

Universidad Técnica Nacional

Comercio Exterior

Sede Central

Elaboración de un plan de certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica para la
empresa TICOFRUT S.A durante el periodo 2020-2021

Trabajo Final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración del Comercio Exterior

Estefany Iglesias Calix

Johanna Solano García

Marco Vinicio Montoya Salazar

Alajuela, abril, 2020

Dedicatoria

A Dios por el Don de la vida, por darme la capacidad y la fortaleza para poder culminar esta fase importante de mi vida, a mi familia por el apoyo incondicional e impulsarme a seguir adelante con palabras de aliento y consejos de valor.

Marco Vinicio Montoya Salazar, 2022

A la vida, por permitirme cumplir un sueño profesional y culminar una etapa importante en mi vida. A las personas que fueron un motor y aportaron a lo largo del camino con su apoyo, consejos, y experiencia

Johanna Solano García, 2022.

A Dios por ser el principal motor en mi vida y darme fortaleza. A mi mamá por siempre creer en mí e impulsarme en cada sueño. Y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma me ayudaron a llegar hasta aquí.

Estefany Iglesias Calix, 2022.

Agradecimientos:

La elaboración de un proyecto de graduación conlleva mucho aprendizaje, esfuerzo y trabajo, y sin duda alguna existen personas que son esenciales para la realización del mismo. Por esta razón, expresamos nuestro más sincero agradecimiento a las siguientes personas:

A nuestro tutor Eric Alvarado, quien brindó su apoyo durante nuestra formación universitaria y fue clave para la culminación de nuestro proyecto final de graduación. Por ser fuentes de guía y experiencia, a los lectores Marco Sancho y Erick Mora.

Asimismo, extendemos nuestro especial agradecimiento a la empresa TICOFRUT S.A por la disponibilidad ofrecida para adquirir la información necesaria para la elaboración de nuestro proyecto. A los colaboradores Heylin Artavia, Jacqueline Quesada y Mauricio Quesada por el compromiso y tiempo aportado.

Resumen

El presente proyecto de graduación se realiza con el objetivo de formular un plan de certificación bajo la modalidad Corporación B para la empresa TICOFRUT S.A, con el propósito que la empresa mencionada genere un triple impacto y así pueda convertirse en una compañía híbrida mediante la certificación B durante el periodo 2020-2021.

En el desarrollo del primer capítulo se expone la necesidad de las empresas de innovar en la manera que están realizando negocios actualmente y así diferenciarse del resto de la competencia. Se introducen los aspectos generales de la investigación como lo son los antecedentes, el estado de la cuestión, la justificación, los objetivos, entre otros. Teniendo como objetivo principal el Elaborar un plan de certificación bajo la modalidad B en Costa Rica para empresa TICOFRUT S.A durante el periodo 2020-2021.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cual se analizan las variables seleccionadas (FODA, diagnóstico, plan de mejora, etc) a partir de los objetivos de estudio. Asimismo, se expone el marco referencial enfocado en la teoría de Ventaja Competitiva de Michael Porter

El tercer capítulo detalla la metodología aplicada para la elaboración de este proyecto de investigación. Donde el enfoque seleccionado fue mixto, obteniendo información directamente de fuentes primarias como lo son funcionarios de la empresa TICOFRUT S.A y empresas Certificadas bajo Sistema B. La información secundaria fue recolectada por medio de consultas en la página del Sistema B, revistas, periódicos digitales, tesis y trabajos finales de graduación.

El cuarto capítulo explica los resultados obtenidos del trabajo de campo y se realiza la elaboración del diagnóstico, basado en los datos obtenidos en la herramienta B. Posterior a esto se realiza un plan de acción para que la empresa realice los cambios necesarios para poder certificarse y, como parte del último objetivo, se elabora un análisis costo-beneficio para mostrar qué tan factible es la certificación para TICOFRUT.

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación las cuales muestran que la empresa exportadora TICOFRUT posee un alto potencial para obtener la certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica.

Palabras clave: Plan de certificación, Análisis Costo Beneficio, Sistema B, Diagnostico, Empresas B.

Tabla de Contenido

Capítulo I

1.1.1. Nombre del proyecto	1
1.2. Estado de la cuestión	1
1.3. Diagrama causa y efecto- Certificación B	4
1.4. Problema central	4
1.5. Antecedentes del proyecto	5
1.6. Justificación del proyecto	6
1.7. Periodo de ejecución	7
1.8. Objetivo general	7
1.8.1. Objetivos específicos	8
1.9. Beneficiarios	8
1.10. Beneficiarios indirectos:	8
1.10.1. Comunidad de San Carlos	8
1.10.2. Proveedores	9
1.11. Localización	9
1.12. Viabilidad financiera (flujo de caja)	11

Capítulo II

2.1. Marco conceptual	12
2.1.1. Diagnóstico	12
2.1.2. Análisis FODA	13
2.1.3. Plan de certificación	14
2.1.4. Análisis costo-beneficio	16
2.1.5. Plan de mejora	18
2.2. Marco referencial.....	20
2.2.1. Ventaja Competitiva de Michael Porter	20

Capítulo III

3.1. Marco conceptual	22
3.1.1. Enfoque de investigación	22
3.1.2. Fuentes de investigación.....	22
3.1.3. Tipos de investigación	23
3.1.4. Instrumentos de recolección de datos	23

Capítulo IV

4.1. Análisis e interpretación de resultados	26
4.2. Elaboración del diagnóstico - Certificación B Corp.	27
4.2.1. Gobernanza.	29

XXVI

4.2.1.1.	<i>Misión y compromiso.</i>	30
4.2.1.2.	<i>Ética y transparencia.</i>	31
4.2.1.3.	<i>Métricas de gobernanza.</i>	33
4.2.1.4.	<i>Protección de la misión.</i>	34
4.2.2.	Trabajadores	34
4.2.2.1.	<i>Métricas de Trabajadores y Seguridad financiera</i>	35
4.2.2.2.	<i>Salud, bienestar y seguridad.</i>	36
4.2.2.3.	<i>Desarrollo Profesional.</i>	38
4.2.2.4.	<i>Satisfacción y Compromiso</i>	39
4.2.3.	Comunidad.	40
4.2.3.1.	<i>Modelo de negocios de impacto orientado a la comunidad</i>	42
4.2.3.2.	<i>Diversidad, equidad e inclusión</i>	42
4.2.3.3.	<i>Impacto económico.</i>	43
4.2.3.4.	<i>Compromiso cívico y donaciones</i>	44
4.2.3.5.	<i>Gestión de la cadena de suministros</i>	45
4.2.4.	Medio Ambiente.	46
4.2.4.1.	<i>Modelo de negocios ambiental</i>	47
4.2.4.2.	<i>Gestión ambiental</i>	47
4.2.4.3.	<i>Aires y clima.</i>	48
4.2.4.4.	<i>Agua.</i>	49
4.2.4.5.	<i>Tierra y vida</i>	50
4.2.5.	Clientes	51
4.2.5.1.	<i>Cuestionario de Divulgación</i>	53
4.2.5.2.	<i>Divulgación de información – Industrias</i>	53
4.2.5.3.	<i>Divulgación de información – Prácticas</i>	54
4.2.5.4.	<i>Divulgación de información – Resultados y Sanciones</i>	54
4.2.5.5.	<i>Divulgación de información - Cadena de Suministro</i>	54
4.3.	Plan de Acción para el proceso de Certificación Empresa B.....	54
4.3.1	Análisis de plan de acción.	66
4.4.	Análisis de costo beneficio para el proceso de certificación.....	67
4.4.1.	Resumen Análisis Costo Beneficio	73
5.	CAPÍTULO V	
5.1.	Conclusiones.....	73
5.2.	Referencias bibliográficas	76
6.	ANEXOS	

Tabla de contenido de tablas

Tabla 1. Situación actual y situación deseada.....	5
Tabla 2. Diagrama de GANTT	10
Tabla 3 Plantilla de estimación de costos	11
Tabla 4. Variables de estudio utilizadas para el proyecto.....	25
Tabla 5. Plan de acción para el pilar de Gobernanza.....	56
Tabla 6. Plan de acción para el pilar de Gobernanza.....	57
Tabla 7. Plan de acción para el pilar de Gobernanza.....	57
Tabla 8. Tabla Plan de acción para el pilar de Gobernanza, Continuación de la tabla 7	58
Tabla 9. Plan de acción para el pilar de Gobernanza.....	58
Tabla 10. Plan de acción para el pilar de Gobernanza, Continuación de la tabla 9.	59
Tabla 11. Plan de acción para el pilar de Trabajadores.	59
Tabla 12. Tabla para el pilar de Trabajadores.....	59
Tabla 13. Plan de acción para el pilar de Trabajadores, continuación de la tabla 12.	60
Tabla 14. Plan de acción para el pilar de Trabajadores	60
Tabla 15. Plan de acción para el pilar de Comunidad.....	61
Tabla 16. Plan de acción para el pilar de Comunidad.....	61
Tabla 17. Plan de acción Comunidad, Continuación de la Tabla 16	62
Tabla 18. Plan de acción para el pilar de Comunidad.....	62
Tabla 19. Plan de acción para el pilar de Comunidad.....	63
Tabla 20. Plan de acción el pilar Medio Ambiente.....	63
Tabla 21. Plan de acción para el pilar de Clientes.	64

Tabla 22. Plan de acción para el pilar de Clientes	65
Tabla 23. Análisis de costo-Beneficio de pilar de Gobernanza	69
Tabla 24. Análisis de costo-beneficio pilar de Gobernanza	69
Tabla 25. Análisis de costo-beneficio pilar de Trabajadores.....	70
Tabla 26. Análisis de costo-beneficio pilar de Trabajadores.....	71
Tabla 27. Análisis costo-beneficio pilar de Medio Ambiente	72
Tabla 28. Análisis de costo-beneficio pilar de Clientes.....	72

Tabla de contenido de figuras.

Figura 1. Diagrama causa-efecto	4
Figura 2. Corporación B Áreas de impacto de la evaluación de Impacto B	29
Figura 3. Corporación B Área de Gobernanza Evaluación B.	30
Figura 4. Corporación B Área de impacto de Trabajadores Evaluación B.	35
Figura 5. Corporación B Área de impacto Comunidad Evaluación B.	41
Figura 6. Corporación B Área de impacto Medio Ambiente Evaluación B	46
Figura 7. Corporación B Área de impacto Clientes Evaluación B	52

Capítulo I

Introducción

1.1.1. Nombre del proyecto

Elaboración de un plan de certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica para la empresa TICOFRUT S.A durante el periodo 2020-2021.

1.2. Estado de la cuestión

Cuando una compañía se certifica como Empresa B, opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia, ya que no solo se rige por intereses financieros, también por los intereses de los colaboradores, proveedores, clientes, comunidad y ambiente, de acuerdo con la nota del periódico digital La República, realizada por Jeffry Garza, con el título: *Costa Rica celebrará su primer día B, ¿de qué se trata?*

El periódico digital Empresas & Management (2019), en su título denota: *Costa Rica busca empresarios con compromiso social y ambiental* y menciona que la Certificación B busca que las empresas tengan éxito, más allá de lo financiero, que generen un compromiso con el medio ambiente, el bienestar de la sociedad y las personas.

En la nota del periódico digital El Financiero CR escrita por Cristian Fallas Villalobos (2019) destaca: *Ocho empresas cambiaron las palabras por las cifras para comprobar su sostenibilidad*, el autor explica los beneficios de una empresa que posee la Certificación B, a saber: la generación de alianzas comerciales y colaboración con otras compañías bajo la Modalidad B, se consideran empresas muy atractivas para los inversionistas ya que trabajan la triple utilidad en su organización, es decir la utilidad social, económica y ambiental.

De acuerdo con el proyecto de graduación: *Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate Factory* por Patricia Núñez y Joyce Valverde (2019), las Empresas B, una vez certificadas, se comprometen con la sociedad y la misma institución y

deben cumplir con altos estándares en beneficio del ambiente, proveedores, empleados y comunidad.

Según indica Academia B (2017) en *Casos de las empresas con propósito y sistema B en Latinoamérica*, la iniciativa de la creación de Empresas B se crea para lograr resultados eficientes a nivel financiero, pero, en la actualidad, se espera que las empresas generen crecimiento económico, sean actores de soluciones de los problemas sociales y, además, puedan crear un impacto ambiental.

Raquel Ramírez (2017) en su nota: *Sistema B, un modelo para crear empresas que se abre paso a paso en el país* en el periódico La República.net, expone el caso de la empresa Yuxta Energy, en la cual se dejó de tener como prioridad el aspecto económico para dar lugar, también, al aporte social y ambiental que la empresa podría generar.

Fundación UADE (2016) explica en su trabajo de investigación: *Certificación de Pymes argentinas*, las empresas se interesan por ingresar a la Certificación B para poder competir en el mercado actual diversificando su negocio y creando una diferenciación del resto del mercado. Además, esta certificación permite que se pueda acceder a contactos empresariales dentro y fuera del país, así como enfocarse en la retención de talento humano y beneficios sociales que puedan desarrollarse.

Según Oscar Sanabria Garro (2016) en su estudio: *Formas híbridas de empresa: del reinado del accionista al del bien común: los caminos paralelos de la Economía del Bien Común y las Empresas B*, las organizaciones híbridas o Empresas B han revolucionado la forma en la cual se han hecho negocios, estas organizaciones han emergido, no solamente para competir por la calidad de bienes y servicios, sino, por la generación de un cambio social y ambiental en sus grupos de interés. Debido a esto, su estrategia empresarial es

diferente a la de una empresa convencional ya que esta está orientada hacia la sostenibilidad y el triple impacto.

Se pueden destacar tres factores clave: el primero se concentra en la redefinición de los impactos, donde aparte del enfoque económico, permite lograr objetivos sociales y ambientales. El segundo factor se basa en la preferencia de parte de los empresarios a reinvertir de forma equitativa y, por último, la capacidad que tienen las empresas para la adaptación de nuevos conceptos para facilitar la superación de dificultades por demanda de los clientes.

Por otro lado, Abramovay, Correa, Gatica y Van Hoof (2013) en su artículo titulado *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América* subrayan que las Empresas B o “empresas con propósito” apoyan de gran manera la sostenibilidad de los países. El propósito de estas compañías no es solamente lucrar y generar ganancias, sino incluir otros actores no financieros que logren crear una influencia positiva en la sociedad y el medio ambiente. Dichas empresas operan con grandes estándares de transparencia y su objetivo va más allá, diferenciándose de las empresas convencionales.

En el país ya existen varias PYMES que poseen la Certificación B. De hecho, ya hay algunas que han sido galardonadas con el premio “B Corp best for the world”. Según Nelson Ulloa (2013) en su artículo titulado *¿Qué son las empresas B y cómo puede su PYME convertirse en una?* Las empresas Bodhi Surf y Editorial Pucci fueron galardonadas con dicho premio entregado por la organización no gubernamental B Lab, esto fue publicado en el periódico nacional El Financiero.

Las Corporaciones B son un nuevo fenómeno empresarial que opera con altos estándares de gestión y transparencia, al mismo tiempo que buscan el mejor rendimiento

financiero y permiten la repartición de utilidades entre accionistas. Tienen como filosofía que la mejor manera de lograr un impacto es mediante el mercado. Ana Rodríguez (2012) menciona en su artículo *El fenómeno de las Empresas B en América Latina* que este tipo de empresas ven las utilidades como una herramienta para sus objetivos y no como el fin.

