia técnica y capacitación (examinando sus políticas internas de sostenibilidad, capacitando a sus empleados en prácticas responsables y entrenando a sus gerentes en el doble propósito de la empresa, entre otras cosas) para ayudar a que las Empresas B alcancen un desempeño todavía más elevado en materia socioambiental.
- 2.4 Un componente clave del proyecto será el trabajo que realicen Sistema B y B Lab en el aprovechamiento de los vínculos comerciales y las cadenas de valor que respalden las empresas con un doble o triple propósito, buscando oportunidades de mercado que puedan contribuir al crecimiento de las Empresas B⁹. Con este fin, lo primero que hará Sistema B será diseñar y poner en práctica una campaña de información dirigida tanto a las grandes compañías como a las instituciones públicas, a los efectos de demostrar los beneficios de incluir Empresas B en las cadenas de abastecimiento. En segundo término, Sistema B configurará un Mercado B en línea que facilite el acceso a información confiable y útil para las grandes compañías que desean tener Empresas B como proveedores o socios o dar consideración preferente a las Empresas B en los procesos de licitación pública.
- 2.5 En lo que al ecosistema se refiere, Sistema B efectuará un análisis previo del marco jurídico vigente en los países de América Latina y el Caribe que se busca atender con este proyecto, estudiando la forma como se podría dar reconocimiento legal al concepto de la Empresa B. Sistema B también establecerá comunidades de práctica para el intercambio de las prácticas óptimas entre las Empresas B, con objeto de abordar temas de interés común. Además, el proyecto habrá de reforzar la capacidad institucional de Sistema B, para asegurarse de que disponga de la capacidad necesaria para promover de manera activa y sostenible una red regional dinámica de Empresas B (incluido un posible modelo de franquicia). Por último, en el proyecto se ayudará a elaborar y difundir productos de conocimiento de alta

⁸ Para que una compañía sea certificada como Empresa B, es preciso que alcance un puntaje mínimo de 80, de un total de 200, en la Evaluación de Impacto B (véase la Sección de Diagnóstico del problema que abordará el proyecto).

⁹ Un ejemplo es la firma TriCiclos, de Chile (una Empresa B en el ramo del reciclaje), que se ha vuelto proveedora de grandes compañías: Pepsi Co., Walmart, Aramark, Coca Cola y Unilever. Esas compañías están satisfechas con los servicios de TriCiclos y, partiendo de dicha experiencia, están dispuestas a agregar a su base de proveedores otras Empresas B que contribuyen a poblar sus informes de sostenibilidad.

calidad, que harán posible que la comunidad de Empresas B estimule la participación de interesados directos clave y que podrían servir, asimismo, para impulsar reformas del sector público concebidas para fomentar normas más elevadas de responsabilidad social y ambiental en el sector privado.

C. Componentes

Componente I: Fomento de la demanda y configuración de un grupo sólido de Empresas B (FOMIN: US\$144.400; Contrapartida: US\$438.600)

- 2.6 El objetivo de este componente es apoyar la consolidación de un grupo sólido de Empresas B en América Latina y el Caribe, ayudando a dichas empresas a mejorar su impacto social y ambiental mediante la Evaluación de Impacto B. Con este fin se entrará en asociación con diversas organizaciones (universidades, centros de capacitación, etc.) y se crearán servicios directos y específicos de Sistema B (entre ellos cursos y sesiones de entrenamiento específico).
- 2.7 Las actividades y los productos de este componente son los siguientes: (i) concientización y atracción de compañías latinoamericanas y caribeñas que se interesen en unirse al grupo de las Empresas B, mediante seminarios virtuales de información, talleres interactivos y seminarios presenciales, (ii) fortalecimiento de las comunidades de práctica de las Empresas B, con la elaboración de nuevos instrumentos en cuatro comunidades de intereses: acceso para inversionistas, oportunidades de mercado, comunicaciones y mejores prácticas y políticas, (iii) capacitación y fortalecimiento de capacidad en las Empresas B a fin de que puedan adaptar sus políticas y prácticas internas para alcanzar normas más elevadas de desempeño social y ambiental y (iv) traducción al español y el portugués de los recursos más importantes para las Empresas B a escala mundial. En este componente se contempla el aporte de un especialista en capacitación y fortalecimiento de capacidad en las Empresas B, quien será financiado conjuntamente por el FOMIN y Sistema B y se prevé que sea un miembro del personal actual de Sistema B.

