

# **ORGANIZACIONES SUSTENTABLES: caracterización y formas de instrumentación.**

VERÓN, Carmen, MARCOLINI, Silvina, CIPOLLONE, Daniel y LÓPEZ PUJATO, Ma.Constanza.

Cita:

VERÓN, Carmen, MARCOLINI, Silvina, CIPOLLONE, Daniel y LÓPEZ PUJATO, Ma.Constanza (2021). *ORGANIZACIONES SUSTENTABLES: caracterización y formas de instrumentación. X Congreso de Administración del Centro de la República. VI Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales | Escuela de Ciencias Económicas | Secretaría de Internacionalización UNVM, Villa María.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/39>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/enkY/Yag>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite:  
<https://www.aacademica.org>.

## **ORGANIZACIONES SUSTENTABLES: Caracterización y formas de instrumentación**

**Eje 5 - Organizaciones sustentables. Su gestión ante los nuevos escenarios.**

VERON, Carmen S. Universidad Austral, Paraguay 1950, Rosario. [cveron@austral.edu.ar](mailto:cveron@austral.edu.ar)

MARCOLINI, Silvina B. Universidad Austral, Paraguay 1950, Rosario. [smarcolini@austral.edu.ar](mailto:smarcolini@austral.edu.ar)

CIPOLLONE, Daniel E. Universidad Austral, Paraguay 1950, Rosario. [dcipollone@austral.edu.ar](mailto:dcipollone@austral.edu.ar)

LOPEZ PUJATO, María C. Universidad Austral, Paraguay 1950, Rosario. [mclopezp@austral.edu.ar](mailto:mclopezp@austral.edu.ar)

## **PALABRAS CLAVE: Organizaciones sustentables – Empresas híbridas - Triple impacto –**

### **I. INTRODUCCIÓN**

Las empresas tradicionalmente han sido consideradas como agentes del crecimiento y desarrollo económico, al amparo de la teoría económica neoclásica. En este sentido la empresa es una unidad elemental cuyo objeto de maximización de los beneficios responde a una conducta racional, y su accionar se refleja como un oferente de bienes y servicios, y un demandante de recursos productivos. De esta forma la empresa se vincula con el exterior a través de un sistema de precios (mercado), y no resulta relevante su estructura interna, las cuestiones de información o las relaciones de las personas que la integran. Así es considerada una “caja negra” y autosuficiente que se abstrae de las complejidades internas de las empresas (Salas, 1984).

La evolución empresarial a partir de esta concepción ha generado externalidades negativas tales como la degradación del medio ambiente, uso de prácticas de gestión que dañaron patrimonial y socialmente a los individuos. Estas externalidades evidencian que la maximización de los beneficios empresariales no se traduce en una maximización de los beneficios colectivos entendidos como un bienestar de la comunidad. Un resumen de estas externalidades es lo manifestado por Abromavay et al. (2013, pág. 11). “...si algunas empresas ganan, pierden el planeta y la sociedad.”

La disfuncionalidad planteada entre el objetivo de las empresas y el de la sociedad ha generado diversas propuestas considerando que ellas son parte de la sociedad y que no se encuentran separadas de ella, enfocándose en el propósito último de las organizaciones. En el mismo sentido las empresas buscan redefinir el éxito empresarial, mediante la búsqueda del *triple resultado* en su actividad – *económico, social y medioambiental* –, contemplan el involucramiento en la gobernanza de la organización no sólo de los accionistas (*shareholders*), sino también de los distintos *stakeholders*, y la utilización de mecanismos de mercado para alcanzar su misión y auto-sustentabilidad.

Es en este contexto que emerge la concepción de *organización sustentable* cuyos propósitos son la prosperidad económica, el cuidado medioambiental y la justicia social.

El objetivo de este trabajo es analizar las diferentes formas de instrumentación de las organizaciones sustentables, tales como empresas sociales, empresas del bien común, empresas B,

entre otras. De esta forma se pretende identificar sus similitudes y diferencias con respecto a la empresa tradicional. Así luego de esta introducción presentamos las características de las organizaciones sustentables, en particular las empresas sustentables, para luego analizar las distintas formas de instrumentación. En el último apartado presentamos nuestras reflexiones finales.

