

# 4.

## Manteniendo la identidad B Corp en la compraventa de Teterum

Dolors Gil-Doménech<sup>1</sup>, Jasmina Berbegal-Mirabent<sup>2</sup> y Alba Manresa<sup>1</sup>

---

### Resumen

Teterum es una empresa que se dedica a la comercialización online de té con el propósito de mejorar la vida de las personas, cuidando tanto de trabajadores —principalmente colectivos en riesgo de exclusión social— como de consumidores —con un producto con beneficios para la salud— y del planeta —apoyando la sostenibilidad—. Son precisamente este compromiso con las personas, entorno y sociedad de Teterum, así como la diferenciación respecto de otras marcas de té, los motivos principales por los que la empresa decidió adherirse a la comunidad B Corp.

Tras varios años operando, la propietaria inicial y fundadora de Teterum decidió vender la compañía, teniendo claro que era estrictamente necesario que la nueva propiedad mantuviera el compromiso social y la identidad como empresa B Corp. El proceso de compraventa no resultó sencillo, pero concluyó con éxito, y a día de hoy ya se ha producido el relevo de la propiedad. La clave del éxito de este proceso ha recaído principalmente en encontrar a una persona adecuada a la que vender la empresa, que esté igual de comprometida que los fundadores y comparta su código ético, que entienda y comparta los valores B Corp y que priorice el aspecto social de la empresa apostando por los trabajadores, ya que son, en definitiva, los que hacen posible Teterum.

---

<sup>1</sup> Universitat Internacional de Catalunya.

<sup>2</sup> Universitat Politècnica de Catalunya.

## Los orígenes de la empresa

Era un día soleado de invierno. Patricia había quedado con Víctor, propietario de una fábrica de té, para que este le explicase de primera mano, en su fábrica, el proceso de producción de la infusión que habría de convertirse en la base de su negocio. En cuanto Patricia llegó a la fábrica, Víctor le mostró las instalaciones mientras le contaba:

«El té resulta de la infusión de hojas de una planta, la *camellia sinensis*. Esta planta generalmente florece en climas tropicales, si bien algunas variedades también crecen en climas más fríos. Dependiendo de la zona del mundo en que se haya cultivado, el té tendrá un perfil de sabor distinto. Las plantas se cultivan por sus hojas y la cosecha, que tiene lugar durante los meses más cálidos del año, se realiza a mano. Una vez se han recolectado sus hojas, estas deben llegar frescas al punto de procesado. Según el método elegido se obtendrá té blanco, té verde, té amarillo, té negro... Pero aquí nada es aleatorio. El sabor y aroma de un té es el resultado de la suma de varias fases, las cuales poco dejan al azar; al contrario, están altamente controladas. Cada paso responde a miles de años de tradición, historia y cultura»<sup>3</sup>.

Patricia había oído hablar de tés ecológicos, así que aprovechó para preguntarle a Víctor sobre ello, a lo que él respondió:

«El té ecológico se cultiva utilizando métodos que previenen la erosión del suelo, permiten una producción sostenible y sustentable en el tiempo, y no utilizan productos de síntesis química, como insecticidas, herbicidas o abonos químicos. Asimismo, para que pueda considerarse el té como ecológico es necesario velar porque se mantenga su origen ecológico no solo en la plantación, sino en todos los pasos del proceso: la preparación del producto base, el procesamiento y el envasado»<sup>4</sup>.

Patricia quedó fascinada por lo que vio y oyó, y fue justo en ese momento cuando supo que por fin había encontrado el producto al que dedicar la empresa en la que llevaba tanto tiempo pensando.