Componente II: Mejoramiento del acceso de las Empresas B a los mercados y las cadenas de valor (FOMIN: US\$427.000; Contrapartida: US\$69.000)

- 2.8 El objetivo de este componente es ayudar a las Empresas B a conseguir una clientela más numerosa y sostenible, para que de esta forma crezcan gracias al valor que les aportan las Certificaciones B. Sobre este particular, uno de los mensajes principales que transmite el ser una Empresa B, en comparación con otras modalidades de empresa social, es su capacidad para crecer y aumentar su escala sin dejar de proteger su misión social, y la integración de estas empresas en cadenas de valor resulta clave para lograr dicho crecimiento sostenible.
- 2.9 Las actividades y los productos de este componente serán los siguientes: (i) configuración de un Mercado B en línea que contenga información confiable y útil al alcance de las grandes compañías que estén dispuestas a utilizar Empresas B como proveedores o socios, (ii) implementación de un sistema de compras entre

Empresas B, iniciativa que se promoverá también por medio de este mercado y (iii) diseño y realización de una campaña en la que se muestren las ventajas de incorporar las Empresas B en las cadenas de valor, campaña orientada tanto hacia las instituciones públicas (mediante la promoción del acceso preferencial de las Empresas B a los procesos de licitación pública) como hacia los ejecutivos de grandes compañías.

Componente III: Fortalecimiento institucional de Sistema B y perfeccionamiento y ampliación de su modelo (FOMIN: US\$179.000; Contrapartida: US\$324.500)

- 2.10 El objetivo de este componente es consolidar el modelo de Sistema B, produciendo un modelo de negocios institucional sostenible que se repetirá en otros países de América Latina y el Caribe¹⁰. Con este fin, se apoyará mediante este componente el diseño y la implementación de red de Sistema B, basada en convenios de franquicia, que se dividirá en tres niveles: (i) Sistema B internacional; (ii) Sistema B nacional (cada país); y (iii) Sistema B nodular (ciudades dentro de un país).
- 2.11 Las actividades y los productos de este componente serán los siguientes: (i) formulación del plan estratégico de Sistema B, así como su gama de servicios y su modelo financiero (incluido un posible modelo de franquicias), (ii) diseño y ejecución de un modelo para la expansión de Sistema B por medio de diversas oficinas nacionales y regionales, (iii) refuerzo de la capacidad de las nuevas oficinas y (iv) mejora del sistema de Evaluación de Impacto B con objeto de recalibrarlo e incorporar indicadores con mayor granularidad, más adaptados a los sectores y más temáticos, de modo que las compañías, los inversionistas y las redes comerciales de América Latina puedan evaluar mejor los resultados en materia de impacto y sentar puntos de referencia al respecto. Los indicadores de impacto y de desempeño se distribuirán entre las posibles Empresas B de cada país y también entre los distintos sectores, y se prepararán informes sobre los datos globales de la región.

Componente IV: Gestión de conocimientos y estrategia de comunicaciones (FOMIN: US\$162.000; Contrapartida: US\$83.000)

- 2.12 El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y difundir la experiencia y los conocimientos que se generen a partir de este proyecto, con el propósito de obtener un reconocimiento más adecuado y extenso de las Empresas B y del valor de la Certificación B en la región, como herramienta para producir un valor socioambiental positivo. Mediante este componente se contribuirá a reducir la

¹⁰ Se prevé que al final del proyecto 12 países pasen a formar parte de la red de Sistema B en la región. Los dos países que tengan el ecosistema empresarial social más desarrollado, así como los países que cuenten con ecosistemas empresariales sociales incipientes, formarán parte de la expansión en América Latina y el Caribe. Sin embargo, Sistema B formulará una estrategia de participación específica para los países, como Centroamérica, en donde es posible que se precisen esfuerzos adicionales para crear una presencia importante de Empresas B.

brecha de conocimientos acerca de la manera en que la certificación de las empresas sostenibles en materia social y ambiental puede facilitar su integración en una cadena de valor productiva.