1.3. Diagrama causa y efecto- Certificación B

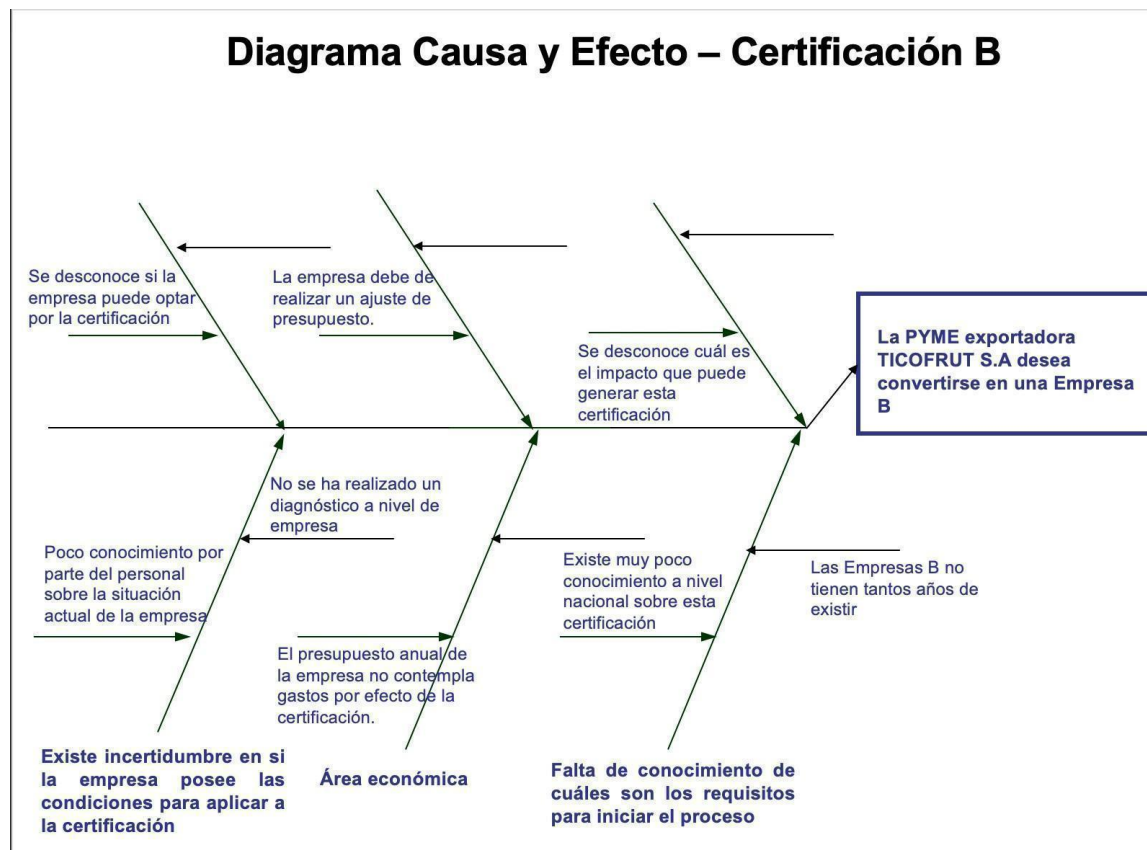


Figura 1. Diagrama causa-efecto

Fuente: Elaboración propia

1.4. Problema central

La PYME exportadora TICOFRUT S.A desea generar un triple impacto (económico, ambiental y social) en el mercado y convertirse en una empresa híbrida mediante la

Certificación B, durante el periodo 2020-2021.

TICOFRUT, por su nicho de mercado, debe adaptarse a las exigencias de los compradores, enfocando su destino en Europa, donde el requerimiento de certificaciones, orientadas a la mejora de procesos y valor agregado, los inclina a buscar nuevas herramientas para competir en el mercado.

Tabla 1.

Situación actual y situación deseada

Situación actual	Situación Deseada
La empresa no cuenta con la Certificación B, necesaria para convertirse en una empresa híbrida y generar el triple impacto ambiental, social y económico.	La empresa cuenta con la Certificación B, convirtiéndose en una empresa híbrida y generando el triple impacto ambiental, social y económico.

Fuente: Elaboración propia.

1.5. Antecedentes del proyecto

Las Empresas B surgieron durante el año 2006 en los Estados Unidos y fue hasta seis años después cuando se constituyeron en América del Sur. Fueron desarrolladas por la ONG estadounidense B Lab. Estas empresas están cambiando la manera de entender y hacer negocios. Se caracterizan por buscar una solución a problemas sociales y medioambientales desde el negocio mismo, es decir, sin perder de vista la rentabilidad y el comercio internacional, pero generando un impacto positivo en la sociedad.

Según Sistema B (2018): “el movimiento ya cuenta con más de 700 empresas alrededor del mundo y esta suma sigue creciendo”. Estas empresas buscan la sostenibilidad, la cual, actualmente, es condición para competir en el mercado y ser atractivo para

inversores, proveedores, clientes y empleados. A pesar de que este movimiento es nuevo, en Costa Rica ya existen nueve empresas que cuentan con la Certificación B. entre ellas: Pucci, Florex, Aromas, Nahua, Yuxta y Seed, entre otros.

Según Fallas (2010), en el artículo publicado en el periódico *Nación*:

Al ser certificadas B, las empresas se someten a una revisión detallada de todos los ámbitos de la empresa en la que consideran sus acciones en cinco áreas: gobernanza, trabajadores, clientes, comunidad y medio ambiente, lo que da al consumidor total trazabilidad y transparencia en la cadena de valor. Al obtener el sello, realizan un pago anual según su facturación de cada año. (P.3)

La empresa exportadora TICOFRUT es una corporación comercializadora de jugos, frutas tropicales y subproductos que cumple las expectativas de calidad de los clientes más exigentes y genera prosperidad para su comunidad, suplidores, colaboradores y accionistas, siempre aplicando un alto compromiso social y ambiental. Debido al crecimiento íntegro que la empresa persigue, ya cuentan con diversas certificaciones de gran renombre, entre ellas: ISO 9001, ISO 1401, Safety Management System, Sure-Global- Fair y Kosher, esta última certifica que los alimentos se preparan con ciertas normas dietéticas judías.

Sumado al esfuerzo que la compañía está realizando por mejorar su competitividad, nacional e internacionalmente, y ampliar su mercado mientras genera un triple impacto, surge la necesidad de convertirse en una Empresa B.

1.6. Justificación del proyecto

Los consumidores de hoy en día son personas informadas, conscientes y con altos estándares a la hora de elegir un producto, por ello los comercios buscan ingresar al mercado

con diferentes certificaciones o normas que le den un peso importante a su producto para que sea aún más competitivo.

TICOFRUT es una empresa exportadora que, de forma constante, se somete a procesos de mejora e innovación de sus procesos y productos. Parte de su visión como empresa es ser reconocida entre los líderes en el mercado mundial de la producción y comercialización de jugos y subproductos tropicales de alta calidad a través de tales protocolos, mientras busca un crecimiento íntegro y continuo y, para lograrlo, es crucial que escuchen y conozcan a sus consumidores y posibles compradores.

El modelo de negocio de las empresas, anteriormente, consistía en intensificar el uso de los recursos naturales sin importar cuál sería el costo para el medio ambiente, al mismo tiempo que se veían afectadas las comunidades locales o aledañas a la producción. Los gerentes de TICOFRUT saben que este modelo de negocios ha cambiado, debido a la globalización y el acceso inmediato que poseen las personas a la información mediante sus dispositivos tecnológicos.

Los compradores actuales son consumidores responsables, totalmente interesados en conocer la trazabilidad del producto que están adquiriendo y las prácticas sociales, económicas y ambientales de la empresa fabricante. Ante este cambio en la manera de hacer negocios, nace la necesidad para que TICOFRUT se convierta en una Empresa B.

1.7. Periodo de ejecución

El proyecto se desarrollará de mayo del 2020 a diciembre 2021.

1.8. Objetivo general

Elaborar un plan de certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica para la empresa TICOFRUT S.A durante el periodo 2020-2021.

1.8.1. Objetivos específicos

- a) Desarrollar un diagnóstico a nivel económico, social y ambiental de la empresa TicoFrut para el proceso de Certificación Corporación B en Costa Rica.
- b) Diseñar un plan de mejora para el proceso de certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica para la empresa TICOFRUT S.A durante el periodo 2020-2021.
- c) Construir un análisis costo - beneficio sobre la implementación de la Certificación Corporación B en Costa Rica para la empresa TICOFRUT S.A durante el periodo 2020-2021.

1.9. Beneficiarios

El principal beneficiario directo es la empresa Ticofrut, la cual obtendrá nuevas oportunidades dentro del mercado, ya que la Certificación B está creciendo de manera exponencial y atrayendo inversionistas interesados en el sello B. Además de ello, adquirir alianzas comerciales que generen una nueva cadena de inversiones con impacto.

Los compradores se verán beneficiados ya que podrán obtener un incremento en la gama de productos, gracias al deber de innovación en el que se verá comprometida la empresa. Además, el abrir el mercado a nuevas alianzas de mercados con impacto se traducirá en mejores precios y una mayor calidad.

1.10. Beneficiarios indirectos:

1.10.1. Comunidad de San Carlos

La comunidad de San Carlos se verá beneficiada con la Certificación B, mediante la generación de empleos y crecimiento de la planta principal. Uno de los pilares de la

certificación es la comunidad, se busca que la empresa contribuya de la mejor manera a la localidad.

1.10.2. Proveedores

Los proveedores son afectados directamente de manera positiva, ya que Ticofrut, al certificarse, puede llegar a nuevos compradores, aumentando su producción y desarrollando una cadena de valor en sus productos.

1.11. Localización

La empresa Ticofrut tiene sus instalaciones en dos ubicaciones, separando la producción de la tramitología administrativa.

El área administrativa se ubica estratégicamente en Oficentro Torre Cordillera en San José, debido a temas de certificados y logística. La planta de producción se localiza en San Carlos, en Cerro Cortés, donde se encuentra localizada la procesadora. Es en este escenario donde tendrá lugar la ejecución del proyecto.

Tabla 2. Diagrama de GANTT

Diagrama de GANTT

Actividades	2020										2021												2022
	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	S et	Oct	Nov	Di c	Ene	
Capítulo I-II-III																							
Revisión Tutor Anteproyecto																							
Revisión Lector 1 Anteproyecto																							
Revisión Lector 2 Anteproyecto																							
Capítulo IV																							
Elaboración del instrumento de recolección de datos																							
Revisión del instrumento de recolección de datos																							
Aplicación del instrumento de recolección de datos																							
Tabulación de la información																							
Redacción del capítulo IV																							
Revisión del capítulo IV																							
Capítulo V																							
Elaboración de las conclusiones y recomendaciones																							
Revisión Tutor final																							
Revisión Lector 1 final																							
Revisión Lector 2 final																							
Entrega de Proyecto Final al Comité																							
Defensa de proyecto																							

Fuente: Elaboración propia (2020)

1.12. Viabilidad financiera (flujo de caja)

Parte de la inversión inicial es el costo anual de la certificación, misma que se calcula por medio de la facturación de las ventas anuales de la empresa. Por esta razón, se solicitó dicha información a la organización, para poder realizar una estimación, tomando como referencia la tabla de Sistema B Lab.

Tabla 3. Plantilla de estimación de costos

Nombre de la empresa	Proyecto	Recurso solicitado	Horas	Costo unidad	Total de inversión
Ticofrut Sociedad Anónima	Certificación Sistema B.	Personal	160	¢3,560.00	¢1,139,200.00

Nota: Personal administrativo que llevará a cabo la realización de encuestas y seguimiento documental de la certificación B. Se toma como base la lista de salarios 2020 del Ministerio de trabajo de Costa Rica para la determinación de costos a personal con Bachillerato Universitario.

Elaboración Propia (2020)

De acuerdo con la tabla establecida en la página web informativa de Sistema B, el costo de la certificación anual de la empresa según la facturación anual al año 2019, rubros de \$50 MM - \$74,999,999, el monto a pagar sería de \$15,000.

La plantilla muestra el personal que se estaría requiriendo por parte de la empresa Ticofrut para la elaboración de la evaluación B Lab o bien la recolección de la información a presentar para validar tanto el estado de la empresa como las mejoras a realizar para poder desarrollar la certificación.

Tomando como base los costos asociados antes del inicio del proyecto se estiman los siguientes montos:

- Costo de la certificación: \$15000

Costo de personal: \$1,840, aplicando el tipo de cambio del dólar 625.00 colones.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Diagnóstico

Según la *Guía metodológica de la Universidad de Chile* (2015) define el concepto del diagnóstico como:

El diagnóstico de un proyecto tiene por objetivo principal efectuar la identificación del problema y caracterizarlo, con la finalidad de identificar la solución que tiene el mayor impacto.

El diagnóstico requiere de la aplicación de varias metodologías (para la identificación de actores, identificación del problema y de sus soluciones, análisis de alternativas, entre otras) relacionadas con cada uno de los componentes especificados, es decir, desde la identificación del problema, hasta la selección de la alternativa más adecuada. (párr.5).

Este tipo de instrumentos ayudan a las empresas a autoevaluarse con el propósito de que puedan tomar sus decisiones, de esta manera conociendo sus resultados y por este medio exponer sus criterios al órgano de dirección o al grupo de accionistas para la toma de decisiones (p. 26)

Es importante resaltar que según Vílchez y Ulate (2010) en su investigación *Un diagnóstico de los procesos de planificación en Costa Rica* dice: “Un diagnóstico tiene la finalidad de revelar las áreas más deficientes del sistema educativo en su conjunto, permitiendo determinar las prioridades de programación de acciones tanto preventivas como de mejoramiento (p. 58)”.

Los diagnósticos permiten revelar puntos críticos, una vez identificados los problemas, las empresas o instituciones puedan implementar acciones y realizar mejoras a lo interno, a pesar de que este diagnóstico fue para conocer los puntos críticos en el sistema educativo costarricense, una empresa, por ejemplo, Ticofrut, pueda realizar diagnósticos de acuerdo con su *core de negocio* para mejorar internamente.

2.1.2. Análisis FODA

De acuerdo con lo indicado, Talacón (2006) explica: “La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación” (p.13).

Por lo tanto, el análisis FODA es una herramienta que nos permite analizar de una manera interna cómo se encuentra la empresa, en qué debo mejorar, para poder enfrentar el entorno y buscar oportunidades para que la organización se pueda expandir.

Por otro lado, Espinosa (2018) nos dice que “la matriz de análisis FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro” (p. 1)

Con la definición obtenida anteriormente se puede decir que con el FODA se logra hacer un análisis profundo para saber cuál es la situación actual de la empresa y, con base en esto, se puede generar una visión estratégica que ayude a tener una visión a largo plazo y tomar decisiones. Este diagnóstico es de suma importancia ya que no es recomendable tomar decisiones a la ligera sin conocer el estado de la empresa, al darse un análisis del factor de estudio se pueden generar mejores conclusiones y toma de decisiones.

La definición de FODA según David (1988): “Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estratégica. (p.35).

Por lo tanto, toda empresa debe conocer su estructura para poder identificar fortalezas, en las cuales, bajo procedimientos y desarrollo, aplique las oportunidades y

minimice las dificultades que pueda presentar en su mejora empresarial.

Según Carrizo (2017):

Un FODA que se precie de tal debe iniciarse con la mejor información posible, totalmente actualizada, específica y proveniente de los expertos de la organización en cada una de las áreas. Eso incluye a los asesores y subcontratistas y la información proveniente de publicaciones especializadas, fuentes oficiales y datos de primera mano. (párr.11).

Es un instrumento que cualquier empresa aplica para autoanalizar su situación actual, su entorno, con el fin de plantear nuevos objetivos, cambiar objetivos empresariales enfocados a misión y visión, ver problemas en sus entornos, tanto internos como externos, para mitigar los riesgos a los que se expone la empresa. Es una excelente herramienta para la toma de decisiones en una organización, en la cual esto ayudaría de alguna manera para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas derivadas de obtener la Certificación B Corporation.

2.1.3. Plan de certificación

La página AENOR (2018) define una certificación como:

(...) es el proceso llevado a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante el que se manifiesta la conformidad de una determinada empresa, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas. La certificación va dirigida a cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño, ubicación o área de actividad, y no necesariamente a las grandes empresas. (párr.2).

Según esta última definición, se podría decir que, un plan de certificación conlleva

que una empresa tercera, ajena a la organización tiene la potestad y autoridad para corroborar que un producto o servicio cumple con ciertos estándares. También cabe recalcar que cualquier empresa, sin importar su *core business* o sin importar qué tan grande o pequeña, puede optar por una certificación.

Una certificación también se puede definir como el “Procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso, sistema o servicio se ajusta a las normas, lineamientos o recomendaciones de organismos dedicados a la Normalización Nacional o Internacional.” (ONNCCE, 2017, párr.4).

Por otro lado, Nuño (2018) menciona que “existen diferentes tipos de certificaciones, entre ellos las de calidad, como el ISO, seguridad o calidad turística. También existen certificaciones de personas o ambientales” (párr.3).

En otras palabras, el ente certificador nos asegura, por medio de esa certificación, que cierto producto, servicio o proceso cumple con ciertos requisitos o disposiciones estipuladas por algún organismo. La autora Nuño también menciona que actualmente podemos encontrar un gran número de certificaciones, ya sea de calidad, seguridad o ergonomía, esto dependiendo de la necesidad del ente que busca la certificación.

El concepto que brinda Miranda, J. (2004) complementa las definiciones anteriormente compartidas ya que muestra una perspectiva más empresarial donde especifica que “En este caso la entidad objeto de la certificación es una empresa o una parte de esta. Una empresa puede optar por certificar su modelo de gestión de acuerdo con criterios de calidad, con criterios medioambientales, de responsabilidad social, etc.” (p.4).

Por lo tanto, con base en los conceptos y puntos de vista de diferentes autores, se puede decir que una certificación es un proceso que se lleva a cabo por una entidad

certificadora oficial, nacional o internacional, la cual monitorea un proceso o servicio para garantizar su calidad, su gestión ambiental o el cumplimiento con diferentes factores. Cabe recalcar que en este proceso se ven involucradas diferentes partes, entre ellas la entidad que elabora las normas técnicas, la entidad que emite el documento y la empresa que está solicitando la certificación.

