

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA ADOPCIÓN DEL
MODELO DE EMPRESAS B EN LIMA: ANÁLISIS A PARTIR DE
EMPRESAS B Y STARTUPS CON ENFOQUE SOCIAL Y/O
AMBIENTAL POTENCIALES A CERTIFICARSE B**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

CHÁVEZ MENDOZA, Vanessa Paola

20038033

GONZALES GÓMEZ, Shirley Jazmín

20102310

Asesorada por: Mgtr. Martha Pacheco Mariselli

Lima, 04 de Setiembre de 2017

La Tesis

**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE
EMPRESAS B EN LIMA: ANÁLISIS A PARTIR DE EMPRESAS B Y STARTUPS CON
ENFOQUE SOCIAL Y/O AMBIENTAL POTENCIALES A CERTIFICARSE B**

Ha sido

Mgtr. Martin Beaumont Franowsky
[Presidente de Jurado]

Mgtr. Martha Pacheco Mariselli
[Asesora de la tesis]

Lic. Agnes Franco Temple
[Tercer Jurado]

En primer lugar, mi agradecimiento infinito a mi Dios porque su gracia siempre me ha sostenido y ha sido el baluarte en mi vida. A mi mamá por siempre ser un ejemplo de superación para mí, por enseñarme a triunfar y por sobrepasar mis expectativas día a día, a mis hermanos y a mi familia completa por sumarse a este reto y vivirlo junto a mí. Finalmente, a todas las personas que siempre me han apoyado y han colocado su confianza. Gracias infinitas.

Jazmín Gonzales

La presente tesis la dedico a mis padres Amparo y Jorge, a mi hermana Karla, a mis abuelitas Dina y Anita por su apoyo incondicional y por ser mis guías y mentores en mi formación profesional y en mi vida presente y futura. Gracias a mi esposo Raúl Ríos por su gran apoyo en esta gran meta. Gracias a los profesores de la FGAD y a los que nos brindaron su apoyo.

Vanessa Chávez

Agradecimientos:

Nuestro total agradecimiento a las organizaciones promotoras Sistema B Internacional y Sistema B Perú, asimismo, a las Empresas B peruanas, y a las Startups por su contribución, tiempo y sumarse a la transformación. Estamos convencidas de que más empresas peruanas se sumarán a esta nueva oleada de creación de valor compartido y buscarán redefinir el sentido del éxito empresarial. Asimismo, a nuestra gran asesora Martha Pacheco Mariselli por su mentoría, dedicación y por acompañarnos en esta gran travesía, a Mónica Bonifaz Chirinos por su gran aporte y compartir nuestro entusiasmo, a los profesores de la FGAD y a todos los que se sumaron a este reto.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... 3

1. Problema de investigación 3

2. Justificación del estudio 5

3. Objetivos y preguntas de investigación..... 6

3.1 Objetivos 6

3.2. Preguntas de investigación..... 7

4. Planteamiento de supuestos de la investigación..... 7

5. Viabilidad..... 8

5.1. Tiempo 8

5.2. Recursos financieros 8

5.3. Recursos humanos..... 8

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 9

1. Definición de términos y conceptos asociados..... 9

2. Antecedentes del desarrollo del concepto empresarial..... 12

2.1 La responsabilidad Social y el GRI..... 12

2.2. Empresas Sociales 15

2.3. Teoría de los Híbridos..... 16

2.4. Valor Compartido..... 18

3. La Empresa B..... 24

3.1. El origen de las Empresa B 24

3.2 Definición..... 25

3.3. Organizaciones promotoras..... 29

3.4. El Fenómeno de Empresa B en otros países..... 31

4. Marco Analítico..... 34

4.1. La Teoría Institucional 34

4.2. Cambio organizacional..... 37

4.3. Innovación empresarial 40

4.4. Teoría Ecológica y adaptación 42

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 44

1. Alcance y tipo de investigación 44

2. Diseño de la investigación..... 45

3. Selección Muestral 47

3.1 Definición de variables generales y sub variables..... 58

4.	Fuentes de recolección de datos	60
4.1.	Entrevistas individuales en profundidad	60
4.2.	Observación participante.....	61
5.	Procedimiento de recolección de datos	62
6.	Análisis e interpretación de datos.....	63
CAPÍTULO 4: RESULTADOS		70
1.	Resultados de los factores para la adopción de Empresas B según los expertos B e independientes.....	70
1.1	Resultados según la variable desarrollo	70
1.2	Resultados según la variable conocimiento.....	74
1.3	Resultados según la variable interés.....	75
1.4	Resultados según la variable otros factores emergentes	76
1.5	Resultados según la variable incentivos para la viabilidad.....	79
2.	Análisis y resultados de los factores para la adopción de Empresas B según las Empresas B entrevistadas	80
2.1	Resultados según la variable desarrollo	80
2.2	Resultados según la variable conocimiento.....	83
2.3	Resultados según la variable interés.....	83
2.4	Resultados según la variable otros factores emergentes	84
2.5	Resultados según la variable incentivos para la viabilidad.....	85
3.	Resultados de las Startups potenciales a certificarse B	86
3.1	Resultados según la variable desarrollo	86
3.2	Resultados según la variable conocimiento.....	89
3.3	Resultados según la variable interés.....	89
3.4	Resultados según la variable otros factores emergentes	89
3.5	Resultados según la variable incentivos para la viabilidad.....	91
4.	Análisis integral de los factores para la adopción de Empresas B según los tres grupos entrevistados.....	92
4.1	Análisis según la variable desarrollo.....	92
4.2	Análisis según la variable conocimiento	98
4.3	Análisis según la variable interés.....	100
4.4	Análisis según la variable otros factores emergentes	101
4.5	Análisis según la variable incentivos para la viabilidad.....	106
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		110
1.	Conclusiones	110

2. Recomendaciones.....	115
3. Mensaje final para los grupos de interés	117
4. Limitaciones del estudio.....	118
5. Líneas futuras de investigación	118
REFERENCIAS	119
ANEXO A: Matriz de consistencia	123
ANEXO B: Guía de entrevista a Expertos	124
ANEXO C: Guía de entrevista a sistema B internacional.....	129
ANEXO D: Guía de entrevista a Empresas B.....	131
ANEXO E: Guía de entrevista a empresas potenciales.....	135
ANEXO F: Ficha técnica de guía de observación del taller Multiplicadores B.....	139
ANEXO G: Resumen descriptivo de las entrevistas de Expertos	140
ANEXO H: Resumen descriptivo de las entrevistas de Empresas B	144
ANEXO I: Resumen descriptivo de las entrevistas de Startups.....	147
ANEXO J: Evaluación para la certificación de Empresas B.....	150
ANEXO K: Transcripción de la observación del Taller Multiplicadores B.....	156
ANEXO L: Matriz de codificación de primer orden de Expertos	156
ANEXO M: Matriz de codificación de primer orden de Empresas B.....	156
ANEXO N: Matriz de codificación de primer orden de Startups	156
ANEXO O: Matriz de codificación de tercer orden de Expertos.....	156
ANEXO P: Matriz de codificación de tercer orden de Empresas B.....	156
ANEXO Q: Matriz de codificación de tercer orden de Startups	156
ANEXO R: Consentimiento informado de Expertos	156
ANEXO S: Consentimiento informado de Empresas B.....	156
ANEXO T: Consentimiento informado de Startups.....	156

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de Muestreo de los expertos entrevistados 49

Tabla 2: Cuadro de Muestreo de las Empresas B entrevistadas 49

Tabla 3: Cuadro de Muestreo de las 11 Startups potenciales entrevistadas 50

Tabla 4: Matriz de Codificación..... 64



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la empresa híbrida.....	17
Figura 2: La conexión entre la productividad de la empresa y la sociedad.....	19
Figura 3: Diferencias entre RSC y CVC	22
Figura 4: Movimiento B.....	25
Figura 5: Elementos evaluados para ser una Empresa B.....	26
Figura 6: Proceso de certificación de una Empresa B.....	27
Figura 7: Costo de la certificación anual del 1 de julio a diciembre del 2016	27
Figura 8: Costo de la certificación anual desde el 1 de enero del 2017	27
Figura 9: Costo de la certificación anual desde el 1 de enero del 2018	28
Figura 10: Otras formas de medir el éxito de una empresa.....	30
Figura 11: Datos actuales de las Empresas B.....	31
Figura 12: Industrias de las Empresas B en Estados Unidos.....	31
Figura 13: Empresas B en América Latina	32
Figura 14: Secuencia de la investigación	44
Figura 15: Empresas B peruanas	55
Figura 16: Procedimiento de operacionalización – Variable desarrollo	67
Figura 17: Procedimiento de operacionalización – Variable conocimiento.....	68
Figura 18: Procedimiento de operacionalización – Variable interés.....	68
Figura 19: Procedimiento de operacionalización – Variable otros factores emergentes.....	68
Figura 20: Procedimiento de operacionalización – Variable incentivos para la viabilidad	69

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como fin mostrar los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú. Esta investigación nace a partir de las diferencias que actualmente existen en los índices de crecimiento y desarrollo de las Empresas B entre los países de América Latina y el mundo, observándose que hay una menor tendencia de crecimiento en Perú, en donde solo hay diez Empresas B a la fecha de la investigación, en comparación con otros países, tales como Chile (noventa y tres Empresas B), Brasil (sesetenta y nueve Empresas B), Argentina (cuarenta y seis Empresas B) y Colombia (40 Empresas B), donde hay un mayor número de Empresas B.

Es por ello que el objetivo general de la investigación es mostrar el desarrollo y multiplicación de las Empresas B peruanas. Y la pregunta general es por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de Empresas B en el Perú.

Esta tesis se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de una investigación de alcance exploratorio descriptivo; por lo tanto, la aproximación de la investigación se llevó a cabo a través de un estudio cualitativo, en el que se realizaron entrevistas a profundidad a los actores claves para la investigación, los cuales se han dividido en tres grupos fundamentales. El primero está conformado por expertos en el área social, ambiental y empresarial; y también por los representantes de Sistema B Internacional y Sistema B Perú. En el segundo grupo están cuatro Empresas B certificadas en el Perú. Y en el tercero se encuentran las Startups potenciales a certificarse, las cuales han sido filtradas de la base de Startup Perú por el propósito social y/o ambiental que tienen. Cabe resaltar que durante el estudio se encontró que una de las características importantes de las Empresas B es que tienen el propósito social y/o ambiental desde su fundación, es por ello la importancia de este tercer grupo para responder los objetivos y las preguntas generales. Y, por otro lado, se ha realizado una observación participante en el evento Multiplicadores B.

Finalmente, cabe resaltar que la operacionalización de las variables, surgió a partir de la matriz de consistencia (ver Anexo A) y el marco teórico. Se identificaron cinco variables generales, de estas se desprenden dieciséis sub variables, y para medir cada sub variable, se identificó indicadores. A partir de la exploración de las variables en la información obtenida de las entrevistas y a través de la metodología cualitativa aplicada, presentaremos el análisis y resultados, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

INTRODUCCIÓN

Nos complace presentar la tesis de investigación que muestra el origen y desarrollo de las Empresas B, con el fin de identificar los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú. Se desarrolló un marco teórico que permite mostrar un contexto de conocimiento. Este inicia con la definición de términos y conceptos asociados como Empresas B, Triple impacto, los grupos promotores Sistema B Internacional y Sistema B Perú, la organización certificadora norteamericana B Lab, y Multiplicadores B. A continuación mostramos los antecedentes que permitieron el desarrollo del concepto empresarial de Empresas B, los cuales son la Responsabilidad social, el Valor compartido, las Empresas sociales, la Teoría de los híbridos. Después, desarrollamos el concepto, origen, certificación y el fenómeno de las Empresas B en Perú y en otros países. Por último, desarrollamos el marco analítico en el cual hemos presentado cuatro teorías que respaldan el análisis de la tesis. Estas teorías que abordan el tema del cambio en la organización son la Teoría Institucional, la del Cambio Organizacional, la de Innovación Empresarial y la Teoría Ecológica.

Por otro lado, la justificación de nuestro tema de investigación acerca de las Empresas B es relevante y pertinente porque se basa en el concepto de valor compartido. Porter y Kramer (2011) afirman que hay un contexto en el que las empresas no le dan la verdadera importancia a la creación de valor, priorizan resultados de corto plazo, no le prestan atención a propósito a las necesidades más importantes de los clientes y se pierden de las mayores influencias que pueden generar éxito en el largo plazo. A partir de lo mencionado, se origina el valor compartido que muestra que si es posible crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad.

Nuestra principal contribución es mostrar al sector privado, sector público y sector social, con énfasis en las empresas que hay un modelo de negocio de Empresas B que no consiste en caridad, responsabilidad social, ni filantropía, sino que es un valor compartido, la cual es una nueva forma de éxito económico.

En la realización del estudio se dio a conocer, a los entrevistados, el concepto y movimiento global de Empresas B y se mostró a las Empresas B peruanas. Además el estudio beneficiará a los sujetos investigados como las Startups, Empresas B peruanas, el grupo promotor Sistema B, y sobre todo a las empresas para que sepan que pueden certificarse y unirse a la gran comunidad B global y creciente.

Finalmente, les mostramos los objetivos y los supuestos de la investigación. Cabe resaltar que el objetivo general es mostrar el desarrollo y multiplicación de las Empresas B y, a partir de ello, determinar por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de Empresas B en Perú.

Con respecto a los objetivos específicos, el primero es evaluar si las Startups peruanas con enfoque social y ambiental conocen el modelo de empresas B, el segundo objetivo específico es evaluar el interés de las Startups entrevistadas acerca del modelo de empresas B e indagar que otras preocupaciones tienen y cuánto están vinculadas al modelo de empresas B, el tercer objetivo específico es identificar los factores críticos de éxito relevantes que han favorecido el surgimiento de empresas B en el mundo y que contribuyan con la adopción del modelo de empresas B en Perú, el cuarto objetivo específico es identificar los estímulos o incentivos para la viabilidad de las empresas B en Perú.

En cuanto a los supuestos de investigación, el primero es que las Startups no están enteradas y no conocen a las empresas B por ello no hay una cantidad mayor de empresas B certificadas; el segundo, que existen empresas que sí conocen el modelo B; sin embargo, no tienen interés en certificarse como tales, debido a que el entorno no es favorable para su surgimiento, ni existen incentivos que impulsen la certificación; el tercero y último, que también existen empresas que conocen el modelo B y que además cuentan con un entorno favorable y factores facilitadores y a pesar de ello no desean adoptar el modelo B.

En resumen, la estructura de la tesis consiste en mostrar el planteamiento de la investigación, el marco teórico que contiene el marco analítico con el cual se analizará los hallazgos, la metodología de la investigación, el análisis y resultados, y finalmente se mostrará las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la problemática de la investigación, su justificación y los objetivos y preguntas. Por último, se exponen los supuestos de la investigación y los elementos que permiten la viabilidad de este estudio.

1. Problema de investigación

El problema de la investigación se desarrolla en el planteamiento de la pregunta general de investigación: ¿Por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de Empresas B en Perú? Daremos respuesta a la pregunta en los resultados de la investigación.

Basándonos en el concepto de Valor compartido desarrollado por Porter y Kramer (2011) el problema se origina en un contexto donde las empresas no le dan la verdadera importancia a la creación de valor, sino que le dan prioridad a los resultados financieros de corto plazo e ignoran a propósito las necesidades más importantes de los clientes, y se pierden de las mayores influencias que pueden generar éxito en el largo plazo.

Para apoyar la premisa anterior, es importante mostrar la crítica de Milton Friedman (citado en Porter & Kramer 2011) acerca del concepto de responsabilidad social corporativa, que es lo que actualmente algunas empresas realizan. Éste también indica que el capitalismo tiene una versión estrecha donde las empresas únicamente contribuyen a la sociedad al generar empleos, pagar sueldos, invertir y pagar impuestos; y que el funcionamiento de una empresa ya es un beneficio social suficiente. Por ello, los problemas sociales o de la comunidad están fuera de la esfera de acción de la empresa. Inclusive, las empresas externalizan en mayor medida los gastos que surgen como consecuencia de las operaciones empresariales, es decir trasladan el costo social y ambiental a la sociedad y el medio ambiente respectivamente.

Para complementar, si no hay interés en la sociedad en la cual operan las empresas, en consecuencia la sostenibilidad empresarial no está tan desarrollada como en otros países. Según una encuesta realizada por PwC sobre sostenibilidad en América Latina, en el que la muestra está conformada por 451 líderes de empresas de 18 países, Perú tiene aún poca presencia en el liderazgo de sostenibilidad empresarial, obteniendo el 9% en su calificación, mientras que Chile lidera con un 70% (PwC, 2016).

Ante lo mencionado, el Valor compartido consiste en la creación de valor económico a través de la creación de valor para la sociedad. Este concepto es la base del modelo de negocio de Empresas B. El modelo busca redefinir el sentido del éxito donde este se mida no solo por el valor económico de las empresas, sino por el bienestar de las personas y la sociedad. Presentamos el fenómeno de las Empresas B, el cual se originó en el año 2006 en Estados Unidos. Posteriormente

en Latinoamérica en el año 2011, algunos empresarios de Colombia, Argentina y Chile se interesaron en el movimiento y viajaron a Estados Unidos para asociarse y de esa manera nació el grupo promotor Sistema B Internacional.

Entonces enfocándonos en el problema general en Perú, desde que el fenómeno de Empresas B surgió en Latinoamérica, hay pocas empresas B en Perú al año 2016 en contraste con otros países de la región como Chile (85 empresas B), Brasil (58), Argentina (44) y Colombia (35). Al 2016, en Perú hay siete empresas B, estas son Libélula, Nature Services Perú, X-runner, Ret, Hoseg, Natura y la reciente empresa certificada Valle y Pampa. Los siguientes problemas específicos son que hay muy poca difusión del modelo de Empresas B de los actores involucrados: Sistema B Internacional (Latinoamérica), Sistema B Perú, y las 7 empresas B peruanas.

También que al año 2016 solo hay 65 empresas socialmente responsables según la organización Perú 2021, lo cual refleja que hay muy pocas empresas que abordan la puesta en práctica del tema vinculado. Además, en el país, como parte de las políticas de desarrollo e innovación empresarial no se contemplan estímulos a iniciativas como Empresas B. En los últimos años ha habido mayor incentivo para la formación de emprendimientos y generación de innovación, pero aún no es suficiente. Por último, hay pocos estímulos o incentivos del Estado o del sector privado para la adopción del modelo de empresas B. Ante los problemas identificados, hemos planteado preguntas y objetivos que se mostrarán en los resultados de la investigación.

Con respecto al objeto de estudio y propósito, consiste en identificar los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B, mediante un análisis a partir de las Empresas B peruanas y un grupo de Startups con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse B en Lima - Perú. En cuanto a los sujetos de estudio para lograr el propósito, hemos entrevistado a tres grupos con respecto a su desarrollo en el año 2016. El primero está conformado por los directivos de los grupos promotores de Sistema B Internacional y Sistema B Perú, y por expertos del sector empresarial, público y social. La información recogida de este grupo nos servirá para identificar el desarrollo y multiplicación de las empresas B en otros países. También para conocer los retos y viabilidad de este nuevo tipo de empresas. El segundo grupo lo conforman cuatro Empresas B peruanas. La información recogida de este grupo nos servirá para conocer las características de las empresas peruanas certificadas B y qué factores intervinieron en su certificación. Y el tercer grupo está conformado por Startups con enfoque social y/o ambiental las cuales son algunas de las características de una empresa B. A estas Startups las consideramos como empresas potenciales a certificarse como empresa B. Es en este último grupo donde sondearemos si están dispuestos a certificarse como empresa B.

2. Justificación del estudio

Porter y Kramer (2011) afirman que hay un contexto en el que las empresas no le dan la verdadera importancia a la creación de valor, priorizan resultados de corto plazo, no le prestan atención a propósito a las necesidades más importantes de los clientes y se pierden de las mayores influencias que pueden generar éxito en el largo plazo. A partir de lo mencionado, se origina el valor compartido que muestra que si es posible crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad.

Además, según el informe Brundtland, realizado en 1987, hoy en día se necesita un desarrollo sostenible en el mercado, el cual consiste en satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras, para ello es indispensable que los impactos que genera una organización no se externalicen, sino que se comiencen a internalizar, buscando una solución con ese propósito. Asimismo, según Cornejo (2014), gerente de relaciones institucionales de Perú 2021, recalca que una empresa sostenible es aquella que trabaja a través del triple impacto; es decir, a nivel ambiental, social y económico. Teniendo en cuenta que, la propuesta de Empresas B va alineada a un modelo de negocio sostenible que genera el triple impacto, propone como una solución y contribución para el desarrollo económico y sostenible que necesita el mercado en la actualidad.

Las siguientes citas definen la importancia de crear valor compartido. “No todas las empresas con fines de lucro son iguales. Aquellas que tiene un propósito social representan una forma más elevada de capitalismo que crea un ciclo positivo de prosperidad para la empresa y la comunidad” (Porter & Kramer, 2011, p. 15). Y “No son suficientes la responsabilidad clásica de los empresarios ni la filantropía para responder con efectividad a las necesidades sociales. Se debe redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y existencia” (Porter 2013 citado en Díaz Cáceres & Andrés Castaño 2013).

Nuestro tema de investigación acerca de las Empresas B es relevante y pertinente porque se basa en el concepto de valor compartido y se muestra como una solución que consiste en crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad al considerar sus necesidades y desafíos (Porter & Kramer, 2011).

Estamos de acuerdo con Porter y Kramer (2011) en que las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es caridad, responsabilidad social ni filantropía, sino una nueva forma de éxito económico. Afirman que puede iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento de negocios. También convenimos con su afirmación de que ha llegado el momento de una nueva concepción del capitalismo que se relacione con las crecientes necesidades de la sociedad. Y son los clientes, empleados y una nueva generación de

jóvenes que piden que las empresas sean las primeras en abordar esas necesidades.

El valor compartido se convertirá en una estrategia y esta consiste en elegir un posicionamiento único y una cadena de valor que lo distinga. Las ventajas competitivas que provengan de la creación de valor compartido serán más sustentables que simplemente las mejoras tradicionales en costo y calidad. El valor compartido abrirá la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas, y reconectará el éxito de las empresas con el de la comunidad de maneras no percibidas por los enfoques estrechos de la gestión (Porter & Kramer, 2011).

Ser una empresa B, es la aplicación de una estrategia de cambio, de innovación y de tener una ventaja competitiva en este entorno de demandas crecientes porque se avecina una forma más elevada del capitalismo y de su alineamiento dependerá su progreso y existencia.

Por último, la investigación planteada contribuirá en el resultado de un estudio de los factores endógenos y exógenos que intervienen en el desarrollo de Empresas B en Perú, teniendo en cuenta que en la actualidad no existe en gran medida, artículos académicos o investigaciones de Empresas B relacionados con la realidad peruana que contribuyan a la ampliación de su estudio. Asimismo, los resultados de la investigación permitirán que este modelo de negocio sostenible se diversifique en el mercado, generando que más empresas adopten y apliquen el valor compartido.

3. Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo general de nuestra investigación está orientado a mostrar el desarrollo y multiplicación de las Empresas B peruanas y a partir de ello determinar por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de Empresas B en Perú. Además conoceremos qué factores incidieron en Estados Unidos, el país de origen, y luego en un contexto similar como el de América Latina, lo cual también apoyará a responder la pregunta general ¿Por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de Empresas B en el Perú?. A continuación mostraremos los objetivos y preguntas del estudio.

Primero establecimos las preguntas de investigación, y a partir de ellas desarrollamos objetivos para resolver las preguntas planteadas.

3.1 Objetivos

- Objetivo General:

Mostrar el desarrollo y multiplicación de las Empresas B peruanas y a partir de ello determinar por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de Empresas B en Perú.

- Objetivos específicos:

Evaluar si las Startups peruanas con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse conocen el modelo de Empresas B.

Evaluar el interés de las Startups peruanas con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse, acerca del modelo de empresas B. También indagar qué otras preocupaciones tiene y cuánto están vinculadas al modelo de empresas B.

Identificar los factores críticos de éxito internos y externos relevantes que favorecen la adopción del modelo de Empresa B.

Identificar los estímulos o incentivos para la viabilidad de empresas B.

3.2. Preguntas de investigación

- Pregunta general:

¿Por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de Empresas B en el Perú?

- Preguntas específicas:

¿Cuál es el nivel de conocimiento de las Startups peruanas con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse, acerca del modelo de empresas B?

¿Cuál es el nivel de interés de las Startups peruanas con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse, acerca del modelo de empresas B?

¿Cuáles son los otros factores adicionales que permitirán la adopción del modelo de empresas B por parte las Startups peruanas con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse?

¿Qué estímulos se requieren para que sea viable el modelo de empresas B?

4. Planteamiento de supuestos de la investigación

En el proceso de construcción del estudio han surgido tres supuestos a partir de las preguntas de investigación planteadas con anterioridad y del marco analítico.

Los supuestos son los siguientes:

En primera instancia, las empresas privadas no están enteradas y no conocen a las Empresa B; por ello no hay una cantidad mayor de empresas certificadas y alineadas a este nuevo modelo de valor compartido.

En segunda instancia, existen empresas que sí conocen el modelo B; sin embargo, no tienen interés en certificarse como tal, debido a que el entorno no es favorable para su surgimiento, ni existen incentivos que impulsen la certificación.

Finalmente, también existen las empresas que conocen el modelo B, y que además cuentan con un entorno favorable y factores facilitadores; y a pesar de ello, no desean adoptar el modelo B.

Estos supuestos contienen a las variables de observación, y sirven como guía para que en el proceso de exploración haya mayor claridad para identificar temas de interés para lograr los objetivos de la investigación.

5. Viabilidad

5.1. Tiempo

La investigación planteada se realizó en el periodo académico del año 2016 y unos meses del ciclo 2017-1. La primera parte de la investigación, 2016-1, abarcó el planteamiento de la investigación, el marco teórico y el planteamiento de la metodología de la investigación. Asimismo, en la segunda parte de la investigación, 2016-2, se realizó la investigación de campo, donde se aplicó la metodología planteada que abarcó la recolección de datos producto de las entrevistas y fuentes secundarias de relevantes bases de datos, la identificación de los principales hallazgos, el análisis y la interpretación de los resultados en base al marco analítico, y; por último, la generación de conclusiones y recomendaciones.

5.2. Recursos financieros

Con respecto a los recursos financieros, la investigación no demandó un alto fondo financiero, ya que al tener un alcance exploratorio descriptivo, la primera parte de la investigación se realizó en base a literatura, papers, informes y entrevistas, las cuales se obtuvieron mediante el acceso a la literatura de bases de datos relevantes de la PUCP. Seguido por el acceso a información obtenida de las entrevistas a los actores estratégicos que contribuyeron con la investigación. Sin embargo, los gastos menores pudieron ser solventados, tal como la asistencia al “Programa: Multiplicadores B” con costo de \$100.00 (cien dólares americanos) por persona y otros que se presentaron en el proceso.

5.3. Recursos humanos

Con respecto a los recursos humanos, tuvimos acceso a la realización de entrevistas y obtuvimos información de varios actores claves y relevantes de organizaciones relacionadas al tema estudiado como los grupo promotores Sistema B Internacional y Sistema B Perú; expertos de los sectores empresarial, público y social; las cuatro Empresas B peruanas (Libélula, X-runner, Nature Services y Hoseg); y once Startups.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco de teorías que consideramos como la base de esta investigación. Se comenzará explicando los términos y conceptos asociados a la Empresa B. Posteriormente, se presentan los antecedentes del desarrollo del concepto empresarial como la responsabilidad social y el GRI, empresas sociales, teoría de los híbridos y el valor compartido. Después, se explica el origen de las Empresas B, organizaciones promotoras y el fenómeno de las Empresas B en otros países. Finalmente, se desarrolla el marco analítico compuesto por la teoría institucional, la teoría del cambio organizacional, la teoría de innovación y la teoría ecológica. Este marco de análisis nos permitirá responder las preguntas y objetivos de la investigación a partir de los hallazgos obtenidos en las entrevistas.

1. Definición de términos y conceptos asociados

En primera instancia, se presentan los términos importantes para poder comprender el marco teórico, y que facilite una mejor lectura de la investigación.

- Empresas B: Son empresas con un modelo de negocio que tiene como fin utilizar el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. Busca generar impactos positivos socio ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia, desde el “core business” o negocio principal de la empresa (impactando en la misión, visión, valores internos, entre otros de la empresa). Tiene como eje la gobernanza y transparencia en sus reportes, relación legalmente correcta con los intereses de los trabajadores, comunidad (incluyendo proveedores y distribuidores) y medio ambiente (Sistema B, 2016).
- Valor compartido: “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).
- Responsabilidad Social: Se refiere a la responsabilidad que tiene una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente. Promueve un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. Que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional, y que esté integrada en toda la organización

(ISO 26000, 2010).