Una vez en su casa, indagó más sobre el té, y descubrió que la meticulosidad en el proceso de elaboración junto al placer que se experimentaba al consumirlo había propiciado una gran variedad de proverbios (principalmente chinos y japoneses) y frases que elevaban sus cualidades. Así, por ejemplo, ya en el siglo XVII el poeta

3 Diálogo ficticio.

4 Diálogo ficticio.

inglés Edmund Waller (1606-1687) destacaba que «el té aviva nuestra imaginación. Reprime los vapores que invaden la cabeza y mantiene sereno el palacio del alma», o Catherine Douzel (1900-2000), historiadora, ilustradora y escritora, comentaba que «cada taza de té representa un viaje imaginario». Y fueron, precisamente, las dos frases anteriores las que eligió Patricia para definir la forma de ser de Teterum, la que sería su nueva empresa.

De este modo, en el año 2017 nació Teterum, una marca de té insólita dedicada a la comercialización *online* de tés producidos en la fábrica de Víctor con el propósito de mejorar vidas. Patricia tenía muy claro que esta empresa debía basarse en el ser humano y ser para el ser humano, contribuyendo a la mejora de las vidas de las personas al mismo tiempo que aseguraba un impacto positivo sobre el planeta. Sabía que la rentabilidad económica no era incompatible con una estrategia empresarial respetuosa con el entorno y con las personas, siendo precisamente este el enfoque que quería seguir. Así se constituyó Teterum, una empresa social, es decir, una empresa que, a la vez que se preocupaba por su sostenibilidad económico-financiera, tenía por objetivo principal servir a las personas.

### El alma de Teterum

Nacida en Argentina e hija de inmigrantes uruguayos, tras los golpes de estado que sufrieron ambos países en la década de los 70, Patricia Pólvora se trasladó a Suecia. Allí tenía una vida llena. A los 29 ostentaba un cargo de responsabilidad en el departamento de comunicación en una multinacional tecnológica sueca. El trabajo era muy demandante y no paraba de viajar. De repente su vida dio un giro inesperado cuando le diagnosticaron *artritis reumatoide*, una enfermedad autoinmune que afectaba a sus articulaciones y otras partes del cuerpo y que le supuso, de la noche a la mañana, no poderse levantar de la cama.

Ante la perspectiva que le ofrecía su enfermedad, y a pesar de que médicos y jefes le recomendaban jubilarse, Patricia decidió enfrentarse a ella y tomar las riendas de su vida. En el año 2013 pidió el traslado a Barcelona, y gracias al clima y a la ayuda de especialistas fue capaz de adaptar su trabajo a su nueva vida, involucrándose en la labor de responsabilidad social de su empresa. En Barcelona Patricia conoció a Iván, que en ese momento era CEO<sup>5</sup> en una agencia, con experiencia emprendedora y en consultoría. Juntos decidieron dar un paso importante en sus carreras profesionales y crear una empresa donde la ética y los valores sociales fueran los pilares en los que se sustentara el negocio.

---

<sup>5</sup> CEO, o *Chief Executive Officer*, es el máximo ejecutivo de una empresa, sobre quien recaen las decisiones más importantes y la dirección de las estrategias que llevan a la empresa a lograr sus objetivos.

## Ser empresa B Corp en España

Teniendo en cuenta las condiciones de salud de Patricia, era necesario pensar en una empresa que permitiera cierta flexibilidad. Además, querían que la empresa diera una oportunidad de empleo a personas que tuvieran algún tipo de limitación. Perseguían la idea de una empresa que tuviera con sus trabajadores la sensibilidad que buscaban para Patricia, que el producto fuera de fácil acceso, y que se distribuyera a través de una *e-commerce*<sup>6</sup>. Asimismo, el producto debía ser de calidad y el mercado lo debía reconocer como tal. Tras explorar varias alternativas, vieron que el té tenía recorrido y que el estilo de vida asociado a su consumo encajaba con su forma de ver las cosas, por lo que decidieron apostar por esa vía. Así, cuatro años después del traslado de Patricia a la ciudad condal, nació Teterum. Víctor tendría un papel clave en esta nueva empresa, ya que pondría su fábrica al servicio de Teterum, dirigiendo a los trabajadores en la producción y manejo del té que después se comercializaría desde Teterum.