Las certificaciones son de gran importancia, pues buscan la estandarización, altos niveles de calidad y aumentan la idoneidad de las empresas para competir en el mercado nacional e internacional proporcionándoles un carácter diferenciador.

2.1.4. Análisis costo-beneficio

El análisis costo-beneficio “se trata de una manera de saber si un acto cualquiera produce más beneficios para quienes lo realizan que lo que les pueda costar” (Cantó, 2002, p.6).

La definición anterior explica cómo por medio del análisis de costo-beneficio se puede conocer el porcentaje de utilidad que un negocio o idea puede generar y, asimismo, evaluar si es rentable o no realizarla. Este análisis permite pronosticar cuál es la decisión más adecuada en términos económicos para un proyecto.

Según Aguilera (2017) la aplicación del análisis costo-beneficios ayuda:

Desde el punto de vista empresarial, uno de los objetivos más importantes a lograr es la rentabilidad, sin dejar de reconocer que existen otros tan relevantes como crecer, agregar valor a la entidad y demás. Sin rentabilidad no es posible la permanencia de la empresa a mediano y largo plazo. Para que exista, los ingresos tienen que ser mayores que los egresos, o sea, es preciso que los ingresos por ventas sean superiores a los costos. (párr.28).

Para Barros (2012) este modelo permite:

(...) identificar los componentes de costo para la puesta en marcha de los SIAF para el Estado, para lo cual se ha tomado como premisa, que la decisión de implementar un SIAF ya está definida y nos encontramos en la segunda etapa del proceso de decisión, esto es, seleccionar desarrollo a la medida - LDSW - o implementación de un producto comercial - COTS - del tipo ERP (p.20).

El SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera), los Software de Desarrollo Local conocidos en inglés como los LDSW (*Locally Developed Software*) por últimos los *Commercial off-the-shelf* conocido como (COTS) son sistema de registros que realizan las empresas para poder llevar un control de los costos, que tan beneficioso son los productos o servicios, este tipo de implementación de alguna otra manera, es un análisis de costo beneficio que le permite a la organización la toma de decisiones de manera automatizada.

Otra definición de costo-beneficio, pero aplicado a una metodología en la ingeniería de los negocios internacionales, según González (2013):

La rentabilidad que se estima para cualquier proyecto depende mucho de la magnitud de los beneficios que éste otorgue a la empresa, a cambio de la inversión realizada en su implementación. Los beneficios obtenidos pueden manifestarse de diversas maneras como creadores de valor en las operaciones diarias del negocio; pueden reflejarse en la agregación de ingresos a la empresa, reducción de costos y/o aumento de eficiencia de esta. (p.32).

Por lo tanto, el análisis de costo beneficio es una herramienta que permite evaluar los beneficios obtenidos de la implementación de un proyecto o producto nuevo, el valor que puede originar en el tiempo, en el momento que se implementa el proyecto y analizar los resultados finales, es decir, si aumentó la eficiencia de las operaciones o si elevó los costos.

Dado que las empresas deben realizar grandes esfuerzos para aportar un valor a sus negocios y de así brindar beneficios a la sociedad al tratarse de la certificación B, Una vez realizado el análisis a profundidad de los planes estratégicos y de los requisitos que por *default* tiene cumplidos, es más factible la obtención de la certificación sin necesidad de realizar una inversión adicional y que, de esta forma, constituya un beneficio más que un costo adicional.

2.1.5. Plan de mejora

El plan de mejora contiene procedimientos basados en calidad que obtienen resultados eficaces. Proaño, Gisbert y Pérez (2017) afirman que:

El concepto de plan de mejora se puede interpretar como un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces. El punto clave del plan de mejora es conseguir una relación entre los procesos y el personal generando una sinergia que contribuya al progreso constante. (p.52).

El plan de mejora es un proceso donde la calidad es esencial para el mejoramiento de procedimientos en forma ascendente en una organización o sistema a través del tiempo.

El empleo de una metodología que fusione estos aspectos claves de mejora continua e involucre los requerimientos del cliente es esencial para desarrollar ventajas competitivas que permitan a las empresas mantenerse activas en el

mercado. (Núñez, Vélez y Berdugo, 2004, p.46).

La metodología para elaborar un plan de mejora continua es eliminar desperdicios o retrocesos, Barraza y Dávila (2008) afirman, que:

La tercera y última esfera concéntrica utiliza al Kaizen como sustento teórico para aplicar metodologías y/o técnicas que tienen como propósito básico el eliminar el desperdicio (Mudas). Por ello, a través de la eliminación de la muda se busca mejorar la calidad de los procesos y los productos, reducir el lead time, optimizar la entrega a tiempo de los productos e incluso, mejorar el flujo de dinero.

La característica es el enfoque que se busca es la eliminación de mudas de manera transversal, a lo largo del proceso (*cross functional approach*), por lo que, además, cada proyecto de mejora es liderado por algún empleado que es reconocido por su capacidad técnica, generalmente empleados veteranos y con amplia experiencia. (pp.311-312).

La metodología se refiere a la mejora que debe aplicarse de manera evolutiva en todas las empresas, por la rápida renovación que genera el comercio. Precisamente, este entorno globalizado al que las empresas de hoy se ven enfrentadas, las obliga a adoptar, establecer y conseguir ventajas competitivas, y para ello deben prepararse internamente con sus colaboradores.

Se hace referencia en su plan de mejoramiento al término de *mejoramiento continuo* aplicado como una herramienta al plan, Cárdenas y Fecci (2017) afirman:

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos

realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización; además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. (p.60).

El mejoramiento continuo es una herramienta aplicada en los procesos globales, donde se puede obtener ventajas frente a la creciente demanda de servicios y productos con valores agregados, fomentando las ventajas que se tienen, así como replanteando procesos para aplicar mejoras.

Según las citas antes mencionadas, se puede concretar que un plan de mejora se basa en un proceso programado, utilizado para crear mejoras en una organización. Se fundamenta en el mejoramiento del rendimiento y la calidad, aportando oportunidades en diferentes áreas, para responder a los cambios en el entorno.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Ventaja Competitiva de Michael Porter

La teoría de Porter (1979) guarda un concepto de valor: “La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar...” (pág. 3). Las empresas buscan especializarse, mejorar cada día los procesos y brindar un valor agregado en la cadena de producción. Por esta razón, se toma como referencia esta teoría para el proyecto, ya que la certificación permitiría a TICOFRUT diferenciarse de las demás agrupaciones comerciales y aportaría un valor agregado en su entorno. Asimismo, incita a la empresa a trabajar bajo una normativa ética y transparente que ayude a tener soluciones colectivas. (Anónimo, 2019)

Porter también nos dice que las empresas obtienen una ventaja competitiva mediante actos de innovación, incluyendo nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas, precisamente la meta de TICOFRUT, diferenciarse de las demás empresas de su sector al

generar un triple impacto y hacer negocios con sus proveedores y clientes de una manera diferente, mientras percibe una nueva base para competir con mejores medios.

Según Machinea (2017) en su comentario para Harvard Business Review, las empresas deben de presentar un alto nivel de liderazgo para poder ser competitivas. También concluye que una empresa debe crear presiones para generar innovación, y nos detalla que: “las empresas pueden vender a los compradores y a los canales más sofisticados y exigentes; buscar a los compradores con las necesidades más difíciles; establecer las normas que exceden los obstáculos regulatorios y estándares de productos más rigurosos” (pág. 1). Esto es exactamente lo que desea hacer TICOFRUT, cumplir con altos estándares para generar un valor agregado y una diferenciación en su producto.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Marco conceptual

3.1.1. Enfoque de investigación

Esta investigación es de enfoque mixto, debido a que se da un enfoque cuantitativo y cualitativo.

De acuerdo con Fernández, Hernández y Baptista (2006): “El enfoque cuantitativo es en el que el investigador hace a un lado sus propios valores y creencias. La posición del investigador es “imparcial”, intenta asegurar procedimientos rigurosos y “objetivos” de recolección y análisis de los datos, así como evitar que sus sesgos y tendencias influyan en los resultados” (p. 12). Los datos cuantitativos son predeterminados, y es necesario el análisis numérico estadístico, para recolectar datos con la finalidad de obtener una perspectiva clara.

Según Hernández (2003) el enfoque cualitativo: “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación” (p.6).

Debido a su orientación por profundizar lo específico y no generalizar, para describir datos o elementos dentro de la investigación.

3.1.2. Fuentes de investigación

Para el desarrollo de este proyecto se utilizarán fuentes primarias y secundarias. Primarias ya que se obtendrá información directamente de personas de la empresa por medio de entrevistas y secundaria ya que se utilizarán como referencia libros, revistas, tesis, periódicos, entre otros.

3.1.3. Tipos de investigación

El método seleccionado para desarrollar esta investigación fue el analítico. Dicho método permite realizar una evaluación profunda sobre el objeto de estudio al tratar cada aspecto meticulosamente.

El autor Raúl afirma (2009):

El método analítico se refiere al análisis de las cosas o de los fenómenos; la palabra análisis, del griego análisis, descomposición, significa examinar, descomponer o estudiar minuciosamente una cosa. Por tanto, el método analítico comienza con el todo de un fenómeno y lo revista parte por parte (descomposición o separación del todo), comprendiendo su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética (p.122)

3.1.4. Instrumentos de recolección de datos

Al tener un enfoque de investigación mixta, el instrumento para recolectar de manera eficiente la información es la entrevista.

Buendía, Colás y Hernández (2001) (citado en Bernal 2010) indican:

La entrevista es una técnica que consiste en recoger la información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s) en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (pág. 256).

3.1.5 Población y muestra

La entrevista permite conocer a qué se dedica la empresa, recopilar información y detalles cruciales para la elaboración del plan de acción, análisis financiero y demás datos importantes para el cumplimiento de los requisitos de la certificación. Para este proyecto se tomó como población el total de las 9 empresas costarricenses certificadas como B, recibiendo respuesta de una tercera parte,

por lo que la muestra es del 33.33% del total de la población. Estas empresas están Yuxta, Florex y Bodhi Surf.

Cabe mencionar que existen diferentes tipos de entrevistas, la entrevista estructurada, que según Cerdas: (1998) (citado en Berna, 2010) “(...) Se realiza por medio de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado” Por lo que se va a aplicar una entrevista no estructurada, ya que brinda la flexibilidad necesaria para alcanzar el objetivo esperado y modificar las preguntas de acuerdo con lo necesitado.

Tabla 4.*Variables de estudio utilizadas para el proyecto*

Objetivo Específico	Variables de estudio	Definición de las variables	Indicadores	Definición instrumental
Desarrollar un diagnóstico a nivel económico, social y ambiental de la empresa TicoFrut para el proceso de certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica.	Diagnóstico	Es un procedimiento que nos permite evaluar la situación en la que se encuentra la empresa, es realizada a partir de la información recopilada para obtener resultados.	Análisis FODA	Presentación y documentación del diagnóstico.
Diseñar un plan de mejora para el proceso de certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica para la empresa TICOFRUT S.A durante el periodo 2020-2021.	Plan de Mejora	Proceso llevado a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante el que se manifiesta la conformidad de una determinada empresa, producto, proceso, con los requisitos definidos.	Calidad de la elaboración del plan de mejora	Elaboración y presentación del plan de mejora
Construir un análisis costo - beneficio sobre la implementación de la certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica para la empresa TICOFRUT S.A durante el periodo 2020-2021.	Análisis Costo-Beneficio	El análisis costo-beneficio es se trata de una manera de saber si un acto cualquiera produce más beneficios para quienes lo realizan que lo que les pueda costar.	Menores costos Mayores beneficios	Elaboración y presentación de los resultados del costo beneficio

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Capítulo IV

Análisis de Resultados

4.1. Análisis e interpretación de resultados

En el presente capítulo, se realizará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, los cuales se desarrollaron bajo herramientas de recolección de datos ya señalados. Se toma como base la información obtenida por representantes de la empresa Ticofrut, brindando total transparencia y certeza en los resultados.

Una vez recopilada la información y registrados los datos, se procedió a realizar un análisis que permitió precisar la posición de la empresa en estudio, delimitando mejoras que puedan ser aplicadas para la obtención de la certificación, y posteriormente desarrollar un estudio costo-beneficio para la empresa.

Es importante mencionar que la información se basa en la herramienta proporcionada por Sistema B para la obtención de la certificación, la cual incluye el estudio de los tres pilares fundamentales y segmentación en cinco bloques (Gobernanza, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente), y se implementa el análisis para lograr resultados tangibles en el impacto causado a la cadena de valor.

La evaluación de impacto B es una herramienta electrónica que el sistema B facilita a las empresas interesadas en la certificación, la misma se encuentra en la página web de Sistema B y consta de 8 pasos para certificarse como tal:

1. Registro para iniciar la evaluación de impacto B: esta se completa según el tamaño de la empresa y su área de desempeño en el mercado.
2. Se crea una cuenta donde se obtendrá un usuario y contraseña, con lo cual, la empresa puede iniciar el llenado de la encuesta que consta de 256 preguntas, donde se toman como referencia los pilares fundamentales, a saber, Gobernanza, Trabajadores, Ambiente, Clientes y Comunidad.

3. Verificación: la empresa debe obtener un puntaje mayor a los 80 puntos de la evaluación para poder iniciar con el siguiente paso, si la empresa no logra obtener la calificación requerida, la herramienta permitirá revisar la evaluación nuevamente, buscar y ejecutar las mejoras en las áreas requeridas.
4. Documentación: la empresa, una vez con la verificación mínima requerida, procede a cargar en la herramienta la documentación solicitada, el analista de estándares asignado por Sistema B realiza la revisión y coordinará una llamada para profundizar y aclarar cuestiones relevantes.
5. Evaluación B: una vez el analista realiza la evaluación correspondiente, otorgará un puntaje final, el cual procederá a documentar en el modelo de negocio.
6. Firmar el acuerdo para empresas B certificadas: en esta etapa se validan con la empresa los deberes y derechos que le asigna la certificación y se hace oficial el ingreso a la comunidad B Labs.
7. Pago de Certificación: se debe realizar el pago anual, según su facturación al corte fiscal.
8. Estatus: la empresa tendrá un año a partir de la certificación para incorporar la toma de decisiones bajo los 5 pilares. El cambio de estatus no es obligatorio para la certificación, pero sí para realizar la recertificación 2 años después del ingreso.

De esta manera, la herramienta de Certificación B permite al usuario llevar el proceso en línea y realizar descargas de datos que facilitan el análisis interno, incrementando sus opciones para certificarse.

4.2. Elaboración del diagnóstico - Certificación B Corp.

Las empresas B Corp. se adaptan a un modelo, este debe cumplir con altos estándares de rendimiento a nivel social y ambiental, aplicando en su política corporativa la transparencia pública

y, además, incrementando la responsabilidad empresarial para lograr crear un balance entre las ganancias económicas y el equilibrio social y ambiental. De esta manera se pretende lograr construir una economía más inclusiva y sostenible con el mundo.

La búsqueda para incorporarse a la modernidad empresarial lleva a las empresas a adquirir compromisos y crear un impacto positivo con sus metas. Las B Corps. pertenecen a un grupo de empresas destinadas a impulsar un movimiento global que se une para ayudar a mitigar los problemas que enfrentan las comunidades y países en el mundo, tomando como base la idea de que una empresa puede afectar positivamente a su área de impacto, generando un cambio positivo para sus empleados, las comunidades y el medio ambiente.

La definición de impacto según la RAE (2021) es un “conjunto de posibles efectos negativos sobre el medioambiente de una modificación del entorno natural, como consecuencia de obras u otras actividades.”

La academia de Sistema B Corp. toma la iniciativa de contrarrestar esos efectos negativos y trabajar directamente en sus cinco áreas de impacto: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio ambiente y Clientes.



Figura 2. Corporación B Áreas de impacto de la evaluación de Impacto B

Fuente: B Corporation, 2019.

4.2.1. Gobernanza.

Evalúa cómo se encuentra estructurada la compañía para perseguir y cumplir con su misión, ética, responsabilidad y transparencia. Mide si la empresa adoptó una misión social o ambiental y cómo involucra a sus empleados, miembros de la Junta Directiva y la comunidad. También evalúa el acceso de los empleados a la información financiera, oportunidades de los clientes para proporcionar comentarios y diversidad de los órganos de gobierno de la empresa. (Diez, 2020, p.13).

La gobernanza dentro del sistema B es un pilar fundamental de la evaluación dado que, con ella, podemos conocer cómo es la estructura de la empresa según su política actual. En ella se valida, de una manera más enfocada, el compromiso con los grupos de interés, la estructura y control de la gerencia corporativa.