- 2.13 Las actividades y los productos de este componente serán los siguientes: (i) diseño e implementación de un plan para estimular la participación de los interesados directos clave, particularmente haciendo hincapié en influir en las políticas públicas aplicables a las Empresas B¹¹; (ii) conferencias (entre ellas una conferencia regional sobre empresas sociales), talleres, foros y seminarios de información encaminados a promover los vínculos con socios estratégicos —en especial los del sector público— y a difundir los estudios de caso y otras publicaciones relativas al impacto que surte el grupo de Empresas B y (iii) un estudio de caso de tres empresas, en el que se describe cómo distintos tipos de empresas se han convertido en Empresas B (empresas de los tres tipos definidos en la Sección de Beneficiarios) y cómo esto las ha ayudado a integrarse en la cadena de valor productiva.
- 2.14 Se han identificados los siguientes grupos clave para promover la expansión de las Empresas B en la región: (i) empresarios sociales y empresas incipientes o pequeñas compañías interesadas en convertirse en Empresas B (así como órganos representativos tales como cámaras de comercio y asociaciones de empresarios), (ii) compañías grandes y medianas interesadas en ampliar su cartera de proveedores mediante la inclusión de Empresas B, (iii) inversionistas de impacto e instituciones financieras interesados en ampliar o diversificar sus categorías de activos y (iv) encargados de tomar decisiones y funcionarios gubernamentales que pueden promover la agenda legislativa de las Empresas B.

D. Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto

- 2.15 Sistema B será el organismo ejecutor del proyecto, desde su sede en Chile. B Lab apoyará a Sistema B en el proceso de certificación y brindará pericia y financiamiento complementario para el proyecto. Con este fin, Sistema B y B Lab suscribirán un acuerdo específico para la ejecución del proyecto. Además, Sistema B firmará acuerdos con las diferentes entidades locales de los países de la región en los que se llevarán a cabo las actividades del proyecto¹². La supervisión del proyecto se realizará en forma centralizada desde la representación del FOMIN en Chile.

E. Sostenibilidad

- 2.16 El proyecto demostrará que la certificación como Empresa B es una herramienta valiosa para acceder a mercados de alto valor, para el mercadeo social y para

¹¹ Como parte de este componente se creará un grupo regional de Abogados B para que propugnen el modelo y brinden apoyo jurídico a la expansión regional. Los Abogados B trabajarán pro bono en su mayoría y estarán comprometidos con el campo de la innovación y la empresa sociales en la región.

¹² En algunos países como Colombia, en los que Sistema B ya realiza operaciones preliminares, se constituirá una subsidiaria local de Sistema B. En otros países como Brasil, la estructura para las operaciones será una asociación con una institución local (CDI en el caso de Brasil).

mejorar la competitividad, sirviendo además de modelo positivo para otras compañías que deseen convertirse en Empresa B. Por lo tanto, la sostenibilidad a largo plazo del proyecto se conseguirá mediante la formulación de un modelo de negocios rentable y comprobado para Sistema B, que asegure que dicho sistema siga respaldando por muchos años el movimiento de los negocios sociales. En particular, se espera que las operaciones de Sistema B produzcan ingresos a raíz del cobro de comisiones de certificación como Empresa B, junto con ciertas regalías por el uso del GIIRS y su Evaluación de Impacto B. A medida que el ecosistema de Sistema B incorpore un número creciente de Empresas B Certificadas, sus corrientes de ingresos llegarán a ser suficientes como para realizar operaciones sin necesidad de recurrir al apoyo del FOMIN¹³. Por último, y como complemento de los ingresos que genere Sistema B con el proceso de certificación, el sistema ofrecerá a las Empresas B un conjunto muy específico de servicios adicionales remunerados, tales como el diseño de parámetros de medición de impacto, talleres para educar a los trabajadores y capacitación de gerentes en la concepción de estrategias de crecimiento sostenibles y responsables.