- B Impact Report: Son reportes de sostenibilidad de Empresas B que consideran el entorno, trabajadores, consumidores, comunidad y gobernanza.
- Sistema B Internacional: Es la organización promotora de Empresas B en Latinoamérica con presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Uruguay y cinco países más. Sistema B Internacional tiene la misión de construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.
- B Corporation: Es el término de Empresa B en inglés.
- B Lab: Es la organización certificadora de Empresas B en Estados Unidos y a nivel global. Certifica a empresas ya constituidas en tipo B, alineando su misión, visión y objetivos con el triple impacto.
- B Impact Assessment o Evaluación de impacto B: Evaluación que utiliza B Lab para medir si una empresa está apta para ser tipo B.
- B Analytics: Es una herramienta brindada por B Lab para que las Empresas B puedan evaluar, comparar y presentar informes sobre el impacto que generan. Esta herramienta es utilizada para evaluar anualmente a las Empresas B y cerciorarse de que sigan cumpliendo el triple impacto.
- Triple impacto: Es la base de medida que debe ser utilizada por las empresas para informar de sus actividades económicas, sociales y medioambientales de acuerdo con determinados parámetros (Elkington, 1997). Para ello se requiere objetivos legibles y claros, asimismo tomar en consideración las necesidades de todas las partes interesadas (stakeholders) con la empresa (accionistas, clientes, proveedores, empleados, competencia, comunidad local y público en general).
- Stakeholders o partes interesadas: Es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (Fremman, 2010). Ya sea grupos de interés públicos, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de

comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros.

- Multiplicadores B: Es un programa de Sistema B que tiene como fin fomentar, empoderar y capacitar a personas e instituciones que quieran ser agentes de cambio en sus empresas o que busquen dar consultoría o formar a sus redes para que encuentren su propósito, se evalúen y aumenten su impacto social y ambiental siendo empresa tipo B (Sistema B, 2016).
- Emprendimiento: Es el proceso de realización de oportunidades con enfoque creativo, también es un factor importante para el desarrollo económico y como generador de cambio e innovación (Monitor Global de Emprendimiento citado en Rodríguez, 2016, p. 422).
- Startup: Es una organización temporal que dejará de serlo en el momento que logre establecer un modelo de negocio sostenible, rentable y escalable [...] ofrecen productos o servicios que suelen ser inexistentes en el mercado y se basan fuertemente en la innovación, la incertidumbre y la constante búsqueda de soluciones” (Academia ASECH, 2014, p. 6)

2. Antecedentes del desarrollo del concepto empresarial

2.1 La responsabilidad Social y el GRI

Es importante explicar el origen de la Empresa B mediante las iniciativas previas. Algunas de las que abordaremos son la responsabilidad social y los reportes GRI.

Según Un documents (2016), en el informe Brundtland, Nuestro futuro Común, se define la importancia y urgencia de desempeñarse con un desarrollo sostenible; para ello se debe generar un desarrollo que satisfaga las necesidades de la generación actual, sin restarle la capacidad a las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

En primer lugar, según Pesce (2012), la Responsabilidad Social ha contribuido con el desarrollo sostenible enfocándose en el planeta y las personas. La responsabilidad social es el compromiso que tiene una organización en sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente a través de un comportamiento ético y transparente. Asimismo, busca que las organizaciones mitiguen los impactos negativos y realicen cada vez más los impactos positivos. También, implica que la organización deje de externalizar los costos, deje de trasladarlos a la sociedad y medio ambiente, y empiece a internalizarlos. La organización debe ser responsable hasta de los impactos de sus proveedores. Ya se exige cada vez más una trazabilidad de los productos y servicios de la empresa y de sus proveedores.

La Organización Internacional de Estandarización - ISO ha certificado a países grandes y pequeños en todas las regiones del mundo. ISO tiene un conjunto de más de 18,400 normas de lineamientos prácticos en las tres dimensiones del desarrollo sostenible (económica, social y ambiental) que proveen a las empresas, al gobierno y a la sociedad (ISO 26000, 2010).

La ISO tiene un consenso mundial de la importancia de la responsabilidad social la cual ha sido plasmada en la ISO 26000. La organización y su desempeño con la sociedad y el impacto en el medio ambiente es hoy una parte observada cuando se mide su desempeño holístico y su posibilidad de seguir operando de manera eficaz. Esa parte crítica se debe a que cada vez más hay un creciente reconocimiento de la necesidad de conservar ecosistemas saludables, equidad social y adecuada gobernanza de las organizaciones (ISO 26000, 2010).

La ISO indica que “en el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependerán de la salud de los ecosistemas mundiales. Las organizaciones están sometidas a un escrutinio cada vez mayor por parte de sus diversas partes interesadas” (ISO 26000, 2010, p. 2). Entonces, es por ello la importancia y la urgencia de redireccionar el enfoque a la salud del ecosistema mundial con un triple impacto económico, social y ambiental.

La norma referida promueve que la responsabilidad social contribuya al desarrollo

sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. Que considere las expectativas de las partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, que esté integrada en toda la organización, y se lleve a la práctica en sus relaciones (Pesce, 2012).

Asimismo, según ISO 26000 (2010), los beneficios de lograr la implementación de la norma referida son obtener una ventaja competitiva; reputación; capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios; mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados; percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera; y la relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

Se puede beneficiar todo tipo de organizaciones sin importar su tamaño o ubicación, principalmente sobre principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social; las materias fundamentales; integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en la organización y en su esfera de influencia; identificación e involucramiento con las partes interesadas; y comunicación de su desempeño en términos de responsabilidad social (ISO 26000, 2010).

La ISO 26000 aborda principalmente las siete materias fundamentales de la responsabilidad social con un enfoque holístico y con una interdependencia de todos. Estos son Gobernanza de la organización, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Medio ambiente, Prácticas justas de operación, Asuntos de consumidores, Participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010).

Cabe resaltar, que la norma referida muestra un entendimiento común y no es una certificación, debido a que se podría tergiversar el propósito inicial, el cual es “fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social” (ISO 26000, 2010, p. 3). Sin embargo, al no ser certificable y evaluada por una organización externa, existe la posibilidad de que algunas empresas manifiesten estar practicando la responsabilidad social en su organización y seguir el lineamiento de la ISO 26000, a pesar de no estar haciéndolo.

A nivel internacional, en Chile se encuentra la organización Vincular. Esta se constituyó en el año 2001 a través de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y tiene como fin el desarrollo e implementación de instrumentos de gestión de responsabilidad social. Este centro tiene alianzas institucionales en Colombia y en más de 10 países latinoamericanos. Cabe resaltar que, Vincular participa como miembro de las dos iniciativas globales más importantes en

responsabilidad social desde el año 2004, desarrollo de la ISO 26000 y de herramientas GRI (Pesce, 2012).

A nivel nacional, en Perú, está la organización Perú 2021. Esta es una ONG fundada en el año 1996 que tiene como fin difundir y promover la responsabilidad social como metodología de gestión empresarial en las empresas grandes, medianas y pequeñas para que sean agentes de cambio y que contribuyan con el desarrollo sostenible del país. Vienen realizando el objetivo de acompañar a las empresas en la incorporación de la sostenibilidad en su gestión empresarial. Tienen un convenio con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) con el objetivo de contribuir a que Perú ingrese a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Resaltamos que son socios del Global Reporting Initiative (GRI) y tienen la certificación para el entrenamiento sobre el uso de su metodología (Perú 2021, 2016).

En segundo lugar, mostramos el Global Reporting Initiative (GRI), la cual es una organización internacional independiente creada en 1997 por la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Tiene como fin ayudar a las empresas, gobiernos y a otras organizaciones a entender y comunicar el impacto que generan en materias críticas de sostenibilidad. Por ejemplo, el cambio climático, los derechos humanos, la corrupción, entre otros.

Para ello, extiende normas de memorias de sostenibilidad a las organizaciones a nivel mundial con el fin de estandarizar la información y tomar decisiones correctas que contribuyan con las empresas, gobiernos, sociedad civil y ciudadanos. GRI tiene como visión crear un futuro en el que la sostenibilidad sea parte integral del proceso de toma de decisiones de las organizaciones. Para ello su misión es capacitar a los tomadores de decisiones de todo el mundo para que tomen medidas hacia una economía y un mundo más sostenible a través de los estándares de sostenibilidad y de la red de múltiples partes interesadas (GRI, 2015).

En el año 2000, la organización desarrolló una Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad con el objetivo de mejorar la utilidad de los reportes de sustentabilidad para un nivel de uso como el que se le da a los reportes financieros de una organización. Implementó el término del triple impacto (social, económico y medioambiental) que genera la Responsabilidad Social Corporativa a través de la ISO 26000. Esta guía se constituye como una referencia internacional que presenta una serie de principios de elaboración de memorias, unos contenidos básicos y un manual de aplicación con el fin de facilitar la elaboración de memorias de sostenibilidad por parte de las organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o ubicación (GRI, 2015).

La última versión G4 del GRI, publicada el año 2013, facilita el desarrollo de la

gobernanza, la corrupción y el cambio climático en las organizaciones a través de tres directrices: En primer lugar, genera la elaboración de informes de sostenibilidad más concisos y con mayor transparencia, compromiso y confianza con los grupos de interés generando valor. En segundo lugar, permite que las memorias puedan contribuir a mejorar la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. Finalmente, el uso y armonización con otros marcos globales internacionales, por ejemplo, los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, las directrices para empresas multinacionales expuestas en la OCDE y los principios de derechos humanos de la ONU.

En resumen, la ISO 26000 y el GRI son normas relevantes que están incorporadas en la evaluación para lograr la certificación de una Empresa B. Eso significa que al ser una Empresa B ya se está alineado con las iniciativas mencionadas como base fundamental.

2.2. Empresas Sociales

El concepto de empresa social aparece por primera vez en Europa en 1990 dentro del marco del tercer sector. La primera iniciativa se dio lugar en Italia en el año 1991, aprobada por el Parlamento italiano mediante una ley que configuraba de forma legal “las cooperativas sociales” y la tendencia se desarrolló de manera creciente (Defourny & Nyssens, 2012). La empresa social tiene como fin ayudar a identificar emprendimientos propios en el tercer sector.

La Comisión Europea, en una conferencia de alto nivel, presentó su iniciativa para crear un clima favorable para las empresas sociales que son las partes interesadas clave en la economía social y la innovación (Comisión Europea 2011 citado en Defourny & Nyssens 2012).

En Estados Unidos, en el año 1993, la Harvard Business School emitió la iniciativa de empresa social. Hay algunas corrientes de empresa social, una de ellas es la generación de actividades comerciales por parte de las ONG para apoyar su objetivo (Kerlin 2012 citado en Defourny & Nyssens 2012). Hay otra corriente que amplía su concepto en base al emprendimiento. Por ejemplo, la ONG Ashoka que se centra en los perfiles de las personas llamadas emprendedores públicos quienes son capaces de generar innovaciones sociales en varios campos, a diferencia de centrarse en las formas de establecer una organización (Defourny & Nyssens, 2012).

En Estados Unidos, hay dos escuelas de pensamiento. La primera es la escuela de generación de ingresos. La Social Enterprise Alliance en 1990 define a la empresa social como un negocio que genera ingresos a través de una ONG con el fin de lograr su objetivo social. Y, por otro lado, la escuela de innovación social, la cual enfatiza el perfil y el comportamiento de los emprendedores sociales. Esta segunda escuela se enfoca en los creadores de cambio porque realizan nuevos productos y servicios, con nueva calidad y otras características innovadoras. Por

lo tanto, se torna en una cuestión de resultados y no solo de ingresos (Defourny & Nyssens, 2012).

Resaltamos la definición mejor conocida del emprendedor social a continuación.

Agente de cambio en el sector social que adopta una misión para crear y apoyar valores sociales, reconociendo y persiguiendo sin cesar nuevas oportunidades para llevar a cabo esta misión, comprometiéndose en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje, actuando con audacia sin estar limitado por los recursos disponibles en el momento y, finalmente, exhibiendo un elevado sentido de responsabilidad hacia los destinatarios servidos y para los resultados creados (Dees 1998 citado en Defourny & Nyssens 2012).

Por otro lado, Defourny y Nyssens (2012) reestructuraron el enfoque EMES de la Red Europea de Investigación para la empresa social. En este enfoque mostraron las diversas dimensiones de este tipo de empresa. En cuanto a la económica y empresarial, tiene una actividad continua que produce bienes y servicios. También tiene un nivel de riesgo económico y un número mínimo de trabajadores remunerados. En cuanto a la dimensión social, tiene el objetivo principal de beneficiar a la comunidad. Una iniciativa realizada por un grupo de ciudadanos o de la sociedad civil y una distribución de beneficios limitada. Otra dimensión es el gobierno participativo, que se caracteriza por un alto grado de autonomía, una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital y una naturaleza participativa que involucra a varias partes que intervienen en la actividad.

La empresa social se mueve en la economía mundial e interactúa con el mercado, la sociedad civil y las políticas públicas. En este sentido, actualmente, los sectores público y privado buscan promover cada vez más el emprendimiento. Las Empresas B nacieron en este concepto, considerando los principios y bases de la empresa social, pero se diferencian en que sí deben ser sostenibles económicamente para lograr su propósito social y/o ambiental.

2.3. Teoría de los Híbridos

La teoría de los híbridos hace referencia al término “hibridación” como la mezcla de características, materias, rasgos con el fin de obtener un producto o un nuevo concepto de ello. Actualmente, muchas estructuras organizacionales se encuentran basadas en una estructura híbrida, la cual combina características de varios enfoques para cubrir necesidades estratégicas y específicas.

Es en este enfoque surgen las organizaciones híbridas que combinan el valor económico, social y ambiental en sus operaciones y en la gobernanza de la organización, en los shareholders (accionistas) y las partes interesadas (partes interesadas). Buscan generar ingresos de una forma

más consistente con un modelo lucrativo, y que a la vez, satisfacen necesidades sociales y ambientales. Según el director del Departamento de Administración y del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés, las organizaciones híbridas son “modelos de negocios que buscan transformación y cambio social, aprovechando la dinámica de los mercados y apelando a herramientas empresariales” (Berger, 2014, p. 59).

Kim Alter (2007) define que las dos ramas que permiten que este tipo de organizaciones híbridas surjan, son las organizaciones con fines de lucro y las sin fines de lucro, y para ello lo describe mediante un cuadro en el que resalta las siguientes actividades de ambas partes. En primera instancia, el motivo o propósito de su creación, seguido por el sujeto a quien dirigen su rendición de cuentas y, finalmente, el uso de sus ingresos.

Figura 1: Evolución de la empresa híbrida



Fuente: Kim Alter (2007)

En la figura presentada se puede observar que de la interrelación final entre las empresas sociales y las empresas socialmente responsables surgen las empresas de espectro híbrido. Inicialmente, estos tipos de empresas tienen diferentes fines. Por un lado, el valor social y medioambiental orientado a la misión, con un enfoque en el público de interés y la inversión de sus ingresos en programas sociales y costos operacionales. Por otro lado, el valor económico orientado a la rentabilidad, con un enfoque en los accionistas y la redistribución de la utilidad entre los inversionistas.

Las organizaciones híbridas buscan atender los desafíos globales actuales que no han sido cubiertos por las organizaciones sin fines de lucro (empresas sociales) ni por las empresas lucrativas y tradicionales. Para ello, el perfil de los individuos que figura como empresa, organización o cliente de una organización híbrida es que colocan un valor compartido tanto en la vida saludable, la justicia social y medioambiental, la sustentabilidad ecológica en los productos y servicios que brindan o compran, las compañías en las que invierten, los políticos que apoyan, las empresas donde trabajan y el estilo de vida que llevan (Haigh & Hoffman, 2012).

Por otro lado, Naomi Troncoso (2014) sostiene que las organizaciones híbridas cuentan con cinco características principales. En primer lugar, incorporan objetivos sociales y medioambientales en su propósito organizacional. En segundo lugar, concilian los objetivos económicos del mercado con objetivos sociales y medioambientales. En tercer lugar, descentralizan el interés en los dueños o accionistas y toman en cuenta a todos los grupos de interés. En cuarto lugar, el reparto de utilidades no solo beneficia a un stakeholder, sino que beneficia a todos cumpliendo su misión. Finalmente, el compromiso de generar reportes económicos, sociales y medioambientales cumpliendo los estándares de transparencia establecidos.

En este contexto de organizaciones híbridas surgen las Empresa B, las cuales tienen como fin el triple impacto de la organización, tanto en su gobernanza, transparencia, medio ambiente, comunidad, proveedores, distribuidores y en los trabajadores.

2.4. Valor Compartido

El concepto se origina en un contexto en donde las empresas no le dan la verdadera importancia a la creación de valor, sino le dan prioridad a los resultados financieros de corto plazo, e ignoran a propósito las necesidades más importantes de los clientes y se pierden de las mayores influencias que pueden generar éxito en el largo plazo (Porter & Kramer, 2011).

Según Porter y Kramer (2011), las empresas deben liderar la unión de los negocios con la sociedad. Ya hay empresas y pensadores líderes que están más avanzados y reconocen la necesidad. Además ya están surgiendo nuevos modelos de negocio orientados al concepto.

Porter y Kramer (2011) afirman que el valor compartido es una solución que consiste en crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad al considerar sus necesidades y desafíos.

Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro. Creemos que puede iniciar la próxima gran transformación en el pensamiento de negocios (Porter & Kramer, 2011, p. 3).

Ha llegado el momento de una nueva concepción del capitalismo que se relacione con las crecientes necesidades de la sociedad. Y son los clientes, empleados y una nueva generación de jóvenes que piden que las empresas sean las primeras en abordar esas necesidades (Porter & Kramer, 2011).

Porter y Kramer (2011) afirman que al abordar las limitaciones de la sociedad no

necesariamente eleva los costos para las empresas, sino que pueden innovar mediante nuevos métodos operacionales y enfoques de gestión novedosos y como resultado aumentaría su productividad y expandirían sus mercados. En consecuencia, nos indican que el valor compartido no se basa en valores personales y no se comparte un valor ya creado, sino que consiste en expandir la torta del valor económico y social.

Figura 2: La conexión entre la productividad de la empresa y la sociedad



Fuente: Porter y Kramer (2011)

Una empresa necesita una comunidad exitosa, no solo para crear una demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos (Porter & Kramer, 2011, p. 5).

De acuerdo con Milton Friedman (citado en Porter & Kramer 2011) en su crítica del concepto de responsabilidad social corporativa afirma que una versión estrecha del capitalismo, es donde las empresas únicamente contribuyen a la sociedad al generar empleos, pagar sueldos, invertir y pagar impuestos. Y que el funcionamiento de una empresa ya es un beneficio social suficiente. Sin embargo, los problemas sociales o de la comunidad están fuera de la esfera de acción de la empresa.

Entonces, “El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6).

Las empresas pueden crear valor compartido, mediante la creación de valor económico a través de la creación del valor social. Hay tres formas de realizarlo, estas son reconstruyendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector de la empresa y cerca de sus instalaciones (Porter & Kramer, 2011).

Con respecto a la reconstrucción de productos y mercados, se debe realizar una exploración continua de las necesidades de la sociedad lo cual llevará a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para que se diferencien y se reposicionen en los mercados tradicionales, y reconozcan el potencial de nuevos mercados que antes ignoraban (Porter & Kramer, 2011).

En relación a la redefinición de la productividad en la cadena de valor, Porter y Kramer (2011) afirman que hay una conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales. Indican también que hay muchas formas por las que una empresa puede obtener beneficios económicos al abordar problemas de la sociedad. Muestran que algunas de las áreas de la cadena de valor en las que el valor compartido aborda son en el uso de la energía y logística; uso de recursos; abastecimiento; distribución; productividad de los empleados; y ubicación. Dan un ejemplo de creación de valor compartido, en el cual una compañía al invertir en programas de bienestar para sus empleados, ha ahorrado millones de dólares en costos de atención de salud.

Con respecto al desarrollo de clusters locales, Porter y Kramer (2011) afirman que ninguna empresa es autosuficiente, y que el éxito y desarrollo de todas las empresas depende de alguna manera de otras compañías y de infraestructura que las rodean. “La productividad y la innovación están altamente influidas por los clusters o concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas proveedores, de productos y servicios e infraestructura logística en un área particular” (Porter & Kramer, 2011, p. 13).

Porter y Kramer (2011) afirman que los clusters tienen un papel importante en el aumento de la productividad, innovación y la competitividad. A la vez, crean valor compartido al abordar las brechas de las condiciones que están en torno al cluster. Al construir clusters, la empresa genera una gran conexión entre su éxito y el de su comunidad.

Es importante resaltar que la creación de valor compartido puede ser aplicada por igual a gobiernos y organizaciones sin fines de lucro. Cuando una empresa crea valor compartido y beneficia también al otro actor, entonces para que el beneficio perdure es necesario que existan

por ejemplo compradores dispuestos a comprar lo producido, y un cluster local para su desarrollo. El valor compartido solo se origina de la colaboración eficaz de todos los involucrados. Además debe haber un tipo correcto de regulación gubernamental para que aliente y potencie a las empresas a crear valor compartido. En la medida que el concepto vaya ganando aceptación, las empresas y los gobiernos se alinearan más a la regulación en varias áreas, y las empresas comprenderán que la correcta regulación si fomenta la creación de valor económico (Porter & Kramer, 2011).

Es relevante resaltar las diferencias entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la creación de valor compartido (CVC). Según Porter y Kramer (2011), la RSC se preocupa por realizar el bien, y lo realiza por razones de ciudadanía, filantropía y sustentabilidad. Responde a la presión externa. Es ajena a la maximización de utilidades. Su agenda se basa en reportes hacia afuera y las preferencias personales. Tiene un impacto limitado por el presupuesto de la empresa. En contraste, la CVC se diferencia y resalta porque su valor está en generar beneficios económicos y sociales en relación a los costos. Se preocupa por una creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad. Involucra un factor integral de las competencias y generación de utilidades. La agenda es específica de la empresa y se genera internamente. Y realinea todo el presupuesto de la empresa.

Figura 3: Diferencias entre RSC y CVC



Fuente: Porter y Kramer (2011)

Finalmente, los autores nos indican cómo crear valor compartido en la práctica.

La creación de valor compartido supone el cumplimiento de leyes y estándares éticos, así como la mitigación de cualquier mal causado por la empresa, pero es mucho más que eso. La oportunidad de crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad será una de las fuerzas más poderosas que impulsará el crecimiento en la economía global. Esta idea representa una nueva forma de entender a los clientes, la productividad y las influencias externas en el éxito corporativo. Resalta las inmensas necesidades a quienes hay que satisfacer, los enormes mercados nuevos por atender y los costos internos de las carencias sociales y comunitarias, así como las ventajas competitivas disponibles para quienes las aborden (Porter & Kramer, 2011, p. 5).

El valor compartido se convertirá en una estrategia y esta consiste en elegir un posicionamiento único y una cadena de valor que lo distinga. Las ventajas competitivas que provengan de la creación de valor compartido serán más sustentables que simplemente las mejoras tradicionales en costo y calidad. El valor compartido abrirá la próxima oleada de innovación y

crecimiento para las empresas, y reconectara el éxito de las empresas con el de la comunidad de maneras que no percibidas de los enfoques estrechos de la gestión (Porter & Kramer, 2011).

En resumen, se ha realizado una explicación de los conceptos que anteceden al modelo de negocio de Empresas B, en primera instancia, la responsabilidad social que parte del principio del triple impacto y de la importancia en la relación entre la organización y sus partes interesadas. Seguido, por el concepto de las empresas sociales, que de igual forma busca el desarrollo de las empresas con enfoque social y ambiental, dándole importancia a ello y no al económico. Después, se explicó la teoría de los híbridos y su importancia para entender el desarrollo de empresas con diferentes enfoques, agregando mayor énfasis en la importancia en el enfoque económico, tanto como el social y ambiental. Finalmente, el concepto del valor compartido, que explica la importancia del desarrollo de las empresas sostenibles, que no solo tengan un enfoque económico, sino que de manera integral tengan un triple impacto y funcionen como una empresa que crea valor económico a través de la creación de valor para la sociedad. Este último da paso al concepto de Empresas B, el cual surge en base al concepto del valor compartido.

3. La Empresa B

3.1. El origen de las Empresa B

Las Empresas B tuvieron origen en Estados Unidos. ADN1 fue la primera Empresa B fundada por tres emprendedores Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, quienes al vender su compañía, con un giro de negocio de calzado y ropa de baloncesto, por 250 millones de dólares, sintieron frustración al observar que los nuevos propietarios habían dejado de realizar las buenas prácticas de impacto social y ambiental que ellos habían aplicado y promovido. Es por ello que, como motivación personal, decidieron crear un tipo de empresa, la cual además del rendimiento económico, genere un aporte positivo a la sociedad y el medio ambiente. Con este propósito, en el año 2006 los emprendedores Coen, Houlahan y Kassoy concibieron el formato de Empresas B.

Asimismo, desarrollaron iniciativas para crear una comunidad de empresas responsables. La creación de la figura B Lab permite que una empresa ya constituida se certifique como Empresa B. Por otro lado, se realizaron cambios legislativos para que una empresa se constituya desde un inicio legalmente como Empresa B o “B corp” por su termino en inglés.

Se define a la Empresa B como entidad legal con fines de lucro que puede distribuir utilidades a sus accionistas. Cabe mencionar que Estados Unidos cuenta con más de 20 estados en los cuales se ha establecido el marco jurídico mencionado (Fomin, 2012).

En contraste con Estados Unidos, en América latina según Fomin (2012) no existe aún un marco jurídico, pero es necesario para que las empresas se puedan constituir desde un inicio como Empresa B y para que regule las obligaciones y deberes de este nuevo tipo de empresa. Esto es relevante porque los empresarios e inversores latinoamericanos que quieren tener un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente solo tienen las opciones legales de ser una empresa con fines de lucro que protege los derechos de los accionistas o una empresa sin fines de lucro que busca el interés público, mas no un marco jurídico como Empresa B.

Finalmente, cabe resaltar que las Empresas B pertenecen al cuarto sector donde están las empresas que tienen fines rentables, pero que a la vez contribuyen con la sociedad y el medioambiente. El primer sector se compone por las empresas con fines de lucro. El segundo sector conformado por el Gobierno. El tercer sector compuesto por las empresas sin fines de lucro (Vives, 2012).

Las Empresas B tienen un nuevo sentido de éxito empresarial, el cual es generar un triple impacto económico, social y ambiental. Esta definición está incorporada en sus prácticas transversales a toda la organización.

3.2 Definición

La Empresa B es una nueva filosofía que busca redefinir el sentido de éxito empresarial a través del triple impacto, económico, social y/o ambiental. Usa la fuerza del mercado para generar utilidad interna y dar soluciones a problemas sociales y ambientales. También busca ampliar el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros (Sistema B, 2016).

Busca generar impactos positivos socio ambientales y opera con altos estándares de desempeño y transparencia desde el negocio principal de la empresa. Impacta en la misión, visión y valores de la empresa (Sistema B, 2016).

Figura 4: Movimiento B



Fuente: Sistema B (2016)

La Empresa B no busca ser “la mejor empresa del mundo sino la mejor empresa para el mundo” (Sistema B, 2016). Por ello, actúa de manera íntegra en los siguientes campos de interés de una organización: gobernanza, transparencia, trabajadores, medioambiente y en la comunidad de proveedores y distribuidores. Asimismo, tiene como fin contribuir con el cambio en la cultura del mercado, es decir, pasar de la importancia de la organización del valor económico a un valor compartido social y ambiental. También busca incluir la ética en todos los procesos de acción de las organizaciones y generar una plataforma de articulación y apoyo para las empresas que buscan

este fin. Para ello, opera con altos estándares sociales, ambientales y de transparencia en sus decisiones corporativas (Sistema B, 2016).

Figura 5: Elementos evaluados para ser una Empresa B



Fuente: Sistema B (2016)

Existen dos formas para ser una Empresa B. En primer lugar, a través del sistema de certificación de B Lab, en el cual empresas ya creadas pueden certificarse como Empresa B al ser evaluados mediante la Evaluación de Impacto B (ver Anexo J). Evaluación que verifica si la empresa se encuentra apta para ser B o en qué parte de su proceso de la cadena de valor debería mejorar para serlo. Por otro lado, a través de cambios legislativos se logró un marco jurídico para que una empresa se pueda constituir legalmente como Empresa B desde el inicio.

Actualmente, existen 2092 Empresas B a nivel mundial, de las cuales diez son empresas peruanas: Hoseg, Libélula, X-runner, Valle y Pampa, Nature Services Perú, Ret y Natura, certificadas en el año 2016. Y Pimalpaka, UPC e Inka Moss, quienes se sumaron en el año 2017.

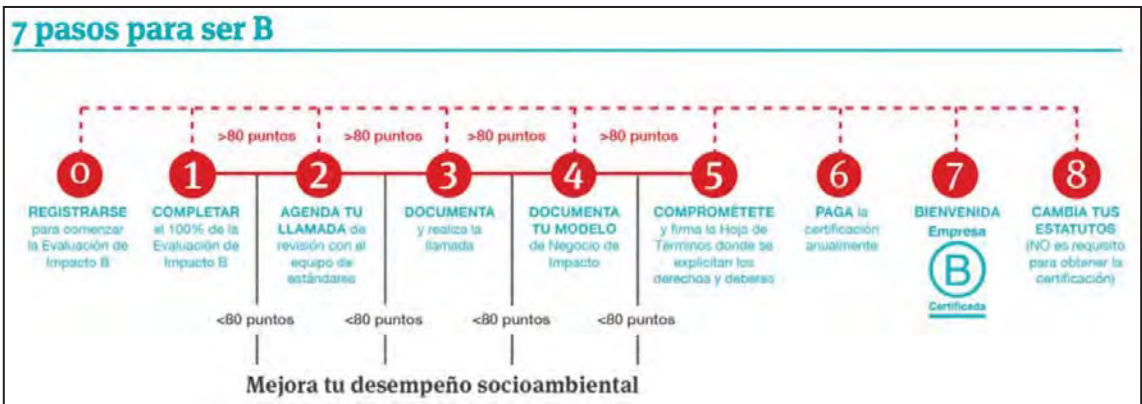
Cabe resaltar que cualquier empresa de cualquier sector puede ser Empresa B. En Perú, algunas de las Empresas B peruanas tienen el modelo de negocio de empresas sociales como X Runner y Nature Services Perú. Actualmente, se busca que las Empresas B provengan más del

sector tradicional y que no sólo surjan de emprendimientos.