La herramienta evaluación de impacto B consta de 27 preguntas destinadas al pilar de Gobernanza, las cuales son específicas para las características de la empresa y su tamaño. La

puntuación impacto B, en este pilar, es de 20, de los cuales se obtuvo 10.2, el cual se dividió en 2.7 en puntaje de las operaciones y 7.5 en el modelo de impacto del negocio.

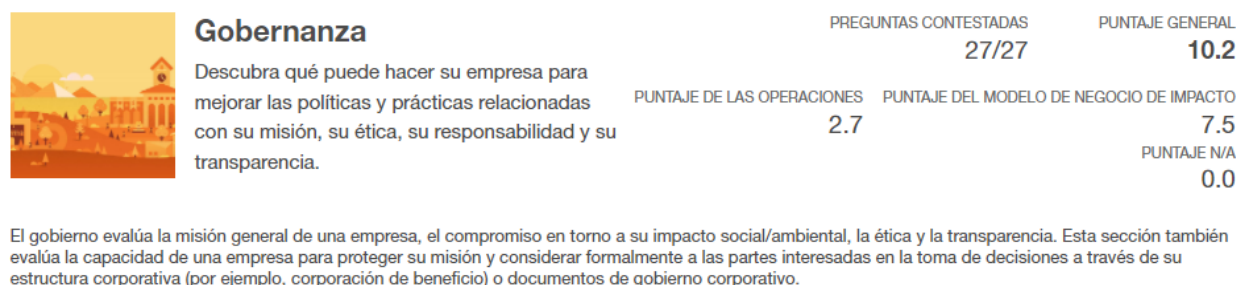


Figura 3. Corporación B Área de Gobernanza Evaluación B.

Fuente: B Corporation, 2022.

4.2.1.1. Misión y compromiso.

Según indica Melgar (s. f). La definición de misión puede entenderse como: “Es la definición del negocio que realiza la empresa y para quién hace sus funciones, por consiguiente, es la razón básica de existir de una organización a corto, mediano y largo plazo.”

Bajo este concepto se evalúa que la misión va de la mano con los valores de la empresa y su desarrollo a futuro, por ello se toma en cuenta como uno de los temas importantes en el desarrollo de la evaluación con respecto a Empresas B.

TicoFrut (2020) desarrolla su misión con el siguiente concepto:

Somos una agroindustria comercializadora de jugos de frutas tropicales y subproductos que cumple las expectativas de calidad de los clientes más exigentes y genera prosperidad para su comunidad, suplidores, colaboradores y accionistas, siempre aplicando un alto compromiso social y ambiental.

Se toma en cuenta la evaluación social y ambiental en su misión e impacto como parte esencial para la rentabilidad de la empresa y compromiso.

La empresa integra en su función diaria actividades referentes al desempeño social y

ambiental, realizando capacitaciones formales a los colaboradores de todo rango, tanto los que son de nuevo ingreso, así como personal que ya ha recibido capacitaciones y cuenta con antigüedad en la empresa, logrando una constante actualización en estos temas. De esta manera realizan la facilitación de la información al personal.

La empresa identifica, mide y gestiona los problemas sociales y ambientales más significativos relacionados con sus operaciones y su modelo de negocio, estableciendo objetivos y mediciones a corto y largo plazo, además miden el desempeño en relación con los indicadores claves de desempeño (KPI).

En esta sección se obtuvo un puntaje de 1 de 4 puntos, según la herramienta de evaluación B, la cual es dividida en 8 preguntas que miden la importancia y desempeño de la misión en operaciones de la compañía, donde interviene desempeño social y ambiental.

4.2.1.2. *Ética y transparencia.*

López y Caramuti (2017) indican que ética y transparencia se puede definir como:

El término ética, dentro de la administración pública o en el terreno empresarial, hace referencia al conjunto de valores y principios utilizados para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad: buen comportamiento, control de los abusos de poder, eliminación de prácticas corruptas (pág. 2)

Por otro lado, la transparencia es uno de esos valores que todo servicio y producto debe ofrecer como muestra de responsabilidad y compromiso.

Ticofrut cuenta con una estructura de gobernanza donde el nivel más alto de supervisión está a cargo de socios de la empresa y gerentes, además de ellos, la Junta Directiva está compuesta por socios inversores y ejecutivos con cargos altos en la organización.

En temas de ética y transparencia, la empresa destaca su política en la prohibición de cualquier tipo de cohecho, el cual incluye todo tipo de sobornos u obsequios, esto incluye el “soft

dollars”, el término hace referencia a ingresos de dineros ocultos en los costos de negociaciones.

Es importante este asunto, pues no solamente se prohíbe aceptar pagos fuera de lo estipulado como legal, la empresa no emite pagos u obsequios a cambio de beneficios.

En la rama de comercio y aduanas se habla de la utilización de sobornos para poder agilizar procesos, a fin de evadir diversos controles por parte de autoridades involucradas en los movimientos comerciales, por lo que, erróneamente, es una práctica aplicada por algunas empresas con el fin de moverse en el mercado con más facilidad que la competencia. Ticofrut, dentro de su política, prohíbe completamente los pagos asociados a sobornos, o facilitación ilegal de beneficios fuera de la ley de aduanas y promueve buenas prácticas de comercio, además de ello, suma una política de supervisión formal por parte de jefaturas, que cubre contribuciones políticas directas o indirectas, donaciones benéficas y patrocinios.

Para poder aplicar de manera correcta este código de ética, la empresa realiza capacitaciones a su personal de nuevo ingreso, para que conozcan la política interna en temas de transparencia, así como retroalimentar al personal en general de las modificaciones que realizan al código.

En cuanto al seguimiento que la empresa realiza en temas de anticorrupción, no se tiene una estructura destinada para este ámbito, no hay grupos asignados o responsables directos.

En el último periodo fiscal, la empresa aplicó normas de información financiera enfocada en temas de contabilidad local, estos estados financieros se validan a través de un ente normativo local independiente. Se realiza la contratación de una empresa de auditoría acreditada o bien un analista financiero certificado para que brinde información de cualquier irregularidad que pueda presentarse.

Internamente, se realizan varios controles financieros, por ejemplo, los sistemas

informáticos cuentan con contraseñas, las cuales son consignadas a los usuarios individualmente y se valida la importancia de que ningún colaborador adicional tenga acceso a la misma, el Departamento de Informática designa periódicamente el cambio para mantener la seguridad informática más controlada.

Las evaluaciones de riesgo, enfocadas a temas de fraude, se validan al menos una vez al año y cualquier deficiencia que se presenta se valida con los altos mandos de la empresa como lo son la Junta Directiva y la Alta Gerencia.

Toda actividad de control financiero en la empresa se documenta según lo estipulado en su normativa interna, incluyendo los controles de salida e ingreso de efectivo.

La comunicación que se brinda al personal, como enfoque de la transparencia, de manera pública, se centra en temas de desempeño social y ambiental, así como información relevante por parte de la Junta Directiva, la cual, anualmente, facilita información de su desempeño en estas áreas.

Según la herramienta de evaluación B, el puntaje designado para esta subsección del pilar es de 6 puntos, el cual se divide en las 11 preguntas destinadas a controles financieros, trazabilidad y políticas consignadas a la ética, el puntaje obtenido es de 1,7 faltando mejorar un total de 3,3 puntos.

4.2.1.3. Métricas de gobernanza.

En esta sección de la evaluación, se verifica información financiera importante para conocer cómo la empresa maneja su operación a nivel financiero.

Ticofrut basa sus períodos fiscales según la normativa tributaria de Costa Rica, por lo cual, su último año fiscal reportado fue 31 de diciembre del año 2020 y la moneda utilizada en sus registros contables o estados financieros es el dólar estadounidense (USD).

Como referencia para un estimado de lo facturado en el último periodo fiscal se toman los

datos de: Veritrade (2020), donde indica que, en los últimos 5 años, la cantidad de exportaciones fueron evaluadas en \$71,421.558 anuales, reflejando, para el 2019, una ganancia aproximada de \$70 .000.000 a \$80 .000.000.

Esta subsección está conformada por 7 preguntas en temas financieros, las cuales son tomadas como referencia para el desarrollo y medición en la evaluación, no tiene un puntaje en la evaluación B.

4.2.1.4. *Protección de la misión.*

La misión de las empresas y su impacto en el desarrollo de actividades a corto y largo plazo es primordial. En consecuencia, se realiza un análisis de las medidas adoptadas por Ticofrut para asegurarse de que su desempeño social y ambiental sea tomado en consideración en su proceso de toma de decisiones, respetando la misión corporativa.

En este mismo sentido, la Certificación les permite proteger su misión social y/o ambiental ante eventuales cambios de dirección, debido a la exigencia de modificar sus estatutos a futuro.

La empresa no cuenta con decisiones que comprometan la intervención de la misión en sus proyectos, tampoco ha realizado la modificación de sus documentos constitutivos, por lo cual, debe considerar cambios como una entidad jurídica o una estructura de gobernanza que exija la intervención de todas las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones.

La herramienta B, aplica una sola pregunta destinada a medidas legales en desempeño social y ambiental, siendo 10 el puntaje total, del cual, la empresa en estudio obtuvo una calificación de 7.5 puntos.

4.2.2. Trabajadores

Según Sistema B (2021), el área de impacto trabajadores se puede indicar como:

Evalúa en qué medida la empresa contribuye al bienestar financiero, físico,

profesional, social de sus empleados y aborda temas como el pago de un salario mínimo vital, los beneficios para los empleados, la salud y la seguridad de los empleados y las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. (pág. 5)

Desde la perspectiva de la Evaluación de impacto B, el pilar de trabajadores tiene una calificación general de 40 puntos, los cuales son divididos en 50 preguntas para medir la contribución al bienestar de los colaboradores. De las respuestas se obtuvo una calificación de 18.3, dejando un puntaje de mejora de 21.7 puntos pendientes en la herramienta de evaluación B.

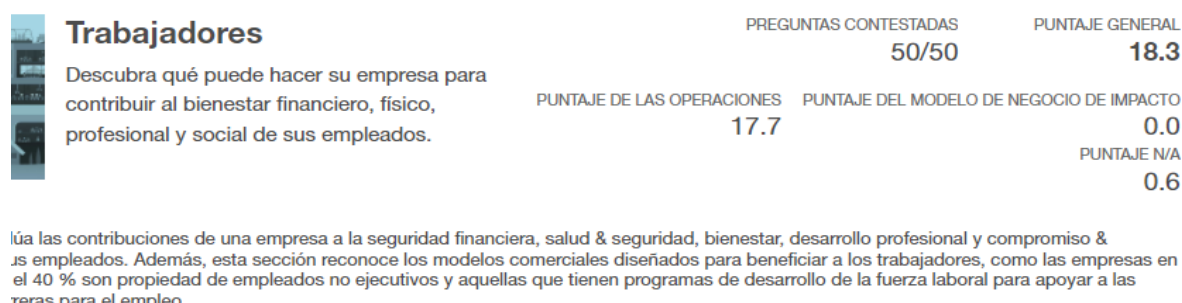


Figura 4. Corporación B Área de impacto de Trabajadores Evaluación B.

Fuente: B Corporation, 2022.

4.2.2.1. Métricas de Trabajadores y Seguridad financiera

Ticofrut cuenta con una planilla de colaboradores muy diversa, en temas de remuneración y formación. Su operación agrícola diversifica el personal y agrupa desde trabajadores de campo, con la recolecta de la materia prima (naranjas, piña, etc.), hasta personal altamente calificado en gestiones empresariales como la alta gerencia y el personal administrativo.

Ticofrut, dentro de su estructura, cuenta con beneficios para los colaboradores como la asociación de empleados (Asociación Solidarista de empleados de Ticofrut Fincas y Afines SA) y un comité permanente que vela por el bienestar de los colaboradores.

La estructura empresarial actual dispone de una métrica de trabajo diversificada, los

administrativos poseen un salario fijo y de tiempo completo; este esquema alberga, aproximadamente, a 463 empleados.

En el caso de los operarios, el contrato se establece por hora y posee una planilla que ronda los 147 trabajadores en campo. Debido a las características del empleo y la versatilidad de la demanda del producto, aunado a temas de producción agrícola y particularidades que se pueden presentar por ser un producto perecedero, tales como plagas, clima y calidad del fruto, la remuneración por hora es lo más factible. Se indica que la remuneración mínima en la empresa bajo este esquema de pago sería de ₡1.331,55 por hora.

Con respecto a la situación referente al COVID-19, en el año 2020, se dio una reducción del personal de campo o jornaleros, la cantidad pasó a 123 colaboradores, mientras tanto, los trabajadores de tiempo completo se redujeron a 316 en el mismo año. Afortunadamente, en el 2021 se ha incrementado a valores normales: 147 colaboradores en campo y 463 en labores de tiempo completo.

A partir de la evaluación B, el subapartado de métricas de Trabajadores y Seguridad financiera consta de 17 preguntas, las cuales tienen un puntaje general de 17 puntos. La empresa en estudio obtuvo 6.6 puntos.

4.2.2.2. Salud, bienestar y seguridad.

Costa Rica regula, en diversas normas jurídicas, todo lo referente al porcentaje de salario mínimo, como un derecho inalienable que ha de respetarse. La empresa Ticofrut no es la excepción, y se ajusta a las regulaciones nacionales, además otorga a todos sus colaboradores el seguro social, así como el seguro obligatorio de pensiones regulado por la CCSS.

Como beneficios adicionales, la empresa ofrece atención médica subsidiada, a la que todos los trabajadores tienen acceso desde el momento de su contratación. También así se ofrecen

diferentes programas financieros desde la Asociación Solidarista, a la cual se le proporciona un aporte patronal sobre salarios brutos y un aporte de 2.5% por parte de los asociados.

La política de salud y seguridad ocupacional de la empresa se comunica y respalda de manera escrita y formal a los colaboradores con la finalidad de minimizar los accidentes y enfermedades laborales de los empleados en el lugar de trabajo. Se debe tomar en consideración, para futuras mejoras que, con el protocolo actual, no se da un seguimiento o registro consecuente de lesiones.

La formalidad de las políticas las valora el Comité de salud y seguridad que se encarga de monitorear los programas de salud ocupacional en la compañía. El Comité también identifica los materiales peligrosos a los cuales pueden exponerse los trabajadores en planta y en consecuencia se toman las siguientes precauciones:

- Todos los trabajadores que están en contacto con materiales peligrosos reciben una capacitación inicial y continua (al menos dos veces al año) con relación al correcto almacenamiento, manejo y eliminación de dichos materiales.
- Todos los colaboradores que manipulan materiales peligrosos deben usar el equipo protector correspondiente, el cual incluye la ropa y los equipos de protección para los ojos y los pies.
- Se informa a todos los trabajadores cuáles son los riesgos asociados al trabajo con materiales peligrosos.

En cuanto al seguimiento de la utilización correcta de equipos y maquinaria, se establecen las siguientes normas:

- Todos los trabajadores que utilizan equipos de trabajo reciben una capacitación inicial y capacitación continua sobre la correcta operación y el apagado de emergencia de la maquinaria.
- Todos los obreros deben usar el equipo protector correspondiente, que incluye la ropa y los equipos de protección para los ojos y los pies, cuando operan la maquinaria de trabajo.
- La empresa verifica periódicamente si los trabajadores utilizan el equipo de protección adecuado y operan correctamente la maquinaria de trabajo.

El puntaje en este apartado, según la evaluación B, corresponde a 10 puntos, del cual, la calificación obtenida fue de 5.8 puntos, según la información derivada de las 11 preguntas específicas a esta área.

4.2.2.3. Desarrollo Profesional.

En temas de bienestar y desarrollo personal de los trabajadores, Ticofrut brinda capacitaciones al colaborador, de manera formal, en el momento de su ingreso, como proceso de inducción; de igual forma, se imparten capacitaciones continuas durante el año sobre las principales responsabilidades profesionales.

Esto se gestiona mediante un presupuesto que la empresa facilita para oportunidades de desarrollo, tanto internas como externas, por ejemplo, conferencias y capacitaciones, las cuales tienen como fin aportar al trabajador herramientas importantes para su crecimiento.

Dentro de los programas no se desarrollan políticas de incentivos para la promoción de puestos de mayor jerarquía. Como sugerencia contributiva a los procesos de mejora, se podrían desarrollar capacitaciones cruzadas para promover el desarrollo profesional y facilitar las transiciones de personal más capacitado a otras áreas. Solamente entre el 1% y el 5% de colaboradores son ascendidos dentro de la empresa en los últimos 12 meses.

En esta misma línea, no hay evidencia de presupuestos o programas de reembolsos para que los trabajadores puedan acceder a certificados de educación continua, tampoco de programas de becas al personal o subsidios para el crecimiento y desarrollo educacional.

El puntaje obtenido en el subapartado es de 1.5 puntos de la calificación total de 3.5 puntos totales, distribuidos en las 8 preguntas de la Evaluación B.