- 2.17 Un año antes de que termine el proyecto se celebrará un taller de sostenibilidad con todos los interesados directos, a fin de determinar qué medidas específicas se requieren para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto una vez agotado su financiamiento.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

- 2.18 El FOMIN ha financiado una serie de proyectos incluyentes relacionados con cadenas de valor en una diversidad de sectores y para una variedad de agentes e interesados directos (agricultura, reciclaje, trabajadores con discapacidad, etc.), habiendo logrado acumular conocimientos y experiencia especializada. En muchos casos se ha confirmado que el compromiso de las empresas ancla de llevar a cabo una gestión responsable de la cadena de abastecimiento debe fundamentarse en una argumentación comercial sólida, y la información recabada hasta la fecha ha demostrado que estas iniciativas de negocios incluyentes podrían llevar a un mejor rendimiento empresarial tanto de las compañías compradoras de gran envergadura como de los proveedores (quienes a menudo provienen de grupo de población de bajos ingresos).
- 2.19 Mediante el proyecto de Innovación Social en Chile (CH-M1046) se reconoció la importancia de un marco jurídico para innovadores y empresarios, ya que les permite orientar sus decisiones en relación con cuestiones sociales y comerciales. Al respecto cabe señalar que varios de los ganadores de la competencia organizada por el proyecto decidieron convertirse en Empresas B que luego acusaron un

¹³ Se espera que Sistema B alcance la sostenibilidad financiera para 2017, con un punto de equilibrio de alrededor de 400 Empresas B, pero seguirá recibiendo apoyo en la forma de recursos no reembolsables de otros donantes externos durante los tres años siguientes, con objeto de reforzar la capacidad de las Empresas B y conformar una comunidad de práctica sólida. Algunos de los donantes existentes que se prevé que seguirán brindando su apoyo a las actividades de Sistema B son Halloran Philanthropies, Ford Foundation, BMW Foundation y CORFO Chile.

crecimiento positivo, lo que confirma los efectos de la institucionalidad. Otra lección aprendida del proyecto de Innovación Social en Colombia (CO-M1091) es que los empresarios deben contar con una gobernanza corporativa organizada si desean tener acceso a financiamiento de mediano a largo plazo provisto por la comunidad de inversionistas de impacto. Por consiguiente, los servicios de desarrollo de negocios deberían concentrarse en mejorar la eficiencia organizacional a fin de generar márgenes suficientes como para permitir que la empresa incipiente aumente rápidamente su escala con el aporte de recursos externos.

G. Adicionalidad del FOMIN

2.20 **Adicionalidad no financiera.** La reputación del FOMIN y su red de socios harán posible que el modelo se extienda, vinculando a las Empresas B con las iniciativas pertinentes del FOMIN (en ámbitos tales como inversiones de impacto, crecimiento ecológico, etc.). Además, el FOMIN podría aprovechar las normas y mecanismos de evaluación que establezca Sistema B para canalizar sus propios fondos de inversión de impacto, lo que le daría aún más credibilidad al sistema de Evaluación de Impacto B y alentaría a su red de socios u otros fondos de inversión de impacto a utilizar estos sistemas para sopesar nuevas oportunidades de inversión en la región¹⁴. Se tendrán en cuenta las experiencias derivadas de otros proyectos del FOMIN en empresariado social e innovación, tales como los de Chile o Colombia, para apoyar la implementación y ejecución del proyecto (en particular en lo referente a brindar a los innovadores un conducto jurídico que les permita incrementar la escala de sus empresas).

2.21 **Adicionalidad financiera.** Aunque las posibles empresas ancla podrían aportar financiamiento de contrapartida, el apoyo financiero del FOMIN se considera clave para (i) establecer una base metodológica sólida para ayudar a las Empresas B a mejorar su desempeño comercial, (ii) asegurarse de que la expansión de las Empresas B aumente su probabilidad de lograr resultados tanto económicos como sociales, así como el impacto deseado, y que todo ello se pueda medir y (iii) atraer otras formas de apoyo y recursos de otros socios que más adelante puedan interesarse en unirse al movimiento de las Empresas B. Por último, en colaboración con otras ventanillas del sector privado del BID (la CII, SCF u OMJ), el FOMIN estudiará otras oportunidades de inversión para las Empresas B por parte de dichas unidades.