## **II. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIONES (EMPRESAS) SUSTENTABLES**

La empresa, entendida como realidad social, puede ser considerada como una asociación libre de personas, con el objetivo de producir bienes y servicios vendibles, a la que unos aportan capital y otros trabajo (de dirección o de ejecución). De esta forma la empresa tiene dos finalidades: una económica externa, suministrar a los hombres y a la sociedad bienes y servicios; y otra económica interna, servir a sus miembros (inversores, directivos, gestores, trabajadores) a través de la obtención de un valor añadido que se distribuirá en forma de utilidades, salarios, sueldos u otras remuneraciones rentables (Galindo, 2004, pp.2).

Por su parte Caravaggio (2018) reflexiona que el colapso económico soviético y la caída del muro de Berlín, mostraron a la alternativa capitalista y al libre comercio como el camino a seguir en términos económicos; prueba de ello fue el fenómeno de la globalización. Pero la crisis económica internacional del 2008, que puso en evidencia las falencias del modelo, genera la necesidad de hacer la economía de una forma diferente. Es en este contexto que surgen las empresas sustentables, que en su desarrollo han recibido distintas denominaciones, tales como empresas híbridas.

Haigh y Hoffmann (2012) considera que las diversas acciones realizadas tendientes a lograr esta integración entre la empresa, la sociedad y el medio ambiente, ha conducido a formas organizacionales que no solo compiten con propuestas de valor en bienes y servicios, sino que también en su capacidad para la generación de cambios sociales y ambientales, generando una frontera difusa entre las organizaciones que persiguen el lucro, de aquellas que no lo hacen. Este tipo de organización se denominan “empresas híbridas”, y son la consecuencia de una realidad en la cual tanto las empresas como las organizaciones sin fines de lucro resultan incapaces para resolver los problemas sociales y ambientales que enfrentan.

Las empresas híbridas plantean una estrategia de negocios basada en el cambio ambiental y social, utilizando el mercado para reformular estos sistemas para un beneficio mutuo pero desde la perspectiva de la generación del lucro en el largo plazo, mediante un desarrollo autónomo de

propuesta de valor. Además, a partir de su autonomía en la gestión, establecen relaciones intensas con las comunidades, los empleados, los clientes y vecinos; enseñando y practicando acciones de sostenibilidad y altas normas de desempeño social para fomentar el aprendizaje, la innovación y la resiliencia para renovar la prosperidad en los sistemas ambientales y sociales relacionados. (Haigh y Hoffman, 2012).

Abramovay et al. (2013) consideran que en los últimos años la separación tradicional entre empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y servicios públicos se hace cada vez más difusa. En Sur América y en el resto del mundo se reconoce el surgimiento de empresas que buscan redefinir el sentido del éxito en los negocios: operan vendiendo bienes y servicios, pero lo hacen compitiendo por su capacidad de lograr un cambio social y ambiental positivo y no sólo por precio y calidad.

Por su parte Carrillo (2018) considera que las empresas han iniciado un camino hacia una denominada sustentabilidad corporativa o “triple sustentabilidad”. Esta sustentabilidad corporativa conlleva ser una empresa altamente competitiva, económicamente exitosa, tener un mínimo impacto ambiental (más allá de lo exigido por las reglamentaciones), contribuir a la igualdad de oportunidades y la disminución de la pobreza.

De esta forma entendemos que las organizaciones empresariales sustentables son empresas de triple impacto, pues cumplen con lo propuesto por Elkington (1988) para ser consideradas un negocio sustentable, ya que buscan los tres resultados o beneficios (*triple bottom line*): la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y la justicia social.

### **III. FORMAS DE INSTRUMENTACIÓN**

En el apartado anterior caracterizamos a las organizaciones sustentables, en particular las empresas sustentables, sin identificar las formas es que este tipo de empresa puede instrumentarse ni el grado de compromiso con los objetivos económicos, ambientales y sociales. Es por ello que en este apartado presentamos las principales formas de instrumentación y el grado de compromiso con los objetivos propuestos.

#### **a.-Empresas sociales**

La empresa social se origina durante las dos últimas décadas del siglo XX en Europa, su concepción fue cambiando a través del tiempo y aún se encuentra en desarrollo. Para advertir su trascendencia mundial, Foncea et al. (2012) plantean que la Comisión Europea, en la sección dedicada a la Economía Social, reconoce a las empresas sociales como parte de la Economía Social y como uno de los actores que hacen posibles los objetivos estratégicos de la Unión Europea.

De acuerdo con el Documento N° 9 de AECA (2015) el valor social incluye efectos que mejoran la vida de las personas de manera individual y de la sociedad en su conjunto pero, tanto su definición como su medición lleva consigo algunos desafíos:

- Sus características (subjetividad y naturaleza abstracta) lo convierten en un concepto difícil de medir.
- Depende del contexto socioeconómico e institucional.
- Es multidimensional ya que refiere a salud, alimentación, seguridad, empleo, entre otros.
- Tiene una relación compleja con la creación de valor económico que ha ido variando en el tiempo.