4.2.2.4. *Satisfacción y Compromiso*

Como beneficios adicionales ofrecidos por la compañía, se pueden mencionar el transporte y la alimentación subsidiada. La fuerza laboral, cuenta, además, con beneficios económicos en caso de fallecimientos, uniforme gratuito, incentivos por antigüedad y se acogen a las licencias establecidas por el régimen de la CCSS. También otorgan días de permiso por nacimiento de hijos, matrimonio y muerte familiares directos.

En caso de presentarse inconformidades por parte del personal, se cuenta con un Comité permanente y un Departamento de Recursos Humanos para dar seguimiento y validar cualquier inconveniente que el trabajador reporte, manteniendo su privacidad y tratando de lograr un trato justo, según sea el caso.

Este comité de seguridad se encarga de evaluar la satisfacción del personal a través de visitas de campo para conocer directamente las inquietudes y darles respuesta, esto produce un contacto más directo con el personal para que la comunicación sea más sencilla y efectiva.

Estas prácticas han sido evaluadas por el Ministerio de Trabajo por lo que la empresa se apega al Código de Trabajo y a los derechos humanos de toda la población.

Según la evaluación B Satisfacción y Compromiso comprende un puntaje total de 8 puntos de los cuales se obtuvieron 2.9 puntos distribuidos en las 12 preguntas enfocadas a capacitaciones, contrataciones y programas de desarrollo a los colaboradores.

4.2.3. Comunidad.

Esta área de impacto evalúa las contribuciones de la empresa para el bienestar económico y social de las comunidades en las que opera y aborda temas como la diversidad y la inclusión, la generación de empleos, la participación cívica, la filantropía y la gestión de su cadena de suministros.

Dentro del concepto de Empresas B, se miden las prácticas y políticas en torno a servicios comunitarios y donaciones caritativas, incluyendo si un producto o servicio de la empresa está diseñado para resolver un problema social, como el acceso a servicios básicos, salud o educación (Diez, 2020, p.13).

Esta sección de la evaluación permite identificar formas específicas en las que el modelo de negocios de una compañía puede diseñarse para crear un impacto positivo sustancial y específico en la comunidad (Sistema B).

Mide el impacto que la empresa genera hacia los proveedores, distribuidores y grupos de interés externos a la comunidad, basados en el impacto positivo que puede causar la compañía con la aplicación de los tres pilares fundamentales de la certificación B; además se enfoca en evaluar la diversidad de los empleados con el fin de incorporar la integración de personas de diferente origen socioeconómico, raza, género, capacidades, edad, además de elegir sus participaciones en actividades de colaboración social, donaciones de caridad, creación de plazas de empleo implementando políticas de igualdad.

Las Empresas B han hecho énfasis importante en desarrollar, dentro de su evaluación, prácticas inclusivas de contratación que buscan y promueven la diversidad e inclusión en sus procesos de selección y reclutamiento de personal, ya sea a lo interno de la institución o en su cadena de valor.

“La empresa Ticofrut incluye en todas sus búsquedas laborales un mensaje que se comprometa con la diversidad, la equidad y la inclusión a la hora de implementar un proceso de reclutamiento y una contratación de manera inclusiva” (Ticofrut, 2020). La diversidad de participación societaria y el liderazgo de la empresa, permite identificar si está se encuentra dirigida por grupos subrepresentados.

Se describen como subrepresentados a aquellos grupos que tradicionalmente no han tenido acceso igualitario u oportunidades económicas a causa de la discriminación y otros obstáculos sociales, por ejemplo, grupos de género, grupo étnico, orientación sexual, edad, discapacidades, antecedentes de migración y nivel de ingresos.

La comunidad varía de acuerdo con el contexto y zona geográfica del país originario donde se realice este proceso de evaluación para medir el impacto B. La empresa en estudio aclara que ningún grupo de interés subrepresentado lleva el liderazgo de la compañía.

La herramienta de Evaluación de impacto B consta de 46 preguntas para el pilar de Comunidad, de estas se obtuvo una puntuación de 8,6 puntos de 40, se deben mejorar 31,4 puntos para obtener la certificación.

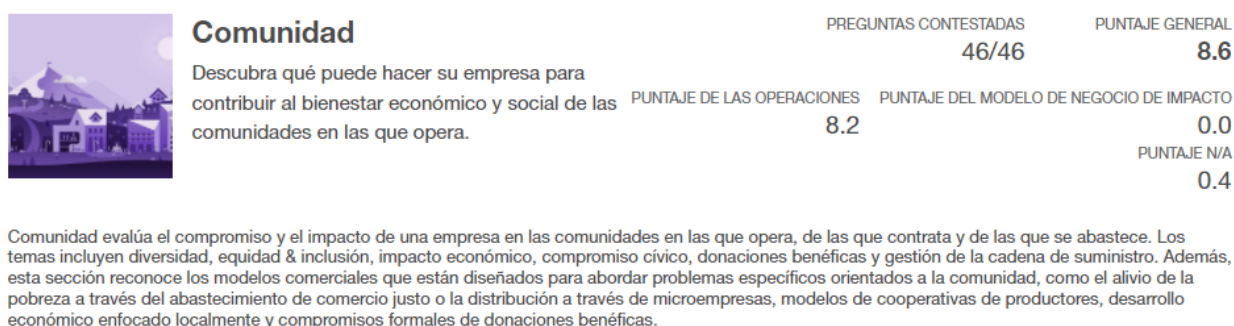


Figura 5. Corporación B Área de impacto Comunidad Evaluación B

Fuente: B Corporation, 2022.

4.2.3.1. *Modelo de negocios de impacto orientado a la comunidad*

El modelo de negocios de Ticofrut no genera patrocinio económico específico o directo para las partes interesadas, tales como organizaciones benéficas asociadas, proveedores desfavorecidos o en la comunidad local, debido a que se trata de una compañía destinada a la comercialización y venta de productos para la obtención de beneficios monetarios.

Se ha promovido, dentro del modelo de la empresa, incluir en sus políticas acciones que aporten a la comunidad una huella positiva en temas de empleabilidad, inclusión y ambiente.

En la Evaluación B, esta sección de modelos de negocios de impacto no tiene puntaje que pueda afectar la calificación general del pilar de Comunidad.

4.2.3.2. *Diversidad, equidad e inclusión*

En el proceso de reclutamiento y contratación inclusiva, las medidas que implementa la empresa en las contrataciones laborales afirman su compromiso con la diversidad, la equidad e inclusión.

Las instalaciones de la compañía cuentan con los requisitos de accesibilidad de personas con discapacidades físicas para crear un entorno laboral inclusivo y equitativo, apegados a la legislación de Costa Rica (Ley N° 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad).

Según la estructura de la organización, los puestos de liderazgo y socios mayoritarios los encabezan hombres, no hay identificación de mujeres, personas pertenecientes a una minoría étnica o racial, personas de la comunidad LGTB, o bien con discapacidad en puestos de mando.

La corporación no realiza gestiones de análisis para medir la igualdad salarial por género,

raza, etnia u otros factores demográficos ni la implementación de políticas o planes para mejorar esta métrica.

Ticofrut no ha implementado programas o políticas para promover la diversidad en la cadena de suministros. No se realiza un estudio previo a sus proveedores o clientes en temas de inclusión, por lo cual, se desconoce el porcentaje de empresas dentro de su cadena logística cuyos socios mayoritarios sean mujeres o personas de grupos subrepresentados.

En este apartado, se obtuvo un puntaje de 0.6 de 10 puntos, de acuerdo con lo indicado en la herramienta de Evaluación B, los cuales son divididos en 10 preguntas que miden la importancia de las prácticas de contratación inclusivas, la participación, tanto en el liderazgo por parte de mujeres como personas o grupos subrepresentados, así como las gestiones y procesos para medir la igualdad salarial y las políticas o programas de diversidad y participación societaria inclusiva, dejando 9,4 puntos por mejorar en esta sección.

4.2.3.3. *Impacto económico.*

Según detalla Porto y Gardey (2018) la definición de impacto económico alude al efecto que una medida, una acción o un anuncio generan en la economía. Cuando algo tiene impacto económico, provoca consecuencias en la situación económica de una persona, una comunidad, una región, un país o el mundo.

Ticofrut, geográficamente, ubica su planta procesadora en San Carlos. Cuenta con oficinas administrativas en San José (contable y financiera) y una bodega en Moín. Además, prioriza su reclutamiento y contratación de personal local para puestos gerenciales, no gerenciales y la capacitación de empleados.

Con respecto a temas de contratación de proveedores locales, la empresa indica no conocer el porcentaje diferenciado que aportó a la localidad con las compras realizadas en el último año

fiscal, puesto que no existe un registro diferenciado de proveedores.

El puntaje obtenido en la Evaluación B en esta sección fue de 0.5 de 10 puntos en total. Se encuentra dividida en 10 preguntas de alcance y estructura geográfica, control de puestos nuevos incorporados en años anteriores, tasa de crecimiento de empleo interno, participación societaria de inversionistas no acreditados, socios que residen en la comunidad local, políticas de contratación local y compras locales, compras de proveedores registrados en el país en el cual opera la empresa, gastos de proveedores locales, clientes locales, gerentes nacionales, dejando para mejorar 9,5 puntos.

4.2.3.4. *Compromiso cívico y donaciones*

Ticofrut cuenta con diferentes actividades que pretenden contribuir con las comunidades mediante el aporte de inversión, la participación en campañas de voluntariado, la donación de jugo y realización de proyectos en centros educativos. También realizan alianzas con otros actores del sector para impulsar una iniciativa conjunta y así establecer estándares sociales y ambientales para la industria.

Es importante mencionar que la compañía tiene metas establecidas para cumplir con las actividades anteriormente mencionadas, de igual manera, cuenta con instrumentos que le permiten evaluar las donaciones benéficas, con el fin de medir el impacto de sus inversiones en la comunidad.

Si bien se cuenta con herramientas para medir el impacto de las actividades, no cuenta con un registro interno que permita saber la cantidad de horas que han sido invertidas en voluntariado o el porcentaje de ingresos destinados a inversiones comunitarias.

Las preguntas distribuidas para esta sección son: programas de la ciudadanía corporativa, asociaciones y participación cívica, prácticas y políticas de servicio comunitario, porcentaje de

empleados que realizaron trabajo voluntario, tiempo voluntario per cápita, prácticas y políticas para donaciones benéficas e inversiones a la comunidad, desempeño social y ambiental, para un total de 9 preguntas dando un resultado de 0.9 de 8 puntos, con 7,1 puntos faltantes para alcanzar la certificación.

4.2.3.5. *Gestión de la cadena de suministros*

Los proveedores son una parte crucial de toda empresa, según el Sistema B “todas las empresas tienen proveedores significativos, que son aquellos que representan aproximadamente el 80% de los costos no laborales.” Para Ticofrut, sus proveedores significativos pertenecen a empresas del área de materias primas y productores agrícolas.

Es importante mencionar que Ticofrut realiza una evaluación para asegurarse de que sus proveedores estén en cumplimiento con las leyes y regulaciones locales, incluidas aquellas relacionadas con el desempeño social y ambiental. Esta evaluación es de carácter obligatorio y debe ser completada en su totalidad por el proveedor. También se analiza y estudia si el proveedor cuenta con certificaciones que acrediten estas buenas prácticas y desempeño.

En cuanto a la tercerización de servicios, Ticofrut utiliza este método para algunos de sus procesos. De igual forma, establece requisitos respecto a las prácticas laborales para estos proveedores también. Es primordial que dicha empresa cumpla con la legislación vigente y cuente con el pago del salario mínimo, tanto para empleados como para contratistas. Para evaluar el impacto de estos servicios tercerizados se firma un compromiso entre proveedores y se hace una encuesta al año.

La empresa no cuenta con prácticas para apoyar a pequeños proveedores y a proveedores desfavorecidos, estos poseen los mismos contratos, precios y condiciones de pago que los demás distribuidores.

El resultado obtenido en esta sección es de 5.9 de 12 puntos, teniendo que mejorar 6.1 puntos. El puntaje se encuentra dividido entre 16 preguntas que miden el desempeño, si los proveedores cuentan con certificaciones, el apoyo a proveedores desfavorecidos, la duración de las relaciones con los proveedores y mejora continua en su impacto, asistencia para mejorar el desempeño social o ambiental de la cadena de suministros, código de conducta para proveedores, así como evaluación y monitoreo del personal tercerizado de los prestadores de servicio.

4.2.4. Medio Ambiente.

El medio ambiente es el espacio en el que se desarrolla la vida e interactúan los seres vivos y diferentes tipos de organismos (Raffino, 2020) por esta razón debemos utilizar de manera adecuada los recursos que nos brinda nuestra madre tierra.

Esta sección de la evaluación pregunta acerca de la huella ambiental de la empresa, también permite identificar si el producto y el servicio de la empresa está diseñado para generar una huella ambiental positiva, específica y sustancial.

En la evaluación B, la sección de medio ambiente cuenta con 61 preguntas, las cuales se dividen en las secciones de gestión ambiental, aires y clima, agua, tierra y vida. Los resultados, de manera general, obtuvieron un total de 19.5 puntos, teniendo por mejorar 25.5 puntos en este pilar.



Medio Ambiente

Descubra qué puede hacer su empresa para mejorar su gestión ambiental en general.

	PREGUNTAS CONTESTADAS	PUNTAJE GENERAL
	62/62	19.5
PUNTAJE DE LAS OPERACIONES	PUNTAJE DEL MODELO DE NEGOCIO DE IMPACTO	
19.5	0.0	
	PUNTAJE N/A	0.0

Medio ambiente evalúa las prácticas generales de gestión ambiental de una empresa, así como su impacto en el aire, el clima, el agua, la tierra y la biodiversidad. Esto incluye el impacto directo de las operaciones de una empresa y, cuando corresponda, su cadena de suministro y canales de distribución. Este apartado también reconoce a las empresas con procesos productivos ambientalmente innovadores ya aquellas que comercializan productos o servicios que tienen un impacto ambiental positivo. Algunos ejemplos pueden incluir productos y servicios que crean energía renovable, reducen el consumo o el desperdicio, conservan la tierra o la vida silvestre, brindan alternativas menos tóxicas al mercado o educan a las personas sobre los problemas ambientales.

Figura 6. Corporación B Área de impacto Medio Ambiente Evaluación B

Fuente: B Corporation, 2022.

4.2.4.1. *Modelo de negocios ambiental*

En esta sección el Sistema B evalúa dos aspectos subyacentes del desempeño social y ambiental de una empresa, a saber: las operaciones de impacto y el modelo de negocios. En caso de las operaciones, las mismas evalúan el impacto inherente en administrar y operar el negocio en el día a día. Todas las empresas tienen un impacto operativo, independientemente de su diseño e intención.

Las preguntas diseñadas para el impacto operativo pueden evaluar las instalaciones, compras, políticas internas o estructuras de gobierno en la empresa. Por otro lado, se presenta el modelo de negocio de impacto, que se define como el diseño, creado por la empresa, para generar un beneficio o un resultado positivo para una o varias de las partes interesadas. Este diseño puede basarse en su producto, un proceso o actividad particular o estructura de negocios. Ticofrut realiza análisis de los procesos y cuenta con una política de reciclaje.

Este apartado no contiene puntaje ya que es parte del reconocimiento inicial de la compañía para analizar su modelo de negocios ambiental.

4.2.4.2. *Gestión ambiental*

La compañía ha logrado realizar un esfuerzo para contribuir con la eficiencia energética y aporte ambiental en las instalaciones, en donde se cuenta con una estrategia de ahorro energético. Dicha estrategia se logra aplicando herramientas como uso de luces led y uso racional de la electricidad en las áreas de trabajo.

Existen estándares para evitar la contaminación derivada de sus procesos productivos, como el tratamiento de aguas residuales, el manejo de desechos y emisión de gases. Un ejemplo

específico es la utilización de motores de eficiencia premium (este tipo de motores permite generar energía limpia, de una manera más eficiente, con menores desperdicios).

La empresa se encuentra certificada con la norma Sistema Gestión Ambiental ISO 14001 y con la ISO 14064-1, Reducción Carbono Neutral Plus, también, se encuentra en la etapa de implementación de la ISO 50001 norma Sistema de Gestión de Energía.

En el último año fiscal, más del 75% de los productos vendidos contaban con una certificación que permitía evaluar los impactos ambientales. Todo el proceso de producción es analizado para determinar los aspectos ambientales relacionados.

La evaluación B se encuentra dividida en 8 preguntas que evalúan el desempeño y la importancia de la eficiencia en las instalaciones, si la compañía posee un sistema de gestión ambiental, si realiza evaluaciones de huella de la empresa, si los productos contienen certificaciones ambientales y se encuentran sometidos a la medición de la huella ambiental, así como la medición de la huella ambiental en toda la cadena de valor y su impacto en los productos. Los resultados obtenidos en la evaluación fueron 5.6 de 10 puntos, teniendo por mejorar 4.4 puntos.