H. Resultados del proyecto

2.22 Se espera que el proyecto produzca una serie de cambios en el comportamiento de las empresas sociales y otras instituciones de apoyo. Por medio del proceso de certificación, se prevé que la mayoría de las Empresas B candidatas adopten de inmediato prácticas óptimas en materia de contabilidad, transparencia, gobernanza, relaciones con los empleados, participación de la comunidad y gestión de los

¹⁴ Como se señaló más arriba, el FOMIN ya aplica el GIIRS para calificar su cartera de inversiones.

impactos sociales y ambientales, a los efectos de superar con éxito el puntaje umbral de 80 que se requiere en la Evaluación de Impacto B, así como para aprobar el proceso de validación de Sistema B. Se estima en el proyecto que unas 350 Empresas B necesitarán capacitación para fortalecer sus negocios y su suministro de bienes y servicios. Además, se calcula que las Empresas B tendrán acceso a nuevo financiamiento procedente de inversionistas de impacto o donantes.

I. Impacto del proyecto

2.23 Mediante la certificación de las empresas como Empresa B y su incorporación de facto a una comunidad de Empresas B, se espera en el proyecto que los emprendimientos sociales tengan mejores posibilidades en materia financiera y en cuanto al cumplimiento de sus objetivos relacionados con impactos sociales y ambientales. En el proyecto se dará seguimiento a varios de los indicadores financieros de las Empresas B certificadas, entre ellos el volumen de ventas y los costos de operación (y se calcularán los cambios porcentuales anuales). Al mismo tiempo, se dará seguimiento a otros indicadores relacionados con el desempeño y la competitividad de la empresa, que incluyen su tiempo de funcionamiento y su número de empleados (el número neto de puestos de trabajo creados cada año). En vista de la amplia gama de impactos positivos que las empresas podrían surtir en la sociedad, en sus comunidades, en sus empleados y en el medio ambiente, se evaluarán en el proyecto las mejoras obtenidas en los impactos socioambientales por medio de los puntajes de la Evaluación de Impacto B. Además, puesto que los puntajes se basan también en el mismo instrumento de evaluación en línea, se podrán efectuar análisis subsiguientes para describir los tipos de impactos socioambientales que estas firmas habrán tenido.

J. Impacto sistémico

2.24 Se prevé que el proyecto tenga un impacto en el ecosistema más extenso que da apoyo a las empresas sociales, instigando cambios de comportamiento entre los agentes y las instituciones clave. Por ejemplo, se espera que las universidades sudamericanas incorporen conceptos afines a las Empresas B en sus programas académicos, aprovechando los productos de conocimiento y las actividades de transferencia de conocimientos del proyecto. También es probable que los inversionistas de impacto concentren sus inversiones en las Empresas B certificadas de la región. Por otra parte, la experiencia y los conocimientos que se deriven del proyecto, junto con las actividades de promoción que realicen Sistema B y B Lab, podrían influir en las políticas y normas aplicables a los empresarios sociales, así como en las empresas sociales ya establecidas o en potencia.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1 **Evaluación de las necesidades y estudio del entorno:** En 2013, el FOMIN encargó la realización de una evaluación de las necesidades y un diagnóstico general del entorno en que se mueven las empresas de alcance social en los cuatro países en los que se ejecutará el proyecto. Esta evaluación fue uno de los insumos