La empresa tradicional se diferencia de la empresa social por la importancia que en cada una tienen los objetivos económicos y sociales. Las empresas sociales se constituyen por un objetivo social cuyo cumplimiento se concreta mediante la realización de una actividad económica. Existe en consecuencia, una preeminencia de los objetivos sociales por sobre los económicos.

Según Documento N° 9 de AECA (2015) no hay una definición universal de empresa social por varios factores. En primer término, reúnen características de organizaciones del sector público, privado y social o tercer sector, en la práctica actúa como una empresa privada, obtiene subvenciones del estado y tiene una misión social. En segundo lugar, se agregan la combinación de la misión de alcanzar la sostenibilidad económica con un propósito social, una estructura organizativa que depende del contexto y el abordaje de diferentes disciplinas para su estudio (sociología, psicología, ciencia política).

La definición propuesta por la Unión Europea en su Comunicación del año 2011 se transcribe a continuación:

*“La empresa social es un operador de la economía social cuyo principal objetivo es tener un impacto social en preferencia a la generación de beneficios para los propietarios o los grupos de interés. Opera proveyendo de productos y servicios al mercado de una manera emprendedora e innovadora y usa sus beneficios principalmente para la consecución de sus objetivos sociales. Está gestionada de una manera abierta y responsable y, en particular, involucra a los empleados, clientes y otros grupos de interés afectados por sus actividades comerciales” (p. 2)*

Para caracterizar una empresa social, Kerlin (2012) identifica cinco elementos, la historia y cultura de una determinada sociedad, el tipo de economía y el grado de desarrollo económico, el tipo de gobierno y el grado de desarrollo institucional, el tipo de sociedad y las influencias internacionales.

En este sentido Documento N° 9 de AECA (2015) identifica por un lado, principios fundamentales intrínsecos, que son comunes a todas las empresas sociales (la misión principal es de carácter social,

se consigue a través de la generación de ingresos actuando en un mercado, tiene vocación de sostenibilidad y autonomía, los excedentes se destinan principalmente a la generación de valor social). Por otro lado, refiere a la existencia de elementos de diseño que difieren según el caso y están condicionados por el entorno (búsqueda de impacto social, proposición de valor social, estrategia empresarial, orientación a la sostenibilidad económica, cultura social, conexión con los beneficiarios, cultura social, ecosistema colaborativo, liderazgo emprendedor). Finalmente plantea que para caracterizar una empresa social es fundamental considerar la influencia del entorno.

Un aspecto a resaltar es que no existe una forma jurídica que sea propia de las empresas sociales, sino que se constituyen como entidades con y sin fines de lucro y considerando diversas alternativas. De esta forma su compromiso con su triple propósito queda en el ámbito de la voluntad de las empresas por asumirlos.

### **b- Empresas de bien común**

La empresa del bien común tiene su origen en el modelo económico y empresarial denominado Economía del Bien Común.

Al inicio de la crisis financiera de 2008, el profesor austriaco de economía Christian Felber publicó el documento “Nuevos valores para la economía” en el cual planteó las bases para un sistema alternativo al capitalismo y al comunismo basado en el concepto de bien común. Con la ayuda de un grupo de empresas austriacas, Felber logró describir este nuevo modelo económico denominado “Economía del Bien Común” (EBC) en su libro publicado con el mismo nombre en el 2010. En dicho año, el modelo comenzó a aplicarse en el ámbito empresarial y un año después se presentaron los resultados correspondientes a los balances del bien común de las primeras 100 empresas pioneras. En la actualidad, el movimiento está implantado en Europa, América del Norte y Latinoamérica y en cerca de 2 mil empresas de unos 30 países.

La EBC lleva expresado en su nombre su objetivo último: el *Bien Común*, proponiendo como herramienta válida para lograrlo la cooperación.

Según Felber (2012), el concepto de Bien Común se fundamenta en el respeto y el fomento de los valores humanos plasmados en los derechos y valores ya asentados en la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948). Es así que este modelo contempla cuatro tipos de valores diferentes: 1) dignidad humana, 2) la solidaridad y justicia social, 3) la sostenibilidad ambiental o ecológica, y 4) la transparencia y codecisión o coparticipación. Esos cuatro grupos de valores están relacionados con la ética y el humanismo, de manera que las empresas que contribuyen a dichos valores se enmarcan dentro de lo que podemos denominar empresas del bien común. De esta manera, a través de valores éticos y sociales, se consigue humanizar las empresas y la economía.