El núcleo del equipo de Teterum lo completaban Luis Sabril y Carolina Allende. Luis, venezolano, por aquel entonces era estudiante de quinto año de la escuela de medicina en la Universidad del Zulia (Venezuela). Debido a su trabajo y pasión por la investigación, Luis había descubierto en el té un aliado que le ayudaba a soportar mejor las largas jornadas de trabajo. A partir de ese momento, y también en gran parte debido a su vocación como médico, despertó su curiosidad por los efectos del té en el organismo humano. En Teterum encontró el espacio perfecto para transmitir estas investigaciones y los valores de la empresa. Por su lado Carolina, originaria del río Paraná (Argentina), se encargaba de la comunicación y la gestión de clientes de Teterum. Según sus propias palabras, su pasión era utilizar la comunicación como herramienta de transformación social. A través de este rol, en Teterum consiguió potenciar el valor de la neurodiversidad<sup>7</sup>.

Para poder poner en marcha el negocio, además de un producto de calidad y atractivo para el mercado, necesitaban manos, y no se les ocurrieron mejores que las de personas que también estuvieran en una situación vulnerable. Así es como empezaron a contactar con asociaciones de apoyo a personas con esclerosis múltiple y con síndrome de Down. A partir de 2017 se formalizó un acuerdo de colaboración con la Asociación PAUTA, una asociación promovida por familiares de personas con trastorno del espectro autista (TEA). Otras entidades colaboradoras con las que decidió trabajar Teterum, en este caso que luchaban por la inclusión de las personas con discapacidad intelectual, fueron el Grup Cooperatiu TEB, la

6 El *e-commerce* o «comercio electrónico» engloba las transacciones financieras y de información que tienen lugar electrónicamente entre una organización y un tercero (Barrientos Felipa, 2017). De este modo, incluye la distribución, el *marketing*, el suministro de información, la compra y la venta de bienes o servicios a través de Internet.

7 El término «neurodiversidad», concebido en la década de 1990 por la comunidad autista, se utiliza para referirse a aquellas personas cuya condición no es una enfermedad, sino una especificidad humana —como el sexo o la raza— que debe ser igualmente respetada. De este modo, se desvincula el autismo de los trastornos mentales (Ortega, 2009).

Fundación Juan XXIII y la Fundación Carlos Martín. Este tipo de alianzas permitían a Teterum ofrecer un trabajo digno a personas con diversidad funcional y así lograr que avanzasen hacia su propio proyecto vital. Teterum quería hacer partícipe al consumidor de esta iniciativa, motivo por el cual en cada producto se explicaba quién era el artesano que había detrás de él.

### Misión, visión y valores

La misión que Teterum estableció fue la de «mejorar vidas», principalmente en tres ámbitos:

En primer lugar, querían mejorar la vida del consumidor, pues estaba científicamente demostrado que el té tenía beneficios positivos para la salud.

En segundo lugar, buscaban mejorar la vida de sus trabajadores, empleando a colectivos en riesgo de exclusión social. Para estas personas, poder formar parte de este proyecto les ayudaba en su crecimiento personal, haciéndoles sentir útiles y necesarias mientras realizaban un trabajo que les gustaba. Los (pocos) trabajadores sin discapacidad se sumaban, por principios y por valores, al ADN de la empresa. Así todos ganaban.

Y, en tercer lugar, querían mejorar la vida de todas las personas en general apoyando la sostenibilidad. Fue entonces cuando Patricia oyó hablar del movimiento B Corp, formado por empresas comprometidas en la construcción de una economía más inclusiva y sostenible para todas las personas y el planeta. Tuvo claro desde un primer momento que quería que Teterum formara parte de este movimiento, yendo de la mano de otras empresas para, juntas, buscar un impacto positivo en el medioambiente y en toda la sociedad.