4.2.4.3. Aires y clima.

La empresa tiene controles de consumo eléctrico, utilizan energías renovables y miden los números de intensidad de emisiones de carbono, con el propósito principal de medir la intervención con el medio ambiente a través de su modelo de negocio. Dentro del proceso, se monitorea el consumo energético, y se establecen objetivos de reducción energética, independientemente de su crecimiento.

El consumo energético de los últimos 12 meses fue de 758.695 giga Joules, esto gracias a los esfuerzos realizados por la empresa, ya que el 72,50% se da por la utilización de energías

renovables de bajo impacto; además, en los últimos dos años, han invertido en equipos nuevos que generan alrededor del 50% de energía amigable con el ambiente.

En la gestión de emisión de gases de efecto invernadero, la empresa en estudio alcanzó la declaración de reducción de carbono neutral. De acuerdo con los registros presentados en la encuesta, las emisiones directas producidas por quema de combustibles fueron un total de 16623 Toneladas de Dióxido de Carbono (tCO₂e) y las emisiones indirectas generadas por la electricidad consumida y comprada dieron un total de 606 tCO₂e, para un total de Emisiones de 17229.

La compañía ha hecho conciliaciones para minimizar el impacto ambiental del transporte en la cadena de suministros y distribución, capacitando a los conductores y operadores con respecto a técnicas de uso eficiente para el combustible.

El resultado obtenido de la evaluación en esta sección fue de 1.9 de 15 puntos, los cuales se encuentran distribuidos en 22 preguntas que miden el desempeño, el monitoreo, control, impacto, políticas de control de energías, energías renovables y emisiones de efecto invernadero. Se obtuvo 3 puntos en este rubro de la certificación.

4.2.4.4. *Agua.*

El agua es un recurso esencial, por lo cual TICOFRUT implementó medidas para el monitoreo y la administración del consumo de agua, estas medidas presentan objetivos de reducción específicas para el consumo de la planta.

El gasto de agua durante el último año fue de 70.076.000 litros, por lo que la corporación implementó grifos de accionamiento electrónico. Es importante mencionar que recolectan el 100% del agua mediante agua llovida para diversas actividades dentro de la empresa, y se hacen monitoreo y controles de aguas residuales y tóxicas. La compañía posee su propia planta de tratamiento de aguas residuales, sin embargo, no monitorean la huella hídrica en la cadena de

suministros.

La empresa monitorea y registra regularmente la producción de desechos y ha establecido metas de reducción específicas de acuerdo con su desempeño anterior (por ejemplo, una reducción de los desechos producidos del 5% en comparación con el año anterior).

En esta evaluación se obtuvo un puntaje de 4,2 de un total de 8 puntos, por lo que se debe mejorar un total de 3,8 puntos.

4.2.4.5. *Tierra y vida*

Como parte esencial de la reutilización y eliminación de los desechos para no impactar de manera negativa el ambiente, Ticofrut tiene mediciones de cantidades de producción de desechos no peligrosos, las mediciones son de 90 toneladas métricas en los últimos 12 meses. Además, registraron la misma cantidad de desechos eliminados. La cantidad de desechos reciclados o reutilizados en los últimos 12 meses fue de 84 toneladas métricas.

Ticofrut ha implementado programas de reciclaje donde se recolectan todos los materiales estándares de las áreas de la empresa y tienen establecidas políticas de reciclaje y reducción de desechos. También hay programas para evaluar la reducción de residuos peligrosos universales y no peligrosos que evitan los desperdicios y gestionar de manera adecuada este tipo de productos, eliminando sistemáticamente el volumen y la toxicidad de residuos y materiales, para conservar y recuperar todos los recursos.

Cabe destacar que, la empresa Ticofrut, a pesar de que tenga estas políticas de control de residuos, no tiene medidas que mitiguen el impacto de residuos y gestión de desechos en su cadena de valor, pero es importante resaltar que la misma se encuentra trabajando en la implementación de iniciativas en la cadena de suministros para reducir sus desechos en la fuente o para evitar la incineración o la eliminación de desechos en vertederos.

Como parte de su responsabilidad ambiental y social, Ticofrut realizó una evaluación de la exposición de las comunidades locales a las emisiones peligrosas que genera su planta de fabricación, los resultados obtenidos indican que nunca hubo exposición a emisiones peligrosas.

El porcentaje de materiales reciclados, componentes reutilizados o de fuentes sostenibles certificados es de 50% a 74%. La producción de desechos peligrosos producidos en el último año fue de 12.5 toneladas métricas, sobre estos, se realizan monitoreos detallados de las emisiones y se proyectan objetivos de reducción específicos, en los cuales estos desechos se eliminan de forma responsable.

La empresa registra documentación escrita que pormenoriza los procedimientos para el almacenamiento, el uso y la eliminación de cada tipo de material peligroso de manera segura, disponible en el idioma español.

Para concluir con esta sección ambiental, cabe mencionar que la empresa realiza verificaciones en la cadena de suministros, además de implementar medidas para monitorear y gestionar el impacto de su cadena de suministros en la biodiversidad. Todos los residuos peligrosos son tratados por empresas gestoras certificadas.

El resultado para la sección de tierra y vida fue de 6.6 puntos de 12 puntos, de los cuales 22 preguntas se encuentran en la Evaluación B. Teniendo por mejorar 5.4 puntos.

4.2.5. Clientes

Esta sección identifica las formas por medio de las cuales el producto de una compañía puede diseñarse con el fin de crear un impacto positivo sustancial y específico para sus clientes, más allá del valor normalmente provisto para sus productos o servicios. (Sistema B, 2020, párr 7)

Esta parte de la evaluación pretende garantizar que la empresa está desarrollando un producto que va a tener una gran huella en el cliente. Más allá de la funcionalidad, que este, al

mismo tiempo, aborde un tema social o económico a favor de sus usuarios.

Si bien el producto que elabora Ticofrut no aborda un problema social o económico, la empresa sí está en la constante búsqueda de prácticas que puedan ser implementadas para impulsar el valor creado para los clientes. Posee una serie de certificaciones internacionales, entre ellas ISO 9001, ISO 1401, Safety Management System, Sure-Global- Fair y Kosher, las cuales garantizan la calidad del producto en diferentes áreas.

Por otro lado, en cuanto al tema de la comunicación de los clientes directamente con la empresa, se evidenció que Ticofrut ha implementado mecanismos tales como servicios de ayuda directos, el cual se maneja por medio de un correo electrónico destinado a la atención personalizada para que los clientes realicen sus consultas o presenten sus quejas, sin embargo, no poseen variedad de canales habilitados y la información de servicio al cliente no está disponible en su página web.

Con respecto al manejo de los datos personales, la empresa se rige por un código de conducta interno que define cuáles son los usos y prácticas no adecuadas para este tipo de información.

La evaluación para este pilar consta de 8 preguntas, de las cuales se obtuvo una puntuación de 2,2 sobre 5 puntos correspondientes, de los cuales deben mejorar 2,8 puntos.

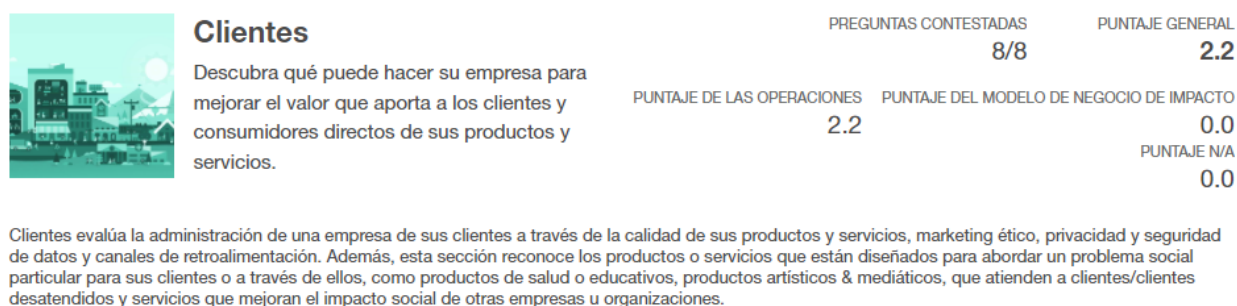


Figura 7. Corporación B Área de impacto Cientes Evaluación B

Fuente: B Corporation, 2022.

4.2.5.1. Cuestionario de Divulgación

Según el Sistema B, el Cuestionario de Divulgación identifica posibles industrias, prácticas o resultados indirectos sensibles o multas y sanciones que recibió la empresa (Sistema B, 2020, pág. 8). Si bien no influye en la calificación obtenida en la Evaluación de Impacto B, sí se toma en cuenta para evaluar si la empresa aplica para la certificación.

En esta sección, se discute cuáles han sido las prácticas llevadas a cabo por TICOFRUT, en diversos temas, para cerciorarse de las buenas prácticas de la empresa. La encuesta se basa en cuatro elementos, los cuales son: industrias, prácticas, resultados y sanciones y cadena de suministros. En estas áreas se evidencian diferentes preguntas que buscan exponer si la empresa ha tenido o tiene relación con alguna de estas prácticas.

4.2.5.2. Divulgación de información – Industrias

En este apartado, podemos encontrar 19 preguntas en total sobre prácticas relacionadas al monocultivo, impacto en la biodiversidad, la actividad minera, productos químicos, entre otras. No obstante, TICOFRUT solo se ve involucrado en tres de estas prácticas.

Como empresa, sí están relacionados a industrias donde existe un alto consumo de energía y alto volumen de emisiones de gases de efecto invernadero. En consecuencia, de la naturaleza agroindustrial de la empresa y a sus labores diarias para poder procesar y comercializar las frutas y jugos. Por esta misma razón, poseen un alto consumo de agua y utilizan productos químicos, incluyendo aquellos considerados como “sustancias de alto riesgo” según el reglamento REACH.

En la página oficial del Gobierno de España se encuentra la siguiente definición para el reglamento REACH:

En principio el REACH es de aplicación para todas las sustancias químicas presentes en la vida diaria ya sea como tales, en forma de mezclas o contenidas en artículos, siendo, por tanto, de aplicación en sectores económicos de índole diversa.

4.2.5.3. Divulgación de información – Prácticas

En esta sección se intenta evaluar si la empresa realiza actividades consideradas como sensibles, relacionadas a ventas de datos, pruebas en animales, pagos inferiores al salario mínimo, horas extras obligatorias, entre otras actividades que no están incluidas en las buenas costumbres como empleador. En este ámbito, TICOFRUT expuso que no tiene relación alguna con este tipo de prácticas ya que la empresa se rige por los estándares de la legislación nacional.

4.2.5.4. Divulgación de información – Resultados y Sanciones

El Sistema B destaca que, en este apartado, incluye preguntas de divulgación de información sobre litigios, reubicación de comunidades, accidentes y muertes en el trabajo. Entre estas preguntas se pueden encontrar sanciones por cuestiones ambientales, cuestiones laborales, índices de despido, entre otros. Este es un ámbito donde TICOFRUT no posee ninguna actividad relacionada, nunca se ha visto envuelta en alguna práctica de esta índole.

4.2.5.5. Divulgación de información - Cadena de Suministro

Por último, la cadena de suministro busca exponer la forma en la cual las empresas manejan las relaciones comerciales con sus diferentes proveedores y averiguar si estos emplean a trabajadores menores de 15 años o si la empresa opera en zonas de conflicto. De igual manera, TICOFRUT contestó negativamente a las preguntas de este apartado.

4.3. Plan de Acción para el proceso de Certificación Empresa B

En la siguiente sección se presentará un plan de acción para alcanzar los requerimientos

que solicita Sistema B Corp. para la aprobación de la certificación B Labs, este plan estará enfocado en desarrollar el segundo objetivo del proyecto.

La información para la elaboración del plan de mejora se obtuvo mediante la aplicación de herramientas de información, las cuales fueron entrevistas al personal de Ticofrut y, posteriormente, utilizar el plan de acción, como una herramienta de gestión y el establecimiento de guías que permita las mejoras y su implementación, según los puntajes obtenidos en la evaluación B Lab.

En cuanto al proceso de certificación B Lab, Ticofrut logrará definir, de manera más dinámica, las acciones por desarrollar para la mejora de la calificación en la certificación. Se detalla la acción a tomar por cada subpartida del pilar, así como el recurso con el cual se deberá contar para poder cumplir el desarrollo de este.

Se procederá a brindar un plazo adecuado para el cumplimiento y mejoramiento de los objetivos y las no conformidades, junto con la persona responsable de la realización y seguimiento dentro de la empresa, o bien, por medio de un colaborador externo.

Tabla 5.*Plan de acción para el pilar de Gobernanza*

No conformidad	Ausencia de evaluaciones formales para el cumplimiento en la aplicación de impacto ambiental y social.
Acción	Planificación de auditorías Implementar un seguimiento en temas ambientales y sociales ya establecidos en la empresa. Posterior a la tipificación de temas por trabajar, se realiza la planificación de auditorías internas con el fin de identificar mejoras y promover el cumplimiento de la misión empresarial. ● Establecimiento de alcances y fechas de aplicación en cada departamento. ● Promoción del proceso de mejora continua. ● Asignación de resultados a los puestos de jefatura y directivos donde se otorgaría información para aplicar la mejora dentro de cada área y fomentar la importancia del apoyo departamental.
Plazo	6 meses
Recurso	● Equipo tecnológico y personal para el desarrollo de auditorías. ● Monetario: en caso de requerir auditoría externa se valida el pago a un tercero.
Responsable	● Departamento de Recursos Humanos ● Auditor externo.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 6.

Plan de acción para el pilar de Gobernanza.

No conformidad	● No se desarrollan capacitaciones periódicas a los colaboradores en general sobre principios, prácticas ambientales y sociales de la empresa. ● No existen partes interesadas que formen grupos para el desarrollo social y ambiental de la empresa de manera formal.
Acción	● Capacitaciones. ● Efectuar capacitaciones de buenas prácticas ambientales y ética. ● Actualizaciones anuales sobre seguridad laboral, ambiental y de ética establecidas en la política interna.
Recursos humanos	2 meses
Responsable	● Involucramiento de personal del Departamento de Recursos Humanos, Gestión de Calidad y departamentos involucrados en el desarrollo de los proyectos. ● Monetario: facilitación de material y refrigerio. ● Departamento de Recursos Humanos. ● Facilitadores asignados.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 7.

Plan de acción para el pilar de Gobernanza.

No conformidad	No se brinda un seguimiento de las infracciones incurridas al Código de ética posterior a la falta identificada, por lo que dificulta la aplicación de herramientas de mejora para programas de anticorrupción en función a los casos identificados. No existen sistemas de prevención y denuncia en actos de corrupción identificados, inexistencia de responsables que den seguimiento a los casos.
-----------------------	---

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 8.

Plan de acción para el pilar de Gobernanza Continuación, de la tabla 7

Acción	• Formalizar herramientas de recolección de datos y seguimiento de infracciones al código de ética de manera escrita, por el Departamento de Recursos Humanos. • Crear planes de acción para el seguimiento de infracciones, donde se logre identificar la gravedad de las faltas cometidas, su sanción y el respectivo seguimiento para validar que la falla no se repita nuevamente.
Plazo	1 mes
Recurso	• Uso de la herramientas de Software para unificación y seguimiento de datos. • Personal asignado para el seguimiento y evaluación de infracciones
Responsable	• Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 9.

Plan de acción para el pilar de Gobernanza.