Por otro lado, en Latinoamérica existe una plataforma de certificación llamada Sistema B, la cual está asociada con la matriz B Lab. Actualmente, se encuentra presente en Chile, Colombia, Argentina, Uruguay, Brasil, desde el año 2016 oficialmente en el Perú y en cinco países más. Sistema B tiene como fin promover la certificación de Empresa B con un idioma más amigable y una plataforma más atractiva y cercana para el sector hispano.

Como ya se mencionó, para poder acceder a la comunidad B como Empresa B, se debe pasar por la Evaluación de impacto B (ver Anexo J) al inicio y cada dos años sucesivamente para la renovación del certificado. Cabe resaltar, que Sistema B o B Lab, dependiendo del país de origen, contribuyen en el proceso de certificación, porque acompaña a la organización y la asesora durante la evaluación para que la obtención del certificado sea más factible y accesible. El proceso para su obtención se puede observar a continuación.

Figura 6: Proceso de certificación de una Empresa B



Fuente: Sistema B (2016)

Figura 7: Costo de la certificación anual del 1 de julio a diciembre del 2016

*Desde el 1 de Julio de 2015 – hasta fines 2016	
Facturación Anual en US\$ (Ventas Netas)	Pago Anual en US\$
\$0 – \$499,999	\$500
\$500,000 – \$1,999,999	\$1,000
\$2,000,000 – \$4,999,999	\$1,500
\$5 MM – \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM – \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM – \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM – \$99,999,999	\$15,000
\$100 MM – \$999,999,999	\$25,000
\$1 BN – 4,9 BN	\$50,000+

Fuente: Sistema B (2016)

Figura 8: Costo de la certificación anual desde el 1 de enero del 2017

Desde el 1 de enero del 2017: Facturación Anual en US\$ (Ventas Netas)	Pago Anual en US\$
\$0 – \$499,999	\$500
\$500,000 – \$1,999,999	\$1,000
\$2,000,000 – \$4,999,999	\$1,500
\$5 MM – \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM – \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM – \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM – \$74,999,999	\$15,000
\$75 MM – \$99,999,999	\$20,000
\$100 MM – \$249,999,999	\$25,000
\$250 MM – \$499,999,999	\$30,000
\$500 MM – \$749,999,999	\$37,500
\$750 MM – \$999,999,999	\$45,000
\$1 BN – 4,9 BN	\$50,000+

Fuente: Sistema B (2016)

Figura 9: Costo de la certificación anual desde el 1 de enero del 2018

Desde el 1 de enero del 2018: Facturación Anual en US\$ (Ventas Netas)	Pago Anual en US\$
\$0 – \$149,999	\$500
\$150,000 – \$1,999,999	\$1,000
\$2,000,000 – \$4,999,999	\$1,500
\$5 MM – \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM – \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM – \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM – \$74,999,999	\$15,000
\$75 MM – \$99,999,999	\$20,000
\$100 MM – \$249,999,999	\$25,000
\$250 MM – \$499,999,999	\$30,000
\$500 MM – \$749,999,999	\$37,500
\$750 MM – \$999,999,999	\$45,000
\$1 BN – 4,9 BN	\$50,000+

Fuente: Sistema B (2016)

El pago anual es un valor en dólares aplicado según el rango de facturación de la empresa. Cada vez que se recertifiquen cada 2 años, el pago corresponderá a la tabla vigente de ese momento.

Cabe resaltar, que según Honeyman (2015), que se generan diez beneficios al convertirse en una Empresa B. Estos son: ser parte de una comunidad de líderes con valores comunes; ser una empresa atractiva para el talento y generar el compromiso en ellos con la organización, la sociedad y el medioambiente; aumentar la credibilidad y construir la confianza con las partes interesadas, mejorar la relación con la prensa, mejora de desempeño, atracción de inversionistas, proteger la misión de la compañía a largo plazo, construir una voz colectiva, ahorrar y ser parte de un movimiento mundial.

Uno de los casos emblemáticos es la Empresa B “Yerba Mate Guayakí”, importadora de bebida energizante hechas en base a yerba Mate, además de yerba Mate suelta y en bolsas de té. Guayakí tiene como misión crear modelos económicos que generen la reforestación y que paguen un salario digno. Es por ello, que trabaja directamente con los productores en el cuidado de las hectáreas de cultivo con la reinversión de un porcentaje de las ganancias que genera las ventas de sus productos (Sistema B, 2016).

Actualmente, mantiene el cuidado y la restauración de veinte mil hectáreas de la Selva tropical en el Atlántico Interior, soporta varias cooperativas de la zona y comunidades indígenas. Como objetivo para el 2020, buscan restaurar doscientas mil hectáreas de la zona y generar mil puestos de trabajo. Asimismo, invierten en bonos de carbono mediante la compra de energía renovable de Green Mountain Energy que es usado en paneles solares para compensar dos años por valor de emisión de CO2 de sus operaciones.

3.3. Organizaciones promotoras

Los organismos promotores oficiales de Empresas B son “Sistema B Global” con sede en Estados Unidos y “Sistema B Internacional” con sede en Latinoamérica.

3.3.1. Sistema B Global

La organización Sistema B Global es una matriz extendida en USA, Canadá, Australia, Europa, el Reino Unido y Latinoamérica. Es una organización promotora que sirve a un movimiento global de personas que usan los negocios como fuerza para el bien. Su visión es que, un día las compañías compitan no solo por ser las mejores del mundo sino las mejores para el mundo y, como resultado, la sociedad disfrutará de una prosperidad más compartida y duradera.

Cabe resaltar que la organización certificadora B lab trabaja conjuntamente con Sistema B para que las empresas puedan certificarse o crearse como Empresa B. A través de su Evaluación de impacto B (ver Anexo J), la cual es una herramienta gratuita y confidencial, se busca medir el impacto social y ambiental que tiene una empresa (Evaluación de impacto B, 2016). Asimismo, B Lab, también tiene una herramienta llamada “B Analytics” que es una plataforma de datos que permite a las empresas visualizar los resultados obtenidos de la evaluación de manera práctica, y da una mayor facilidad para que se puedan gestionar los impactos (B Analytics, 2016)

En este sentido la organización promotora Sistema B Global busca conducir un cambio sistemático en la construcción de una comunidad global de empresas certificadas B quienes conocen los más altos estándares verificados de desempeño ambiental y social, transparencia pública y responsabilidad legal. También promueve alinearse a estructuras innovadoras como la Empresa B, que equipara los intereses del negocio con los impactos sociales y ambientales. Busca ayudar a miles de inversionistas e instituciones que miden lo que realmente importa usando la Evaluación de impacto B (ver Anexo J) para certificarse como Empresa B y medir sus resultados e impactos. El B Analytics sirve para visualizar los resultados y poder gestionarlos. Busca medir el impacto que tienen con sus colaboradores con el rigor como si fueran sus utilidades. Por último, lo más importante es que busca inspirar a millones de personas a unirse al movimiento a través de comunicar que sean parte del cambio mediante la plataforma “B The Change” o “Se el cambio”

(B Corporation, 2016).

3.3.2. Sistema B Internacional

Sistema B Internacional es la organización promotora de Empresa B para Latinoamérica. Tiene en su directorio a miembros ejecutivos de varios países latinoamericanos. Sistema B está presente en once países de América Latina. En Perú, un grupo promotor vino trabajando desde el año 2014 y en el año 2016 se constituyó el grupo promotor Sistema B Perú. Los miembros fundadores de Sistema B Internacional son Maria Emilia Correa de nacionalidad colombiana, Pedro Tarak de nacionalidad argentina y Juan Pablo Larenas de nacionalidad chilena. Estos fundadores quienes son grandes agentes de cambio, fundadores de varias Empresas B y ejemplo de desempeño y resultados, se reunieron y viajaron a Estados Unidos a reunirse con B Lab y formaron Sistema B Internacional. Luego decidieron establecer la organización promotora en Chile. Actualmente, Maria Emilia Correa, Pedro Tarak y Juan Pablo Larenas son miembros del directorio ejecutivo y se desempeñan como Directora de Academia B, Presidente y Director Ejecutivo respectivamente. Sistema B Internacional trabaja en conjunto con B Lab y también coordina con Sistema B de cada país y e ésta última quien acompaña en todo el proceso de certificación a las empresas que aspiran o tienen interés en certificarse como B. Sistema B Internacional afirma que “debemos apropiarnos del poder de la empresa privada para crear beneficios públicos como disminuir la pobreza, reconstruir comunidades, preservar el medioambiente y crear buenos lugares donde trabajar” (Sistema B, 2016).

Figura 10: Otras formas de medir el éxito de una empresa



Fuente: Sistema B (2016)

Además, tiene como misión la de construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales: las Empresas B, y como visión la de generar una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. Sus valores son la co-construcción, pasión, diversidad, interdependencia, cuidado e innovación (Sistema B, 2016).

En la actualidad al año 2017, hay un total de 2092 Empresas B certificadas en 50 países y en 130 industrias.

Figura 11: Datos actuales de las Empresas B



Fuente: Sistema B (2016)

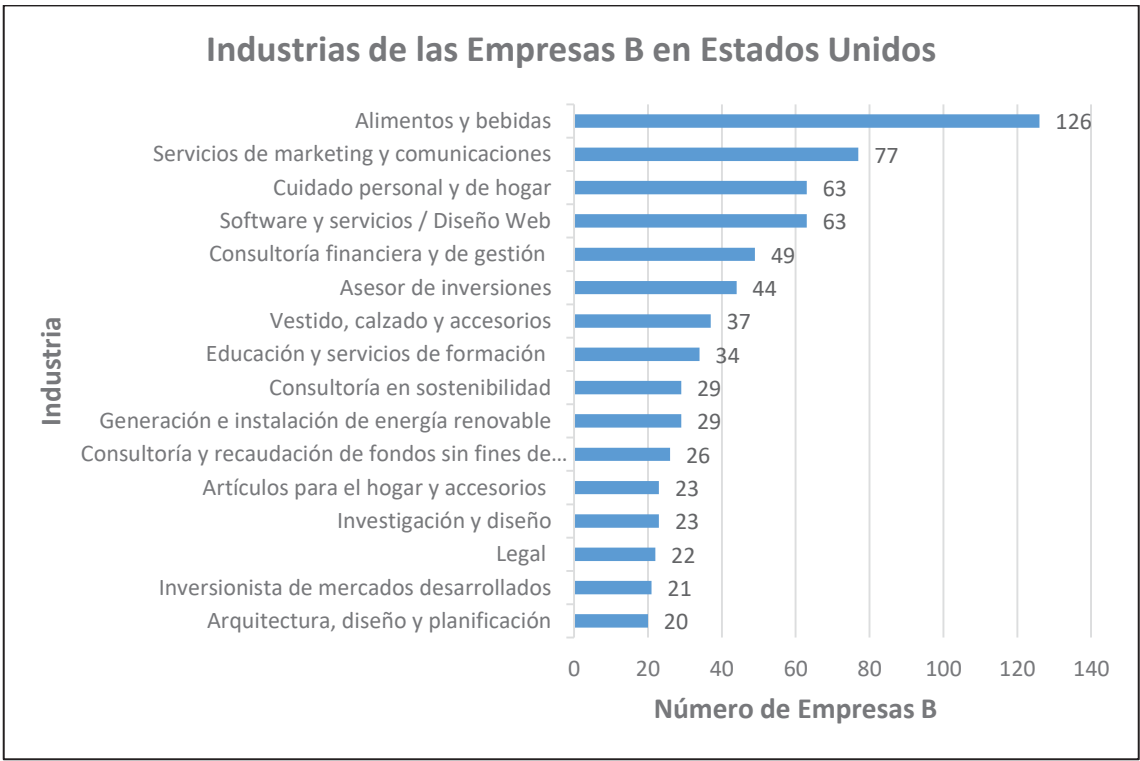
3.4. El Fenómeno de Empresa B en otros países

Si bien Sistema B Perú es una organización nueva en nuestro país, hasta la fecha de la investigación del año 2016, solo habían siete Empresas B certificadas: Hoseg, Libélula, X-runner, Valle y Pampa, Nature Services Perú, Ret y Natura. Cabe resaltar que en el año 2017, se certificaron las siguientes empresas: Pimalpaka, UPC e Inka Moss. En contraste, mostraremos como es la participación de Empresas B en Estados Unidos y en otros países de América Latina.

3.4.1. El fenómeno de Empresas B en EEUU

Como ya se mencionó, las Empresas B se originaron en Estados Unidos y es el país que más Empresas B tiene. Al año 2017, del total de 2092 Empresas B en el mundo, más del 50% son de Estados Unidos (Sistema B, 2016).

Figura 12: Industrias de las Empresas B en Estados Unidos



Adaptado de: Sistema B (2016)

El gráfico muestra diecisiete de las industrias con más de veinte Empresas B. Figuran

cuatro industrias de productos: la de alimentos y bebidas, cuidado personal y de hogar, artículos para el hogar y accesorios y vestido, calzado y accesorios. La primera es la que más resalta con 126 empresas certificadas. La segunda, tercera y cuarta industria tienen 63, 37 y 23 empresas respectivamente. Esto indica que son las industrias con mayor crecimiento en la certificación de Empresas B.

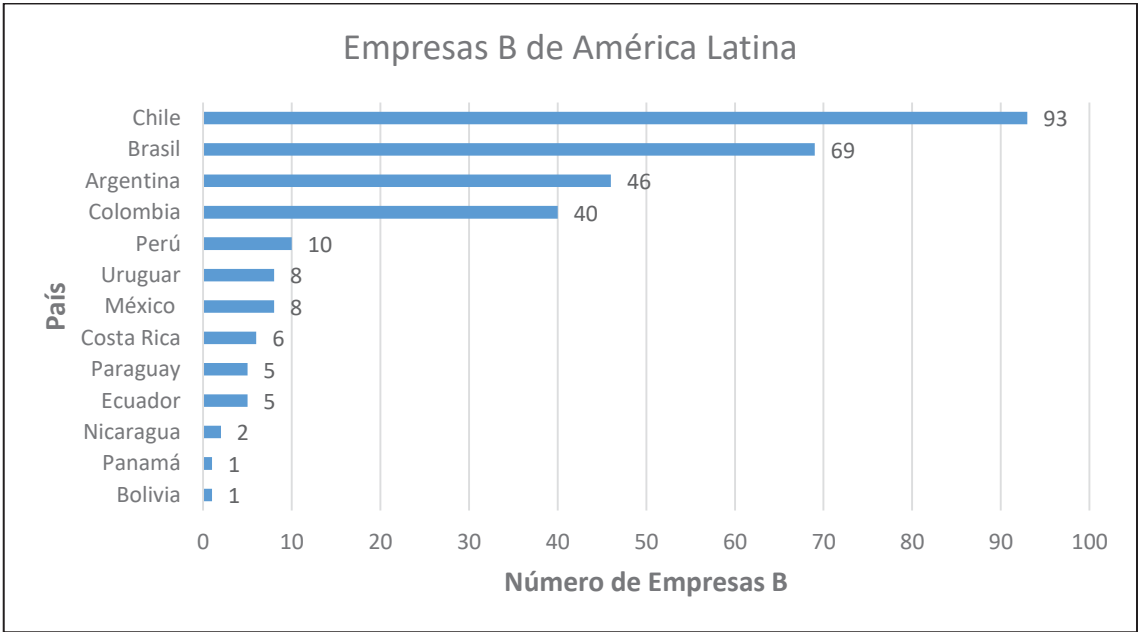
Las otras trece industrias son de servicios, de las cuales resaltan cuatro. Estas son las de servicios de marketing y comunicaciones con 77 empresas, software y servicios con 63 empresas, consultoría financiera y de gestión con 49 empresas y asesoría de inversiones con 44 empresas. El gráfico muestra que hay más industrias del sector de servicios.

Del total de las 686 empresas mostradas en el gráfico, 249 son las empresas del sector de productos, y las otras 437 empresas pertenecen al sector de servicios, lo cual indica que hay más cantidad de estas en este sector.

3.4.2. El fenómeno de Empresas B en Latinoamérica

Si bien en Perú hay un registro de diez Empresas B certificadas: Hoseg, Libélula, X-runner, Valle y Pampa, Nature Services Perú, Ret y Natura hasta el 2016 y Pimalpaka, UPC e Inka Moss certificadas en el 2017. En América Latina, hay otros países con un mayor número de Empresas B, lo cual se puede ver reflejado en el número de empresas certificadas.

Figura 13: Empresas B en América Latina



Adaptado de: Sistema B (2016)

Como se puede observar en el gráfico, los países con mayor número de Empresas B son los siguientes: Chile con 93 Empresas B, Brasil con 69, Argentina con 46 y Colombia con 40.

Este incremento se debe a diversos factores que han preparado un ambiente atractivo para que diversas empresas decidan ser tipo B.

Específicamente con respecto a Chile, cabe resaltar que algunos de los fundadores de Sistema B Internacional, cuya sede esta ubicada en Chile, tienen nacionalidad chilena. Además, cabe mencionar que existen otros factores que han impulsado su desarrollo, los cuales serán detallados a continuación.

En primera instancia, existe una cultura de emprendimiento social e innovación empresarial, tanto como desarrollos de Startups, generando que más empresas chilenas busquen emprender e innovar bajo las nuevas tendencias del mercado, tal como la sostenibilidad y el triple impacto, y generalicen sus impactos positivos a la cadena de las partes interesadas. Esta cultura de emprendimiento social se encuentra sustentada por una encuesta realizada por la PwC sobre la sostenibilidad en América Latina, en el que la muestra está conformada por 451 líderes de empresas de 18 países, y en la cual resultó que Chile tiene mayor liderazgo en emprendimiento social a nivel Latinoamérica en un 70% (PwC, 2016).

Por otro lado, Kantis & Federico (2014), mediante su investigación en su Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico, analizó el desarrollo emprendedor e innovación en 54 países, y confirmó que Chile es pionero a nivel América Latina en ofrecer las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico; y a nivel mundial, se encuentra en el puesto 26. Asimismo, resalta el desarrollo del programa Start-up Chile, pues generó, desde el 2010, una importante innovación en el plano de las políticas.

Por otro lado, Chile brinda un alto nivel de apoyo económico a la innovación y el desarrollo de emprendimientos de su país, hace más de una década cuenta con la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), gestionada por Fundación Chile, que impulsa la innovación para mejorar la productividad, lo cual ha contribuido en el desarrollo de algunas Empresa B en el país; por ejemplo, la primera empresa de este tipo, Triciclos, comenzó el 2011 con ayuda financiera de la organización mencionada, “la empresa fue creada con un capital inicial de 265.000 dólares, al que se sumó al año siguiente algo menos de 80.000 dólares de fondos públicos concursables en la forma capital Semilla, a través del Corfo” (Gatica, 2013, p.7).

Asimismo, “mientras Colombia y Perú, recién están introduciendo programas, Chile se destaca por su desarrollo en [...] capacitaciones empresariales y marco legal” (Oecd, 2013, p. 12). Chile busca simplificar trámites y brindar mejoras paulatinas en el marco legal, junto con el apoyo a la formación de capacidades empresariales y soporte en infraestructura; por ejemplo, mayor acceso a internet y espacios físicos para la incubación de proyectos innovadores (Oecd, 2013), generando un ambiente de negocios más dinámico y facilitando la creación de empresas,

reduciendo costos. Cabe recalcar que, en Chile, existe la Ley N° 20.659 que permite reducir el procedimiento de constitución y modificación de sociedad en un día, la cual se encuentra vigente desde el 2013; y otra ley N° 20.570, la cual brinda incentivos tributarios a las empresas de investigación y desarrollo.

Además, los programas de innovación brindados por diversas instituciones chilenas como el Centro de Innovación UC, la Pontificia Universidad Católica de Chile, el Grupo Angelini destinan en promedio 18 millones de dólares para la potenciación de las capacidades de investigación, ejecución de iniciativas con alto impacto para el desarrollo económico y/o social. Por otro lado, a nivel general, según el Fondo Multilateral de Inversiones, en Chile, Brasil y Colombia ha habido empresas que han actuado como foco de atracción o referentes al certificarse como B, lo cual ha impulsado que otras empresas las imiten y también se certifiquen. Las empresas se vuelven referentes por su capacidad para construir nuevas economías y por el nivel de resultados y de innovación que generan. Asimismo, tienen un compromiso con una mejor sociedad y son líderes por su reputación ética, por ejemplo Natura en Brasil, el Banco BCI en Chile y Bancolombia en Colombia (Fomin, 2012).

4. Marco Analítico

4.1. La Teoría Institucional

En la presente investigación se considera que las empresas están expuestas constantemente a las tendencias y movimientos mundiales, sumando los diversos factores internos (culturales, estratégicos) y externos (consumidores y clientes), los cuales intervienen en las operaciones, y genera que las organizaciones tomen decisiones en el proceso de cambio.

En primer lugar, el enfoque de la teoría institucional por Meyer y Rowan (1977 citado en Doadrio, Alvarado & Carrera 2015) indica que los individuos interesados en las organizaciones esperan que los directivos que las dirigen utilicen los recursos de manera eficiente para lograr los objetivos. Ante esto, surge una división entre el entorno técnico que realiza el control eficiente de las actividades organizativas, y el entorno institucional que abarca la conformidad de las organizaciones a las expectativas sociales y reglas. Este contraste se refleja en las organizaciones actuales que tienen actores por un lado con interés únicamente en su desarrollo y otros actores por otro lado que tienen preocupaciones por las demandas sociales. Ante esto, a las Empresas B les interesa tener impactos socio y/o ambiental por una decisión propia. No es con caridad, sino que implica una creación de valor compartido que conlleva a crear beneficios económicos para la empresa y la sociedad (Sistema B Internacional, 2016).

A partir de la teoría institucional, DiMaggio y Powell (1983 citado en Doadrio et al.,

2015) desarrollan el concepto de isomorfismo con la finalidad de entender por qué las organizaciones son cada vez más homogéneas. Definen al isomorfismo en cómo se conforman las estructuras organizativas a los entornos institucionales. Hay dos tipos de isomorfismo, el competitivo y el institucional. Este último, se refiere a la competencia que se genera entre las organizaciones para lograr poder político, aceptación social y legitimidad institucional.

Según DiMaggio y Powell (1983 citado en Doadrio et al., 2015) en el proceso institucional isomorfo hay tres mecanismos: el coercitivo, normativo y mimético. El isomorfismo coercitivo se genera a partir de las presiones formales e informales que ejercen otras presiones de las que depende sobre una organización, y también depende de las expectativas de la sociedad. Según Carpenter y Feroz (2001 citado en Doadrio et al., 2015) este tipo de isomorfismo se refiere a la dependencia de los recursos. Otra afirmación es que el Estado y todas sus organizaciones tienen la capacidad de generar presiones coercitivas a través de varios mecanismos, como la imposición de multas y la formulación de nueva normativa (Giner 1997 citado en Doadrio et al., 2015).

El isomorfismo normativo se refiere a las presiones ejercidas por parte de los grupos profesionales con el fin de normalizar las acciones organizativas. En esencia se refiere a “la lucha de los profesionales por definir las condiciones y métodos de trabajo y controlar la producción de productores” (DiMaggio y Powell 1983 citado en Doadrio et al. 2015, p.202). Por último, el isomorfismo mimético se refiere a la existencia de incertidumbre, y esta última propicia la imitación de las prácticas adoptadas por otras organizaciones que tienen más éxito y legitimidad. El proceso de imitación referido tiene como finalidad reducir la incertidumbre y planificar el mejor curso de acción (Doadrio et al., 2015).

Estos tres tipos de isomorfismos se reflejan en las organizaciones actuales que cambian por razones coercitivas, normativas y miméticas. Nosotras afirmamos que las empresas potenciales que tienen las características para ser una empresa B, tomarían la decisión por una convicción propia y porque además observan el éxito de las Empresas B certificadas. Entonces al ver un modelo de negocio exitoso como el de las Empresas B, las empresas potenciales que comparten la misma ideología de impactar positivamente en lo social y ambiental imitan a las Empresas B existentes.

En segundo lugar, según otro enfoque de la teoría institucional, se señala que cuando las organizaciones se modernizan en su gestión, en su estructura, y en su comportamiento empiezan un proceso de cambio que las dirige a transformarse en instituciones. Debido a estos procesos que emprenden las organizaciones tradicionales, éstas tienen mayor probabilidad de sobrevivir y mantenerse en el mercado (Cruz-Suarez et al. 2014 citado en Diez de Castro et al. 2014).

Es importante resaltar que, la institucionalización es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que requiere tiempo de maduración y ser interiorizado por la organización. Este proceso se inicia cuando los tomadores de decisiones de la organización, van tomando acción y desarrollando iniciativas e integrándolas en la gestión estratégica y la cultura de la organización (Selznick 1996 citado en Diez de Castro et al., 2014). Nosotras consideramos que las empresas ya consolidadas, que ya pasaron por un proceso de institucionalización y que vienen del lado empresarial más tradicional, si tuvieran el interés, tendrían la madurez para abordar un modelo de negocio de Empresas B.

Nosotras mencionamos a los desencadenantes de la respuesta institucional, los cuales son fuertes motivos por los que los directivos toman decisiones. Estos necesitan demostrar que sus motivos son racionales y que se deben a criterios que respaldan las acciones realizadas. Diez de Castro et al. (2014) identificaron 16 factores desencadenantes de las iniciativas de institucionalización de los CEOs los cuales son regulación coercitiva; autorización gubernamental; incentivación de actuaciones; señalización de políticas públicas; acceso a recursos; interés estratégico, fuertes relaciones con el sector público; innovación y mejora de procesos; actitud del consumidor; reducción de problemas y costes; integración en redes sociales; presiones de los grupos de interés; mimetismo; prestigio social; y filantropía. Detallamos uno de ellos, las presiones de los grupos de interés porque actualmente es un factor cada vez más relevante. Los que gestionan las empresas adoptan iniciativas institucionales cuando se dan presiones externas (Diez de Castro et al., 2014).

De esta manera, evitan sanciones sociales (protestas, informaciones negativas en prensa, o el deterioro de la imagen) que puedan dañar sus relaciones con los accionistas. Está validado que los clientes, comunidades locales, grupos de defensa del medio ambiente, e incluso el medio ambiente natural en sí, animan a las empresas a considerar los impactos ecológicos en su toma de decisiones (Riquel y Vargas 2013 citado en Diez de Castro et al., 2014). De lo mencionado, afirmamos que la responsabilidad social que es una de las características para ser una potencial empresa B, solo es aplicada por las empresas para evitar sanciones sociales y es por eso que solo la tienen como un área independiente y no transversal a todas las operaciones de la empresa.

También es importante resaltar que los directivos generan cambios institucionales con un motivo de fondo que es complejo de determinar, este es si los cambios son realizados por motivos morales o por intenciones de carácter estratégico como la protección de los beneficios de la empresa (Graafland y Van der Ven 2006 Diez-Martin et al 2013 citados en Diez de Castro et al. 2014).

Finalmente, nosotras consideramos que la teoría institucional sirve para conocer los

procesos de cambio y los factores externos que intervienen en la decisión de cambio de una organización. Las empresas lideradas por sus directivos deberían tomar acción de manera proactiva y no reactiva antes los movimientos, tendencias y fenómenos mundiales. Además, la teoría institucional es de gran utilidad porque nos muestra que debemos considerar los factores externos para crear valor compartido para la empresa y para la sociedad, el cual es la base de las Empresas B.

4.2. Cambio organizacional

En la teoría organizacional, el cambio es un tema central por motivos académicos y prácticos. Desde la perspectiva académica, porque la organización se plantea interrogantes acerca de su visión actual, lo cual es propio de su naturaleza. Desde la perspectiva práctica, porque hay una compleja dinámica de las organizaciones en un mundo interrelacionado y cambiante. Con esta premisa, se identificarán y desarrollarán diferentes enfoques como: Cambio organizacional desde el institucionalismo, Cambio evolucionario y revolucionario, Cambio planeado, Cambio y aprendizaje, Cambio y liderazgo, y Cambio desde la comunicación (Romero, Matamoros & Campo, 2013)

Los tipos de cambio mencionados nos muestran los diversos factores internos por los cuales una organización cambia. Con respecto a las Empresas B, nosotras hemos visto que las empresas cuando toman la decisión de certificación, consideran los factores que intervienen al interior de la organización que van desde la motivación de cambio los directivos hasta la demanda de cambio de los trabajadores.

Se conoce a las organizaciones como sistemas dinámicos, abiertos, con mecanismos de control. Los autores Tsoukas y Chia (2002 citado en Romero et al. 2013) indican que el cambio está relacionado a la acción humana en un conjunto de categorías institucionalizadas. Según el enfoque de cambio aplicado a las organizaciones, McGuire y Hutchings (2006 citado en Romero et al. 2013) proponen cuatro elementos que permiten o no el cambio: causas directrices, inhibidores, impulsores e intervención organizacional. Por otro lado, el autor Tsoukas (2005 citado en Romero et al. 2013) refiere que el cambio evolucionó en las organizaciones y propone tres enfoques: el basado en procesos y estructuras, el cognitivo y el del análisis del discurso.