### El proceso de certificación B Corp

Fueron diversos los motivos que llevaron a Teterum en el año 2018 a solicitar formar parte de B Corp, si bien destacaban el compromiso y la diferenciación. Compromiso en primer lugar con sus trabajadores, personas con dificultad para acceder a otros puestos de trabajo y que se habían convertido en verdaderos artesanos del té. Compromiso además con la ecología y con el planeta, con tés que provenían de plantaciones certificadas y comprometidas con las personas, cuidando especialmente las condiciones laborales de aquellos que trabajaban esas tierras. Y también compromiso social, derivado de los anteriores, dado que, velando por sus trabajadores, por la inclusión social y por el medio ambiente, repercutían en toda la sociedad.

## Ser empresa B Corp en España

Formar parte de la comunidad B Corp diferenciaba además a Teterum de otras marcas y tiendas de té. El sello B Corp les permitía constatar que sus compromisos de inclusión y de transformación del mundo y la búsqueda de impacto positivo los hacía diferentes. Es más, Teterum era la primera marca de té en lograr esta certificación, convirtiéndose en una pionera e impulsora de la comunidad B Corp.

Con el sello B Corp Teterum reforzaba su compromiso de dar la misma importancia al impacto social y medioambiental que al rendimiento financiero, centrando sus esfuerzos en ser mejor para el mundo. Para lograrlo, la comunidad B Corp le proporcionaría desde aquel momento formación y mucha información para acompañarla en el proceso de certificación y que en todo momento pudiera constatar los beneficios de pertenecer a esa comunidad que estaba formada por empresas muy diversas que cumplían los requisitos exigidos en cuanto al desempeño social, responsabilidad y transparencia. Había muchas formas de ser B Corp, pero para Teterum significaba inclusión laboral, plantaciones certificadas y comprometidas, y materiales biodegradables y compostables.

Durante el proceso de certificación, tanto a la hora de obtener la primera certificación como luego de mantenerla, Teterum no se encontró con dificultades, si bien no resultó un proceso fácil ya que exigía no solo compromiso social, sino también tener la capacidad de recoger evidencias sobre ese compromiso, lo que supuso muchas horas de trabajo para recabar la información y elaborar la documentación, que tenía que estar justificada.

Para ser B Corp, Teterum no tuvo que cambiar, aunque con el paso del tiempo el nivel de exigencia fue aumentando. Por ejemplo, con la primera certificación las bolsas de té de Teterum solo eran reciclables mientras que con el tiempo se sustituyeron por biodegradables y compostables. Si bien tuvieron que realizar este cambio para ser consistentes con B Corp, lo hicieron, sobre todo, por serlo con su propio ADN. No querían hacer las cosas bien para ser B Corp, sino ser B Corp porque hacían las cosas bien.

Algunas de las iniciativas surgidas a raíz de su pertenencia a la comunidad B Corp fueron el compromiso, junto con otras B Corps, de llegar a 0 emisiones en el 2025. Para lograrlo, Teterum apostó por la producción y el producto ecológicos, así como el cuidado del planeta con formatos biodegradables y compostables. En esta línea, decidieron por ejemplo apostar por la conservación de los árboles en el Amazonas, intentando compensar por el CO<sub>2</sub> emitido por la actividad de la empresa en 2019. El objetivo final no era compensar, sino reducir emisiones, pero mientras se iban explorando alternativas que ayudasen a reducir el impacto ambiental, Teterum se comprometía a seguir impulsando proyectos de esta índole. Otra iniciativa que reflejaba la misión de Teterum fue la colaboración firmada en 2021 para trabajar con Koiki, una empresa de transporte que, aparte de contratar a personas en riesgo de exclusión laboral, hacía el último kilómetro a pie, pues precisamente este último kilómetro es el que más contamina.

## Nuevos tiempos: compraventa

Teterum no dejaba de ser un negocio, además de B Corp, y por tanto el producto tenía que ser consecuente con el propio ADN y, a la vez, resultar interesante para el consumidor. La viabilidad económica resultaba fundamental para la supervivencia de la empresa, y en ese sentido, Teterum no se encontraba en sus mejores momentos. Patricia se hallaba, como en muchas empresas sociales, con una tensión entre el fin económico y social de la empresa. El hecho de tener que ser comercialmente astuta, rentable y ética, y a la vez prestar un servicio social a la sociedad en un contexto de recursos limitados, hacía que Teterum tuviera que lidiar a menudo con tensiones difíciles y contradictorias.