No conformidad	No se efectúa la divulgación pública de información sobre el desempeño social o ambiental a los colaboradores o terceros.
Acción	Divulgación de Información. • Iniciar un proceso de divulgación documental - electrónica donde se informe al personal sobre avances, nuevos proyectos o información relevante sobre el manejo de los 3 pilares. • Realización de boletines mensuales, blogs dentro de la página web de la empresa donde se actualice temas referentes a la situación actual de la compañía sobre emisiones de carbono, auditorías en certificaciones, planes de mejora que se tengan pendientes, así como capacitaciones facilitadas al personal.
Plazo	3 meses

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 10.*Plan de acción para el pilar de Gobernanza, Continuación de la Tabla 9*

Recurso	• Tecnológicos: utilización de Software, Equipos de cómputo. • Designación de 2 personas (Recursos Humanos y Calidad) para la facilitación de la información y una persona designada del Departamento de Tecnologías para la creación de las fuentes de divulgación.
Responsable	• Departamento de Recursos Humanos, Informática y Gestión Ambiental y Calidad

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 11.*Plan de acción para el pilar de Trabajadores*

No conformidad	No se aplican beneficios financieros adicionales a los colaboradores. Falta de análisis de ajustes salariales de acuerdo con el costo de vida actual e inflación del país.
Acción	Incentivos • Crear un plan de incentivos económicos o no económicos que se puedan brindar a los colaboradores por buena gestión o metas alcanzadas en los departamentos, estos incentivos mejoran las condiciones laborales de los empleados. • Incentivar el avance en temas de mejora ya planteados en la organización e incorporación de retribuciones económicas en proyectos donde la empresa también tenga reducción de costos, logrando con esto un equilibrio en remuneraciones.
Plazo	6 meses
Recurso	• Recurso económico para pago de retribuciones y facilitación de recurso humano para el seguimiento y otorgamiento de beneficios.
Responsable	• Departamento de Recursos Humanos, Gerencias de la empresa y Departamento de Finanzas.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 12.*Plan de acción para el pilar de Trabajadores*

No conformidad	Inexistencia de retroalimentación a los empleados sobre su desempeño
-----------------------	--

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 13.*Plan de acción para el pilar de Trabajadores, continuación de la Tabla 12*

Acción	Retroalimentación ● Realizar anualmente una evaluación de desempeño a cada colaborador, esto para lograr retroalimentación del avance y obtener desarrollo de mejoras en caso de que estos los requieran. ● Permite conocer a la empresa si su personal está capacitado para la función que realiza, y poder identificar capacitaciones para que el personal logre adquirir nuevos conocimientos profesionales, dentro del área en la que se desempeña normalmente.
Plazo	3 meses
Recurso	● Tecnológicos: utilización de Software, equipos de cómputo. ● Humano: asignación de personal para la aplicación de evaluaciones y seguimiento.
Responsable	● Departamento de Recursos Humanos y Jefaturas del departamento

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 14.*Plan de acción para el pilar de Trabajadores*

No conformidad	● No se tiene el respaldo de la cantidad de trabajadores que realizaron trabajos de voluntariado en el último año. ● No se cuenta con respaldo documental del porcentaje del tiempo per cápita de los trabajadores que realizaron trabajos de voluntariado. ● Ausencia de una metodología para medir el compromiso total de las inversiones comunitarias.
Acción	Política de responsabilidad social ● Documentación e implementación de una campaña de voluntariado donde se especifiquen los siguientes detalles: ● Establecimiento de metas de voluntariado trimestrales ● Cantidad de horas y personal humano que la empresa se compromete a ofrecer a la comunidad ● Alianzas con escuelas, pequeños comercios o instituciones gubernamentales de la zona donde puedan realizar estas actividades. ● Aparte, la empresa debe llevar un registro de la cantidad de horas invertidas.
Plazo	3 meses
Recurso	● Dos o más representantes del Departamento de Recursos Humanos ● Un representante de Gerencia ● Acceso a una computadora con internet y a las bases de datos de la empresa.
Responsable	● Iniciativa colectiva (RRHH y Gerencia)

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 15.

Plan de acción para el pilar de Comunidad.

No conformidad	• Ticofrut no cuenta con participación societaria mayoritaria o liderazgo en la empresa con grupos subrepresentados ya sea mujeres liderando la empresa o grupos minoritarios como por ejemplo personas de la comunidad LGBT o personas que son parte de minorías étnicas o raciales. • No cuenta con personal en puestos de gerencia perteneciente a grupos subrepresentados. • No existe monitoreo, ya sea por medio de encuestas o cualquier tipo de instrumento, que le permita conocer en la fuerza laboral elementos tales como nivel socioeconómico, raza o etnia, género, edad.
Acción	Política de inclusión • Creación de una política de inclusión donde se establezca un porcentaje de participación en la empresa de grupos minoritarios, en puestos gerenciales y técnicos. Asimismo, se debe monitorear trimestralmente que este porcentaje se esté cumpliendo. • Implementación de encuestas como parte del proceso de reclutamiento e inducción donde Ticofrut pueda recolectar datos del empleado como nivel socioeconómico, raza o etnia, género, edad.
Plazo	3 meses
Recurso	• Dos o más representantes del Departamento de Recursos Humanos • Representante de Gerencia • Acceso a una computadora con internet y a las bases de datos de la empresa
Responsable	• Departamento de Recursos Humanos y Gerencia

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 16.

Plan de acción para el pilar de Comunidad.

No conformidad	• La empresa Ticofrut no tiene una política formal o código de conducta para proveedores en la cual estos se deben hacer responsables por su desempeño social y ambiental. • No tienen datos porcentuales de sus proveedores en términos monetarios en la aplicación de políticas y programas de mejora en el desempeño social o ambiental.
-----------------------	--

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 17.*Plan de acción del pilar de Comunidad, continuación de la Tabla 16*

No conformidad	No se lleva un control porcentual de las compras que realizan a empresas proveedoras cuyos socios mayoritarios son mujeres o personas de grupos subrepresentados.
Acción	Política de responsabilidad social empresarial - Implementación de un capítulo dentro de su política de responsabilidad social empresarial donde se establezca el comportamiento y desempeño social ambiental que Ticofrut espera y exige a sus socios, proveedores, distribuidores y todas sus otras partes interesadas. - Creación de una base de datos de sus proveedores para tener conocimiento de cuál porcentaje de estos socios son mayoritariamente mujeres o grupos minoritarios.
Plazo	3 meses
Recurso	- Dos o más representantes del Departamento de Recursos Humanos - Representante de Gerencia - Acceso a una computadora con internet y a las bases de datos de la empresa
Responsable	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 18.*Plan de acción para el pilar de Comunidad*

No conformidad	No cuenta con prácticas para apoyar a proveedores pequeños o desfavorecidos, ya que la misma solo ofrece los mismos contratos, precios y condiciones de pago que a otros proveedores.
Acción	Favorecimiento a proveedores pequeños - Realizar convenios con pequeños proveedores que demuestren, mediante un estudio previo, experimentar situaciones desfavorecidas en comparación con el resto de los proveedores de su misma categoría de negocio. - Ticofrut puede ofrecer incentivos en cuanto a precios, extender los plazos de pago o flexibilizar sus condiciones de contrato.
Plazo	3 meses
Recurso	- Representantes del Departamento de Recursos Humanos, Gerencia y Finanzas - Acceso a una computadora con internet y a las bases de datos de sus proveedores - Capital monetario para ser invertido en los convenios
Responsable	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 19.*Plan de acción para el pilar de Comunidad*

No conformidad	• No tienen registros de control del porcentaje de los gastos de la empresa incurridos con proveedores locales independientes, en la misma zona geográfica • La mayoría de los clientes no viven cerca del centro de producción o cerca de la sede central
Acción	Alianzas estratégicas dentro de la comunidad • Desarrollo e implementación de campañas que permitan desarrollar alianzas estratégicas de distribución, promoción o producción en la zona para así captar más clientes cerca del centro de producción o comunidad • Implementación de bases de datos que permitan llevar un registro de los proveedores locales y cuál es el porcentaje de intercambio que la empresa tiene con ellos.
Plazo	3 meses
Recurso	• Representantes del Departamento de Recursos Humanos, Gerencia y Finanzas • Acceso a una computadora con internet y a las bases de datos de sus proveedores, distribuidores de la zona. • Capital monetario para ser invertido en las alianzas estratégicas
Responsable	• Departamento de Recursos Humanos, Finanzas y Gerencia

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 20.*Plan de acción para el pilar de Medio Ambiente*

No conformidad	No se implementa un control porcentual de energía renovables de bajo impacto y reducción de consumo de energía.
Acción	• Implementación de un programa de análisis de consumo mensual de energías. • Desarrollo de indicadores con metas de consumo.
Plazo	3 meses
Recurso	• Representantes del Departamento de Recursos Humanos, Gerencia y Finanzas • Acceso a una computadora con internet y a las bases de datos de sus proveedores, distribuidores de la zona. • Capital monetario para ser invertido las alianzas estratégicas
Responsable	• Departamento de Recursos Humanos, Finanzas y Gerencia

Fuente: elaboración propia (2020)

Tabla 21.*Plan de acción para el pilar de Clientes*

No conformidad	Inexistencia de mecanismos o herramientas que permitan recibir, evaluar y monitorear el nivel de satisfacción y la retroalimentación de los clientes.
Acción	Herramientas de retroalimentación (clientes) ● Diseñar un buzón de sugerencias para recibir la retroalimentación y de esta manera pueda dar soluciones, propuestas de nuevas ideas de mejora en el servicio al cliente y ejecutar los cambios que sean necesarios. ● Crear encuestas de satisfacción que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes, el nivel de compromiso que tienen hacia la marca, producto o servicio. ● Cuestionarios para medir qué tan felices se encuentran los clientes o consumidores finales. Estas encuestas se pueden enviar de manera anual a los clientes.
Plazo	6 meses
Recurso	● Representantes del Departamento de Recursos Humanos, Gerencia y Finanzas ● Acceso a una computadora con internet y a las bases de datos de sus proveedores, distribuidores de la zona. ● Capital monetario para ser invertido en las alianzas estratégicas
Responsable	Departamento de Tecnologías de la información, Contraloría de Servicios

Fuente: elaboración propia (2020)

Tabla 22.*Plan de acción para el pilar de Clientes*

No conformidad	Ticofrut no desarrolla un plan de control de riesgos para el manejo de los datos. No se realizan auditorías internas ni externas y no existe una capacitación para los clientes que deben manipular este tipo de datos.
	Gestión y seguridad de los datos personales
Acción	● Se deben implementar planes de trabajo para la ejecución de las Auditorías internas y la contratación de un auditor externo para la mediciones y controles para la protección de datos. ● Desarrollo de programas de capacitación para los empleados sobre la importancia de las políticas internas de privacidad sobre la protección de datos de los clientes. ● Implementación de simulaciones de ataques cibernéticos a la seguridad de los datos.
Plazo	6 meses
Recurso	● Equipo tecnológico y personal para el desarrollo de auditorías. ● Monetario: en caso de requerir auditoría externa se valida el pago a un tercero, contratación de consultores externos especialistas en protección de bases de datos. ● Creación de módulos y ambientes informáticos para la simulación de ataques de información de datos.
Responsable	● Departamento de Tecnologías, Departamento Administrativo, Departamento de Calidad.

Fuente: elaboración propia (2020)

4.3.1 Análisis de plan de acción.

De acuerdo con el análisis realizado, se le exponen las acciones a ejecutar, a la empresa TICOFRUT, para la aplicación de la mejora, con base en la herramienta B Lab y sus recomendaciones, según el área de mejora por aplicar. Esto se logra desarrollando un análisis entre los estándares que evalúa B Lab, el puntaje obtenido y las mejoras que se identificaron en el proceso.

Bajo el esquema de Sistema B para el desarrollo de mejoras en la Gobernanza, se deberán aplicar mejoras en el seguimiento y estandarización de los procesos en el área de transparencia documental y apertura en la comunicación entre los departamentos y los colaboradores. Con la intención de obtener una retroalimentación eficaz del personal y *stakeholders*, se deben mejorar las planificaciones según cada área y cumplir con las metas de capacitación de personal.

El pilar de trabajadores deberá desarrollarse bajo la inclusión del concepto de valor por medio de incentivos económicos y no económicos a los colaboradores. Esto contribuirá a crear un mejor ambiente laboral, y favorecer en los requerimientos de Ticofrut para el cumplimiento de los planes de acción y las mejoras necesarias identificadas previamente.

Con respecto al pilar de Comunidad, la empresa Ticofrut necesita implementar múltiples mejoras para poder cumplir con los estándares impuestos por el Sistema B. Al leer las no conformidades detalladas, es notable que se necesitan realizar más actividades en pro de la inclusión, diversidad, ayuda a pequeños proveedores, entre otras.

Es importante mencionar que el pilar de Comunidad busca evaluar de qué manera contribuye la empresa al bienestar económico y social de las comunidades en las que opera. Asimismo, incluye temas como la diversidad, inclusión y la gestión de la cadena de suministros. Con las diferentes actividades propuestas en el plan de acción, se busca que la compañía pueda

llevarlas a cabo, mejorar como empresa y cumplir con los requisitos del Sistema B, mientras genera una diferenciación en el mercado.

En el pilar de Medio Ambiente, Ticofrut se destaca de gran manera, ya que, gracias a sus previas certificaciones, la iniciativa e implementación de diversas mejoras en este ámbito ya eran prácticas comunes. Por este motivo sólo se colocó una acción para mejorar: el uso que le dan a las energías y así generar reportes que permitan reducir su consumo.

Para el pilar de Clientes es importante que Ticofrut cuente con herramientas de evaluación de productos y llegar, de una manera más cercana, al gusto de los clientes, de esta manera, se concretan los objetivos de mejora continua, tanto en el servicio como en el producto, adaptándose a la necesidad del cliente y, al mismo tiempo, aprovecharía la información para la toma de decisiones y la evaluación de tendencias en el mercado.

Es primordial que la empresa tenga sistemas informáticos robustos de protección de datos y culturización en el personal, así como recalcar la relevancia de la privatización de datos. Este activo intangible, la información de los clientes y de la empresa, debe contar con altos estándares de protección, con el propósito de no exponerse a demandas y sanciones, tanto penales como administrativas, al ser constante el riesgo de fraude o robo de la información, repercutiendo, directamente, en la reputación de la empresa.

4.4. Análisis de costo beneficio para el proceso de certificación

En el siguiente análisis se procede a evaluar el costo/beneficio, que, de acuerdo con una publicación de la Universidad Autónoma de México, se define como: “un conjunto de procedimientos analíticos que permiten evaluar y ofrecer alternativas diferentes para tomar la mejor decisión para tratar un problema” (UNAM, 2015, pág.20).

En este caso se utilizaron los costos aproximados en que la empresa incurrirá según cada

acción a desarrollar, las cuales provienen del plan de acción ya descrito en el análisis anterior, siendo una base y oportunidad de mejora a alcanzar conforme el Sistema B.

Además, se evalúan los beneficios que aportaría la implementación de la certificación B, aunado a los cambios positivos que indirectamente aportaría a Ticofrut.

Posteriormente, se evalúa la dinámica y se destacan los costos asociados a la implementación y los beneficios que se obtienen con la certificación. Indudablemente, el proceso de certificación aporta claridad en la toma de decisiones y fomenta acciones positivas en serie, dentro de la corporación, para alcanzar un buen puntaje.

Tabla 23.*Análisis de costo-beneficio pilar de Gobernanza*

Acción	Costo	Beneficio
Planificación de auditorías	Auditoría Externa \$2000	● Mejora continua de los estándares de gestión y transparencia ● Proveer oportunidades de mejora y proyecciones de tiempos para la implementación de acciones ● Facilita el alcance a futuras certificaciones
Capacitaciones	Personal por capacitación 20 - 50 personas. Materiales y alimentación ¢2,000 por persona.	● Promueve que el personal se identifique con los objetivos de la organización y fortalezca el compromiso ● Incremento del conocimiento y desarrollo profesional ● Apertura a nuevas ideas e iniciativas en temas ambientales y sociales
Planes de Acción aplicados al desempeño	Costo mensual de persona por hora (4 horas), para la realización de planes de acción y seguimiento. Recursos Humanos: ¢9,480	● Facilitación del seguimiento y evaluación de los avances realizados ● Establecimiento de medidas de control para alcanzar metas:

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 24.*Análisis de costo-beneficio pilar de Gobernanza*

Acción	Costo	Beneficio
Divulgación de Información	Costo mensual licencia Web CANVA ¢10,200.	● Promoción de la ética y transparencia empresarial activa

Pago de servicios empresa marketing aplicado al proyecto	● Apertura de <i>feedback</i> por parte de colaboradores y <i>stakeholders</i>
¢75.000	

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 25.