Se desarrollará los seis enfoques de los motivos prácticos que motivan el cambio mencionado en el primer párrafo.

El primer enfoque, acerca del cambio organizacional desde la teoría institucional, se refiere a cómo las prácticas legitimadas se transforman a través del tiempo y se desinstitucionalizan. Al respecto, Greenwood y Hinings (1996 citado en Romero et al. 2013)

formulan un modelo de cambio en seis etapas: al inicio hay cambios sociales, políticos y tecnológicos; éstos originan una desinstitucionalización, luego es seguido por la entrada de nuevos actores; lo cual genera un proceso de reinstitucionalización; después es seguido por la teorización; al final es difundida a través del campo organizacional y genera de nuevo legitimidad. Con respecto a las Empresas B, este tipo de cambio muestra que el cambio en una empresa proviene primero de los movimientos sociales y políticos lo cual genera una serie de cambios que finalmente resultan en legitimidad como el nuevo modelo de negocio B.

El segundo enfoque es el cambio evolucionario y revolucionario, éste contiene dos teorías importantes que afirman que una organización pasará por largos períodos de transformaciones incrementales acentuados por períodos cortos de fuertes transformaciones. En los períodos de cambio evolucionario, la organización busca, a través de transformaciones leves e incrementales, obtener congruencia. La congruencia es la consistencia interna entre estrategia, estructura, cultura, gente y procesos que permiten alinear la organización en una misma dirección. Estos períodos largos son alterados por momentos cortos de cambio revolucionario, provocados por las condiciones cambiantes en el ambiente y otros, este tipo de cambio muestra cómo fue el proceso de cambio y de evolución hasta llegar a una transformación que tuvo como resultado el modelo de negocio de Empresas B cambios (Romanelli & Tushman 1994 Greiner 1972 Amis, Hinings & Slack 2004 citado en Romero et al. 2013).

El tercer enfoque es el cambio planeado en las organizaciones. Los líderes de las organizaciones lo aplican a propósito ante un cambio en el entorno (Porrás & Silvers 1991 citado en Romero et al. 2013), y también desde las prácticas de gestión de cambio conocidas como desarrollo organizacional. Resaltan dos elementos importantes, el cambio desde las personas y desde las estrategias para cambios exitosos (Romero et al. 2013). Nosotras consideramos que este tipo de cambio es el más importante que han seguido las empresas que se certificaron como B. Las Empresas B al inicio identificaron cambios en el entorno y por ello decidieron generar un cambio en sus empresas. Esa decisión provino desde las personas líderes y desde las estrategias exitosas con base en el valor compartido que indica que si es posible crear valor económico mediante la creación de valor para la sociedad.

El cuarto enfoque es el cambio organizacional y aprendizaje. El aprendizaje es una fuente de cambio en las organizaciones. Akhtar & Khan (2011 citado en Romero et al. 2013) consideran que una organización que aprende es adaptativa, y que facilita el cambio (Bennett & O'Brien 1994 citado en Romero et al. 2013). En este enfoque el conocimiento interno de las organizaciones y de sus individuos es importante para el aprendizaje organizacional. Recardo et al. (1995 citado en Romero et al. 2013) indican que el conocimiento interno implica crear y comunicar una visión

que defienda los valores de aprendizaje, alinear una estrategia, promover una cultura que apoye en gran medida la estrategia, definir y vincular metas de los actores, implementar mecanismos de comunicación entre agentes y eliminar barreras a la innovación. Con respecto a este tipo de cambio, nosotras concluimos que las Empresas B tienen el enfoque organizacional y de aprendizaje. Se adaptaron y facilitan el cambio, tienen un conocimiento interno de su empresa y de sus colaboradores lo cual aporta a su aprendizaje.

El quinto enfoque es el cambio y liderazgo. Los procesos de cambio tienen que ser liderados, y tendrán mejores oportunidades de éxito si se lideran bien (Aitken & Higgs 2010 citado en Romero et al. 2013).

Por último, el sexto enfoque es el de cambio y comunicación. Se logrará un cambio organizacional si se comunica bien a las personas. Según Frahm y Brown (2005 citado en Romero et al. 2013), esta perspectiva presenta tres modelos diferentes. El primero, el cambio es un proceso unilateral transversal dentro de la organización (Johansson & Heide 2008 citado en Romero et al. 2013). El segundo modelo, consiste en que las personas actúan como fuentes y receptoras del proceso de cambio a través de discursos. Como fuentes, replican mensajes, y como receptores llegan a conocer las razones importantes del cambio (Heracleous & Barrett 2001 Grant et al. 2005 citado en Romero et al. 2013). El tercer modelo, enfatiza la comunicación informal interpersonal (Frahm & Brown, 2005 citado en Romero et al. 2013). Este le da pase a la generación de sentido que es el entendimiento ordenado y uniforme en la organización que permite a los sujetos interiorizar el cambio (Luscher 2008 citado en Romero et al. 2013). Consideramos que las Empresas B deben de aplicar el enfoque de cambio de comunicación por el cual se lograra un cambio si se comunica a las personas. El segundo modelo del enfoque enfatiza que las personas actúan como fuentes porque replican el cambio abordado y como receptores conocen los motivos del cambio. En el estudio de las cuatro Empresas B peruanas, Hoseg y Nature Services afirman que todos sus integrantes conocen y replican el modelo B. En contraste, en X runner y Libélula solo los directivos dominan la información de empresa B. Sin embargo, si están dándoles a conocer cada vez más la importancia de ser B a sus colaboradores. Ante eso, creemos que todos los colaboradores de la organización deben conocer que son empresa B.

Finalmente, consideramos que la teoría del cambio organizacional sirve para conocer los procesos de cambio y los factores internos que intervienen en la decisión de cambio de una organización. Además, la teoría del cambio organizacional es de gran utilidad porque nos muestra que debemos considerar de manera relevante los factores internos para crear valor compartido para la empresa y para la sociedad, el cual es la base de las Empresas B.

4.3. Innovación empresarial

Schumpeter a través de la teoría del desarrollo económico realiza una diferenciación entre invención e innovación; la primera se refiere básicamente a la creación o combinación de nuevas ideas; en cambio, la innovación va más allá, consiste en la transformación de un invento en algo susceptible de comercializar, bien o servicio capaz de satisfacer las necesidades del mercado que ya existen o son creadas por el propio empresario. Es decir, en la innovación empresarial es la organización quien determina la estructura del mercado y se adelanta a las necesidades de los clientes con productos o servicios innovadores (Schumpeter, 1963).

Por otro lado, el Manual de Oslo define la innovación de la siguiente manera.

La implementación de un nuevo producto o servicio, o de un cambio cualitativo en uno ya existente, la introducción de un nuevo proceso, la apertura de un nuevo mercado, desarrollo de nuevas fuentes para el suministro de materias primas y búsqueda de nuevas materias primas e introducción de cambios en la organización, y la gestión de la empresa (Ocde, 2005, p. 56)

Asimismo, en el “Manual de Oslo” se distingue cuatro tipos de innovaciones: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización. La innovación de producto se refiere a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o una mejora significativa a una ya existente. Con respecto a la innovación de proceso se refiere a la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de distribución o de producción. La innovación de mercadotecnia es la introducción de un nuevo método de comercialización que genere cambios significativos en el envase o diseño del producto, su promoción, su posicionamiento y tarificación. Por último, una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo, ya sea en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores de la empresa o en las prácticas. (OCDE, 2005). En este sentido, las Empresas B corresponden a una innovación de organización.

Por otro lado, Schumpeter define a la empresa como “la realización de nuevas combinaciones” (Schumpeter, 1963, p. 84) y explica que para que haya un equilibrio en el mercado, las empresas deben diferenciarse por su innovación y no seguir a los demás copiando sus modelos de negocio, de esa forma se obtendrá más mercado. Actualmente, la innovación empresarial es un determinante de crecimiento, pues aumenta la variedad de bienes y servicios, aumenta la cuota del mercado, mejora la calidad de los bienes y servicios, mejora la flexibilidad productiva, aumenta la capacidad productiva, reduce los costos laborales y el gasto de energías por producto y genera una mejora en el medio ambiente, al buscar reducir sus impactos negativos con la innovación (FEDER, s.f.). Es por ello que, hoy en día, es indispensable que las Empresas Busquen innovar sus procesos de generación de valor si desean competir en un mercado flexible

a los cambios y globalización, y así diferenciarse significativamente de su competencia y crecer en el mercado.

Uno de los nuevos conceptos que se ha implementado en la actualidad es el de la generación del triple impacto (social, económico y medioambiental) en el que empresas de alrededor del mundo han tomado la iniciativa de generar utilidad y rentabilidad económica generando, directamente o indirectamente, impactos positivos a sus partes interesadas y reduciendo los negativos, en este sentido, han surgido varios modelos que buscan contribuir que las empresas laboren bajo este concepto y la sostenibilidad; sin embargo, existen empresas que aún centralizan sus operaciones en generar los beneficios económicos, sin importar si tienen impactos negativos en lo social y medioambiental.

Consideramos que el modelo negocios de Empresas B es un modelo de negocios innovador que impulsa el incremento de empresas sostenibles con propósito social y/o ambiental. Asimismo, el certificado genera una mayor validez y confianza con las partes interesadas.

Según el último “Reporte Demográfico Empresarial del Perú” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), el número de empresas activas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 1 millón 942 mil 600 unidades en el primer trimestre del 2015, mayor en 6,9% al periodo del año anterior de las cuales cerca del 90% son micro, pequeñas y medianas empresas. De este total de empresas a nivel Perú, en el 2015, Perú 2021 ha reconocido 65 empresas peruanas que se destacan por su responsabilidad social, evidenciando fortalezas en la gestión de las buenas prácticas de la ISO 26000 y el GRI, asimismo, por medio de Sistemas B sólo existen cuatro empresas a nivel nacional certificadas como Empresa B.

Ello evidencia que aún muchas empresas peruanas aún muestran gran resistencia al cambio y a implementar este modelo que se plantea como innovación organizacional, teniendo en cuenta que, hoy en día, hay una mayor conciencia y exigencia por parte de las personas (clientes, consumidores) en el cuidado del medio ambiente y de la sociedad; por ejemplo, tienen mayor voz y difusión por medio de las redes sociales. Es por ello que, empresas que generan el triple impacto e incluyen en sus procesos el cuidado de sus partes interesadas se convierten más atractivas para el cliente, el nuevo talento, los inversionistas y, además, genera activos intangibles, tal como la creatividad, la innovación y la reputación, como elemento positivo en la sociedad.

Por otro lado, a nivel mundial, en Europa, EEUU, Argentina y Chile se encuentra desarrollada en mayor medida la tendencia de sostenibilidad empresarial, lo cual se ve reflejada en la mayor oferta de empresas tipo B. Para ello, son varios los factores a nivel legal, cultural, administrativas, entre otros que impulsan su desarrollo, o lo retraen (como proceso más lento) tal es el caso de Perú.

Finalmente, nosotras consideramos que la teoría de la innovación empresarial es importante para poder identificar a las organizaciones innovadoras y distinguirlas de las más conservadoras y menos flexibles, con lo cual se podría determinar cuáles serían más viables o aptas de certificarse como Empresas B.

4.4. Teoría Ecológica y adaptación

Inicialmente, el desarrollo de las empresas se encontraba alejado de la naturaleza y el cuidado de ella, estaban basados en las ventajas competitivas que podía obtener cada una a través de la mayor producción que generase, ello incluía el aprovechamiento de los recursos, en mayor medida los recursos naturales; en otras palabras, en la operatividad de las empresas no se incluía el cuidado del medio ambiente, sino, por el contrario, había un aprovechamiento sin importar los impactos negativos que esta generase.

Este concepto fue cambiando con el transcurso del tiempo, en 1972 las Naciones Unidas realizó una conferencia llamada “La cumbre de la tierra” en Estocolmo (Suecia), en la cual se reconoció la interrelación y el conflicto entre el desarrollo y el medioambiente, llegando a la conclusión de que algunos recursos eran limitados y que se estaban degradando con el tiempo (Sánchez, 2002). Asimismo, en 1992, las Naciones Unidas realizó la misma conferencia en Río de Janeiro (Brasil), en el cual se reconoció que este deterioro del medio ambiente tenía implicancias económicas, sociales y políticas; además, se cuestionó el modelo de desarrollo que los países de alto ingreso per cápita habían impulsado, pues se concluía que el nivel de consumo de energía sumado al de todos los habitantes del planeta llegarían a amenazar las condiciones de vida en la Tierra (Sánchez, 2002).

Con el pasar del tiempo, la problemática del desarrollo sostenible tuvo que ingresar a la agenda de las empresas adaptando sus diseños, siempre y cuando respetando el medio ambiente y su desarrollo natural. Es así como en 1980, la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) presentó un “concepto de desarrollo sostenible fundamentado en la necesidad de la conservación de lo natural, sin proponer la revisión del estilo de desarrollo” (Sánchez, 2002, p. 81).

En este sentido, surge el concepto de desarrollo sostenible, en el cual las organizaciones deben adaptarse a este nuevo lineamiento del cuidado del medio ambiente con el fin de extender sus utilidades a largo plazo y contar con los recursos necesarios para ello; asimismo, el Informe de Brundtland, también conocido como “Nuestro futuro común” realizado por la ONU, nos define la sostenibilidad como la “capacidad de satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer el desarrollo de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987, p.16).

Finalmente, consideramos que la teoría ecológica y adaptación es importante pues al haber una mayor concientización con el cuidado ambiental y social surge una mayor presión hacia las empresas en adaptarse al desarrollo sostenible. Asimismo, mediante esta teoría podremos buscar la relación del modelo B y la sostenibilidad, y el perfil de las empresas potenciales a ser B.

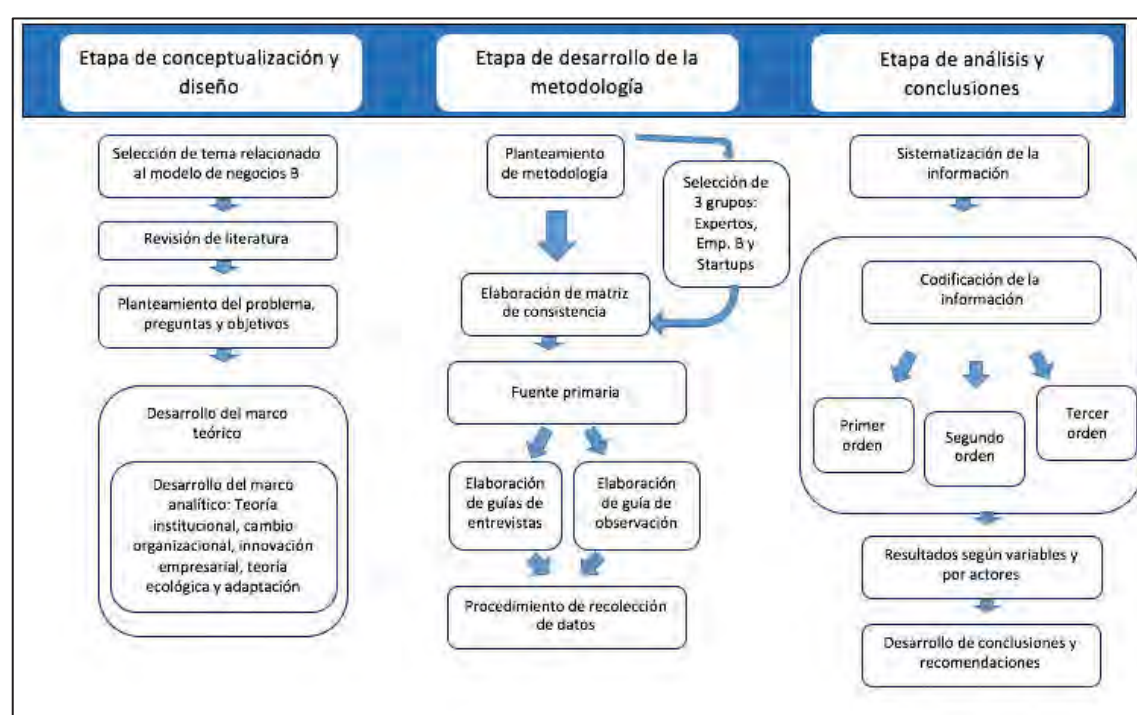
En resumen, hemos considerado cuatro modelos teóricos en nuestro marco analítico: la teoría institucional, el cambio organizacional, la innovación empresarial, y la teoría ecológica. Las cuáles serán utilizadas para explicar los objetivos, las preguntas y los supuestos de la investigación; ello interrelacionado con la información recaudada en las entrevistas a profundidad realizadas y la observación participativa; con el fin de que, finalmente, a través de ellos, seleccionemos las variables determinantes que se conformaran como los factores críticos de éxito para la expansión de Empresas B en el Perú.

Cabe resaltar que la teoría institucional abarca los factores externos que motivan el cambio en una organización, la teoría del cambio organizacional abarca los factores internos que generan que la empresa cambie, la teoría de innovación empresarial implica que la empresa se adelante a otras con la adopción de tendencias y con iniciativa propia generando cambios en la empresa; y la teoría ecológica y adaptación, que tiene un enfoque en desarrollo sostenible.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se explica el Desarrollo de la Metodología de la investigación. Primero, se define el alcance, tipo y el diseño empleado. Se exponen los criterios de selección de los grupos estudiados. Además, se describe la secuencia de recolección de datos que incluye los procedimientos, herramientas e instrumentos utilizados. Finalmente, se desarrolla la interpretación y análisis de los datos.

Figura 14: Secuencia de la investigación



Elaboración propia

1. Alcance y tipo de investigación

La presente investigación es de tipo de alcance exploratorio descriptivo, a través de la información que se recogerá en el proceso con respecto a las variables seleccionadas se podrá realizar una descripción superior de la existente acerca del fenómeno de Empresas B por ser un tema poco explorado aún. Asimismo, se pondrá énfasis en los factores internos y externos que han permitido su expansión en otros países y cómo ellos se pueden aplicar en Perú. Mostraremos con la mayor posible precisión los ángulos y dimensiones del fenómeno de Empresas B en Perú. En este sentido, la perspectiva de la investigación es describir cómo se está dando el fenómeno en otros países de América Latina con el fin de identificar los factores críticos de éxitos para la adopción del modelo en Perú.

Hernández et al. (2010) menciona que el alcance del estudio depende de la estrategia de

la investigación y podría ser de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; por lo general, el alcance de tipo exploratorio antecede a los otros tipos de alcances; el alcance de tipo descriptivo, en muchos casos, es la base de las investigaciones correlacionales y; finalmente, esta última le da base al de carácter explicativo. En la práctica, las investigaciones pueden incluir elementos de más de uno de los cuatro tipos de alcance mencionado

Específicamente, los estudios de carácter descriptivo “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos y fenómenos; es decir, únicamente pretenden medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables, sin indicar cómo se relacionan entre ellas” (Hernández et al., 2010, p. 80).

Por otro lado, los estudios de carácter exploratorio “buscan examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Ponce & Pasco, 2015, p.43), como es el caso de las Empresas B, un modelo de negocio relativamente nuevo.

Resaltamos que el estudio será exploratorio descriptivo, porque además de las publicaciones, tal como artículos, papers, tesis, documentos, estudios, entre otros, es a través de esta investigación que se busca mostrar el desarrollo y multiplicación de Empresas B en Estados Unidos y Latinoamérica como referentes para el desarrollo de las Empresas B en el Perú. En contraste, el nivel correlacional y explicativo va más allá del fin de la investigación, pues no se busca definir la relación entre las variables del fenómeno ni establecer las causas de ellas, respectivamente.

Por otro lado, con respecto al diseño de investigación será el de teoría fundamentada, puesto que no busca centrarse ni limitarse en los marcos conceptuales ya existentes o en estudios previos realizados del fenómeno; sino más bien tiene como fin entender y estudiar más el fenómeno de las Empresas B a través de los datos obtenidos por medio de los métodos empleados, entrevistas semi-estructurales. Como menciona Hernández et al. (2010), el diseño de teoría fundamentada utiliza un procedimiento sistemático cualitativo que contribuye explicar en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica.

2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se basa en la definición del enfoque, estrategia general y horizonte temporal.

En primer lugar, el enfoque que se empleará en la investigación planteada será de carácter cualitativo. Esto se debe a que como solo hay cuatro Empresa B en Perú, implica que es una muestra pequeña a partir de la cual no se podría generalizar los resultados. Si se tuviera más

tiempo para el desarrollo de la investigación, se podría utilizar métodos mixtos que abarca el método cualitativo y cuantitativo que incluiría un estudio con resultados estadísticamente significativos provenientes de una muestra mayor representativa con la cual se podría generalizar resultados. Además, se utilizará fuentes primarias, tales como la elaboración y realización de las entrevistas, asimismo información proveniente de reportes, memorias anuales y otros documentos brindados directamente por la Empresas B Natura.

Nos parece importante resaltar las diferencias de los métodos cuantitativo y cualitativo. Hernández et al desarrollan las diferencias y similitudes de los enfoques cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar los supuestos de investigación, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p. 4). Este enfoque se caracteriza por ser secuencial y probatorio, cada etapa se realiza previamente a la siguiente y no se puede saltar pasos. Implica que después de haber definido los objetivos y preguntas de investigación, se definen los supuestos de investigación y variables; luego generas el diseño que consiste en el desarrollo de un plan para probarlas. Después se mide las variables mediante la ejecución de la herramienta que se use. Se analiza los resultados obtenidos que frecuentemente son métodos estadísticos; y se realizan las conclusiones con respecto de los supuestos y preguntas de la investigación. Es importante resaltar que el objetivo de este enfoque es describir y explicar los fenómenos, verificar si hay causalidad; y busca generar y probar teorías, es decir es deductivo porque va de lo general a lo particular (Hernández et al., 2010).

En contraste, el enfoque cualitativo el cual es el que se va a aplicar “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7). Este enfoque puede desarrollar los supuestos de investigación antes durante o después de la recolección y análisis de datos, en comparación con el enfoque cuantitativo que debe establecerse previamente. Tiene un proceso circular y dinámico, no siempre es secuencial porque puedes ir y volver por las diferentes fases. La meta de este enfoque es describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. En contraste con el otro enfoque, este es inductivo porque va de lo particular a lo general, pero sin generalizar los resultados (Hernández et al., 2010).

En segundo lugar, la estrategia general consiste en un tipo de estudio de casos. Esta estrategia implica un estudio profundo de un número limitado de casos que ayuden a comprender un fenómeno más amplio. También busca comprender el funcionamiento de una o varias organizaciones representativas de un determinado sector empresarial, público o social (Ponce &

Pasco, 2015). La investigación abarca un estudio mediante la aplicación de entrevistas a cuatro Empresas B peruanas (ver Anexo D), once startups potenciales (ver Anexo E) y cinco expertos (ver Anexos B y C).

En tercer lugar, el horizonte temporal de la investigación será de tipo transversal en el cual la recolección de información se realiza en un solo periodo de tiempo. Este tipo de estudio proporciona información de la organización únicamente del momento en que fueron realizados. Es como si fuera un estudio fotográfico y no cinematográfico como lo es el de horizonte longitudinal que se caracteriza por recolectar información en varios periodos de tiempo (Ponce & Pasco, 2015).

3. Selección Muestral

Para la definición de los sujetos de estudio que conforman la muestra, se eligió a las cuatro Empresas B peruanas como el primer grupo de estudio.

Para el segundo grupo de estudio, al inicio se había definido que las Empresas B peruanas mediante el método bola de nieve nos refieran a empresas potenciales a certificarse que tuvieran características similares a ellas. Después, en el proceso de realización del estudio, definimos que el grupo de empresas potenciales sería obtenido a partir de una base de empresas socialmente responsables según la organización Perú 2021. Sin embargo, concluimos que las sesenta y cinco organizaciones que íbamos a convocar, no iban a facilitar su información confidencial. Por esa razón finalmente elegimos a una base de startups de la organización Start Up Perú y mediante un proceso de filtro, obtuvimos un grupo de once Startups con enfoque social y/o ambiental como el grupo potencial a certificarse como Empresa B. El objetivo para este grupo, es explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta por ellos para aproximarse a los supuestos de la investigación y sondear su disposición de certificación.

El tercer grupo está conformado por expertos de las organizaciones promotoras de Sistema B Internacional, Sistema B Perú y tres expertos independientes de los sectores empresarial, público y social.

Con el estudio, buscamos responder a la pregunta general de por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo B. Para ello, se definió que el grupo de las startups con enfoque social y/o ambiental sea el grupo potencial donde sondearemos una posible certificación. Es importante mencionar, que la selección de esta muestra puede tener un sesgo porque se eligió a las startups con enfoque social y/o ambiental. Se pudo haber elegido a las startups con enfoques variados, pero obtendríamos mayor valor para el estudio a partir de las startups que ya comparten algunas de las características de las empresas B. Si bien este sesgo es una limitación de la

investigación, sin embargo tiene un impacto mínimo al ser un estudio cualitativo.

Asimismo, debido a que un grupo de la muestra son Startups, es importante indicar su definición, partiendo en primera instancia, por definir el término emprendimiento:

“El emprendimiento es el proceso de realización de oportunidades con enfoque creativo, también es un factor importante para el desarrollo económico y como generador de cambio e innovación” (Monitor Global de Emprendimiento citado en Rodríguez 2016, p. 422). También de acuerdo con Ras y Vermeulen (2009 citado en Rodríguez 2016, p. 423) “Un emprendedor es alguien que identifica una necesidad en el mercado, toma decisiones sobre recursos humanos, financieros, materiales, también toma riesgos, todo esto es recompensado por beneficios económicos”.

Según Rodríguez (2016) hay 3 tipos de emprendimientos, el eco emprendimiento, el social y el empresarial. De acuerdo con la Fundación Schwab (2015 citado en Bravo 2016) un emprendedor social es un líder visionario que logra el cambio social a gran escala mediante operaciones innovadoras, sostenibles y de gran alcance.

Asimismo, enfatizamos el concepto de Startup, debido a que es un tipo de emprendimiento.

“Una Startup es la etapa de puesta en marcha de un negocio, por lo que es una organización temporal que dejará de serlo en el momento que logre establecer un modelo de negocio sostenible, rentable y escalable [...] ofrecen productos o servicios que suelen ser inexistentes en el mercado y se basan fuertemente en la innovación, la incertidumbre y la constante búsqueda de soluciones” (Academia ASECH, 2014, p. 6).

Por lo mencionado, es importante mostrar a la organización Start Up Perú, la cual nació en el año 2012 es una iniciativa del Estado Peruano liderada por el Ministerio de la Producción. El objetivo es promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores con alto contenido tecnológico y con proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad. La comunidad de Start Up Perú está compuesta por ciento sesenta startups, desde la primera hasta la cuarta generación de emprendedores innovadores de alto impacto. A partir de esa base, revisamos, seleccionamos y contactamos a treinta startups con enfoque social y ambiental, de los cuales llegamos a un acuerdo de entrevistas con once (Start Up Perú, 2016).

Es importante indicar que la muestra corresponde a un muestreo probabilístico porque se conoce la base total muestral de donde se obtuvo las muestras elegidas. La muestra seleccionada de los grupos de donde se recolectará información, no es representativa del universo que se estudia

y no es estadísticamente significativa, por ello no se pretende generalizar las respuestas sino únicamente aproximarnos al fenómeno estudiado. Con el enfoque cualitativo se busca indagar en profundidad, y no se busca generalizar como en un enfoque cuantitativo (Ponce & Pasco, 2015).

Tabla 1: Cuadro de Muestreo de los expertos entrevistados

Nombre	Cargo	Tipo de Organización	Objetivos de la entrevista
Juan Pablo Larenas	Director Ejecutivo	Sistema B Internacional	Conocer su visión y perspectiva de las Empresa B en Latinoamérica.
Baltazar Caravedo	Cofundador y Presidente del Consejo Directivo	Sistema B Perú	Conocer su visión y perspectiva de las Empresa B en Perú.
Felipe Custer	Gerente de Sostenibilidad y Comunicaciones de Corporación Custer y Presidente de Directorio de América Solidaria	Experto empresarial	Conocer su visión y perspectiva de las Empresa B en Perú.
Fernando Villarán	Presidente de SASE Consultores	Experto Publico	Conocer su visión y perspectiva de las Empresa B en Perú.
Karina Lerner	Consultora Experta en Responsabilidad Social	Experta Social	Conocer su visión y perspectiva de las Empresa B en Perú.
		Total	5

Elaboración propia

Tabla 2: Cuadro de Muestreo de las Empresas B entrevistadas

Nombre	Cargo	Tipo de Organización	Objetivos de la entrevista
Mariale Soto	Analista / Cofundadora y miembro del equipo ejecutivo	Libélula / Sistema B Perú	Conocer a la empresa, su fundación, implementación y desarrollo en el ámbito peruano.
Isabel Medem	Gerenta General y Co fundadora	X runner	Conocer a la empresa, su fundación, implementación y desarrollo en el ámbito peruano.