- más importantes a la hora de diseñar el proyecto y puso de relieve varias recomendaciones para la intervención, tales como describir el perfil de las Empresas B candidatas, clasificar estas empresas en cuatro tipos a los efectos de ajustar los servicios que podría prestar Sistema B y destacar las oportunidades de mercado, tales como las de constituir cadenas de valor entre Empresas B.
- 3.2 **Líneas de base y recopilación de datos:** En cuanto a la recopilación y el seguimiento de los parámetros de medición del proyecto, se puede considerar que la Evaluación de Impacto B es la espina dorsal para la recopilación de datos relacionados con las Empresas B que existen en la actualidad. Al fin y al cabo, la certificación como Empresa B o empresa de beneficio social o ambiental y los puntajes del GIIRS son resultado de este cuestionario e instrumento de diagnóstico estandarizado. En el marco de este proyecto, el interés de las empresas en convertirse en Empresas B se manifestará al realizar esta evaluación en línea, que se tomará como dato de referencia para cada una de las compañías participantes. Dado que la evaluación contiene retroalimentación instantánea, en la forma de pautas y prácticas óptimas para alcanzar un puntaje más alto en determinados indicadores, las empresas podrán efectuar cambios inmediatos internos para incrementar sus puntajes. La evaluación se utilizará asimismo para verificar el adelanto de las empresas después de haber recibido un apoyo focalizado, y también es un requisito para la recertificación luego de dos años. En caso de que se precisen más datos sobre las empresas participantes en el proyecto, se realizarán encuestas breves que podrán adjuntarse a la plataforma de Evaluación de Impacto B.
- 3.3 **Evaluaciones:** Se someterá el proyecto a un mínimo de dos evaluaciones externas (posiblemente tres). La primera será una evaluación intermedia, de índole formativa, que se llevará a cabo a la mitad de la ejecución del proyecto o cuando se haya desembolsado aproximadamente el 50% de los fondos del mismo. Esta evaluación se concentrará en analizar la implementación del proyecto y se utilizará para recomendar cualquier modificación que se necesite introducir en el curso de su ejecución. En la medida de lo posible, se evaluará cualquier resultado que pueda observarse en las empresas, si bien su atención principal se dirigirá a hallar eficiencia en la administración del proyecto, es decir, si se está administrando de manera oportuna y con arreglo al presupuesto, si produce elementos de calidad admisible y si está bien encaminado en lo que se refiere al aporte al desarrollo que debe tener en las Empresas B. Aunque se insta a aplicar una combinación de métodos para la evaluación intermedia, podrían ser preferibles los análisis cualitativos.
- 3.4 Al final del periodo de ejecución se llevará a cabo una evaluación final, que estará centrada en medir los resultados del proyecto, o sea, los resultados y los impactos que se observen en las Empresas B. Además, esta evaluación servirá para resaltar cualquier lección que surja del proyecto y que Sistema B pudiera aprovechar para la formulación de otros proyectos en apoyo de las empresas sociales, junto con las recomendaciones del caso para el crecimiento y la sostenibilidad de Sistema B en la región. El informe de la evaluación ha de abordar también la manera de producir un

impacto sistémico de mayor alcance, es decir, la forma de fortalecer un ecosistema de apoyo en el que participen los encargados de formular políticas y normas, los académicos, los inversionistas de impacto, los empresarios sociales, las asociaciones comerciales, los líderes empresariales, etc.

- 3.5 Además de las evaluaciones intermedia y final, es posible que se realice una evaluación de impacto. Persisten varias preguntas acerca del grado al cual pueden medirse los beneficios que tiene la certificación o el proceso de certificación para las empresas sociales. Partiendo del banco de datos de las compañías que han pasado por la Evaluación de Impacto B y de cualquier otra encuesta pertinente, se compararía en una evaluación de impacto el desempeño de las Empresas B certificadas con el de otras empresas sociales en aspectos como (i) la captación de capital o de inversiones, (ii) el acceso a nuevos mercados, (iii) el establecimiento de vínculos con proveedores, (iv) el valor de la marca, (v) el valor de los servicios o productos (los precios), (vi) la sostenibilidad financiera y (vii) los beneficios para la comunidad, la sociedad o el medio ambiente, etc. Se está estudiando la viabilidad de una evaluación de impacto, y los fondos complementarios que pudiera requerir esta evaluación se obtendrán externamente de los fondos del proyecto y posiblemente de la Cuenta de Evaluación de Impacto del FOMIN.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total del proyecto es de US\$2.265.000, de los cuales el FOMIN sufragará US\$1.150.000, y US\$1.115.000 serán fondos de contrapartida. El plazo de ejecución será de 36 meses y el periodo de desembolso, de 42 meses.