En este modelo, una empresa del bien común es aquella capaz de crear el triple valor de la sostenibilidad corporativa: económico, social y ambiental. Estas tres dimensiones se refuerzan mutuamente ya que al crear valor social y ambiental permite el incremento del valor económico de la empresa, como así también la dimensión económica favorece el desarrollo de las otras dos dimensiones. Por ello, las acciones de responsabilidad social han de ser entendidas como una inversión real que a largo plazo puede repercutir positivamente en los resultados financieros de la empresa.

En este modelo se redefine el éxito empresarial, ya no fundamentándose sólo en variables económicas e indicadores monetarios. El beneficio y el crecimiento económico y financiero ha de ser el medio o instrumento para contribuir al bien común y no un fin en sí mismo.

A fin de que una empresa inserta en este modelo mida su contribución al bien común, la EBC propone como instrumento el balance del bien común (BBC). La herramienta utilizada para la realización del BBC será la matriz del bien común (MBC), mediante la cual se establecen las relaciones entre los cuatro valores del modelo (dignidad humana, solidaridad y justicia social, sostenibilidad ecológica y participación y transparencia democrática) con los cinco grupos de contacto (proveedores, finanziadores y propietarios, empleados, clientes y entorno social); de donde surgen 20 temas diferentes que son monitoreados a través de indicadores y que permiten obtener una puntuación de la aportación realizada por la empresa al bien común.

Por lo tanto, el BBC se concibe como un instrumento que mide cómo las actividades de las empresas funcionan y afectan a los distintos grupos con los que se interrelacionan, a tenor de una serie de valores fundamentales y universalmente aceptados. Este balance se propone a su vez como un instrumento real de valoración de cómo la actividad de las empresas influye en el mundo que les rodea, sirviéndoles asimismo como instrumento de autoevaluación y progreso en la reorientación de sus valores y objetivos hacia el Bien Común.

Nuevamente observamos que las EBC no responden a un tipo de persona jurídica y están más centradas cuestiones predominantemente sociales, no poniendo en pie de igualdad el triple propósito.

### **c- Empresas B**

En el año 2006 en los Estados Unidos se crea una organización sin fin de lucro denominada *B Lab*, la cual tiene por objetivo transmitir una nueva concepción de hacer negocios, donde no solo la generación de beneficios económicos mueve como objetivo a las empresas si no la necesidad de lograr un impacto social y medioambiental en su entorno (Campos-i-Climent, 2016). Se crea una

marca colectiva como identidad de mercado, de empresas que redefinen el sentido del éxito en los negocios.

Este modelo de negocios sustentables logra la prosperidad económica mientras reduce el impacto de las externalidades negativas y crea externalidades positivas en el medioambiente y la sociedad (Stubbs, 2017).

La concepción de un negocio sustentable incorpora el concepto de “triple bottom line” introducido por John Elkington, el cual establece conceptualmente la medición de resultados no sólo económicos si no de impacto social y ambiental por parte de una organización.

Los consumidores, proveedores, empleados, Estados y demás grupos de interés (“*stakeholders*” en su denominación en inglés) se han vuelto conscientes y preocupados por la realidad del mundo, respecto a la integración y justicia social y cuidado y preservación del medioambiente, por lo cual evalúan estos aspectos al momento de relacionarse con una entidad.

Con el objetivo de lograr información transparente para los mencionados *stakeholders*, respecto al cumplimiento de los objetivos en estas tres dimensiones, es que nace el sistema de certificación creado por *B Lab* el cual establece determinados indicadores que permiten evaluar el impacto social y medioambiental de una empresa. Es una adaptación del *BalancedScorecard* (Kaplan y Norton, 1996), donde por medio de variables e indicadores interconectados permite el análisis integrado de la organización.

Las Empresas B, son organizaciones que voluntariamente obtienen esta certificación alcanzando un puntaje mínimo en cada una de sus dimensiones, certificación que debe ser renovada de manera periódica (3 años) para garantizar que estos propósitos se mantengan en el tiempo. Ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio.

Para lograr esta certificación las entidades deben proveer evidencia del impacto de la compañía en sus *stakeholders* en cinco dimensiones o áreas: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes. Esto les permite realizar una revisión detallada de todas ellas, con el objetivo final de ayudar a identificar aspectos de mejora y oportunidades para alcanzar su misión potenciando el triple impacto (Sistema B).