Análisis de costo-beneficio pilar de Trabajadores

Acción	Costo	Beneficio
Incentivos	Presupuesto mensual para incentivos ¢250.000	● Incremento de Compromiso y motivación del personal en sus labores diarias ● Reducción de rotación de personal ● Aumento del rendimiento laboral
Generar evaluaciones de desempeño a todas las áreas <i>feedback</i>	Acción no aplica costos agregados	● Mejora del clima organizacional dentro de la empresa ● Creación de un instrumento de mejora ● Define estrategias y métodos de acción a partir de los resultados

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 26.*Análisis de costo-beneficio pilar de Trabajadores*

ACCIÓN	COSTO	BENEFICIO
Creación de una campaña de voluntariado	Presupuesto mensual para Materiales ¢100.000	● Integración del personal en la labor social de la empresa ● Mejora del clima organizacional ● Diferenciación y mejora en la imagen corporativa ● Posicionamiento en el área de RSE
Política de inclusión	Acción no aplica costos agregados	● Incremento en la satisfacción laboral y sentido de pertenencia ● Actitud positiva y alto compromiso por parte de los empleados ● Sensibilización para todo el personal ● Generación de un mayor compromiso con la organización
Política de responsabilidad social empresarial. (Convenio con pequeños proveedores)	Acción no aplica costos agregados	● Creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas para la empresa ● Mejora en los costos acordados
Política de relación con los <i>stakeholders</i>	Presupuesto mensual ¢50.000	● Reducción de riesgos e imprevistos en los procesos ● Mejora de la imagen corporativa ● Creación de oportunidades de negocio ● Promoción de un desarrollo social y ambiental más equitativo
Alianzas estratégicas dentro de la comunidad (proveedores pequeños)	Acción no aplica costos agregados	● Diferenciación de la empresa dentro de la comunidad ● Aumento de consumidores locales ● Promoción de empleo

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 27.*Análisis de costo-beneficio pilar de Medio Ambiente*

Acción	Costo	Beneficio
Implementación de un plan de consumo de energías	Auditoría Externa \$1500	• Disminución del consumo de energías • Generación de datos para el análisis de mejoras

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Tabla 28.*Análisis de costo-beneficio pilar de Clientes*

Acción	Costo	Beneficio
Herramientas de <i>feedback</i> (clientes)	Recurso Tecnológico compra de software y mantenimiento. ¢150.000	• Identificar problemas de clientes y buscar soluciones eficientes • Negocios a largo plazo • Cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (10.2, 16.3 y 16.10, y podría estar relacionada indirectamente con las metas 5.5, y 5.b)
Gestión y seguridad de los datos personales	Recurso Tecnológico compra de software y mantenimiento. ¢150.000	• Evitar sanciones por incumplimiento a la ley 8968. • Cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (16.3, 16.10 y 16.a.)

Fuente: Elaboración Propia (2020)

4.4.1. Resumen Análisis Costo Beneficio

Se realizó la recopilación de información, así como el análisis del objetivo a desarrollar y se concluyó que los cambios básicos a realizar en la operatividad de la empresa son relativamente accesibles y aplicables en periodos cortos, debido a que la compañía, por su mercado, ya tiene diversas certificaciones que facilitan su cumplimiento.

En el tema de costo, se identifican montos aproximados para la implementación, con base en los costos actuales de mercado. En el rubro de auditorías aplicables, el costo aproximado sería de \$3500, el cual se destinaría al desarrollo de auditorías externas para la mejora continua y temas ambientales.

Adicionalmente, se toman en cuenta costos aplicables a pagos a terceros, presupuestos en capacitaciones y actividades que se tienen identificadas para desarrollar el mejoramiento continuo en los pilares del sistema B. El costo aproximado sería de ¢685,000 mensuales.

Se designa el monto a pagar por hora a los colaboradores del Área de Recursos Humanos, para el desarrollo y seguimiento mensual de las herramientas de desempeño. Se aplica como referencia el Decreto N° 42748-MTSS, publicado en La Gaceta N 295, Alcance 332, del 17 de diciembre del 2020. Resolución CNS-RG-6-2020, publicada en la Gaceta N°3, del 06 de enero de 2021, en la cual se sustrae el costo por hora de un profesional con grado de Bachiller Universitario, siendo éste el perfil del puesto en la empresa de estudio.

Con respecto al análisis costo-beneficio, se concluye que Ticofrut debe invertir un total de ¢10.460.000 como parte de la inversión inicial. Este monto corresponde a los costos estimados que se invertirán al implementar el plan de mejora propuesto. Se suman \$15.000 correspondientes al costo anual de la certificación de la empresa.

CAPÍTULO V

Conclusiones

5.1. Conclusiones

Como se ha mencionado a través del desarrollo de este proyecto, las empresas forman parte fundamental para el desarrollo y funcionamiento de la sociedad. Hoy en día, se ha evolucionado de un modelo de empresa tradicional a una sustentable que analiza y cuida sus sistemas de producción, consumo, finanzas y ambiente. Es por esta razón que más empresas están interesadas en pertenecer al Movimiento B y Ticofrut no es la excepción.

Después de analizar el diagnóstico elaborado para la empresa Ticofrut, se obtienen y analizan a profundidad las áreas donde la empresa sí cumple con los estándares y requerimientos que exige la certificación y las acciones correctivas que la empresa debe implementar para alcanzar el desempeño deseado.

En cuanto al puntaje alcanzado, la compañía obtuvo 53.6 puntos totales en la precertificación, este puntaje responde a las iniciativas y proyectos que ha implementado Ticofrut a través de los años.

Cabe destacar que, para el pilar de Gobernanza, Ticofrut debe de concentrar sus esfuerzos en las áreas de protección de la Misión, Seguridad financiera y Salud, Bienestar y Seguridad, Desarrollo profesional y Satisfacción de los trabajadores ya que fueron las variables con menor puntuación. En cuanto al pilar de Comunidad, los elementos de mejora identificados fueron: diversidad, equidad e inclusión, impacto económico, cadenas de suministro, compromisos cívicos y donaciones. Finalmente, para el pilar de Medio Ambiente el área a mejorar es la eficiencia ambiental donde la empresa necesita la implementación de una auditoría para tener un consumo consciente del agua y energía. A pesar de esto, Ticofrut ya posee un gran avance en iniciativas y proyectos medioambientales por lo que las mejoras que debe de hacer son mínimas en este pilar.

A manera de conclusión, la empresa Ticofrut posee un gran potencial para lograr formar

parte del Movimiento B Lab, ya que las áreas de mejora y costos asociados se encuentran contemplados dentro de la inversión que la empresa destina a las certificaciones. Cabe destacar que el mercado actual está enfocado, a nivel mundial, a un desempeño sostenible y de equilibrio positivo. Una empresa con Certificación B obtiene prestigio y diferenciación en la coyuntura comercial actual.

La implementación de esta certificación sería de gran beneficio para la compañía y le daría una posición de ventaja en el mercado mientras la convierte en una empresa líder y pionera en el Movimiento B en nuestra región. Puntualmente, después de realizar el análisis y diagnóstico a la empresa, se rescatan los siguientes beneficios potenciales:

- Alianzas comerciales y el conocimiento que podría ganar al pertenecer a esta red de empresas.
- El triple impacto que dicha certificación generaría entre sus consumidores, colaboradores, comunidad y todos los demás entes involucrados.
- Mayor diferenciación en mercados como Europa, los cuales tienen exigencias y estándares ambientales muy estrictos. Estrategia alineada a la diversificación de mercados que Ticofrut desea tener.
- Aumento de consumidores debido a la labor ambiental y social que la empresa tendría.
- Debido a la exigencia del triple impacto, la empresa se vería en la constante necesidad de innovar para seguir en cumplimiento de los diferentes pilares.
- Mejora del ambiente laboral y satisfacción de los colaboradores, ya que el talento humano es una de las prioridades de las Empresas B, las cuales también tienen como meta ser empresas *Best place to work*.
- Cumplimiento de la Agenda 2030 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las

Naciones Unidas.

Resulta necesario recalcar la importancia de los objetivos de desarrollo sostenibles implementados por la ONU y su relación con el proyecto realizado. Esto ya que en ellos se fomenta el cambio alineado a la esencia de la certificación B, así como la visión de Costa Rica en aplicar el plan de descarbonización y sostenibilidad.

5.2. Referencias bibliográficas

- Abramovay, R. Correa, M. Gatica, S. y Van Hoof, B (octubre 2013), *Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América*, 1-165.
Recuperado de: http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/01/NUEVAS_EMPRESAS_NUEVAS_ECONOMIAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SURAMERICA_2013.pdf.
- AENOR, (2018). *¿En qué consiste la certificación?*. Recuperado de <https://www.aenor.com/certificacion/en-que-consiste-la-certificacion>
- Aguilera A. (julio – diciembre 2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas*. Confin, 11 (2). S.P.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2012). *El Fenómeno de las empresas B en America Latina Redefiniendo el éxito empresarial*. Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del Grupo BID. Recuperado de: https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1408995601_EmpresasB_en_America_Latina.pdf
- Baros A. (marzo 2012). *Modelo de análisis costo-beneficio para sistemas integrados de administración financiera*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de https://guzlop-editoras.com/web_des/ineco/finanzas/pld3071.pdf
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera Edición. Colombia. Pearson Educación.
- Cantó L. (2002) *La técnica del análisis costo-beneficio ¿En qué consiste? ¿Por qué es útil?* Recuperado de <https://cedice.org.ve/wp-content/uploads/2019/06/Monografia-63-Tecnica-ACB.pdf>
- Camacho A. (7 de julio del 2002). *Tico Frut crece hacia el norte*. El Financiero recuperado de: http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2002/julio/07/negocios2.htm
- Carrizo, J. (12 junio 2017). *FODA o DAFO, una herramienta de planificación estratégica que esconde grandes desafíos*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/foda-dafo-una-herramienta-planificacion-estrategica-esconde-grandes-desafios/>
- Castillo, G y Banguera, D. *Evaluación estratégica desde una matriz foda en la empresa aglomerados*. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/720-1919-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/720-1919-2-PB%20(1).pdf)
- Codina, A. (25 enero 2011) *Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*.

- Revista Ciencias Estratégicas. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413006.pdf>
- Costa Rica busca empresarios con compromiso social y ambiental (06 de noviembre, 2019). *EMPRESAS & MANAGEMENT*. Recuperado de
<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/133243-7-330/costa-rica-busca-empresarios-con-compromiso-social-y-ambiental>
- Diagnóstico (s.f). XVII Concurso de proyectos premio azul a la creatividad estudiantil 2015, recuperado de:
<http://guiametodologica.dbc.uchile.cl/diagnostico.html>
- Diez, V. (2020) *Sistema B. Evaluación de Impacto B*. Recuperado de:
<https://app.bimpactassessment.net/company/225112/assessment/267226/q?areaSlug=governance&moduleID=a5r3b0000008gtdAAA&view=assessment>
- Fallas, C (25 de noviembre, 2019). Ocho empresas que cambiaron las palabras por las cifras para comprobar la sostenibilidad. *El Financiero Costa Rica digital*. Recuperado de:
<https://www.elfinancierocr.com/negocios/ocho-empresas-cambiaron-las-palabras-por-las/7YCEQRYU5RGT3KKFSM7CONA57A/story/>
- Garza, F. (29 de octubre, 2019). *Costa Rica celebrará su primer Día B, ¿de qué se trata?* La Republica.net. Recuperado de
<https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-celebrara-su-primer-dia-b-de-que-se-trata>
- Garro, O. (2016). *Formas híbridas de empresa: del reinado del accionista al del bien común: los caminos paralelos de la Economía del Bien Común y las Empresas B*. Academia B. org. Recuperado de:
<https://academiab.org/formas-hibridas-de-empresa-del-reinado-del-accionista-al-del-bien-comun-los-caminos-paralelos-de-la-economia-del-bien-comun-y-las-empresas-b/>
- González S. (2013). *Análisis costo/beneficio de la implementación Business Inteligencia en Pymes de la ciudad de Quito, del sector de redes y telecomunicaciones*. (Tesis para la obtención del título de ingeniería en negocios internacionales), Universidad Internacional del Ecuador, Quito
- Hernandez, M., Herrera, S., y Rodríguez, J. (2001) *Diagnóstico y Control de Gestión. Tecnología en Marcha*, 14(2), 26- 35. recuperado de: [Vista de Diagnóstico y Control de Gestión \(tec.ac.cr\)](#)
- Lopez, I. Caramuti, C (11 de enero 2017), *Ética y transparencia, dos pesos pesados*. Recuperado de: <https://www.corresponsables.com/actualidad/opinion/etica-y-transparencia-canvas-estrategias-sostenibles>

- Nelson, J (19 septiembre 2017). *¿Qué son las empresas B y cómo puede su pyme convertirse en una?* El Financiero de Costa Rica. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/que-son-las-empresas-b-y-como-puede-su-pyme-convertirse-en-una/KMCYAHTTEEZCSFCFWYM7MCSIF6U/story/>
- Nuño, P. (16 febrero 2018). *Tipos de certificado de calidad*. Emprende Pyme. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-certificados-de-calidad.html>
- Núñez, L. Vélez, M. y Berdugo, C. (2004), Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los métodos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). *Ingeniería y Desarrollo*, vol (16), pp. 45-58.
- Núñez, P. & Valverde, J. (2019). *Propuesta de estrategia de sostenibilidad para la empresa Nahua Chocolate Factory (proyecto profesional de graduación para optar por el grado Máster en responsabilidad social y sostenibilidad)*. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Miranda, J. Chamorro, A y Rubio, S. (s.f). *Clarificando el concepto de certificación: Un caso español*. Recuperado de: <http://mercado.unex.es/operaciones/descargas/Certificacio%CC%81n%20e n%20Espan%CC%83a.pdf>
- ONNCCE, (2017) *Certificación Generalidades*. Recuperado de: <https://onncce.org.mx/es/certificacion-bottom>
- Ponce Talancón, H. (2006) La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales en *Contribuciones a la Economía*. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Payer, G, Perta, L, Sinopoli, A (2016). *Certificación By Pymes Argentinas* (Trabajo de investigación final). Fundación Universidad de Antioquia, Argentina.
- Praño, D. Gisbert, V y Pérez, E (22 diciembre 2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 50-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.50-56>.
- Ramírez, R (26 de septiembre, 2017). *Sistemas B, un modelo global para crear empresas que se abre paso en el país*. *La Republica.net*. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/sistema-b-un-modelo-global-para-crear-empresas-que-se-abre-paso-en-el-pais>

Sistema B (2020). *Casos de innovación: Empresas con propósito y sistema B en América Latina: sistema b. org.* Recuperado de <https://sistemab.org/bkp/casos-de-innovacion-empresas-con-proposito-y-sistema-b-en-america-latina/>

Suarez, M. Dávila, J (mayo 2009). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la mejora continua.* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Vegazana. pp. 285-311.

Vílchez, E., Ulate, G., (2010) Un Diagnóstico de los procesos de planificación educativa en Costa Rica, *Artículos científicos Universidad Nacional* 1(1), 1-26. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19842/4483-Texto%20del%20art%20c3%20adculo-9569-1-10-20121107.pdf?sequence=1&isAllo>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista– Empresas pertenecientes al Sistema B

Consentimiento previo, libre e informado:

Nosotros, Johanna Solano García, Marco Vinicio Montoya Salazar y Estefany Iglesias Calix, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, actualmente nos encontramos desarrollando el proyecto de investigación para optar por el título de Licenciatura en Comercio Exterior. El proyecto consiste en la elaboración de un plan de certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica para la empresa TICOFRUT S.A, por lo que requerimos recolectar la información necesaria para lograr ese objetivo. Su participación y aportes al estudio se mantendrán de forma anónima si así lo desean. En caso de requerir una copia del informe que realizaremos al finalizar este estudio con gusto estaremos en disposición de compartirlo.

Aspectos generales:

a. Nombre de la empresa:

b. Nombre del entrevistado: _____

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Cómo definiría una empresa B?
2. ¿Qué razón los incentivo a tomar la decisión de realizar el proceso para formar parte del Sistema B Labs?
3. ¿Qué desafíos o dificultades enfrentaron a la hora de certificarse?
4. ¿Cuáles beneficios adquirió la empresa posterior a la certificación B?
5. ¿Cree que la empresa adquirió una diferenciación con el resto de la competencia frente al consumidor?
6. En caso de ser positiva la pregunta anterior, ¿cuáles elementos diferenciadores se generaron con la certificación?
7. Recomendaría la inclusión de las empresas nacionales al programa Sistema B, Sí / No y por qué?

Anexo 2

Entrevista– Personal del Sistema B

Consentimiento previo, libre e informado:

Nosotros, Johanna Solano García, Marco Vinicio Montoya Salazar y Estefany Iglesias Calix, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, actualmente nos encontramos desarrollando el proyecto de investigación para optar por el título de Licenciatura en Comercio Exterior. El proyecto consiste en la elaboración de un plan de certificación bajo la modalidad Corporación B en Costa Rica para la empresa TICOFRUT S.A, por lo que requerimos recolectar la información necesaria para lograr ese objetivo. Su participación y aportes al estudio se mantendrán de forma anónima si así lo desean. En caso de requerir una copia del informe que realizaremos al finalizar este estudio con gusto estaremos en disposición de compartirlo.

Aspectos generales:

a. Nombre del entrevistado: _____

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Cuál es su labor dentro del Sistema B?
2. ¿Cómo definiría una Empresa B?
3. ¿Cuál considera que es el punto de partida para una empresa interesada en certificarse como Empresa B?
4. ¿Cómo es el proceso de certificación?
5. ¿Cuáles son los beneficios o diferenciadores que las empresas obtienen al integrarse al Sistema B?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos y dificultades que las empresas enfrentan durante el proceso de certificación?

Anexo 3**Respuesta a las entrevistas:**

<https://drive.google.com/drive/folders/1lZ6uUy7HgNMzdqyeoIFPecjzNojehNWr?usp=sharing>

Anexo 4**Herramienta de Evaluación B:**

<https://drive.google.com/drive/folders/1iXxXrHGe9W2rxJ8ScTIttaK0iGod-h-j?usp=sharing>