Componentes	FOMIN	Contrapartida	Total
Componente I: Fomento de la demanda y configuración de un grupo sólido de Empresas B	144.400	438.600	583.000
Componente II: Mejoramiento del acceso de las Empresas B a los mercados y las cadenas de valor	427.000	69.000	496.000
Componente III: Fortalecimiento institucional de Sistema B y perfeccionamiento y ampliación de su modelo	179.000	324.500	503.500
Componente IV: Gestión de conocimientos y comunicaciones estratégicas	162.000	83.000	245.000
Organismo ejecutor /administración	109.500	199.900	309.400
Revisiones ex post	15.000		15.000
Línea de base, seguimiento y evaluación	40.000		40.000
Subtotal	1.076.900	1.115.000	2.191.900
Porcentaje del financiamiento	49,13%	50,87%	100%
Cuenta de la Agenda	18.338		18.338
Cuenta de Evaluación de Impacto (5%)	54.762		54.762
Total general	1.150.000	1.115.000	2.265.000

V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 La Fundación impulsora de un nuevo sector de la economía, Sistema B (Sistema B) fue establecida en 2012 como una fundación privada, y a partir de entonces ha conformado una comunidad incipiente de Empresas B certificadas en Argentina, Chile, Colombia y Brasil, estructurando un ecosistema de apoyo y generando conciencia. Hasta la fecha, Sistema B ha certificado a 85 compañías como Empresa B en estos cuatro países. En la actualidad, 174 empresas se hallan en el proceso de certificación y se ha identificado un total de 3.000 compañías como posibles Empresas B en la región. Los logros alcanzados en estos ámbitos han posicionado a Sistema B como una organización pionera de renombre entre los agentes estratégicos clave del ecosistema regional y cada uno de los ecosistemas locales. Las operaciones de Sistema B han contado con el respaldo de donaciones de prestigiosos financistas públicos y privados tales como la Fundación Ford, la Fundación BMW, Halloran Philanthropies, Innpulsa en Colombia y CORFO en Chile.
- 5.2 Para la implementación del proyecto, Sistema B suscribirá un acuerdo de colaboración con B Lab¹⁵, en el que se detallarán las contribuciones especiales que este hará al proyecto. B Lab, una organización sin fines de lucro amparada por la Sección 501(c)3 del Código Tributario Federal de los Estados Unidos, ha dado acceso a la Evaluación de Impacto B a más de 15.000 empresas desde 2008. Más de 1.200 empresas han sido calificadas de acuerdo con el GIIRS a fin de obtener financiamiento de los inversionistas de impacto. Más de 500 compañías se han constituido legalmente como empresas de beneficio social o ambiental en 20 estados de los Estados Unidos empleando esta nueva figura corporativa, y otras 1.000 o más lo han hecho en el mundo entero (principalmente en Australia, Europa y Sudamérica). Esto constituye un nuevo grupo de empresarios habilitados para captar el interés de más de 100 inversionistas institucionales y administradoras de fondos.
- 5.3 Para la implementación de las actividades 2.1 y 2.4 del proyecto, Sistema B contratará a B Lab de consultora por un monto de US\$250.000, que se sufragará con la contribución del FOMIN. De acuerdo con las Políticas de Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (documento GN-2350-9), tal contratación se considerará cubierta por la selección de un solo proveedor contemplada en el párrafo 3.10, inciso d), que menciona que una experiencia de valor excepcional para los servicios como motivo para la contratación directa. A este respecto, hay una necesidad específica y un valor excepcional en el conocimiento y la experiencia que ha demostrado B Lab por medio de la creación del modelo de Empresas B con una red mundial de 1.000 Empresas B. Por lo tanto, B Lab brinda un valor excepcional al proyecto, ya que ninguna otra entidad puede brindar los servicios provistos.

¹⁵ El Banco deberá aprobar el acuerdo de colaboración entre Sistema B y B Lab.