Según lo que establece Sistema B, una empresa para poder adquirir la condición de Empresa B en primer término debe reunir las siguientes características:

- 1) Ser una entidad con fin de lucro.
- 2) Operar en un mercado competitivo, estar expuesta a los riesgos normales del mercado.
- 3) Tener mínimo 12 meses de operaciones.

- 4) Debe estar dispuesta a cumplir el requerimiento legal de Empresa B conforme a la legislación de su país: esto es la realización de un cambio en sus estatutos o adoptar la figura legal de una Sociedad de Beneficio de Interés Colectivo (Requisito Legal).
- 5) La Certificación aplica a todas las áreas de gestión de la empresa y no puede certificarse solamente una división, marca o departamento que no tenga el control de su producto o servicio.

Luego debe cumplir con los requisitos de desempeño, el cual consiste en obtener una puntuación mínima de 80 puntos sobre 200 en la Evaluación de Impacto B, que comprende las cinco dimensiones antes enunciadas.

Por último, debe hacer oficial a través de la firma de la hoja de términos de *B Lab* y la Declaración de Interdependencia, y pagar la cuota anual que le corresponda a la entidad en función a su nivel de facturación.

Las Empresas B trabajan bajo las leyes del mercado, por lo cual consideran necesario para el resguardo de sus directores y gerentes, la manifestación expresa en los estatutos de los objetivos sociales y medioambientales. No sólo la maximización de los beneficios será el motor que impulse el crecimiento de la organización, si no que la búsqueda constante de impactos positivos sociales y medioambientales guiarán las decisiones de negocio tomadas.

Una empresa B para certificarse requiere adoptar un tipo jurídico que contemple como objeto social el beneficio económico, el cuidado medioambiental y la justicia social. La respuesta latinoamericana a este requerimiento son las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Sociedades BIC), es decir: “*...sociedades comerciales caracterizadas por el compromiso de sus socios de generar un impacto positivo social y ambiental como elemento central de su negocio, simultáneamente con la generación de ganancias*”<sup>1</sup>.

En países tales como Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay han sancionado leyes para el reconocimiento de las Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo (BIC), otorgándole a las sociedades de triple impacto un marco legal pertinente. En Argentina en el año 2018 la ley de sociedades BIC obtuvo la media sanción de la Cámara de Diputados pero durante el mes de marzo 2021 perdió estado parlamentario, pero en agosto 2021, fue nuevamente presentada ante la cámara para su tratamiento.

En esta forma de instrumentación observamos la existencia de un tipo de persona jurídica, que requiere la explicitación de su objetivo de triple impacto.

---

<sup>1</sup><https://www.sistemab.org/nueva-economia/>

#### **IV. REFLEXIONES FINALES**

Las organizaciones sustentables se caracterizan por la búsqueda de tres fines: económico, ambiental y social. En el presente trabajo realizamos la caracterización de las empresas sustentables y de sus principales formas de instrumentación.

En el Cuadro I presentamos un cuadro comparativo de las características de las Empresas Sociales, Empresas del Bien Común y Empresas B.

**Cuadro I:** *Comparación de las formas de instrumentación de las empresas sustentables*

	<b>Empresas Sociales</b>	<b>Empresas de Bien Común</b>	<b>Empresas B</b>
<b>Origen</b>	Europa, últimas dos décadas del siglo XX.	Austria 2008.	Estados Unidos 2006, actualmente son más de 4.000 empresas en el mundo.
<b>Característica</b>	Empresas con objetivos sociales que consiguen a través del desarrollo de actividades económicas.	Empresas capaces de crear el triple valor de la sostenibilidad empresarial: social, ambiental y económico.	Empresas regidas por las leyes del mercado que resuelven problemas sociales y medioambientales.
<b>Requisito</b>	No existen.	Aplicar el Balance del bien común	Obtener la certificación otorgada por Sistema B
<b>Tipo societario ó instrumentación jurídica</b>	Pueden constituirse de diversas formas jurídicas, entes con y sin fines de lucro, cooperativas, mutuales, fundaciones y otras.	Pueden constituirse de diversas formas jurídicas.	Es necesaria la inclusión en sus estatutos de los objetivos económicos sociales y ambientales. No requiere un tipo societario específico. En Latinoamérica adoptan el tipo jurídico de sociedades BIC.