Así, en 2021, apenas cuatro años después de su fundación, Patricia vio cómo Teterum se estancaba. Bajaron las ventas y se necesitaba de forma inminente una fuerte inversión y un importante proceso de digitalización. Además, los problemas de salud de Patricia y ciertos problemas personales derivaron en falta de foco y de motivación para seguir con el proyecto, por lo que decidió iniciar un proceso de compraventa de la empresa.

Este proceso no estuvo exento de dificultades, dado que los socios de la empresa querían que el alma de Teterum se mantuviera intacta con los nuevos propietarios. Por ello, uno de los principales retos en ese momento era el de encontrar a un comprador que fuera capaz de entender el negocio y la voluntad de la empresa.

De entre las ofertas que pudieran obtener de los potenciales compradores, Teterum buscaba que los nuevos propietarios quisieran mantener el sello B Corp con cualidades tales como transparencia, responsabilidad y propósito. Otro factor importante era que se mantuviera, en la medida de lo posible, el compromiso con las asociaciones con las que Teterum trabajaba hasta el momento. Además, y tal vez lo más importante, resultaba fundamental que los compradores compartieran los valores de la empresa, poniendo a las personas en el centro de todo proceso y sacando lo mejor de cada uno. Si estos requisitos no se cumplían, los fundadores tenían claro que preferían dejar morir la empresa antes de que su compraventa significara que esta perdiera su razón de ser.

Los compradores potenciales tenían que entender la empresa, el producto y la cadena de valor<sup>8</sup>. A pesar de que Teterum tenía una cadena de valor simple, el proceso de interiorización de procedimientos y de coordinación, unido a la falta de automatización y digitalización de la empresa, podrían suponer una dificultad añadida para esos potenciales compradores durante el proceso de compraventa.

---

<sup>8</sup> La «cadena de valor» es un concepto que apunta a que las actividades de una empresa dan lugar a ciertas relaciones o eslabones que buscan aportar el máximo valor posible al cliente. Esta «cadena de valor» resulta una herramienta de análisis estratégico, ya que permite identificar las ventajas competitivas de la empresa en el mercado (Porter, 2001).

## Ser empresa B Corp en España

Por todo lo anterior, encontrar al comprador adecuado no parecía una tarea fácil. En este sentido, y a pesar de que Teterum tuvo varias ofertas, ninguna de ellas garantizaba el mantenimiento tanto de la esencia de la empresa, eminentemente social, como de las colaboraciones con las mismas empresas y personas.

El rumbo del proceso de compraventa cambió cuando Eulàlia Lora se cruzó en el camino de Teterum. Eulàlia había vivido y trabajado durante varios años en Perú, lo que le permitió construir y liderar una empresa tecnológica con cien trabajadores, adquiriendo con ello una amplia experiencia emprendedora en entornos difíciles y con recursos escasos. También tenía conocimientos digitales y había trabajado en pro de la inclusión social cuando el proyecto de Teterum llegó a sus oídos. A Eulàlia le resultaron muy interesantes tanto el producto como los valores del negocio, ya que estaban alineados con su manera de pensar y actuar. Además, había una parte tecnológica donde veía que podía aportar. Por todo ello decidió indagar más en el negocio y visitar la fábrica de Víctor, lugar donde se llevaba a cabo toda la producción y manipulación de Teterum, para conocer de primera mano y en mayor profundidad en qué consistía el proyecto y cuáles eran sus implicaciones. Tras esa visita, Eulàlia constató que, efectivamente, si decidía apostar por el proyecto ofrecido por Teterum debía mantener el ADN de la empresa, conservando su esencia social, poniendo a la persona en el centro del proceso, e incentivando las ventas para garantizar que todas las partes implicadas mantuvieran su trabajo.