Florent Kayser	Analista de desarrollo	Nature Services Perú	Conocer a la empresa, su fundación, implementación y desarrollo en el ámbito peruano.
Juan Carlos Sznak	CEO y Co fundador	Hoseg	Conocer a la empresa, su fundación, implementación y desarrollo en el ámbito peruano.
		Total	4

Elaboración propia

Tabla 3: Cuadro de Muestreo de las 11 Startups potenciales entrevistadas

Nombre	Cargo	Tipo de Organización	Objetivos de la entrevista
Juan Pérez	Fundador	Compadre	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Henry Barrantes	Coordinador general	Eco conciencia	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Sebastián Otero	CEO	Freshmart	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Irina Ochoa	CEO	Golosanas Box	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Vaneza Caycho	CEO	I Furniture	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
	CEO		Explorar si las variables de



Grover Campos		Inngresa	observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Pavel Diaz	Fundador	Tulpu	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Alexandra Parra	Fundadora	Vetplace	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Jean Pierre Tincopa	Fundador y coordinador general	Voz 3D	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Jhosep Guzmán	CEO	Waposat	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
Isis Carrillo y Nataly Silva	Cofundadores y CEO	Wiwa Club	Explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta para aproximarse a los supuestos de la investigación.
		Total	11

Elaboración propia

A continuación se presenta una reseña de los sujetos de estudio entrevistados.

Reseña de expertos:

- Nombre: Baltazar Caravedo
Cargo actual: Presidente del Consejo Directivo de Sistema B Perú
Experiencia: Cofundador y Presidente del Consejo Directivo de Sistema B Perú. Doctor en Sociología. Es Director del Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico y Profesor de la Escuela de Postgrado de la misma universidad. Ha publicado varios libros

sobre temas de liderazgo, responsabilidad social, descentralización e historia económica peruana. Es fundador y actual Presidente de SASE; y Coordinador Nacional de la Iniciativa Responsabilidad Social TODOS. Ha sido: Miembro del Directorio de varias empresas Privadas y de la Empresa que abastece de agua a Lima Metropolitana; Regidor por la Municipalidad de Lima Metropolitana; Fellow del Programa Leadership in Philanthropy de la Fundación Kellogg; consultor del PNUD en Responsabilidad Social y Análisis de Riesgo; Representante de la Fundación Avina; Director del Sistema de Apoyo Local de la Inter American Foundation; Colaborador Científico del Centro de Estudios y Documentación Latinoamericana (CEDLA) en Holanda. Baltazar también forma parte del equipo ejecutivo de Sistema B Perú (América solidaria, 2016).

- Nombre: Juan Pablo Larenas
Cargo actual: Director Ejecutivo de Sistema B Internacional
Experiencia: Co Fundador y Director Ejecutivo de Sistema B Internacional. Compañero de Mane y padre de Martín y Violeta. Maratonista por necesidad. Ingeniero Comercial, Universidad de Chile y MSc in Development Management (London School of Economics – UK). Co-fundador y Miembro del Directorio de Late! (www.late.cl), Empresa B que dona el 100% de sus utilidades a causas sociales. Director de la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), asociación gremial de más de 20,000 socios emprendedores y Director de TECHO. Fellow de Ashoka, la principal red de Emprendedores Sociales del Mundo. Profesor de las Universidades Adolfo Ibáñez y Alberto Hurtado (Sistema B, 2016).
- Nombre: Felipe Custer
Cargo actual: Gerente de Sostenibilidad y Comunicaciones de Corporación Custer y Presidente de Directorio de América Solidaria
Experiencia: Estudios en Desarrollo Internacional en la Universidad de Emory, además de un máster en Comunicaciones, Cultura y Tecnología de la Universidad de Georgetown. Actualmente se desempeña como Sub-Gerente de Sostenibilidad y Comunicaciones de Corporación Custer, un grupo de empresas multinacionales. Fundó Equilibra Consultores, quienes han liderado iniciativas de sostenibilidad corporativa en Perú y Chile. Anteriormente elaboró programas de responsabilidad social y desarrollo internacional en consultoras de Washington, Estados Unidos (América solidaria, 2016).
- Nombre: Karina Lerner

Cargo actual: Consultora Experta en Responsabilidad Social

Experiencia: Magíster en Gobernabilidad y Gestión Pública en la Fundación José Ortega y Gasset de la Universidad Complutense de Madrid. Bachiller en Ciencias y Artes de la Comunicación con mención en Periodismo por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estudios de GRI Certified Training Program- Perú en GRI Sustainability Reporting Process. Jefa del Área de Responsabilidad Social Empresarial de ProFuturo AFP del Grupo Scotiabank. Ha sido investigadora y productora de Transparencia Internacional España y Proética, en el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. Docente de Responsabilidad Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú (Pucp, 2016).

- Nombre: Fernando Villarán

Cargo actual: Presidente de SASE Consultores

Experiencia: Reconocido Ingeniero Industrial de la UNI y Magíster en Economía de la PUCP. Ha sido Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, funcionario del BID, Director de COFIDE y presidente de la Comisión organizadora del CEPLAN. Actualmente es Presidente de SASE Consultores, y profesor de las Universidades: UNI, PUCP y UPCH. Es autor de diversos libros sobre el desarrollo de la micro y pequeña empresa, empleo, innovación tecnológica y emprendedurismo (Pucp, 2016).

Reseña de Empresas B:

- Juan Carlos Sznak

Nombre: Juan Carlos Sznak

Cargo actual: Co founder - Ceo Brand Manager

Datos de la Empresa entrevistada: Es una emprendimiento social peruano de una marca de ropa para outdoors. Tiene el modelo de negocio “Compra uno, da uno”. Por cada casaca que compren, entregarán una a un niño en comunidades vulnerables.

Condición actual de la Empresa B: Empresa constituida desde el 2013, certificada el 2016 como Empresa B (Hoseg, 2016).

- Nombre: Mariale Soto

Cargo actual: Consultora

Datos de la Empresa entrevistada: Consultora privada que ofrece un servicio integral para incorporar la sostenibilidad ambiental y la visión del cambio climático en las

organizaciones. Guían a las organizaciones en su camino hacia la sostenibilidad a través de acciones que generan ecoeficiencia, reducen las emisiones de CO₂ e inspiran cambios en las personas. Condición actual de la Empresa B: Empresa constituida desde el 2007, certificada el 2015 como Empresa B (Libélula, 2016).

- Nombre: Isabel Medem
Cargo actual: Gerenta General y Co fundadora
Datos de la Empresa entrevistada: Empresa que ofrece un sistema de saneamiento higiénico a nivel doméstico, que combina un inodoro seco portátil, un sistema de recojo semanal y cuidado al usuario de alta calidad. Al cobrar una pequeña tarifa mensual, mejoran la vida diaria de los usuarios y crean un ambiente más limpio y saludable para los hogares y comunidades.
Condición actual de la Empresa B: Empresa constituida y certificada desde el 2013, con segunda renovación de certificación (X runner, 2016).
- Nombre: Florent Kayser
Cargo actual: Analista de desarrollo
Datos de la Empresa entrevistada: Empresa social enfocada en la gestión integral de ecosistemas y capital natural. Evitan la degradación y deforestación. Apoyan a sus clientes a gestionar riesgos y oportunidades que surgen por el uso de recursos naturales.
Condición actual de la Empresa B: Empresa constituida desde el 2010 y certificada menos de dos años (Nature Services Perú, 2016).

Figura 15: Empresas B peruanas



Adaptado de: Sistema B (2016)

Reseña de Startups:

- Nombre: Vaneza Caycho

Cargo actual: Fundadora de I Furniture

Datos de la Startup entrevistada: Empresa moderna, digital de base tecnológica que potencia el diseño y proceso de fabricación de muebles personalizados, flexibles, modulares, transformables, ahorradores de espacio, acercándonos a la robótica para muebles. De la carpintería tradicional a la carpintería digital generan un proyecto escalable de alto impacto en la industria de la carpintería del Perú para la venta de productos, servicios e implementación de espacios.

Condición actual de la Startup: constituidos como empresa, con dos años de funcionamiento (I furniture, 2016).
- Nombre: Juan Pérez

Cargo actual: Fundador de Café Compadre

Datos de la Startup entrevistada: Se dedica a la venta de café orgánico, trabaja con las familias caficultores de las comunidades de la selva, los capacita en el tostado del café y los convierte en pequeños productos, siendo ellos mismo los proveedores de Café Compadre.

Condición actual de la Startup: constituidos como empresa con dos años de funcionamiento (Compadre, 2016).

- Nombre: Henry Barrantes
Cargo actual: Coordinador General de Eco Conciencia
Datos de la Startup entrevistada: Startupss que busca despertar y fortalecer la conciencia de la ciencia ecológica, busca el acercamiento con la naturaleza a través de talleres y clases vivenciales.
Condición actual de la Startup: Proyecto, en proceso de formación como empresa (Evea eco fashion, 2016).
- Nombre: Sebastián Otero
Cargo actual: CEO de Freshmart
Datos de la Startup entrevistada: Es una tienda online de alimentos frescos y conservados; tales como abarrotes, frutas, verduras, carnes, lácteos, aseo & limpieza, entre otros. Realiza la entrega a delivery y trabaja con productores.
Condición actual de la Startup: constituidos como empresa con un año de funcionamiento (Freshmart, 2016).
- Nombre: Irina Ochoa
Cargo actual: CEO de Golosanas Box
Datos de la Startup entrevistada: Es la primera tienda online especializada en snacks nutritivos a través de packs o box.
Condición actual de la Startup: Constituidos como empresa con nueve años de funcionamiento (Golosanas box, 2016).
- Nombre: Grover Campos
Cargo actual: CEO de InnGRESA
Datos de la Startup entrevistada: Se dedica a la venta de sistemas integrales para el registro y gestión de la asistencia laboral en las empresas, el sistema puede ser utilizado a través de móviles y webs con el reconocimiento biométrico.
Condición actual de la Startup: Proyecto, en proceso de formación como empresa. (InnGRESA, 2016).
- Nombre: Pavel Díaz
Cargo actual: Fundador de Tulpu
Datos de la Startup entrevistada: Es un portal online que brinda servicios de artistas,

pintores, músicos, diseñadores gráficos, entre otros rubros relacionados al arte. Busca empoderar a los artistas, freelancers y trabajadores independientes, y brindar un espacio para que ellos puedan ofrecer sus servicios.

Condición actual de la Startup: constituidos como empresa (Tulpu, 2016).

- Nombre: Alexandra Parra
Cargo actual: Fundadora de Vet place
Datos de la Startup entrevistada: Es un portal online, una tienda virtual que brinda servicios y productos para las mascotas desde alimento, accesorios, baños y cortes, veterinarias. Realiza la entrega a delivery, busca facilitar el cuidado que tienen los dueños con sus mascotas.
Condición actual de la Startup: constituidos como empresa (Vetplace, 2016).
- Nombre: Jean Pierre Tincopa
Cargo actual: Fundador y coordinador general de Voz 3D
Datos de la Startup entrevistada: Voz 3D es un traductor de voz con animaciones tradicionales que facilita la comunicación con personas con discapacidad auditiva.
Condición actual de la Startup: Proyecto, en proceso de formación como empresa (Start up Perú, 2016).
- Nombre: Jhosep Guzmán
Cargo actual: CEO de Waposat
Datos de la Startup entrevistada: Waposat es una herramienta de sensibilización para el cuidado del agua, que contribuye en evitar conflictos sociales ayudando a solucionar un problema global que es la contaminación del agua, a través de un sistema de monitoreo de la calidad del agua en tiempo real, tanto en ríos y lagos como en procesos industriales brindando toda la información necesaria a través de internet.
Condición actual de la Startup: constituidos como empresa (Waposat, 2016).
- Nombre: Isis Carrillo y Nataly Silva
Cargo actual: Cofundadores y CEO de Wiwa Club
Datos de la Startup entrevistada: Empresa tecnológica. Wiwa Club es un club virtual que mediante actividades recreativas y la lectura ilustra la flora y fauna peruana e inculca valores, como el cuidado del mismo. Además, Wiwa productos y Wiwa actividades que promueven son ecológicas y fomentan la creatividad e imaginación.

Condición actual de la Startup: Proyecto, en proceso de formación como empresa (Wiwa club, 2016).

3.1 Definición de variables generales y sub variables

La operacionalización de una investigación consiste en traducir la matriz de consistencia que abarca las preguntas, los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio. Las variables son ítems a ser aplicados a los sujetos de estudio para obtener sus respuestas o reacciones (Ponce & Pasco, 2015).

Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, tal como medir el conocimiento que tienen las organizaciones acerca del fenómeno de Empresas B, el interés, los factores emergentes relevantes para su adopción y la viabilidad del modelo en Perú se han propuesto cinco variables generales de observación. Estas variables generales son los factores internos y externos de los cuales se presume que las Startups potenciales podrían considerar para una posible certificación.

Asimismo, enfatizamos que estas variables únicamente orientan la observación del fenómeno, pero no pretenden explicar grados de correlación entre ellas. Cabe mencionar que las variables están contenidas en las guías de entrevistas (ver Anexos B, C, D y E) y la ficha técnica de guía de observación (ver Anexo F) que se aplicará. Por último, el marco analítico servirá para analizar la información recogida y a modo de exploración identificar si estas variables son factores importantes a tomar en cuenta por los sujetos de estudio en la investigación.

Cabe resaltar que la operacionalización de las variables, surgió a partir de la matriz de consistencia y el marco teórico. Se identificaron cinco variables generales, de estas se desprenden dieciséis sub variables, y para medir cada sub variable, se identificó indicadores.

Las dieciséis sub variables son las siguientes:

- Cambio organizacional: Es el cambio por el que atraviesa una organización de manera integral.
- Nivel de apertura al cambio: Es la disposición de una empresa a cambiar debido a factores internos y externos.
- Sensibilidad al triple impacto: Es la sensibilidad al impacto económico, social y ambiental de una organización.

- Relación con otras Empresas B: Relación que tienen las Empresas B con las otras empresas certificadas de la región o en el extranjero.
- Relación con otras empresas socialmente responsables: Relación que tienen las empresas con las organizaciones peruanas o extranjeras que practican la responsabilidad social.
- Costo de certificación: Inversión económica que se incurre para obtener la certificación como Empresa B.
- Costo de generar triple impacto: Costo al que se incurrirá para generar un impacto económico, social y ambiental.
- Presión social: Cuánta presión se percibe por parte de la sociedad por mitigar impactos negativos que se generan en la operación de una empresa.
- Cultura organizacional: La empresa y colaboradores tienen interiorizado la cultura de valores y buenas prácticas propias de una organización.
- Innovación empresarial: Las empresas cambian por decisión propia e innovan con el fin de adelantarse a las tendencias y cambios globales.
- Sostenibilidad: La satisfacción de las necesidades de la generación actual, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (ONU, 1987).
- Rentabilidad económica: Los beneficios económicos (ganancia, provecho, utilidad) que se genera en una organización a través de la inversión que se genera inicialmente.
- Incentivos en políticas públicas: Incentivos que genera el Estado con el fin de generar mayor factibilidad a las empresas o a un sector.
- Difusión: Propagación del nuevo modelo de negocio en la región.
- Relación con las partes interesadas: Relación que tiene la empresa con sus partes interesadas internas y externas, tales como los trabajadores, los gerentes y socios, los

proveedores, la sociedad, el Estado, los clientes, el medioambiente, entre otros.

- Viabilidad: Que sea viable desde su inicio y que se mantenga en un largo plazo

4. Fuentes de recolección de datos

Con respecto, al estudio de campo y recaudación de datos, la herramienta utilizada para la presente investigación será la primaria.

Se utilizarán las siguientes técnicas: las entrevistas en profundidad individuales semiestructuradas, las cuales se aplicarán a los 20 actores, constituyéndose en sujetos de estudio; y la observación participante, la cual se llevó a cabo en el evento “Multiplicadores B”.

Como mencionan Ponce y Pasco (2015) en la Guía de Investigación Gestión, existen varias técnicas para recolectar información durante el trabajo de campo en un contexto organizacional específico. La entrevista individual en profundidad, la observación, el focus group, y la encuesta son las cuatro más utilizadas por los investigadores. En este caso, como ya se mencionó, las técnicas utilizadas serán las dos primeras.

Asimismo, cabe señalar que a través del trabajo de campo se obtiene la información disponible sobre el contexto, la inmersión inicial y la negociación del acceso, para ello es necesario ponderar determinados principios de la ética de la investigación, en particular aquellos relacionados con la preservación de la privacidad, la confidencialidad de la información y el uso adecuado de los datos recolectados, teniendo en cuenta los beneficios y costos derivados respecto a la propia organización (Ponce & Pasco, 2015).

4.1. Entrevistas individuales en profundidad

La entrevista individual en profundidad es una reunión para conversar e intercambiar información detallada sobre un tema específico entre una persona (el investigador) y otra (el investigado)” (Hernández et al, 2010). En este caso, se realizarán 20 entrevistas individuales en profundidad, los cuales han sido divididos en tres diferentes grupos: el primero está conformado por los tres expertos en el área social, empresarial y pública respectivamente, y por los dos directores de Sistema B Internacional y Sistema B Perú respectivamente (ver Anexo K en el CD adjunto); el segundo grupo, por las 4 Empresas B: X-Runner, Nature Services, Hoseg y Libélula (ver Anexo L en el CD adjunto); finalmente, el tercer grupo está conformado por las once Startups (ver Anexo M en el CD adjunto) que tienen el potencial para certificarse como B.

Cabe resaltar que las veinte unidades de observación fueron seleccionadas cuidadosamente con el fin de que contribuyan a responder las preguntas y los objetivos

establecidos en la investigación a través de las variables seleccionadas. En primer lugar, creemos que los expertos contribuirán a ver el modelo B a través los diferentes enfoques: privado, público y social, dando una mejor perspectiva desde cada ámbito. Asimismo, el director de Sistema B Internacional explicará el desarrollo de las Empresas B en América Latina; por otro lado, el director de Sistema B Perú, explicará como fue el desarrollo en el país. Finalmente, se seleccionaron las once Startups con el fin de conocer su perspectiva de las Empresas B y disposición de certificación.

Por otro lado, existen tres formas de realizar las preguntas para las entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y abiertas, “dichas variantes difieren en función del nivel de estructuración del instrumento” (Ponce & Pasco, 2015).

Para la presente investigación utilizaremos el modelo de entrevistas semiestructuradas, pues al ser el análisis de un nuevo fenómeno, durante la entrevista se pueden abrir nuevas interrogantes para enriquecer la investigación.

“Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas, en el cual el entrevistador puede incluir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información durante el proceso; es decir, no todas las preguntas están determinadas” (Hernández et al, 2010, p. 418).

Se ha realizado tres guías de entrevistas distintas para cada grupo respectivamente: la primera guía realizada es para el grupo de expertos y directores (ver Anexos B y C); la segunda, para las Empresas B (ver Anexo D); y finalmente, para el grupo de Startups potenciales a certificarse como B (ver Anexo E).

4.2. Observación participante

La observación “consiste en la obtención minuciosa y directa de información sobre la realidad organizacional investigada” (Ponce & Pasco, 2015, p. 64). Como segunda herramienta utilizada en la investigación fue la observación, como parte de la participación en el taller “Multiplicadores B” realizado el mes de abril del año 2016 en Lima, Perú.

Existen dos formas de realizar la observación, esta puede ser no participante o participante. En primera instancia, la observación no participante, el observador no es involucra de manera activa en la realidad estudiada cuando se encuentra recolectando la información. En contraste, en la observación participante, el investigador sí se involucra, es por ello que debe tener la capacidad de generar reportes con los actores pertinentes para entablar conversaciones dinámicas y fluidas. Asimismo, según el nivel de estructuración, la observación puede ser estructurada o no, el primero se refiere a un instrumento estandarizado, y el segundo a un

instrumento de medición mucho más abierto y flexible (Ponce & Pasco, 2015).

En este caso, se utilizó la herramienta de observación participante y para ello se realizó una Ficha técnica de guía de observación (ver Anexo F) como instrumento de medición no estructurado

Por otro lado, según Hernández et al (2010) en la investigación cualitativa se necesita entrenamiento para realizar una buena observación, lo cual es diferente de simplemente ver. También hay una “observación investigativa” la cual no se limita a solo observar, sino que implica todos los sentidos. La observación cualitativa “no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández et al, 2010, p. 411).

Resaltamos uno de los propósitos esenciales de este tipo de observación, el cual implica comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen 1989 citado en Hernández et al 2010). En la presente investigación llevaremos a cabo el papel de observadores cualitativos con una participación completa la cual consiste en la mezcla total, donde el observador es un participante más, este es uno de los papeles más deseables en la observación cualitativa (Hernández et al, 2010).

5. Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, todas las entrevistas en profundidad realizadas a las 20 unidades de observación fueron grabadas en su totalidad con el autorización de cada uno de ellos respectivamente, con el fin de poder transcribirlas (ver Anexos K, L, M, N en el CD adjunto) y codificar las palabras claves para obtener los hallazgos de la investigación, luego realizar el análisis e interpretación y explorar si las variables de observación identificadas son factores importantes a tomar en cuenta.

Asimismo, siguiendo los principios éticos en la investigación, se ha solicitado un consentimiento a cada unidad de observación según los grupos respectivos, tal como a los cinco expertos (ver Anexo U en el CD adjunto), los fundadores de las cuatro Empresas B (ver Anexo V en el CD adjunto) y a los fundadores de las once startups potenciales (ver Anexo W en el CD adjunto) para poder utilizar la información obtenida.

Por otro lado, el trabajo de campo realizado se dio a cabo respetando las características y lineamientos del contexto organizacional, usando el lenguaje y el comportamiento adecuado ante

las unidades de observación, además, de introducir de manera correcta el instrumento, su aplicación y el propósito que tiene en la investigación (Ponce & Pasco, 2015).

Finalmente, se ha realizado las transcripciones de las entrevistas según cada grupo respectivamente expertos y directores (ver Anexo K en el CD adjunto), a las Empresas B (ver Anexo L en el CD adjunto); y finalmente, a los emprendedores potenciales a certificarse B (ver Anexo M en el CD adjunto). Por otro lado, también se realizó la descripción de la observación participante del Taller Multiplicadores B (ver Anexo N en el CD adjunto).

6. Análisis e interpretación de datos

Después de haber concluido la recolección de datos, se inició con el análisis de la información para responder a las preguntas, objetivos y supuestos de la investigación.

El primer paso fue transcribir los audios de las entrevistas grabadas, luego se editó y se almacenó la información adecuadamente, y ya estaba lista para ser procesada.

Después continuamos con un análisis cualitativo de tipo análisis de contenido que consiste en una revisión detallada del contenido de la información obtenida de las entrevistas para identificar temas subyacentes. Estructuramos los datos mediante la generación de las matrices de codificación, una para cada integrante de cada grupo entrevistado, a saber expertos, Empresas B y Startups potenciales a certificarse. Lo hemos realizado de esa manera, porque los tres grupos, aportan perspectivas diferentes a la investigación. Las matrices contienen las variables, sub variables e indicadores contenidas en las preguntas de las entrevistas.

En cuanto a la matriz de primer orden, se realizaron veinte, una para cada una de las cuatro Empresas B peruanas (ver Anexo P en el CD adjunto), una para cada una de las once Startups potenciales a certificarse (ver Anexo Q en el CD adjunto) y una para cada una de los cinco expertos (ver Anexo O en el CD adjunto). Esta primera matriz consistió en colocar citas de las respuestas de los entrevistados donde se refleja la ubicación de las variables y sub variables.

Luego, en cuanto a la matriz de segundo orden, se realizaron tres, una para el grupo de las Empresas B peruanas, una para el grupo de las empresas potenciales y otra para los expertos. Del mismo modo, esta matriz contiene las citas de las respuestas de los entrevistados por grupos donde se reflejaba la ubicación de la variable y sub variable.

Por último, en cuanto a la matriz de tercer orden, se realizaron tres, de igual manera una para cada grupo entrevistado: Expertos (ver Anexo R en el CD adjunto), Empresas B (ver Anexo S en el CD adjunto) y Startups (ver Anexo T en el CD adjunto). La diferencia es que esta contiene la interpretación resumida de las respuestas de cada entrevistado por variable.

Después realizamos tres resúmenes descriptivos de las respuestas de cada grupo entrevistado ordenados por variable: expertos (ver Anexo G), Empresas B (ver Anexo H) y startups (ver Anexo I).

Luego con ambos resultados, a saber las matrices de tercer orden y los resúmenes descriptivos, realizamos un análisis según la triada de elementos emergentes previstos por la teoría, por elementos emergentes no previstos por la teoría y elementos previstos por la teoría que no emergieron.

Por último, con el resultado final realizamos un análisis e interpretación de las tendencias, discrepancias y causas del fenómeno estudiado de los tres grupos ordenados por variable, que incluye ejemplos citados de las entrevistas, acuerdos y contrastes con el marco analítico y nuestra reflexión propia.

Tabla 4: Matriz de Codificación

SUB VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CATEGORÍAS
Cambio organizacional	“CAO”	“CAO - PC”	Políticas de cambio
		“CAO - VM”	Visión y misión
		“CAO - PG”	Prácticas de Gestión
Nivel de apertura al cambio	“NAC”	“NAC - DC”	Disposición a certificarse
		“NAC-DPC”	Decisión para la certificación
Sensibilidad al triple impacto	“STI”	“STI - RDEERS”	Relación de las empresas con la responsabilidad social
		“STI - RCESR”	Relación con empresas socialmente

			responsables
Relación con otras Empresas B	“REB”	“REB - RN”	Red de networking B
		“REB - AI”	Actividades de integración
Relación con otras empresas RS	“RERS”	“RERS - RN”	Red de networking
Costo de certificación	“COC”	“COC - CP”	Capacidad de pago
Costo de generar triple impacto	“CTI”	“CTI - CG”	Capacidad de gasto para la mejora continua
Presión social	“PRS”	“PRS-NPS”	Nivel de presión social para reducir impactos negativos
Cultura organizacional	“CUO”	“CUO-LI”	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa
Innovación empresarial	“INE”	“INE-PI”	Prácticas de innovación empresarial
		“INE-CI”	Capacidad de innovación



Sostenibilidad	“SOS”	“SOS - PS”	Prácticas de sostenibilidad
		“SOS-RR”	Resultado reputacional producto de la certificación B
Rentabilidad económica	“REC”	“REC - RR”	Reportes de resultados económicos
		“REC-RE”	Resultados económicos producto de la certificación B
Incentivos en políticas públicas	“IPP”	“IPP- NP”	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo
Difusión	“DIF”	“DIF- PD”	Prácticas de difusión acerca de Empresas B
		“DIF- NC”	Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B
Relación con Partes	“RCS”	“RCS-MRC”	Mayor relación con los clientes por ser B
		“RCS-MAI”	Mayor acceso a inversionistas

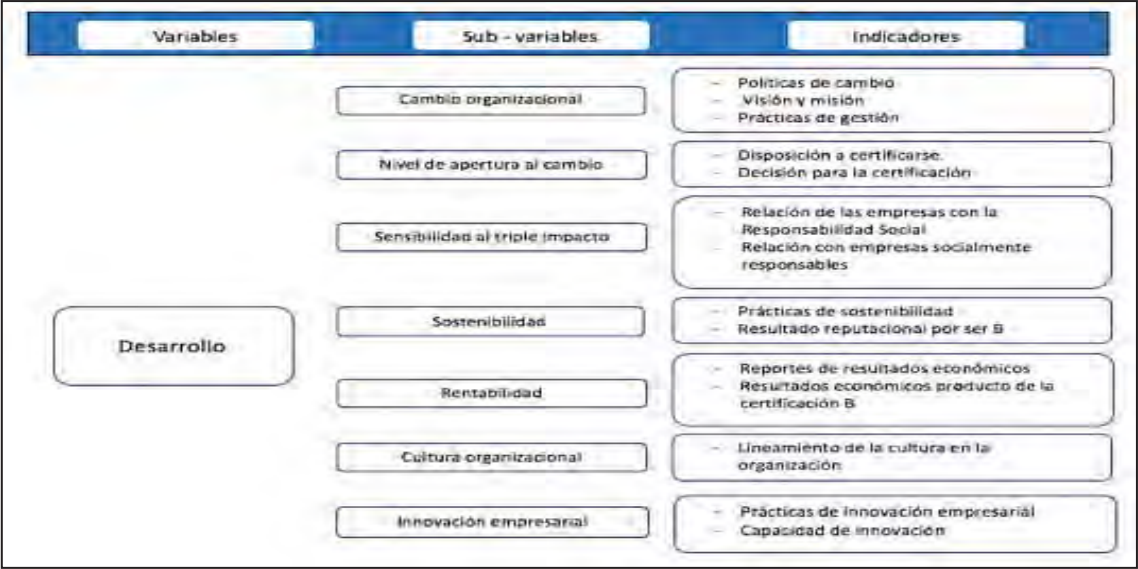


interesadas		“RCS-MRO”	Mayor relación con otras partes interesadas por ser B
		“RCS-EPB”	Entorno peruano para las Empresas B
Viabilidad	“VIA”	“VIA - PCB”	Proceso de Certificación B
		“VIA-MNB”	Modelo de negocio B

Elaboración propia

A continuación se presenta la operacionalización de las variables. Ésta surgió a partir de la matriz de consistencia y el marco teórico. Se identificaron cinco variables generales, de estas se desprenden dieciséis sub variables, y para medir cada sub variable, se identificó indicadores.