Fuente: *Elaboración propia en base a la revisión de literatura presentada*

La revisión de las características y las formas de instrumentación puestas en forma comparativa en el Cuadro I, evidencian ventajas respecto al cumplimiento de objetivos económicos, sociales y ambientales, de las Empresas B respecto a las Empresas Sociales y de Buen Común. Desde nuestra perspectiva, representan la mejor alternativa para llevar adelante un cambio de paradigma en el ámbito empresarial. En otras palabras, las Empresas B representan una adecuada instrumentación de las empresas sustentables.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, R.; CORREA, M.E.; GATICA, S.; y VAN HOOF, B. (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: empresas B en Sur América*, Fondo Multilateral de Inversiones.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA, 2015): “*La empresa social: marco conceptual, contexto e información*”, Documento N° 9. España.
- CAMPOS-I-CLIMENT, V. (2016). “La economía social y solidaria en el siglo XXI: un concepto en evolución. Cooperativas, B corporations y economía del bien común”, *Revista de Economía, Empresa y Sociedad*, N° 6, pp.6-14.
- CAMPOS-I-CLIMENT, V.; SANCHIS, J.; y EJARQUE, A. (2021). “El modelo de la Economía del Bien Común. Un estudio empírico sobre su aplicación a la empresa privada”, *Revista de Estudios Cooperativos*, N° 132, pp. 46-76.
- CARAVAGGIO, L. (2018). “Introducción a la Economía de Comunión”, *Estudios Económicos*, N° 70, pp. 99-109.
- CARILLO, G. (2018). “Sustentabilidad en las Organizaciones: Nuevos enfoques y formas de entender del concepto”, *Administración y Organizaciones*, N°14(27), pp. 5-11.
- DÍAZ, M., y MARCUELLO, C. (2012). “Las empresas sociales en España: concepto y características”, *Revista Vasca de Economía Social*, N° 8, pp. 143-164.
- DÍEZ, E.; SANCHEZ, L.; y FERNANDEZ, A. (2020). “Protocolo: revisión sistemática de literatura sobre B-Corp”, *WPOM*, Vol. 11, N° 1, pp. 39-53.
- ELKINGTON, J. (1998). *Cannibalswithforks: the triple bottom line of 21st Century business*. Capstone, Gran Bretaña.
- EUROPEAN COMMISSION. (2011). *Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee*. Publications Office of the European Union.
- FELBER, C. (2015). *La economía del bien común*. (Centro Español de Derechos Reprográficos, Ed.) (2da ed.). Barcelona.
- FONCEA, M., MARCUELLO, C., y MARCUELLO, C. (2012). “Empresas sociales y evaluación del impacto social”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), pp.178-198.
- GALINDO, A. (2004). “Nuevosámbitos de responsabilidad social de la empresa. Desdeel “tercer sector “a la Economía de Comunión”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, N° 8, pp. 1-19.
- GELASHVILI, V.; CAMACHO, M.; y SEGOVIA, M. (2020). “A study of the economic and financial analysis for social firms: are they really businesses?”, *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, N° 23(2), pp.139-147.
- HAIGH, N., y HOFFMAN, A. J. (2012). “Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business”. *Organizational Dynamics*, 41, pp. 126–134.
- KERLIN, J. A. (2012). “Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors”, *Social enterprises*, pp. 91-117, London.
- SAJARDO, A. (2019). “La empresa del bien común: modelo de actividad económica y éxito ético”, *Boletín de estudios económicos*, Vol. LXXIV, N.º 228, pp. 613-632.
- SALAS, V. (1984). “Economía teórica de la empresa”, *Información Comercial Española*, Julio, pp. 9-22.

SANCHIS, J. y CAMPOS-I-CLIMENT, V. (2019)." El modelo de la economía del bien común: aproximación desde el enfoque organizativo y el análisis bibliométrico", Estudios Gerenciales, Vol. 35, N° 153, pp. 440-450.

SANCHIS, J.; CAMPOS-I-CLIMENT, V.; y EJARQUE, A. (2021). "El modelo organizativo de la Economía del Bien Común y su comparación con otros enfoques de la sostenibilidad", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, N°101, pp. 143-163.

SORIA,K.; ZUNIGA, S.; y CONTRERAS, F. (2021). "Empresas B en Latinoamérica: un estudio exploratorio sobre compromiso laboral", *Información Tecnológica*, Vol. 32 (3), pp. 113-120.

STUBBS, W. (2017). "Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 144, pp. 299-312.

**Webgrafía:**

<https://www.sistemab.org/> (fecha de consulta 22/8/2021)