- 5.4 La mayor parte de las actividades se realizará desde Chile, donde estará basada la unidad ejecutora del proyecto. A fin de llevar a cabo las actividades del proyecto en otros países de la región desde Chile¹⁶, Sistema B se asociará con entidades locales para la ejecución de las actividades del proyecto y la administración de los recursos del mismo en esos países. Sistema B seguirá siendo responsable de presentar al FOMIN informes de avance completos sobre la implementación y los recursos del proyecto, pero podrá encauzar recursos y realizar actividades por medio de los socios locales. El FOMIN deberá aprobar los acuerdos que se suscriban entre Sistema B y las entidades locales, como condición previa al inicio efectivo de las operaciones del proyecto en un país dado (excluidas las visitas preliminares de Sistema B para sondear el mercado).
- 5.5 Sistema B establecerá una unidad ejecutora centralizada en Chile, con la estructura necesaria para ejecutar efectiva y eficientemente las actividades del proyecto y administrar de la misma forma sus recursos. Además, Sistema B se encargará de preparar informes de avance sobre la implementación del proyecto.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 El primer riesgo es que no hay un número suficiente de vínculos comerciales entre Empresas B y grandes empresas, especialmente en el caso de Empresas B que son pioneras en innovación, lo cual limita su crecimiento. Como medida de mitigación se realizarán actividades de fortalecimiento de capacidad para facilitar el acceso por parte de Empresas B a cadenas de valor. Asimismo se prevé que el Mercado B impulsará el reconocimiento de Empresas B prestigiosas que se benefician de Empresas B más pequeñas. Un segundo riesgo es la posibilidad de que no se cuente con un número suficiente de inversionistas de impacto y otros agentes financieros que respalden el crecimiento de las Empresas B. Si bien el grupo de inversionistas con motivación social va en aumento en América Latina y el Caribe, aun así podría ser demasiado pequeño como para atender las necesidades diversas de la comunidad de Empresas B. La experiencia del FOMIN y sus contactos en el sector de inversiones de impacto y las demás ventanillas del sector privado del BID ayudarán a crear contactos clave y a canalizar el financiamiento para la comunidad de Empresas B, lo cual será un factor que mitigará este riesgo.
- 6.2 El riesgo final es que Sistema B no cumpla con sus metas de certificación, poniendo en peligro la sostenibilidad del modelo. Aun cuando hay una masa crítica de negocios dispuestos a pasar por el proceso de certificación, las normas son bastante exigentes. Para mitigar este riesgo, el proyecto buscará de forma selectiva forjar asociaciones con instituciones prominentes de América Latina y el Caribe que tengan una red sólida de socios y capacidad para atraer un número suficiente de empresas con posibilidad de alcanzar buen rendimiento.

¹⁶ Se prevé que el grueso de las actividades fuera de Chile tendrá lugar en Brasil, Colombia y Argentina. Como condición previa, se pedirá una carta de no objeción del gobierno de cada país que se prevé que reciba financiamiento del FOMIN por valor de más de US\$50.000.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 La esencia misma de las Empresas B es generar un impacto socioambiental positivo. Hay diversos ejemplos (como el de TriCiclos, mencionado más arriba) que muestran la forma de lograr una interacción entre el impacto social y el ambiental, y proyectarla de manera sostenible y rentable por conducto de las Empresa B. Por lo tanto, se espera que el proyecto tenga efectos socioambientales positivos mediante la expansión de un grupo sólido de Empresas B en la región.

VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolso en función de resultados y arreglos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los arreglos estándar del FOMIN en cuanto a desembolsos en función de resultados, adquisiciones y gestión financiera.

IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 **Divulgación de información.** La información contenida en el presente documento se clasifica como pública en virtud de la Política de Acceso a Información del Banco (documento GN-1831-33). Se buscará en el proyecto divulgar la mayor cantidad de información posible para promover la transparencia en el mercado y la expansión de las Empresas B en la región.
- 9.2 **Propiedad intelectual.** Para crear el proyecto se utilizaron diferentes plataformas de tecnología y metodologías desarrolladas por B Lab, como Empresa B, Evaluación de Impacto B e Informe Analítico B. En este sentido, el perfeccionamiento y la repetición de esas metodologías y plataformas para América Latina y el Caribe (específicamente según se establece en las actividades 1.5, 2.1, 2.4 y 3.4) que se crearán en el marco del presente proyecto deben conceptuarse como una parte consustancial de esas metodologías y plataformas más amplias, especialmente en lo que respecta a componentes técnicos, plataformas de tecnología de la información, marca, manuales y por consiguiente la propiedad de B Lab. Sin embargo, B Lab y Sistema B se comprometen a brindar al Banco y el FOMIN el acceso a la información contenida en las plataformas y cualquier otra información que pueda contribuir a la divulgación de las prácticas óptimas en materia de promoción y medición de empresas sociales en América Latina y el Caribe, así como la información necesaria para elaborar los estudios de casos y los resultados y el impacto de la integración de la cadena de valor de Empresas B en grandes empresas.