Tanto Patricia, en su papel de propietaria, como Eulàlia, como compradora potencial, parecían estar en buena sintonía y tener pareceres similares; sin embargo, aún tenían puntos relevantes a negociar como el precio de compraventa final, teniendo en cuenta, por un lado, que a pesar del potencial de la empresa el número de ventas en ese momento era bajo y, por otro, que la empresa requería de una considerable inversión y de un proceso de digitalización, entre otras. Viendo Patricia en Eulàlia a una persona comprometida con la esencia y los valores originales de Teterum, decidió desestimar las otras ofertas y apostar por ella, comenzando así el proceso de negociación para la compraventa.

Para materializar ese proceso, Patricia y Eulàlia contaron con un asesor legal. Con ese asesoramiento, la buena voluntad de ambas partes y una total transparencia, el proceso de compraventa resultó más sencillo de lo previsto y acabó durando menos de dos meses. Y así, en abril de 2022, la empresa Teterum cambió de manos.

Una vez traspasada la propiedad, se estableció que los fundadores ya no tendrían ningún poder de decisión sobre el que había sido su negocio ni tampoco podrían hacer un seguimiento de aquello a lo que se habían comprometido los nuevos propietarios; por ello era tan importante que Teterum se hubiera vendido a una persona que compartiera el código ético de los fundadores, velando así por los compromisos con las personas, el planeta y la sociedad adquiridos por Teterum al formar parte de B Corp.



## Teterum tras la compraventa

Tras adquirir la empresa, Eulàlia tenía muy claro que no bastaba con la certificación B Corp, sino que para generar impacto era fundamental, en primer lugar, ser coherente con los valores B Corp e introducirlos en el día a día de la empresa y, en segundo lugar, dar a conocer esos valores, es decir, darles visibilidad. Eulàlia sabía que para que las personas se sensibilizaran necesitaban conocer, y para ello era importante que consumidores y sociedad entendieran qué significaba B Corp, qué implicaba para Teterum y por qué lo era. Había que acompañar el logo de B Corp de una buena comunicación.

Por lo anterior, en cuanto Eulàlia empezó a dirigir la empresa, Teterum comenzó un proceso de comunicación para dar a conocer y dar visibilidad a su marca, a su producto y al sello B Corp. Se buscaba explicar los orígenes de B Corp y que el objetivo de pertenecer a esta comunidad era el de trabajar con las empresas de otro modo, pensando en las personas y el entorno.

En paralelo, se comenzó un proceso de automatización de la empresa y el catálogo, teniendo en cuenta que las integraciones conllevaban un tiempo de implementación. Para facilitar este proceso se contó con un software ERP<sup>9</sup>.

El nuevo equipo estaría formado por Eulàlia, en calidad de propietaria y CEO, así como por otras personas de su entorno de confianza, que realizarían funciones de:

- ▶ Producción,
- ▶ inventario y coordinación,
- ▶ propietario de la empresa que aportaría el té,
- ▶ contacto y coordinación con la Asociación PAUTA y otras organizaciones,
- ▶ migración y gestión del *e-commerce*, SEO y campañas,
- ▶ *community manager*,
- ▶ finanzas y contabilidad, y
- ▶ logística.

Por su experiencia y buen hacer, Eulàlia quería mantener a Víctor en el nuevo equipo, incrementando todavía más su implicación en la empresa. Por ello, además de su función como propietario de la fábrica de té, le ofreció la oportunidad de convertirse en inversor de Teterum, a lo que él aceptó encantado.

---

<sup>9</sup> ERP o *Enterprise Resource Planning* es un sistema de planificación de recursos empresariales que ayuda a automatizar y administrar los procesos empresariales de las distintas áreas de la empresa, como producción, finanzas, ventas, cadena de suministros, operaciones y recursos humanos.