Figura 16: Procedimiento de operacionalización – Variable desarrollo



Elaboración propia

Figura 17: Procedimiento de operacionalización – Variable conocimiento

Variables	Sub - variables	Indicadores
Conocimiento	Difusión	- Prácticas de difusión acerca de las Empresas B - Nivel de conocimiento de Empresas B
	Nivel de apertura al cambio	- Disposición a certificarse - Decisión para la certificación
	Sensibilidad al triple impacto	- Relación de las empresas con la Responsabilidad Social - Relación con empresas socialmente responsables

Elaboración propia

Figura 18: Procedimiento de operacionalización – Variable interés

Variables	Sub - variables	Indicadores
Interés	Costo de certificación	- Capacidad de pago
	Costo de generar triple impacto	- Capacidad de pago para la mejora continua
	Nivel de apertura al cambio	- Disposición a certificarse - Decisión para la certificación
	Sensibilidad al triple impacto	- Relación de las empresas con la Responsabilidad Social - Relación con empresas socialmente responsables

Elaboración propia

Figura 19: Procedimiento de operacionalización – Variable otros factores emergentes

Variables	Sub - variables	Indicadores
Otros factores emergentes	Presión Social	- Nivel de presión social para reducir impactos negativos
	Cultura organizacional	- Lineamiento de la cultura en la organización
	Sostenibilidad	- Prácticas de sostenibilidad - Resultado reputacional por ser B
	Innovación empresarial	- Prácticas de innovación empresarial - Capacidad de innovación
	Rentabilidad	- Reportes de resultados económicos - Resultados económicos producto de la certificación B
	Relación con stakeholders	- Mayor relación con los clientes por ser B - Mayor acceso a inversionistas - Mayor relación con otras partes interesadas por ser B - Entorno peruano para las Empresas B

Elaboración propia

Figura 20: Procedimiento de operacionalización – Variable incentivos para la viabilidad

Variables	Sub - variables	Indicadores
Incentivos para la viabilidad	Costo de certificación	- Capacidad de pago
	Costo de generar triple impacto	- Capacidad de pago para la mejora continua
	Nivel de apertura al cambio	- Disposición a certificarse - Decisión para la certificación
	Sensibilidad al triple impacto	- Relación de las empresas con la Responsabilidad Social - Relación con empresas socialmente responsables
	Incentivos en políticas públicas	- Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo
	Viabilidad	- Proceso de certificación B - Modelo de negocio B

Elaboración propia

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos, miembros de las Empresas B peruanas y miembros de las Startups potenciales a certificarse con el objetivo de identificar los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en Perú. Estos resultados fueron analizados a partir del Marco de Análisis: Teoría Institucional, Teoría del Cambio Organizacional, Teoría de Innovación y Teoría Ecológica. Es importante precisar, que los resultados se presentan ordenados por grupos de Expertos, Empresas B y Startups a su vez ordenados por las variables generales Desarrollo, Conocimiento, Interés, Otros factores internos y externos, e Incentivos para la viabilidad del modelo. Al interior de éstas y según corresponda nos referiremos a las sub variables Cambio organizacional, Nivel de apertura al cambio, Sensibilidad al triple impacto, relación con otras Empresas B, Costo de certificación, Costo de generar triple impacto, Presión social, Cultura organizacional, Innovación empresarial, Sostenibilidad, Rentabilidad, Incentivos en políticas públicas, Difusión, Relación con las partes interesadas y Viabilidad. Finalmente, se presenta el análisis integral de los factores para la adopción de Empresas B según los tres grupos.

1. Resultados de los factores para la adopción de Empresas B según los expertos B e independientes

En esta sección se analizan los resultados de los factores para la adopción del modelo de Empresas B obtenidos de las entrevistas realizadas a los expertos B y expertos independientes: Juan Pablo Larenas, Baltazar Caravedo, Felipe Custer, Fernando Villarán y Karina Lerner, quienes se desempeñan como Director Ejecutivo de Sistema B Internacional, Cofundador y Presidente del Consejo Directivo de Sistema B Perú, Gerente de Sostenibilidad y Comunicaciones de Corporación Custer y Presidente de Directorio de América Solidaria, Presidente de SASE Consultores y Consultora Experta en Responsabilidad Social respectivamente.

1.1 Resultados según la variable desarrollo

El experto público resalta como característica de una Empresa B, la sub variable cambio organizacional, pues afirma que para ser una Empresa B se tiene que ser flexible, estar abiertos al cambio, ser horizontales y modernos. Asimismo, el experto de Sistema B Perú indica que una empresa innovadora se debe adaptar con facilidad y debe estar dispuesta a incorporar nuevos procesos. Por otro lado, la experta del sector social afirma que una empresa debe incluir a las partes interesadas en su toma de decisiones, asimismo afirma que el modelo B genera procesos de mejora continua.

Claro, en realidad yo creo que una empresa más moderna es una empresa más horizontal, más claramente definida sus objetivos y en donde todo el personal está involucrado en privado, entonces una empresa que cambia de objetivos y de propósitos más responsable como Empresa B, necesariamente tiene que involucrar a todos sus trabajadores y si no probablemente no pueda convertirse en Empresa B, necesariamente tiene que haber un cambio, ahora si es una empresa relativamente tradicional, ahí puede ser una empresa muy moderna como Google que es muy horizontal y entonces sería más fácil ser una Empresa B (Fernando Villarán, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Cuanto más flexibilidad hay, cuanto más innovador, cuanto más dispuesto a incorporar procedimientos, procesos, sentidos por el lado de una empresa, más facilidad va a haber para adaptarse a lo nuevo que va apareciendo en el mercado. Esta interacción es dinámica, lo interno influye sobre lo externo y lo externo sobre lo interno (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Pensar no solamente en los accionistas, sino en todas las partes interesadas, a incorporarlos en la toma de decisiones, entonces es un cambio y es un tema complejo que además no tiene que ser de la noche a la mañana, esos son procesos, entonces esta idea de modelo B a mí me gusta de que uno haga su proceso de mejora continua y que uno va haciéndolo en el camino, que no tienes que comenzar siendo perfecto, sino tomando la decisión de tener que mejorar día a día, de que crees en eso, entonces eso me parece valioso, porque así es (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

Los expertos públicos, social y de Sistema B Internacional afirman con respecto a la sub variable mencionada, que la disposición a certificarse B de una empresa deber ser intrínseca, es decir debe partir de manera interna, ya sea por los directivos o gerentes de la organización. Por otro lado, el experto privado concluye que en Perú, la motivación en su mayoría será interna pues aún no se valorizan sus beneficios. Sin embargo, resalta que en el extranjero donde hay más influencia del movimiento, la motivación será externa. Asimismo, el experto de Sistema B Perú resalta que la característica común de las empresas que buscan la certificación es el interés y que sus colaboradores son jóvenes.

Más que características que definan a la empresa potencial, las características que definen a las personas que lideran esas empresas. Importa más la persona que está detrás de esa empresa, y no la empresa en particular. A las personas que están liderando esas empresas, que hayan encontrado el propósito de la empresa o estén en la búsqueda (Juan Pablo Larenas, comunicación personal, 25 de octubre, 2016).

Yo creo que ahorita el tema es del donde, si hablas del Perú, probablemente, es algo más interno, porque no hay tanto conocimiento que existe, tampoco vas a tener mucha demanda. En otros países, pues, si tú; por ejemplo, si estuvieras haciendo una empresa en San Francisco o un lugar así o una Compañy, ahí sí, la demanda, puede influir mucho en tu decisión ¿no?; pero, actualmente, es una cosa de conciencia del líder, completamente” (Felipe Custer, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Son diversas las empresas que entraron a la herramienta de evaluación, hay grandes y chiquitas y lo único que las une es el interés, ¿por qué? Lo cierto es que son personas que pertenecen a una generación más joven, eso podría ser un elemento que edifica el interés” (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Los expertos social y privado afirman con respecto a la categoría Relación de las empresas con la responsabilidad social, de la sub variable sensibilidad al triple impacto, que la responsabilidad social se encuentra tergiversada en el Perú, no se encuentra alineada en la organización ni en sus procesos ni en sus objetivos en la mayoría de los casos. El experto privado menciona que se debería introducir el concepto de sostenibilidad empresarial en las organizaciones donde el triple impacto sea lo principal. El experto de Sistema B Internacional indica que a través del grupo promotor Sistema B Perú se tiene que redefinir el sentido del éxito involucrando a las partes interesadas, en ese sentido cambiar la imagen deteriorada que tiene la ciudadanía con respecto a las empresas en Perú.

Lo que hay que crear es para los empresario la imagen, uno de que el liderazgo empresarial está deteriorado, que las empresas no son bien vistas por la población en general y más aún hay segmentos de la población que no los ve bien por más que ofrezcan trabajo y lo que usted quiera, que el grado de responsabilidad tiñe no solamente a las empresas impropriadamente llamadas informales sino también a las empresas llamadas formales y la informalidad también está presente en las empresas más grandes, ojo que les compren a los proveedores informales por lo cual ya contaminaron todo el ciclo productivo de la empresa (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Entonces Sistema B juega un rol, el rol de Sistema B es ayudar a que se redefina el sentido del éxito en la comunidad, y no solamente en la empresa. Entonces nosotros somos los promotores de que obviamente en América Latina hayan empresas B, también hayan académicos B, inversionistas B, que todos los actores de la comunidad redefinan su propio sentido del éxito a nivel personal y a nivel profesional (Juan Pablo Larenas, comunicación

personal, 25 de octubre, 2016).

La experta social explica que las Empresas B si tienen una relación positiva con la sub variable rentabilidad económica. Afirma que cuando se reducen los impactos negativos, también se reducen los costos operativos, por ello la empresa se vuelve más rentable, lo cual sucede con las Empresas B. Asimismo, el experto de Sistema B Internacional afirma que una empresa con propósito definido genera mayores beneficios económicos y el experto público resalta que una empresa con buenas prácticas laborales tendrá una mejora económica.

Sí, es una condición, para que seas una empresa B tienes que por lo menos haber pasado un año demostrando tu posibilidad de continuar, sino no te dan, porque hay un aspecto que tiene que ver con la rentabilidad de la empresa, no vas a crear una ONG que no es el propósito de la herramienta, entonces tienen que ser sostenibles (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Una empresa de responsabilidad social que cumple con sus trabajadores, que no contamina tendría que ser una buena carta de presentación para los consumidores y tendría que significar una mejora económica; o sea, un beneficio tangible por vender más o por ampliar su mercado y todo eso (Fernando Villarán, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

El experto de Sistema B Perú afirma que el modelo B tiene la sub variable cultura organizacional alineada en toda la organización a través de gobernanza, colaboradores, comunidad y medio ambiente. Asimismo, la Empresa B trabaja alineada al triple impacto y considerando a las partes interesadas.

La herramienta se centra en la empresa, tiene estos 4 campos que sabemos gobernanza, colaboradores, comunidad y medio ambiente y también ve el modelo de negocio sobre la base de estos 4 campos (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Miramos no solamente a la empresa, sino al entorno en el cual se desenvuelve la empresa (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

La experta social resalta la importancia de la variable innovación empresarial en el desarrollo de las Empresas B, y afirma que es indispensable la flexibilidad y la innovación para la existencia de una empresa.

Entonces, yo sí creo que una Empresa B tiene mucha más capacidad, además de ser mucho más flexible, son empresas que, digamos, ya sabes que se pueden adaptar con más flexibilidad; y ustedes saben que adaptarse es una competencia máxima si tú quieres

sobrevivir ¿no es cierto?, innovar también es básico la innovación, pensar fuera de la caja (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

Los expertos privado y de Sistema B Perú resaltan como característica del modelo B, la sub variable sostenibilidad, pues afirman que una Empresa B es una organización sostenible y con propósito, y que ello lo convierte en un modelo exitoso. Asimismo, el experto de Sistema B Perú afirma que hay coherencia con lo que dicen y con lo que hacen, y que es visible a diferencia de otras organizaciones que solo muestran reportes de sostenibilidad, pues la mayoría de veces no hay coherencia entre lo que dicen y sus prácticas.

La empresa B es una empresa sostenible y con propósito, entonces el propósito de la sostenibilidad que no necesariamente es medioambiental este incorporada en los objetivos de todas las organizaciones que forman parte de la red de organizaciones ambientales que trabajamos aquí y en cualquier parte del mundo, entonces diría que sí (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

No hay como medir la consistencia de su práctica, los reportes de sostenibilidad dan una idea de su interés pero no necesariamente de la coherencia de sus prácticas. Y como el ISO 2600 no es certificable (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

La gramática moral no se va a modificar solamente porque se les enseñe a los alumnos en las escuelas, en las universidades a que tienen que ser más consistentes, éticamente mejor estructurados. Lo que va a modificar en transformar es que existan un mayor número de entidades que despliegan más coherentemente. Por eso la importancia de tener cada vez un mayor número de entidades B (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

1.2 Resultados según la variable conocimiento

El experto privado afirma que la sub variable difusión debe desarrollarse con mayor fuerza a través de las organizaciones promotoras. Explica que hay varias empresas peruanas que siguen las practicas de una Empresa B peru que no lo saben. Por otro lado, el experto de Sistema B Perú afirma que como estrategia de difusión no se está utilizando el marketing, pero que se está preparando un Clima B con el fin de generar expectativa. También están realizando eventos de difusión, buscando aliados B, creando una figura jurídica e impulsando la investigación a través de la Academia B. Por otro lado, el experto del sector empresarial explica que la difusión debe ser con lenguaje sencillo y motivador.

Por eso, yo creo que va a depender de cómo es que se venda este, digamos, concepto de

Empresas B, modelo, de repente algunas empresas se crean y son B, pero no lo saben, no se han puesto esta chapa, digamos (Fernando Villarán, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Claro y; sin embargo, son bastante ecológicas, son de ese tipo ¿no? Y su posición es de empresa, no de ONG, entonces yo creo que hay un problema de difusión, de conocimiento de este modelo (Fernando Villarán, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

No hemos querido utilizar propiamente el marketing y el despliegue publicitario al que a veces ciertos medios, sino que hemos trabajado más en la posibilidad de convocar algunas reuniones o charlas en algunas universidades o ambientes también académicos (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Lo primero es crear el clima, sino despiertas el clima, una curiosidad, sino le das sentido a otros lo que tú estás sosteniendo, obviamente eso no va a tener mayormente acogida (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Difusión total en términos súper sencillos y súper motivadores (Felipe Custer, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

1.3 Resultados según la variable interés

El experto privado afirma con respecto a la sub variable costo de certificación que debería haber formas de pagos con el fin de brindar más accesibilidad y facilidad a las empresas potenciales.

Tiene que hacerse así, no hay otra forma de tal vez, bueno, no he entrado en el detalle sobre el pago, pero sé que para varios que han iniciado con algo parecido lo menciona, a mí me parece que el pago en sí vale toda la pena de que exista ¿no? (Felipe Custer, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Por otro lado, el experto de Sistema B Perú afirma que realmente no es un costo la sub variable costo de generar triple impacto para una Empresa B, sino una inversión, parte de su propósito, pues es tomada como mejora continua a diferencia de lo que practica la responsabilidad social.

Claro, aquí la lógica ya es diferente, la pregunta (después de unos minutos) uno se está colocando en el lugar de responsabilidad social y no en el lugar de las empresas B, para la empresa B no es un costo, para la empresa Responsabilidad Social sí puede ser un costo (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

1.4 Resultados según la variable otros factores emergentes

Con respecto a la variable general otros factores emergentes internos y externos, nos referimos a elementos adicionales esenciales señalados por los expertos. Asimismo, de la variable mencionada, se desprenden sub variables que se mostrarán a continuación.

Los expertos sociales, de Sistema B Internacional y de Sistema B Perú resaltan que las Empresas B sí tienen la sub variable sensibilidad al triple impacto, reflejada en la responsabilidad social la cual es inherente a toda la organización porque es parte de su propósito, y que debería ser la finalidad de todas las empresas.

Los expertos también consideran que la mayoría de las empresas que no son B tienen la responsabilidad social separada del negocio principal de la organización, lo cual indica que hay un camino por recorrer para el cambio propuesto en esas empresas.

El experto de Sistema B Internacional indica que el reto para Sistema B Perú es lograr sensibilizar a las empresas que no tienen el propósito B y que sientan que pueden crear valor compartido. Propone también que se promueva un cambio de paradigma a uno con propósito y con altruismo. Además considera como estrategia dirigirse a los hijos de los empresarios, porque ellos pueden sensibilizar e influir más en las decisiones de cambio de sus padres. Por último afirma que organizaciones como universidades y asociaciones de emprendedores pueden actuar como “tercero creíble” y promover que las empresas se certifiquen B.

Un gran desafío que tenemos o un gran reto es que el concepto de la empresa B le llegue al empresario, al emprendedor, a las generaciones más jóvenes, al pre escolar. Nosotros como Sistema B creamos un juego que se llama granjeros, granjeros.cl para que lo vean, y nace porque yo estaba con un amigo dando una charla y a mi amigo le preguntaron ¿Cómo vamos a ser Empresa B si desde chicos nos enseñaron a jugar monopoly? Y eso lo único que, acumular y acumular, ganarle al rival como sea, verdad, cobrar, evitar ir a la cárcel. Entonces necesitamos que los más pequeños empiecen a comprender los principios que hay detrás de una empresa B, el propósito, la colaboración, la justicia. A los universitarios, en los colegios, y es un reto gigantesco y tremendo porque esto es cuestión de tiempo y las personas que ya fueron formadas de alguna manera diferente de nosotros, es difícil que en una etapa de la vida tan avanzada salgan de su paradigma. Entonces tenemos un desafío, un reto enorme de formar a la nueva generación sobre estos temas (Juan Pablo Larenas, comunicación personal, 25 de octubre, 2016).

El experto de Sistema B Perú resalta la importancia de la sub variable interrelación y alianzas estratégicas entre Empresas B y también entre empresas socialmente responsables, pues ello fortalecería el modelo e incrementaría la comunidad B. En este sentido, es importante la interrelación entre las organizaciones para reducir la incertidumbre que actualmente hay por tratarse de un nuevo modelo.

En cuanto a la sub variable Relación con las partes interesadas, el experto de Sistema B Perú resalta la realización de talleres de Multiplicadores B, los cuales consisten en la preparación y capacitación de profesionales para que multipliquen las Empresas B.

Dentro de la sub variable mencionada, encontramos la categoría Mayor relación con los clientes por ser B. Al respecto, los tres expertos independientes resaltan que el modelo B es atractivo en el mercado, sobre todo para el cliente consumidor exigente cada vez más responsable y consciente que puede asociarse a una identidad cultural de impactos positivos porque ahora le interesa la trazabilidad del producto. Este grupo es pequeño todavía en la sociedad y la mayoría se deja influenciar por el precio.

Si hay un mercado que me va a comprar por el precio, así yo le diga que “ese queso es orgánico, que lo ha hecho el productor y lo estoy sacando de un círculo de pobreza”, el consumidor final lo va a comprar si es barato y punto. El mercado exigente es muy pequeñito todavía, el de la Bioferia, todo eso es un mercado muy chiquitito (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

En la categoría Mayor acceso a inversionistas, los expertos del sector privado y de Sistema B Perú indican que tener un logo B te da ventajas sobre todo a nivel internacional.

Yo creo que una Empresa B, de hecho es una empresa que por definición tiene muchos menos riesgos; y una empresa que tiene muchos menos riesgos es una empresa que es atractiva para cualquier inversionista o para cualquier banco que vaya a prestar dinero; o sea, de hecho es una garantía de que hay una empresa responsable que va a tener menos impactos, y si tienes menos impacto eres menos riesgoso, entonces tu capital está más seguro (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

En la categoría Mayor relación con otras partes interesadas por ser B, los expertos de Sistema B Internacional y del sector social indican que las Empresas B son más exitosas y responsables porque tienen la capacidad de retener talento y que a los millennials les interesa más el propósito que el dinero.

La gente tiene la necesidad de trabajar en un lugar que tiene un propósito, entonces eso es un plus; si tienes políticas laborales correctas, si eres un buen empleador, retienes gente

y si retienes gente el costo de estar capacitando y reclutando gente es mucho menor (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

En la categoría Entorno peruano para las Empresas B, los expertos indican que los empresarios peruanos no son tan progresistas como en otros países, no tienen una mentalidad tan abierta y son cerrados a los nuevos conceptos. También indican que a nivel político se está generando un cambio profundo y que la nueva generación peruana es más ecológica. En contraste, el experto de Sistema B Perú indica que en el Perú hay cinismo, lo cual es enemigo de la transformación, lo cual implica que primero hay que cambiar el paradigma de la sociedad y cultura peruana. El experto del sector privado coincide en que la sociedad peruana no tiene un paradigma socio ambiental.

El tema, por otro lado, es que todavía es un mercado donde estamos generando primero ciudadanía antes que consumidores responsables, entonces para mí el primer freno es que muchas empresas dicen “¿cuál es el incentivo? (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

Con respecto a la sub variable Innovación, los expertos indican que una Empresa B tiene mayor capacidad de innovar, de ser flexibles y de adaptarse con facilidad. Indican que no solo hay que pensar en el hoy y mañana, sino en el largo plazo y con esa consideración se seguirá dando la apertura al cambio que ya inició.

Entonces, yo sí creo que una Empresa B tiene mucha más capacidad, además de ser mucho más flexible, son empresas que, digamos, ya sabes que se pueden adaptar con más flexibilidad. Y ustedes saben que adaptarse es una competencia máxima si tú quieres sobrevivir ¿no es cierto?, innovar también es básico, pensar fuera de la caja (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

Hay una necesidad de que aumenten las empresas B desde la industria tradicional y no que solo surjan desde los emprendimientos enfocados en solucionar demandas sociales o ambientales (Juan Pablo Larenas, comunicación personal, 25 de octubre, 2016).

En otros países, la sociedad está un poquito mejor estructurada, eso facilita la iniciativa de estos emprendimientos (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Con respecto a la sub variable Presión social, los expertos del sector público y de Sistema B Perú indican que las ONG con enfoque socio ambiental pueden ser aliados y podrían contribuir al incremento de las Empresas B, pues impulsarían su desarrollo. Indican que además actuarían como ente regulador para las empresas que tienen impactos negativos en relación a sus partes

interesadas.

1.5 Resultados según la variable incentivos para la viabilidad

Los expertos de Sistema B Perú, del sector público y del sector social indican que la sub variable Incentivos como políticas públicas debería darse en mayor medida y que el Estado debería financiar a las empresas sostenibles. También indican que aumentaría la cantidad de empresas B si hubiese un marco legal favorable y que el Estado debe trabajar en la regulación y otorgar incentivos a las empresas con enfoque socio ambiental.

O sea, yo creo que cuando hay, digamos, hay una regulación, una ley, haya un reglamento, creo que sí, porque cuando te rayan la cancha para cualquier negocio es más seguro ¿no es cierto? [...] entonces yo creo que te rayen la cancha es siempre una buena noticia, y que haya desde el Estado un incentivo para eso, también. Porque además tienen que estar acompañados por incentivos que es importante (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

El experto de Sistema B Internacional indica que para que la sub variable Viabilidad pueda darse en mayor medida, debe haber más inversionistas con propósito para que financien a las empresas con propósito. Los expertos, privado, público y social, indican que el modelo B será más viable en la medida que haya más conocimiento, sentido de identidad y pertenencia acerca de las empresas B y que sepan que aplica no solo para las empresas que resuelven una necesidad social o ambiental sino que pueden generar impactos positivos en cualquier sector al que pertenezca la empresa.

Uno de los beneficios poderosos es la visibilidad y reconocimiento que se obtiene por parte de la gran red de contactos de la comunidad B nacional e internacional. Por ejemplo cuando una empresa B del extranjero quiera generar negocios en Perú, primero va a buscar aliarse con una empresa semejante (Felipe Custer, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

La primera categoría de la sub variable Viabilidad es el Proceso de Certificación B. Al respecto, los expertos indican que el proceso de certificación no es complejo, es razonable, necesario y otorga un aval externo. Afirman que se podría flexibilizar el costo. El experto de Sistema B Perú indica que se requiere expertos en la herramienta de certificación B para asesorar y guiar en la evaluación a las empresas interesadas.

Necesitamos personas que manejen a detalle la herramienta de certificación B, para ello hemos creado un Taller de multiplicadores B que se realizó en Abril de este año y van a haber más talleres (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

La segunda categoría es la viabilidad del Modelo B en Perú. Al respecto, el experto de Sistema B Perú indica que se requieren recursos y los gestiona con el BID y USAID. El experto privado indica que el sistema B es lógico, viable y aumentará cuando haya mayor difusión y todos conozcan el modelo.

Viabilidad, total. Yo creo que va a llegar a ser más y más viable a medida que haya conocimiento y aprecio, es un país súper emprendedor con un montón de necesidades y una conciencia que se está formando de estos temas que tarde o temprano llega a madurar y la gente, los jóvenes sobre todo piden estos cambios no, van a pedir que empresas sean empresas B o van a preferir los productos de estas empresas activamente (Felipe Custer, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

Porque parte de un principio muy parecido, transformar la lógica de la dinámica social y del comportamiento de la empresa para beneficiar no solamente a sus colaboradores y a sus grupos sino también para impactar sobre la sociedad, parten de la misma idea (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

2. Análisis y resultados de los factores para la adopción de Empresas B según las Empresas B entrevistadas

En esta sección se analizan los resultados de los factores para la adopción del modelo de Empresas B obtenidos de las entrevistas realizadas a los miembros de las Empresas B peruanas: Mariale Soto, Isabel Medem, Florent Kayser y Juan Carlos Sznak, quienes se desempeñan como Analista y Cofundadora y miembro del equipo ejecutivo de Sistema B Perú, Gerenta General y Co fundadora, Analista de desarrollo, CEO y Co fundador respectivamente.

2.1 Resultados según la variable desarrollo

Las cuatro Empresas B, Hoseg, Libélula, Nature Services y X – Runner, tenían el propósito social y/o ambiental claro desde la formación de su empresa. Aplicaron un cambio organizacional en la creación de empresas con propósito. En contraste con una empresa tradicional, buscan lograr su misión transformadora y su propósito de contribuir con la sociedad y el medio ambiente a través del dinamismo y la mejora continua.

Y justamente mi marca hace eso ¿no? (entre risas), si el día de mañana yo tengo que dejar de vender ropa, porque encontré un modelo mejor para llevar abrigos a los niños, dejaré la ropa; o sea, así de simple (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

Nature Services Perú intenta buscar soluciones donde los servicios de la naturaleza, los servicios de ecosistema, el agua, el suelo, todo lo que tiene la naturaleza, y en realidad es la base para nosotros para sobrevivir. Buscamos preservarlo, conservarlo y regenerarlo. Asegurar que la naturaleza, sigue dando esos servicios para que nosotros podamos aprovecharlo (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

Las cuatro Empresas B, indican que su nivel de apertura al cambio es muy alto, porque formaron la empresa desde un inicio con un propósito social y/o ambiental porque realmente les interesa resolver necesidades y tomar acción. Hoseg y X – Runner, vieron en la certificación un respaldo importante que les da credibilidad y avala que si realizan lo que dicen. Cabe resaltar que las cuatro Empresas B se certificaron por una motivación interna. Libélula y Nature Services, decidieron certificarse porque tuvieron un sentido de pertenencia con el modelo B.

Oye, no somos únicos, hay empresas que quieren lo mismo que nosotros”, entonces fue como ¡Guau!, hay más como nosotros, esta es nuestra tribu, esta es nuestra mancha, nosotros deberíamos estar ahí (Mariale Soto, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

Y otra de las razones por las cuales, que son ya razones mucho más profundas por las cuales queremos estar dentro del paquete de empresas tipo B es que queremos ser gestores; o sea, Hoseg no solamente quiere tener un certificado, sino que Hoseg con este certificado quiere jalar chicos como ustedes ¿me entiendes?, que están a puertas de terminar carreras, empezar vidas profesionales [...] Sigo pensando que el tema de emprendimiento, que el tema, digamos, de acciones medioambientales, acciones sociales deberían ser parte de nuestra cultura ¿no?, y creo que eso se imparte en la universidad (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

Las cuatro Empresas B tienen sensibilidad al triple impacto, económico, social y ambiental. Indican que buscan impactar social y ambientalmente. Resaltan que la única manera de sobrevivir en el planeta es si conserva y protege a las personas y al planeta. Indican que hay que tener impactos ambientales positivos, lo haces para salvarte a ti como persona, y por lo tanto debes salvar el planeta que es el que te provee de recursos naturales valiosos. Trabajan en una teoría de cambio que involucra a las personas y que inspiren a cada vez más personas.

La única manera de que sigamos viviendo en este planeta es que si realmente tomamos conciencia y empezamos a trabajar para, digamos, proteger a las personas y al planeta; si no, yo creo que ya está comprobadísimo que (entre risas) las empresas tradicionales no han hecho más que destruir el planeta ¿no? (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

Todos los impactos ambientales positivos que tú tengas tienen esto; o sea, el cambio climático es un tema de personas, en un tema, porque tú no lo haces para salvar el planeta, tú lo haces para salvar el planeta, porque el planeta te da vida a ti como persona, entonces está muy interrelacionado. O sea, al final nosotros a quienes servimos son a personas y de hecho nuestra teoría de cambio va en función a trabajar con personas, en juntarnos y inspirar a personas (Mariale Soto, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

Tres Empresas B indican que a la mayoría de empresas peruanas no les interesa la responsabilidad social o solo lo toman como una estrategia de marketing. Si tienen una unidad de responsabilidad social, ésta se encuentra alejada de su negocio principal. En contraste, Libélula indica que actualmente a las empresas les interesa un poco más la responsabilidad social. Esto nos indica que las empresas tradicionales y la sociedad tienen un camino por recorrer para cambiar de paradigma a uno social y ambiental. Sin embargo, se empieza a percibir mayor interés en las empresas acerca de nuevas tendencias socios ambientales.

La mayoría de negocios no son buenos para la sociedad ni el medio ambiente y lo compensas un poquito para tu marketing de responsabilidad social. No es realmente un valor altruista, un valor que quieres transformar (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

Hoseg, Libélula y Nature Services indican que si son rentables, pero que no se debe al certificado B. X – Runner indica que en poco tiempo serán rentables y que actualmente no se vende más por ser B. Con respecto a la sostenibilidad, las Empresas B indican que si son sostenibles debido a sus buenas prácticas y porque corresponde a su negocio principal. Buscan que sus productos tengan una trazabilidad con impactos positivos. Aplican una coherencia interna desde las acciones personales y como empresa.

Nosotros tenemos un seguimiento y estamos recién viendo la forma de incorporar KPI para poder tener mediciones, no solamente del producto que es muy importante; es decir, el uso y desgaste del producto, si les gusta, si les sirve (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

Las cuatro Empresas B indican que la cultura organizacional de la empresa se encuentra interiorizada, todos los colaboradores son partícipes de las mejoras y están abiertos a dar opiniones que contribuyan. Buscan ser coherentes con lo que promueven y practican.

Yo diría que les hemos cambiado la vida a personas, a todos nuestros Líderes+1 les hemos cambiado la vida, suena un poco arrogante, pero hay personas que a partir de estos programas en los que ellos han estado han decidido cambiar su vida (Mariale Soto,

comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

Yo de hecho en mi caso siendo extranjero sé que como profesional hay cosas mucho más atractivas en término de sueldo y de cosas afuera pero si yo estoy aquí es porque me encanta el propósito. Yo sigo aquí porque me encanta el propósito (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

Las cuatro Empresas B indican que tienen interiorizado en sus prácticas de gestión, la innovación y que son innovadores desde su concepción.

Nexos+1 es el sitio donde vas a reportar lo que has avanzado cada año para solucionar el problema de agua en el Perú [...] es como decirte dónde vienes a contar el impacto que realmente estás teniendo, con qué lo estás haciendo (Mariale Soto, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

2.2 Resultados según la variable conocimiento

Las Empresas B Nature Services y Libélula indican que una mayor difusión fortalecería la comunidad B. Hoseg propone que para que se dé la difusión se requiere eventos multitudinarios. X- Runner y Libélula indican que la certificación B de empresas grandes podría influenciar a que otras medianas y pequeñas se certifiquen, como ya se ha dado en otros países. Por otro lado, Hoseg, Libélula y Nature Services se enteraron de las Empresas B antes de su certificación. Entonces, investigaron y se animaron a pasar la Evaluación de impacto B. En contraste, X-Runner conoció el modelo de negocio B a través de la postulación a una incubadora y el certificado B era parte del paquete.

Reunirse con todas las empresas que conocía y sentarse con ellos y ayudarlas, y es un trabajo muy de hormiguita, es un trabajo de estar detrás de una; o sea, Juan Pablo Larenas nos contaba que durante los dos primeros años se pasó teniendo reuniones con todas las Empresas B (en Chile), que son ahorita las más importantes allá, convenciéndoles y hablándoles y ayudándoles y cuando ya tienes como una masa crítica ya no tienes que ir detrás de ellas, ellos llegan solos, entonces es un trabajo como agotante de estar los dos primeros años detrás (Mariale Soto, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

2.3 Resultados según la variable interés

Las cuatro Empresas B afirman que sí tienen la capacidad de pago para el costo de certificación, les parece bien y que es una inversión. Nature Services indica si realmente quieres realizar algo, encuentras el dinero. En cuanto al costo de generar el triple impacto, las cuatro Empresas B no lo tuvieron que abordar porque ya estaban alineados al propósito.

En nuestro caso lo hemos visto como algo que queríamos hacer, entonces siempre encuentras la plata si quieres realmente hacerlo. Pero en otros casos, hablando con otras empresas chiquitas, el costo duda que le puede dar valor agregado y es difícil convencerlos del valor. Si no nace de su parte interior, es difícil de convencerlos del valor adicional (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

La empresa se ha creado de tal forma, a un nivel más alto que lo que te pide la certificación B. Entonces no teníamos que cambiar la empresa para certificar, para estar alineados. Además como no teníamos que hacer esos cambios, no es una cuestión que nos hemos preguntado. No es algo que queremos hacer para que la gente de afuera lo vea. Así tiene que ser la empresa, no hay otra forma (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

2.4 Resultados según la variable otros factores emergentes

Las cuatro Empresas B afirman que sí tienen relación con otras empresas B. Libélula ha tenido más contacto con empresas B internacionales. Hoseg y Nature Services afirman que mejoran su red de networking para involucrar a la comunidad B local e internacional y a la sociedad, de esa manera multiplicarán las empresas B y tendrán mayor poder de decisión. X – Runner indica que le interesa reunirse con empresas que realmente realicen lo que dicen.

Yo me he reunido con la gente de Natura solo, o sea, para ver posibilidades de alianza entre Empresas B, he hablado con la gente de RET. Sí de hecho nos juntamos y justamente es ver eso ¿no?, ver como nosotros que somos poquitos, somos cinco Empresas B, ayudar a multiplicar este proyecto en Perú y no estar tan atrasados con respecto a Colombia. Ahorita nos estamos trepando a un avión para irnos a Medellín a un encuentro B que creo que va a ser increíble (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

La Empresa B Libélula sostiene que la certificación B ha impactado positivamente en su reputación entre la comunidad socialmente responsable. Las Empresas B Hoseg y Libélula afirman que el certificado B ha dado mayor confianza a sus clientes y a los inversionistas extranjeros en trabajar con una empresa sostenible. Asimismo, Nature Services asegura que cuando difunde el modelo B a sus partes interesadas, genera un impacto positivo en la relación. Las tres Empresas B, Hoseg, Nature Services y X - Runner, aseguran que habrá un mayor impacto en los clientes cuando la sociedad peruana haya interiorizado el triple impacto y sea más consciente y responsable de los impactos negativos.

O sea, de hecho nuestros clientes, por ejemplo el BCP no nos compra más, porque seamos B, lo que sí es que por ser B estamos trayendo al Director de Sostenibilidad de

Bancolombia que hizo que sea el banco más sostenible de Latinoamérica en cinco años [...] lo traemos a Nexos+1 para que le hable de sostenibilidad al BCP y el BCP diga “Libélula nos está hablando de esto hace muchos años y no les hacemos caso”, y viene alguien de Bancolombia, que además es su competencia, y les habla de esto, puede que cambie en algo y digan “bueno, vamos a comprarle más a Libélula (Mariale Soto, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

Tres empresas B afirman que sí hay un nivel de presión y exigencia social para reducir los impactos negativos de las empresas, excepto X – Runner. Las tres Empresas B coinciden en que podrían trabajar en conjunto con las organizaciones socio ambientalistas.

Yo creo que sí se puede generar un impacto positivo, yo creo que, a ver, salvando las distancias, debería ser una especie de gremio, me entiendes, deberíamos trabajar de una manera gremial para poder impulsar y poder ser gestores de mayor emprendimiento B y sumar todos en ese camino (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

2.5 Resultados según la variable incentivos para la viabilidad

Las tres Empresas B, Hoseg, Nature Services y X - Runner, aseguran que la intervención del Estado a través de políticas públicas contribuirá con el desarrollo de las Empresas B, pero teniendo cuidado que otras organizaciones no se aprovechen de ellas. Sin embargo, Libélula no tiene predisposición a tomar las políticas públicas, porque asegura que el propósito inicial de una Empresa B se tergiversaría.

Si, el Gobierno si es un buen Estado, es el que da los empujones más importantes para la sociedad en general. En este caso si el Estado comienza a decir que el medio ambiente va a ser un enfoque importante para nosotros, pero lo tanto vamos a hacer una gama alta de cosas, la sociedad poco a poco se va a ir moviendo en esa dirección (Isabel Medem, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

Cuando me presenté a una reunión con una entidad financiadora norteamericana en Washington, la reunión se tornó con una energía diferente y positiva cuando les dijeron que son Empresa B (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

3. Resultados de las Startups potenciales a certificarse B

En esta sección se analizan los resultados de los factores para la adopción del modelo de Empresas B obtenidos de las entrevistas realizadas a los miembros de las Startups potenciales a certificarse: Juan Pérez, Henry Barrantes, Sebastián Otero, Irina Ochoa, Vaneza Caycho, Grover Campos, Pavel Díaz, Alexandra Parra, Jean Pierre Tincopa, Jhosep Guzmán, Isis Carrillo y Nataly Silva, quienes se desempeñan como fundadores de sus organizaciones.

3.1 Resultados según la variable desarrollo

Cinco Startups afirman tener la sub variable cambio organizacional como principio en su organización. Golosanas resalta que las políticas de cambio están interrelacionadas con la misión y visión de la organización. Asimismo, Freshmart, Café compadre, Tulpu y Eco conciencia declaran que están constantemente abiertas al cambio con el fin de mejorar sus procesos, se autoevalúan constantemente cómo están impactando a sus partes interesadas, están abiertos a las nuevas prácticas de empleabilidad y a las nuevas formas de trabajo, son flexibles y buscan constantemente mejorar sus productos y servicios.

Claro, porque nosotros siempre evaluamos al agricultor que es la persona a la que queremos impactar directamente, en cuanto aumentaron sus ingresos económicos con el modelo de Compadre, también como él se siente trabajando con nosotros. Ahora más adelante vamos a colocar temas para que ellos puedan manejar mejor sus chacras. Compadre nace para mejorar la agricultura rural, entonces si hacemos algo que va en contra de eso, pues no tiene mucho sentido (Juan Pérez, comunicación personal, 17 de octubre, 2016).

Somos totalmente abiertos a las nuevas prácticas de empleabilidad, a las nuevas formas de trabajar y siempre teniendo al centro de nuestra atención a las personas y no necesariamente a un ingreso económico, que también debe de estar porque sin eso no funciona la empresa, pero sobre todo eso está la persona. Digamos que ese es el nuevo enfoque de las nuevas metodologías para hacer empresa, y nosotros si estamos totalmente abierto Pavel Díaz, comunicación personal, 24 de octubre, 2016)

Las Startups, con respecto a la variable nivel de apertura al cambio, sí muestran disposición a certificarse, pero en un largo plazo. Golosanas afirma que el certificado es un aval para demostrar que una empresa que sigue el triple impacto realmente lo practica, ante un competidor que solo lo tiene establecido en sus políticas, pero no en sus prácticas. De igual forma, Wiwa Club afirma que el modelo de negocios B es atractivo y Waposat declara que la certificación B es un paso que darán en el futuro. Asimismo, Vet place, Tulpu, Freshmart y Ifurniture enfocan

su decisión de certificación con respecto al costo que hay que asumir y afirman que la liquidez de la empresa podría ser un limitante. Por otro lado, siete Startups afirman que la decisión para la certificación debe partir de una motivación intrínseca, del ADN de la organización y de la alta dirección. Sin embargo Café Compadre en contraste afirma que se debe en mayor medida a un factor externo, como requisito para impulsar la organización.

Pienso que sería algo externo, como te digo en el tema del café nosotros tratamos de evitar un poco la certificación orgánica y filtrado porque es un costo que es mucho alto de lo que pide la certificadora Sistema B. Nos gusta trabajar más un tema de confianza, como creer en el otro. Pero si en algún momento nos exigen para entrar a un tipo de evento o puede impulsar un poco más el lado comercial por el hecho de tener la certificación B pues no me parecería mala idea. Pero ahorita sería más por un tema interno (Juan Pérez, comunicación personal, 17 de octubre, 2016).

Las Startups afirman estar alineadas a la sub variable sensibilidad al triple impacto. Café Compadre declara la importancia de que la organización cuide estos tres enfoques, porque si no los primeros perjudicados serían ellos como organización. Asimismo afirma que todos los procesos de su organización están enfocados al triple impacto, al igual que Vet Place, Tulpu, Golosanas, Waposat, Inngresa, Wiwa Club, Voz 3D. Además, Freshmart y Voz 3D afirman que tienen un enfoque en sus partes interesadas. Con respecto a la categoría Relación con empresas socialmente responsables, Golosanas afirma que tienen relación con otros emprendimientos que tienen como fin la solución de un problema social y/o ambiental.

Estoy conociendo muchos emprendedores muy buenos, que realmente tienen la finalidad de lograr una solución, que su fin, tú lo ves, no es el dinero, su fin es hacer y generar un cambio (Irina Ochoa, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

Freshmart afirma, con respecto a la sub variable rentabilidad económica, que una organización no puede ser socialmente responsable, si no es rentable. Por otro lado, Waposat, Wiwa Club, Tulpu, I Furniture, Eco conciencia, Golosana, Vet place e Inngresa afirman que una Empresa B si es rentable y sostenible por el mismo propósito que tiene y por estar alineada al triple impacto, pues el certificado te da validez ante los clientes y las personas que valoran las empresas que tienen ese fin. Asimismo, afirman que tener un propósito social y ambiental te convierte en una mayor fuerza en el mercado. Sin embargo, Eco Conciencia afirma que no necesariamente el ser B va a generar beneficios económicos.

Desde mi apreciación, me parece que sí. Es un valor agregado a tu empresa, tener ese tipo de certificación. De hecho todo tipo de certificación te va a ayudar a consolidarte, a tener más fuerza comercial. Si es un tema de responsabilidad social, mucho más. Yo creo que

sí, va a ser una carta más abierta para que tú te puedas presentar más a tus clientes, inversionistas (Vanessa Caycho, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

Tulpu, Waposat, Vet Place, Golosanas, Waposat, Freshmart, Eco conciencia, I Furniture y Café Compadre afirman tener la sub variable cultura organizacional en toda la organización. Afirmen que está basada en el triple impacto y que son organizaciones modernas, dinámicas, flexibles, innovadoras, trabajan en equipo y de forma horizontal con los colaboradores, y que esta conformado por millennials. Asimismo, Tulpu afirma que la cultura está basada en valores, ética y en transparencia en la información.

Definitivamente somos una empresa moderna, tratamos de hacer las cosas más modernamente posible; por ejemplo, en Tulpu nadie trabaja en una oficina cada uno trabaja en su casa. Actualmente, estoy hablando con encargados del AISEC para ver si tratamos de hacer una sinergia con ellos y poder traer a unos estudiantes de otros países para que también trabajen en Tulpu desde sus lugares de hospedaje acá en Lima (Pavel Díaz, comunicación personal, 24 de octubre, 2016).

Nosotros principalmente estamos motivados por las oportunidades de inversión, del mercado. Sin embargo, el triple impacto es parte de nuestra cultura. La certificación simplemente va a ser la materialización, un documento de que nuestra filosofía tiene el triple impacto. Sin embargo con o sin certificación nosotros vamos a seguir con la filosofía (Joseph Guzmán, comunicación personal, 20 de octubre, 2016).

Soy el gerente general, es un trato bastante horizontal, tampoco es que somos muchos, somos 6 pero su opinión vale igual que el de todos los demás (Juan Pérez, comunicación personal, 17 de octubre, 2016).

I furniture, Eco Conciencia, Waposat, Vet place, Inngresa, Tulpu, Café Compadre, Golosanas y Wiwa Club muestran que la sub variable innovación empresarial es una de las características principales que tienen como organización. Afirmen que la innovación es un principio, es adelantarse al futuro y mantenerse en constante cambio. Asimismo, a través de las prácticas y del propósito de la organización, se puede destacar la capacidad de innovación que manejan.

Claro definitivamente, nosotros tenemos innovación en el producto, innovación en todo lo que es el servicio e innovación en el proceso de fabricación de los muebles (Vanessa Caycho, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

Inngresa afirma que busca mantenerse en la sub variable sostenibilidad a través de la publicidad en blogs, revistas con el fin de captar más clientes y mantenerse en crecimiento.

Si actualmente contamos con 10 clientes sino me equivoco, a lo largo de estos países. Tenemos nuestra estrategia para seguir creciendo. La estrategia es básicamente a través de publicidad electrónica, at works, buscamos salir en una que otra publicación, la última vez salimos en el comercio, en Uruguay salimos en una nota en una revista de El observador, es como el análogo aquí de El Comercio. También hemos salido en diversos blogs especializados (Grover Campos, comunicación personal, 17 de octubre, 2016).

3.2 Resultados según la variable conocimiento

Las Startups afirman que debería haber un mayor trabajo en la sub variable difusión, pues todas, excepto Voz 3D, no conocían el modelo B antes de la entrevista. Voz 3D, Café Compadre, Tulpu, Waposat y Vet place afirman que la difusión debería darse a través de la educación, historia de éxito de Empresas B ya existentes, eventos, congresos, con la intervención del Estado y que el movimiento B se debería mostrar más comercial a través del marketing y la comunicación.

Tiene que haber más marketing, más comunicación, más tema comercial, los que certifican para la empresa B, tiene que hacer un trabajo de concientización para las empresas o asociarse también con empresas grandes que dan auditoria, que dan consulting empresarial financiero, entonces esta organización que da los certificados de empresa B deberían asociarse con ellos para que ellos a través de las auditorias o consulting que les hagan, les propongan, debería haber una chamba comercial de marketing, de comunicación para la certificación de empresa B (Alexandra Parra, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

3.3 Resultados según la variable interés

Café Compadre, Waposat, Wiwa Club afirman que el costo de certificación no es un limitante, sino que es asequible y no es caro comparado con las oportunidades que brinda la certificación. Sin embargo, para otras Startups como Inngresa, Voz 3D, I furniture, Vet place y Golosanas afirman que en la actualidad el pago es un limitante y no podrían realizarlo por la capacidad de liquidez que manejan.

500 dólares no me parece muy caro. Sería como 40 dólares al mes. Yo creo que comparado con todas las oportunidades que te da la certificación, está bien (Joseph Guzmán, comunicación personal, 20 de octubre, 2016).

3.4 Resultados según la variable otros factores emergentes

Con respecto a la sub variable relación con las partes interesadas, existen cuatro categorías, con respecto a la primera categoría Mayor relación con los clientes por ser B, Eco

conciencia afirma que los peruanos no valoran las certificaciones, a nivel internacional sí, y por esa razón el certificado no generaría tanto impacto. Sin embargo, Golosanas, Tulpu, Vet place, Waposat, I furniture e Inngresa afirman que sí habrá un impacto en el sector de clientes que valoran las empresas socialmente responsables, del cual ha habido un incremento en los últimos años.

Definitivamente va a haber porque ahorita hoy por hoy , ya me es en algunos casos difícil tratar de llegar con el mensaje de que nosotros ayudamos a transparentar la información, ya por ahí empiezan algunas empresas a decirme que no. Es que justamente eso es lo que yo no quiero, entonces llegar con el mensaje somos una empresa de responsabilidad social, ahí no entonces mejor me voy, te das cuenta, entonces hay mundos y mundos. Eventualmente este tipo de certificación me va a hacer llegar a empresas de calidad ética y me va a correr las que no lo son. ¿Va a ser bueno? si yo me imagino que sí y prefiero trabajar con ese tipo de empresas. Pero como te repito todos estos son escenarios no me gustaría ir solo con mi bandera a esta guerra. Si voy acompañado definitivamente vamos a tener impacto , vamos a tener muchas mejoras , va a haber un beneficio , pero si voy a ir yo solo así con mi corazoncito apasionado de que somos una empresa B , pues ahí no sé qué tan atractivo sea (Grover Campos, comunicación personal, 17 de octubre, 2016).

Con respecto a la segunda categoría Mayor acceso a inversionistas, Golosanas, Vet place y Eco Conciencia afirman que la certificación B si genera una ventaja ante otras organizaciones frente a un inversionista, con mayor razón si es un inversionista de bienes de desarrollo sostenible. Golosanas, Wiwa Club y I furniture recalcan que el certificado es un respaldo y siempre va a aportar.

Definitivamente, yo creo que un inversionista que ve que tienes una certificación, que al final, ponte que no sea un inversionista B, simplemente una certificación te va a dar mayor presencia y mayor crecimiento, pero si es un inversionista B mucho mejor, definitivamente (Irina Ochoa, comunicación personal, 21 de octubre, 2016)

Con respecto a la categoría Mayor relación con otras partes interesadas por ser B, Waposat y Café Compadre afirman que sí generara una ventaja, y la Startup Inngresa resalta la importancia de la difusión para que ello se dé con mayor fuerza.

Ahora como te repito si existiera ese conocimiento generalizado en cuál es la bondad o ventaja en que uno tenga esa certificación, pues definitivamente va a dar una mejor imagen, más prestigio (Grover Campos, comunicación personal, 17 de octubre, 2016).

Con respecto a la última categoría Entorno peruano para las Empresas B, Eco Conciencia,

Freshmart, Tulpu, Voz 3D e Inngresa afirman que es desfavorable porque el ambiente es monetario, existe mucha burocracia, aún hay idiosincrasia con respecto a los temas sociales y existen barreras como la cultura. Por otro lado, Café Compadre y Waposat son más optimistas con respecto al entorno peruano y afirman que brinda oportunidad de desarrollarse social y ambientalmente al existir muchos problemas por solucionar. Golosanas y Wiwa Club declaran que el peruano se está volviendo más consciente de la importancia del cuidado socio ambiental y que el Estado debería contribuir más con ello.

Hay bastante oportunidad para poder desarrollar estos temas, pero también hay bastantes obstáculos económicos. A nosotros, con todo lo que estamos desarrollando, nos cuesta competir con marcas ya consolidadas en el mercado y que manejan mejores precios (Juan Pérez, comunicación personal, 17 de octubre, 2016).

Golosanas, Vet place, Voz 3D, Tulpu afirman con respecto a la sub variable presión social, que los colectivos medio ambientales podrían contribuir a que las Empresas B aumenten y que podrían conformarse como un ente regulador ante las empresas para evaluar si cumplen lo que prometen. Por otro lado, I furniture afirma que los colectivos no ejercerán ninguna presión y que tendrán una posición neutral.

Sí, definitivamente, como un ente regulador, como un ente regulador de que se cumplan lo que se promete, no como un partner, sino como un juez, siendo parte de (en tono pensativo). Que su finalidad es que se cumpla, el informar, pero no debería estar ligado a una empresa de ningún tipo, B u otra, una ONG no debería estar ligada con una empresa, pienso yo que su finalidad es ser juez de todas (Irina Ochoa, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

La participación de ellos va a ser neutral porque si no perderían la imagen de que son sin fines de lucro (Vanessa Caycho, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

3.5 Resultados según la variable incentivos para la viabilidad

Vet place, Waposat, Eco conciencia, Inngresa, Tulpu, Café Compadre y Golosanas si destacan la importancia de que el Estado intervenga con más notoriedad y presencia en las empresas sociales o con triple impacto, en el cual se encuentra el modelo de Empresas B. Proponen que la intervención del Estado debería darse a través de la facilitación de los trámites, menos barreras burocráticas y más beneficios tributarios. Asimismo, Golosanas resalta la importancia de que el Estado debería tener un papel más riguroso para no ser permisivo con la corrupción.

La verdad sí. Beneficiaria mucho que incrementen más las propuestas en este tipo de rubro. Si nosotros cambiamos las políticas, favorecería bastante sobretodo en el tributario. Actualmente creo que hay ciertos beneficios a empresas que hacen innovación y se le da descuento. Incluso se está aplicando la ley de obras por impuestos. En los universitarios está el foco de la invención, de la innovación (Henry Barrantes, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

4. Análisis integral de los factores para la adopción de Empresas B según los tres grupos entrevistados

En esta sección se presenta los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en Perú. Esta recopila los resultados analizados obtenidos de las entrevistas de los expertos, miembros de las Empresas B y Startups potenciales a certificarse. También, se complementa con el análisis de las fuentes secundarias, por ejemplo con documentos brindados por la Empresa B Natura quien no pudo participar del estudio, y otros documentos e investigaciones del tema estudiado.

Adicionalmente se realizó un paso previo, el cual consistió en una clasificación de los resultados en elementos emergentes previstos por la teoría, elementos emergentes no previstos por la teoría y elementos previstos por la teoría que no emergieron. Esta clasificación se realizó para cada uno de los tres grupos entrevistados: Las Empresas B, las Startups y los expertos. Hemos considerados a los elementos referidos como las variables y sub variables estudiadas y encontramos que la mayoría de éstas está en el grupo de elementos emergentes previstos por la teoría porque encontramos que tienen un respaldo en ellas. En cuanto al segundo grupo, de elementos emergentes no previstos por la teoría, se encontró que tres Empresas B afirman que por ahora no ha habido algún impacto económico en su rentabilidad por ser B, lo cual se debe a que los ciudadanos y la sociedad aún no conocen el modelo. Por último, con respecto al tercer grupo, no hubo ningún elemento ubicado en esa sección.

4.1 Análisis según la variable desarrollo

Para las once Startups y las cuatro Empresas B entrevistadas, el cambio organizacional es relevante y vital para el desempeño como empresa sostenible, para la mejora continua y para el logro del triple impacto. Saben que si es necesario realizar un cambio por motivaciones internas o por tendencias externas, lo realizarán. Podemos indicar que toda empresa que tenga esta variable es potencial a certificarse B.

De acuerdo a la teoría, este cambio organizacional se debe a factores externos e internos. Por el lado externo, se basa en la explicación de la teoría institucional, en el concepto de isomorfismo que busca entender porqué las organizaciones son cada vez más homogéneas. Según el lineamiento de la investigación, el cambio organizacional es una característica de las Empresas B. Según la teoría institucional, cumple con los dos tipos de isomorfismo, el competitivo e institucional. Estos buscan lograr poder político, aceptación social y legitimidad institucional como lo buscan las Empresas B. Esto se refleja en que estas Empresas B buscan la creación de alianzas con otras, con el Gobierno, con la sociedad civil, y a la vez buscan un incremento de la comunidad B.

Por el lado interno, la teoría del cambio organizacional con el enfoque del cambio planeado en las organizaciones, indica que los líderes lo aplican a propósito ante un cambio en el entorno como el identificado por las Empresas B. Por ejemplo, las tendencias del valor compartido, el triple impacto, la responsabilidad social y sostenibilidad. Estos cambios son realizados como estrategias para cambios exitosos, por los integrantes de las organizaciones.

Demostrar que podíamos hacer empresa y ayudar al mismo tiempo; es decir, buscar un balance entre cualquier talento que teníamos nosotros, aplicado también a una necesidad que veíamos latente (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

Para los expertos, las once Startups y las cuatros Empresas B entrevistadas, la apertura al cambio es una característica de las Empresas B y está reflejada en la certificación de las empresas B y en la disposición de certificación de las Startups. Estas últimas consideran la formación de una empresa con un propósito social y/o ambiental distinto a una empresa con solo un interés económico que prevalece en una empresa tradicional. Indican que la decisión de certificación debe ser propia y por motivaciones internas. El único contraste es que las Startups afirman que no se certificarán por ahora por motivos de presupuesto económico. Asimismo, resaltamos que una de las Startups indicó que podría invertir en la certificación si les diera retornos inmediatos, o en todo caso cuando tuvieran más presupuesto económico.

Eso para nosotros es la forma de ser, de constantemente ver cómo nosotros podemos ser mejores en lo que hacemos y no siempre ser orgullosos, nunca pensar de que ya lo hemos visto todo” (Isabel Medem, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

Convicción, pero también viendo los beneficios que puede traer la certificación y justificar la inversión (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

Los expertos de Sistema B Perú y Sistema B Internacional, indican que las empresas peruanas dirigidas por personas jóvenes menores de 40 años de edad, son las más interesadas en

certificarse. Además, que la motivación a certificarse parte de las personas que dirigen la organización, del propósito que tienen como personas y como empresa.

Porque antes estábamos con una misión transformadora que sí estaba clara, pero era como lenta, ahora estamos como que hemos apretado el acelerador y estamos creciendo de una manera mucho más exponencial (Mariale Soto, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

Según la teoría institucional, para las Startups, la apertura al cambio puede corresponder a un isomorfismo coercitivo porque sí hay presiones formales e informales que generan cambios en las empresas. También puede corresponder a un isomorfismo mimético por la que debido a la incertidumbre del funcionamiento de este nuevo tipo de empresa, ésta genera la imitación de las prácticas adoptadas por otras Empresas B que ya tienen éxito y/o legitimidad.

De acuerdo con la teoría del cambio organizacional, las Empresas B siguen el enfoque del cambio planeado en la organización porque sus líderes identificaron cambios en el entorno como la generación de triple impacto, responsabilidad social, sostenibilidad y valor compartido, lo cual generó que se sumen a la comunidad de Empresas B certificadas. Además, la certificación les brinda un respaldo, credibilidad, motivación interna y sentido de pertenencia con la comunidad de Empresas B.

No somos los únicos, hay empresas que quieren lo mismo que nosotros, entonces fue como ¡Wow!, hay más como nosotros, esta es nuestra tribu, esta es nuestra mancha, nosotros deberíamos estar ahí” (Mariale Soto, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

También se aplica el enfoque de cambio y comunicación porque el cambio originado por ser una empresa B se da de manera transversal en toda la organización. Cuando las Empresas B dan a conocer su propuesta de valor compartido a sus colaboradores y las partes interesadas, las personas replican el mensaje, escuchan las razones importantes del cambio y se da una generación de sentido que permite a los integrantes interiorizar el cambio.

Porque creo que ser una empresa socialmente responsable no es hacer responsabilidad social es ser responsable y para ser responsable, eso tiene que estar incorporado en todas tus decisiones, porque qué pasa, si tú haces responsabilidad social, cuando tú tienes una crisis económica, lo primero que cortas es eso, porque no lo estás vinculando con tu quehacer de negocio. Si los cimientos de lo que tú haces se fundamentan en hacer el bien, no importa lo que pasa, porque están conectados” (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

Las once Startups y las cuatro Empresas B tienen una sensibilidad al triple impacto, económico, social y ambiental, pues su propósito busca el impacto positivo social y ambiental. El estudio nos muestra que esta sub variable es una característica fundamental que debe tener una Empresa B.