## Ser empresa B Corp en España

Llegados a este punto, el reto fundamental para Eulàlia era el de cómo transmitir el ADN de Teterum y el por qué estaban en B Corp. Por su experiencia sabía que, si lo hacían bien, la sociedad los entendería y apostaría por ellos. Tenía muchas ganas de hacerlo muy bien, pero eso también le preocupaba. ¿Qué pasaría si «morían de éxito»? En caso de expandirse mucho, le preocupaba tener que automatizar procesos y que sus trabajadores, lo más importante de Teterum, pudieran verse afectados por ello. ¿Qué pasaría entonces? ¿Podría mantener esa producción manual si querían llegar a todo el mundo? ¿Serían capaces sus trabajadores de adaptarse a nuevas condiciones laborales? Realmente, le preocupaba seguir manteniendo el ADN de la empresa si esta crecía mucho.

En todo estaba pensando Eulàlia mientras paseaba por la fábrica de té de Víctor, igual que hiciera Patricia unos años atrás, al principio de todo, mientras discernía si ese era el producto adecuado. Se repetía la historia: dos mujeres emprendedoras y valientes tomando decisiones que marcarían el rumbo de esa empresa. Igual que la primera vez que Patricia visitó la fábrica, ese día también había salido el sol.

## Referencias

B Lab España (2021). <https://www.bcorpSpain.es/movimiento-b>

B Corporation (2022). <https://www.bcorporation.net>

Barrientos Felipa, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41–56.

Defourny, J., Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.

Dreyer, L., Hauschild, M., Schierbeck, J. (2006). A framework for social life cycle impact assessment (10 pp). *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 11(2), 88-97.

Gil-Doménech, D., Berbegal-Mirabent, J. (2018). People, planet, profit. *Handbook of Engaged Sustainability*. Springer International Publishing, 1–22.

Hughes Klaiber (2018). A guide to selling your business. [https://assets.website-files.com/5ac82bfd65190519295065b1/5bfe1570c038539e84a3fd79\\_E-book%202019%20-%20A%20Guide%20to%20Selling%20Your%20Business.pdf](https://assets.website-files.com/5ac82bfd65190519295065b1/5bfe1570c038539e84a3fd79_E-book%202019%20-%20A%20Guide%20to%20Selling%20Your%20Business.pdf)

Johnson, R., Soenen, L. (2003). Indicators of successful companies. *European Management Journal*, 21(3), 364–369.

- Magomedova, N., Bastida-Vialcanet, R. (2022). Unmasking the barriers to financing social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, in-press. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00498-z>
- Meacham, H., Cavanagh, J., Shaw, A., Bartram, T. (2017). HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. *Personnel Review*, 46(8), 1475–1492.
- Ortega, F. (2009). The cerebral subject and the challenge of neurodiversity. *BioSocieties*, 4(4), 425–445.
- Pache, A. C., Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Page, A., Katz, R. A. (2010). Freezing out Ben & Jerry: Corporate law and the sale of a social enterprise icon. *Vermont Law Review*, 35, 211–250.
- Parra, S. (2016). Organizaciones híbridas hoy en día: ¿Qué tan relevante es la relación entre el sistema de valores del emprendedor(a), el de la misión de la organización y el del contexto, para mantener su coherencia con un negocio sostenible, en el futuro? 6<sup>th</sup> *Latin American and European Meeting on Organization Studies*, 1–18.
- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding Business Processes*, 2, 50–66.
- Quemada Clariana, E. (2013). *Cómo conseguir el mayor precio para mi empresa: consejos para encontrar el mejor comprador para su compañía*. Ediciones Pirámide, 1–256.
- Roth, F. M. S., Winkler, I. (2018). *B Corp entrepreneurs: Analysing the motivations and values behind running a social business*. Springer International Publishing, 1–137.
- Teterum (2022). [https://www.teterum.com\\_](https://www.teterum.com_)
- Trevisanato, S. I., Kim, Y. I. (2000). Tea and health. *Nutrition Reviews*, 58(1), 1–10.
- Villela, M., Bulgacov, S., Morgan, G. (2021). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 343–357.
- White, G. R. T., Samuel, A., Peattie, K., Doherty, B. (2022). Reconciling social enterprise: beyond the paradox perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 28(2), 500–526.