Según la teoría de cambio organizacional y la teoría institucional, la sensibilidad al triple impacto se refleja en estas. Para empezar con la teoría del cambio organizacional, corresponde el enfoque del cambio planeado en las organizaciones porque los directivos lo aplican ante un cambio en el entorno como el movimiento de empresas B. Además, esta sub variable se debe a un cambio desde las personas que toman las decisiones y desde las estrategias para lograr cambios exitosos. En este sentido, los líderes de las Empresas B y de las Startups se sensibilizan por los impactos negativos y el costo social producto de la externalización de las organizaciones. Es en ese momento donde deciden impactar positivamente con un modelo de negocio B.

Por otro lado, según la teoría institucional, la sensibilidad al triple impacto puede corresponder a un isomorfismo coercitivo que genera cambios debido a presiones formales e informales, y también por expectativas de la sociedad. En este sentido, las Empresas B peruanas están imitando las prácticas de empresas que tienen éxito y legitimidad con el modelo B.

Bueno el año 2012 hicimos un simposio acá en el Centro de liderazgo. Invitamos a Pedro Tarak y a Maria Emilia Correa a que hicieran una presentación. El tema era liderazgo. Cuando yo les propuse, me dijeron que sí. Vinieron, pero ellos ya venían con la idea de tratar de crear alguna inquietud respecto a Empresas B. Y vinieron acá, esto fue en noviembre del 2012. Tanto María Emilia que había hecho la presentación antes que Pedro, ya había comenzado a hablar de empresas B, lo cual captó la atención (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Las nueve Startups y una empresa B concuerdan en que la valoración de las empresas peruanas por la responsabilidad social está cambiando de manera positiva, pasando de ser utilizada solo por conveniencia o como estrategia comercial a una aplicación con verdadero interés y sensibilidad.

Yo creo que sí hay una apertura que sí se está dando a nivel de empresariado, todavía muy incipiente, todavía faltan mucho mecanismo para que las empresas se den cuenta que esto es acorde a su negocio [...] Urbi de Intercorp, también, tiene un Gerente General que tiene una visión muy clara de que él está usando el hacer obras por impuestos con Mariano Pumacahua para restaurar ecosistemas, porque él sabe qué; o sea, él dice: “yo estoy asegurando la longevidad de mi negocio; o sea, yo sé que si quiero que mi negocio funcione a largo plazo, tengo que asegurar los mínimos estándares de calidad ambiental

(Mariale Soto, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

En contraste, dos Startups, tres empresas B y una experta afirman que a las empresas peruanas no les interesa la responsabilidad social y si es que la aplican, está separada del negocio principal de la organización y por ello no tiene el mismo impacto.

Lo que deberíamos buscar nosotros es que las empresas tengan un propósito social y/o ambiental que estén dentro de su negocio principal, porque el día de mañana una empresa como el BCP que tiene un programa de educación y le empieza ir mal económicamente, el departamento de finanzas le va a decir: “compadrito, ciérrame eso que es una salida, porque hay que proteger el Core del negocio”, si fuera ese un producto que tiene sostenibilidad y sustentabilidad, el gerente le dirá: Oye, compadre, porque estás loco, yo me genero mis propios ingresos y yo genero mi propios recursos para que esta ayuda funciones (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

Por las evidencias presentadas, el estudio muestra que la sub variable está siendo más considerada por las empresas, la cual es una de las características de las empresas B y por ello se puede indicar que podría haber un mayor interés en la certificación como Empresa B. Se muestra que la responsabilidad social no es suficiente porque las empresas la siguen aplicando solo como una intervención adicional y no como un enfoque transversal a toda la empresa. Consideramos que el concepto que verdaderamente se debe aplicar es la creación de valor compartido, la cual es una forma más desarrollada de creación de valor económico a través de la creación de valor para la sociedad.

Muchas empresas tienen su departamento de responsabilidad social dentro de la empresa, creo que la mayoría lo tiene con sus ideas e intentan conectar su enfoque de responsabilidad social de alguna forma con su negocio. Y es un poco aislado todo, tanto sus acciones como ellos dentro de la empresa. Y deberían hacer que no sea algo externo sino parte de tu Core y que sea tu forma de pensar y actuar. No sé si realmente las empresas dicen lo que producen, si es algo semi dañino, si estafan. Una empresa siempre va a optimizar todo y si es que no hay sanciones o leyes que te dicen no, no puedes hacer eso entonces lo vas a hacer” (Isabel Medem, comunicación personal, 29 de setiembre, 2016).

Según la teoría institucional, para el grupo que está de acuerdo en que la responsabilidad social está siendo más valorada por las empresas, está pasando de un isomorfismo coercitivo a un enfoque de cambio evolucionario y revolucionario de la teoría del cambio organizacional. Este último consiste en que ha habido periodos de cambio evolucionario, en el cual la organización ha pasado por transformaciones leves a incrementales, para obtener congruencia. La congruencia

consiste en que la estrategia, estructura, cultura, gente y procesos permitan alinear la organización en una misma dirección de responsabilidad social o mejor aún de valor compartido. Después de los cambios evolucionarios, se dan los momentos de cambio revolucionario, los cuales ya están pasando en las organizaciones y se nota en el mayor interés y aplicación de responsabilidad social y valor compartido.

Para los que contrastan de posición, según la teoría institucional, la aplicación de responsabilidad social por las empresas peruanas puede corresponder a un isomorfismo coercitivo porque se genera debido a las presiones formales e informales del entorno, de la sociedad, del Estado y de otras empresas que la aplican, más no por convicción e iniciativa propia, tal como lo explica el concepto del valor compartido, que busca generar creación de valor económico a través de la creación de valor para la sociedad.

Mira para mí hay 3 pasos. Esta la empresa que no le importa nada. Esta la empresa que le importa, hace sus proyectos de responsabilidad social. Y esta la empresa que realmente quiere cambiar su modelo para ser B o crear valor compartido. La mayoría de empresas en el Perú son de las dos primeras. Para nosotros desde el punto de vista de Empresas B, la responsabilidad social es del siglo anterior. Sigue haciendo lo que está haciendo. La mayoría de negocios no son buenos para la sociedad ni el medio ambiente y lo compensas un poquito para tu marketing de responsabilidad social. No es realmente un valor altruista, un valor que quieres transformar. Pero felizmente está cambiando (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

Con respecto a la sub variables rentabilidad y sostenibilidad, los expertos de Sistema B afirman que es un requisito indispensable para ser una empresa B. También indican que este modelo trabaja en cuatro bases como la gobernanza, colaboradores, comunidad y medio ambiente. Estas bases son prioritarias y tienen que estar muy bien desarrolladas en las empresas B. Además, la experta social afirma que una empresa B tiene ventajas ante las demás, pues disminuye sus impactos negativos y con ellos los gastos operativos innecesarios. Consideramos que lo mencionado está alineado al concepto del valor compartido, reflejado en que si es posible crear valor económico a través de la creación de valor social. No se trata de un tema de caridad sino de ser rentable y sostenible para crear valor económico y valor social.

Tres de las once Startups y tres de las cuatro empresas B concuerdan en que si son rentables y sostenibles. Resaltan la aplicación de sostenibilidad en sus empresas porque su negocio principal tiene los enfoques sociales y/o ambientales. Las ocho restantes Startups están en progreso hacia la rentabilidad y sostenibilidad. La cuarta empresa B X runner, según Isabel Medem, si es sostenible y en poco tiempo será rentable.

Resaltamos que las empresas B pueden provenir no solo del sector de Startups, sino del sector de empresas tradicionales de mayor tamaño y facturación como por ejemplo Natura, y la reciente séptima empresa peruana certificada B, Valle y Pampa.

Según la teoría de innovación empresarial, las empresas deben diferenciarse por su innovación y de esa manera obtendrán nuevos mercados. Esto se refleja en el nuevo modelo de empresas B que busca abrirse paso mediante un incremento de empresas certificadas y de la comunidad B. Además la innovación empresarial es un determinante de crecimiento que genera varios beneficios y que genera que se reduzcan los impactos negativos. Esto se refleja en la necesidad de que las empresas innoven en la generación de valor para que compitan en un mercado flexible a los cambios y globalización.

4.2 Análisis según la variable conocimiento

Las once Startups, las cuatro Empresas B y los expertos entrevistados afirman que el modelo de Empresas B requiere mayor difusión. En el caso de las once Startups, la mayoría no conocían el modelo con anterioridad. Asimismo, Compadre y Voz 3D resaltan la importancia de concientizar y enseñar en las universidades acerca del cuidado ambiental y social. Las Empresas B indican que una mayor difusión fortalecería la comunidad B. Estas empresas y los expertos indican que si empresas grandes se certifican B, ello podría influenciar a que otras medianas y pequeñas se certifiquen, como ya se ha dado en otros países. Habría un mayor impacto de visibilidad si empresas grandes y reconocidas se certifiquen B. Por ejemplo Natura en Brasil y el Banco BCI en Chile, quienes se conformaron como Empresas B referentes para que otras se certifiquen.

Además, la aparición de empresas que promuevan el desarrollo de las B, como el Bancolombia en Colombia, que tiene preferencias en sus programas a las empresas certificadas. Cabe resaltar que, Hoseg, Libélula y Nature Services se enteraron de las Empresas B antes de su certificación, motivándolos a la investigación de la misma y a pasar la evaluación de impacto B. Finalmente, los expertos de los sectores Privado y Público sugieren que si se debería realizar campañas publicitarias con figuras de autoridad que generen identidad y recordación.

El experto de Sistema B Internacional indica que el reto para Sistema B Perú es lograr sensibilizar a las empresas que no tienen el propósito B. Propone que se promueva en las generaciones de niños y jóvenes el cambio de paradigma de un puro interés económico a uno con propósito y con altruismo. Además, considera como estrategia dirigirse a los hijos de los empresarios, porque ellos pueden sensibilizar e influir más en las decisiones de cambio que tomen sus padres, dueños de las empresas. Por último, afirma que organizaciones como universidades y asociaciones de emprendedores pueden actuar como “tercero creíble” y promover que las

empresas se certifiquen B.

Yo creo que la estrategia más efectiva es que otras organizaciones promuevan a que las empresas sean empresas B. Va a tener mucho más peso; por ejemplo, si las universidades o la asociación de emprendedores de Perú, o Cámaras de comercio. Ellos son los que invitan a las empresas a hacerse empresa B. Si logramos instalar el concepto del tercero creíble, por ejemplo cuando yo pido plata para Sistema B es menos creíble que si un tercero creíble pide plata para Sistema B (Juan Pablo Larenas, comunicación personal, 25 de octubre, 2016).

Por otro lado, los expertos de Sistema B Internacional y Sistema B Perú concuerdan en que la estrategia actual que aplican es la difusión del modelo de las empresas B a través de reuniones, charlas en universidades, ambientes académicos y redes sociales. Afirman que el despliegue publicitario es importante, pero que por ahora no lo usarán.

Yo creo que el gran desafío es cómo logramos sensibilizar a que se hagan empresas B aquellas que no tienen propósito. De las empresas con propósito, fácil, porque les resuena, les ayuda, les sirve, le agrega valor, les desafía, se sienten parte de esta tribu verdad, se identifican (Juan Pablo Larenas, comunicación personal, 25 de octubre, 2016).

Podemos afirmar a partir del estudio, que la sub variable difusión es importante para medir el nivel de conocimiento que tienen las empresas del modelo de negocios B. Según los entrevistados, aún hay desconocimiento en el país. Es por ello que se proponen varios programas para que la difusión y el conocimiento aumenten en la ciudadanía. Cabe resaltar que al haber una mayor concientización con respecto al cuidado ambiental y social, sumado al conocimiento del modelo B, las empresas peruanas podrían certificarse al sentirse identificadas con el modelo. Asimismo, mejorarían su relación con las partes interesadas que también comparten el modelo B.

La creación de la figura jurídica B va a tener un movimiento importante en abril del próximo año, con la conferencia jurídica internacional de empresas B que se va a realizar en la Universidad Católica, los tres decanos de las facultades de la Católica, de la de Lima y la del Pacífico (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Según la teoría del isomorfismo mimético, la incertidumbre de nuevas tendencias o modelos que experimentan las empresas, generará la legitimidad del modelo y la reducción de la incertidumbre, generando que otras empresas los imiten. En este sentido, el Modelo B al ser una nueva tendencia aún se encuentra en el campo de la incertidumbre para otras empresas y personas. Para su legitimidad y reducción de la incertidumbre, una vía podría ser la difusión.

Por otro lado, como explica la teoría del cambio organizacional, la comunicación y el

cambio son consecuentes, pues se logrará un cambio en la organización cuando las personas estén enteradas del modelo. Las campañas publicitarias, reuniones, charlas en universidades, ambientes académicos y redes sociales corresponden a las actividades realizadas por personas que actúan como fuentes, pues replican el mensaje. Y como receptoras, pues llegan a conocer las razones importantes del proceso de cambio.

4.3 Análisis según la variable interés

Las once Startups y las cuatro empresas B concuerdan en que el costo de certificación no es caro y que si realizarían esa inversión. Cabe resaltar que las empresas B si tomaron la decisión de invertir en la certificación, pues no lo vieron como un costo, sino más bien como una inversión y parte de su proceso de mejora continua.

En nuestro caso lo hemos visto como algo que queríamos hacer, entonces siempre encuentras la plata si quieres realmente hacerlo. Pero en otros casos, hablando con otras empresas chiquitas, el costo dudan que le puede dar valor agregado y es difícil convencerlos del valor. Si no nace de su parte interior, es difícil de convencerlos del valor adicional (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

Coincidimos plenamente con esa afirmación y consideramos que habría más empresas B si las empresas tuvieran la convicción y conocieran la aplicación de la creación de valor compartido. En contraste, las Startups afirman que por ahora no incurrirían en el gasto. Sin embargo, Grover Campos de la Startup Inngresa afirmo que si hubiera beneficios más inmediatos realizarían la inversión, lo cual indica que no es un tema de únicamente de solvencia económica sino de mayor importancia por los beneficios inmediatos.

Para una empresa pequeña como un emprendedor, como yo, si es alto. Ahora, depende, también, de que cosa podría obtener. Si tú me dijeras que obtendría x, y, z, yo te podría decir si es alto o no (Pavel Díaz, comunicación personal, 24 de octubre, 2016).

Esto refleja que las empresas deben encontrar el beneficio para ambos y generar la creación de valor compartido. Un experto del sector privado propone que haya más flexibilidad en el pago de certificación para que sea más accesible y se fomente donde no haya interés. Por otro lado, el experto de Sistema B Perú concuerda con las empresas B en que el costo de generar el triple impacto debe ser mínimo porque las empresas que se certifican ya están alineadas al propósito y si es que tuvieran que afrontar un costo, lo verían como una inversión en la mejora continua porque coincide con su negocio principal.

Claro, aquí la lógica ya es diferente, la pregunta (después de unos minutos) uno se está colocando en el lugar de responsabilidad social y no en el lugar de las empresas B, para

la empresa B no es un costo, para la empresa Responsabilidad Social sí puede ser un costo (Baltazar Caravedo, comunicación personal, 22 de setiembre, 2016).

Nosotras estamos de acuerdo con la afirmación del experto y de las empresas B y consideramos que si habría un costo al cambiar los procesos y operaciones para las empresas que no están alineadas al triple impacto. Pero para las empresas alineadas no lo hay porque ya operan con el concepto de valor compartido.

El estudio muestra, a través de la data de las entrevistas, que ambos tipos de costos corresponden a factores críticos de éxito que definen que si una empresa está dispuesta a pagarlo es porque lo considera una inversión y que le traerá beneficios. La disposición de los entrevistados de invertir en el costo de certificación o el costo para generar el triple impacto para los que aún no están alineados es un indicio de que es un factor que permitirá la adopción del modelo de empresas B en Perú. Según la teoría, la decisión de asumir el costo de certificación o el costo de generar el triple impacto, corresponde a una innovación empresarial estratégica al ser una Empresa B, porque las Startups están dispuestas a pagarlo y las empresas B peruanas la consideran una inversión y estuvieron dispuestos a pagarlo porque se dieron cuenta de los beneficios que obtendrían al diferenciarse con el nuevo modelo de negocio B y obtener nuevos mercados.

4.4 Análisis según la variable otros factores emergentes

Las once Startups, las cuatro Empresas B y los expertos afirman que la certificación B hará que la confianza de las partes interesadas (clientes, proveedores, financiadores, entre otros) aumente al estar frente a una empresa sostenible, considerando que se encuentra respaldada por una certificación externa B, contribuyendo en el fortalecimiento de la relación. Por ejemplo, una mayor preferencia a las Empresas B. Las partes interesadas pueden contribuir mediante la promoción de las empresas sostenibles y del consumo de sus productos y servicios.

Asimismo, las Startups Inngresa, Waposat, Tulpu resaltan la importancia de que las personas conozcan el movimiento B. Además resaltan que se debe potencializar la difusión, puesto que hay un gran desconocimiento de la sociedad y que limita el impacto positivo con las partes interesadas. Como consecuencia de ello, las tres Empresas B, Hoseg, Nature Services y X - Runner, aseguran que habrá un mayor impacto en los clientes. La sociedad peruana ya tiene un mayor interés al movimiento sostenible y es más consciente de los impactos negativos que generan algunas empresas.

Por otro lado, los expertos de Sistema B Internacional y Sistema B Perú indican que esta mayor relación se verá reflejada en la mayor aplicación en puestos de trabajo por parte de talentos jóvenes que les interesa contribuir con un propósito, lo cual es un beneficio para las Empresas B

y las potenciales en serlo, pues serán empresas atractivas de talento. La experta social concuerda y agrega que una empresa B es más exitosa y atractiva, porque tiene menos riesgos para los inversionistas debido a que son más sostenibles; además, como ya se mencionó, ella afirma que una Empresa B tiene mayor posibilidad de atraer y retener talento, debido a que las personas buscan trabajar en una empresa con propósito, con buenas prácticas laborales, lo cual disminuye costos de capacitación y rotación de personal.

Yo creo que una empresa responsable es una empresa que de todas maneras es más responsable y exitosa, porque puedes atraer y retener talentos (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

En cuanto al entorno peruano, afirman que las empresas tienen que renovar su imagen empresarial, pues muchas de ellas afirman practicar la responsabilidad social o ser responsables, sin embargo no son coherentes en sus prácticas y procesos, lo cual ha deteriorado su reputación. Ello coincide con la búsqueda de que aumenten las empresas B desde la industria tradicional, con el fin de transformar el concepto de las empresas que hoy en día existe, en el cual muchos consideran que no importa el medio, positivo o negativo, las empresas solo buscan generar ingresos a costa de todo, sin embargo como se ha expuesto, existen empresas que buscan generar el triple impacto en la sociedad.

Por otro lado, los tres expertos, social, privado y público, entrevistados afirman que la mayoría de empresarios que no son millennials, no son flexibles y no valoran la importancia del cambio. La experta social afirma que la flexibilidad y adaptación son características importantes de las empresas que hoy en día buscan crecer en un largo plazo.

A través de las entrevistas y la información obtenida podemos inferir que la variable relación con las partes interesadas es un factor importante para el desempeño de las Empresas B, pues se convierte en un incentivo para las Empresas B y las potenciales en re-certificarse o certificarse repectivamente.

Entonces, yo sí creo que una Empresa B tiene mucha más capacidad, además de ser mucho más flexible, son empresas que, digamos, ya sabes que se pueden adaptar con más flexibilidad; y ustedes saben que adaptarse es una competencia máxima si tú quieres sobrevivir ¿no es cierto?, innovar también es básico la innovación, pensar fuera de la caja (Karina Lerner, comunicación personal, 19 de setiembre, 2016).

Cabe resaltar que al haber partes interesadas que sean impactadas positivamente por las empresas, se convertirían en aliados estratégicos de la organización, generando mayor confianza y respaldo, al ser aliado de una empresa que es sostenible.

Asimismo, debido a que la certificación se da a través de una organización externa (Sistema B), genera mayor confianza. La contribución del certificado B en la relación de las Empresas B con las partes interesadas es un incentivo para las empresas potenciales en ser B. Como explica la teoría institucional, las partes interesadas animan y contribuyen a que las organizaciones consideren los impactos ecológicos en su toma de decisiones. Asimismo, afirma que los grupos de interés cada vez conforman un factor más relevante.

Por otro lado, el entorno también es un factor importante, la teoría del cambio organizacional explica que las organizaciones aplican nuevos modelos cuando observan un cambio en el entorno o un desarrollo organizacional, en este sentido, el modelo de Empresas B es una alternativa para implementar la sostenibilidad en las empresas, ello como respuesta a la mayor concientización que se está generando con respecto a los impactos negativos que generan las organizaciones.

Además, la teoría del cambio organizacional resalta que el cambio en una organización se dará cuando se comunique, es decir las Empresas B tienen que comunicar el propósito y las partes interesadas se convertirán en esos receptores del cambio, pues entienden la importancia del movimiento y del cambio propuesto por las B. A través de la comunicación y difusión de las empresas B a la comunidad, se genera que el entorno conformado por el Estado, las empresas y la sociedad sean más conscientes, sensibles, y que consideren el bienestar no solo en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo, convirtiéndose esta variable en un factor crítico de éxito.

Solo una Empresa B, Libélula, sostiene que la certificación B ha impactado positivamente en su reputación entre la comunidad socialmente responsable, ello se demuestra en que se han generado mayores alianzas estratégicas, lo cual ha beneficiado sus eventos como Nexos+1 o Líderes+1. Por otro lado, la experta social afirma que una Empresa B tiene ventajas ante las demás con respecto a la rentabilidad, pues disminuye sus impactos negativos y con ellos los costos operativos innecesarios; por ejemplo, multas por procesos incorrectos, entre otros. Asimismo, el experto privado resalta la importancia de que una Empresa B sea sostenible y exitosa para que sustente el modelo de negocio.

Esas son las características, yo creo que también debería influir el tema de ser una empresa con un modelo de negocio que funcione; o sea, tratar que la sostenibilidad económica sea importante, porque justamente uno quisiera que las empresas B que llegan hasta certificarse sean exitosas, sean un modelo para el éxito (Felipe Custer, comunicación personal, 10 de octubre, 2016).

El estudio nos muestra que la variable sostenibilidad es un factor importante para el desempeño de las Empresas B, pues se convierte en un incentivo para su multiplicación tanto

como las B y las potenciales en re-certificarse o certificarse respectivamente, ya que para una empresa siempre va a ser positiva la reducción de costos innecesarios, generar mayores alianzas estratégicas, ser sostenibles en el tiempo, entre otros. Si las empresas peruanas ya certificadas tienen impactos positivos en su organización como los mencionados, ya sea a nivel económico o reputacional, ello será un incentivo e impulsará a que empresas sociales o que practican la sostenibilidad empresarial se certifiquen.

Sin embargo, durante la entrevista se recogió otra perspectiva con respecto a la variable, la Startup Eco Conciencia desliga la relación de causa que tiene la Certificación B y el impacto positivo en la organización, en este sentido afirma que no contribuiría positivamente en la rentabilidad de la organización por el hecho de ser B.

Beneficios económicos mayores no lo creo. No todas las empresas B tienen que ser social, ambiental y sobretodo económico, no puede haber un equilibrio tan perfecto. Hay empresas que si solucionan este tipo de problemas y que están en su punto de equilibrio. Pero hay otras que han encontrado la forma creativa de hacerlo (Henry Barrantes, comunicación personal, 21 de octubre, 2016).

Ello contrasta con la teoría ecológica y adaptación, pues esta afirma que el desarrollo sostenible en una organización genera la extensión de sus utilidades en un largo plazo y, además, genera los recursos necesarios para ello, pues la sostenibilidad es la capacidad de satisfacer las necesidades del presente, pero sin comprometer las del futuro (ONU, 1987). Al tratarse de un modelo que impulsa el desarrollo sostenible, según la teoría ecológica y adaptación, las empresas tendrían que tener un impacto positivo en sus utilidades o en su reputación, como ya se ha evidenciado en las entrevistas a las Empresas B, tal como Libélula.

Además, la variable se conformaría como un incentivo para las empresas potenciales a certificarse. Por otro lado, la teoría institucional explica que el isomorfismo mimético se da cuando existen empresas que tienen éxito y legitimidad y otras deciden imitarlas, así se reduce la incertidumbre antes nuevos modelos y paradigmas. En este sentido, que el certificado este impactando positivamente la reputación de Libélula, contribuye a que otras empresas decidan imitarla.

Las cuatro Empresas B afirman que si tienen relación con otras empresas B, asimismo, el Director de Sistema B Perú resalta la importancia de interrelación y alianzas entre Empresas B y también entre empresas socialmente responsables. De manera específica, con respecto a las Empresas B, Libélula ha tenido más contacto con empresas B a nivel internacional, Hoseg y Nature Services afirman que están buscando incrementar su red de networking para involucrar a la comunidad B local e internacional y a la sociedad, de esa manera buscan multiplicar las

empresas B y tener mayor poder de decisión.

Claro, da sentido ese sentimiento común. Sobre todo en un mundo empresarial, hay interés económico y competencia. Cambiamos la forma de ver el mercado, la economía, es algo más compartido. Creemos en el valor compartido y los retos compartidos de la sociedad” (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

Además, X – Runner indica que si tiene interés en reunirse con empresas que realmente realicen lo que dicen. Por lo mencionado, el estudio muestra que la variable red de networking es importante para medir el interés que tienen las Empresas B en formar aliados B con el fin de incrementar el movimiento y la comunidad B en la región, asimismo poder medir cuáles son sus intereses, expectativas y poder impulsarlas a nivel grupal. También a partir de los ejemplos mostrados, consideramos que es importante la interrelación entre empresas B a nivel nacional e internacional, pero también es importante el contacto con empresas socialmente responsables, pues se podría generar alianzas que beneficien a la empresa y a la comunidad B en su expansión.

En este sentido, es importante la interrelación entre las organizaciones para reducir la incertidumbre que actualmente existe por tratarse de un nuevo modelo. Como explica la teoría institucional, el isomorfismo mimético aborda que a través de la imitación de prácticas adoptadas por otras organizaciones que tienen más éxito y legitimidad se reduce la incertidumbre generada. En este sentido, las Empresas B están fomentando una comunidad B donde puedan intercambiar experiencias, proyectos e interactuar.

Como explica el isomorfismo mimético, buscan a través de la red de networking, conocer las prácticas que otras empresas B han aplicado y que ya han obtenido el éxito, para así poder imitarlas, reduciendo la incertidumbre que genera el modelo nuevo B. Esto se ve reflejado en la afirmación de Florent Kayser de la Empresa B Nature Services.

Lo vieron bastante interesante, por los temas que están tocando de la certificación y al certificarse se dieron cuenta que es una tremenda oportunidad como parte de estrategia de posicionamiento y crecimiento para la empresa. Porque estamos muy interesados en contribuir para hacer algo bueno en el mundo pero también estamos interesados en crear un mercado B. Nosotros podríamos tener más clientes B y también proveedor B. Ahí hay un valor bien complejo (Florent Kayser, comunicación personal, 4 de octubre, 2016).

De manera complementaria, una Startup y los expertos mencionados afirman que además de la presión del entorno, la motivación de certificarse debe nacer de las empresas. A partir de los ejemplos que citan afirmaciones de los entrevistados, el estudio muestra que la variable indicada es uno de los factores críticos de éxito que motivan la adopción del modelo de empresas B en

Perú porque muestra a un entorno que le interesan los impactos positivos y que exige que las empresas cambien. Consideramos que si la demanda de presión social fuera mayor, podría generar que las empresas quieran conocer acerca de las empresas B y que el Estado genere incentivos para que el modelo de negocio sea viable en el país.

Por otro lado, encontramos un contraste reflejado en que es posible que la sociedad no esté presionando y exigiendo a la sociedad por impactos positivos incluso de ellos mismos como personas y luego de las empresas. Entonces basándonos en la afirmación de la experta social Karina Lerner, son pocas las empresas que adoptan el modelo B debido a que las personas aún están aprendiendo a ser ciudadanos y después se enfocarán en un nivel más elevado de aplicación de triple impacto.

De acuerdo con la teoría, uno de los dieciséis factores desencadenantes de iniciativas de institucionalización, es la presión de los grupos de interés, este se ejemplifica en que el entorno contribuye en el enfoque y cambios en una empresa. El entorno es considerado como un factor externo relevante por los directivos al momento de adoptar cambios en la organización. Al considerar este factor, evitan sanciones sociales, y además los grupos de interés animan a las organizaciones a considerar dejar de externalizar los costos sociales y que empiecen a internalizarlos. Dejar de externalizar se refleja en dejar de trasladar los costos sociales a la sociedad y medio ambiente. Internalizar esos costos implica que la organización los aborde. Para complementar, también se puede entender que las organizaciones actúan por coerción porque dependen de los recursos sociales y ambientales. Esto se aplica no solo para las empresas B sino también para todas las organizaciones, de alguna manera todas dependen de los recursos de personas y medio ambiente.

4.5 Análisis según la variable incentivos para la viabilidad

Las once Startups, las 3 Empresas B (Hoseg, Nature Services y X – Runner) y los expertos de Sistema B Perú, del sector público y social afirman que las políticas públicas impactarían favorablemente el desarrollo y el crecimiento de las Empresas B, asimismo, que se debería dar políticas públicas donde el Estado financie a las empresas sostenibles como las Empresas B y puedan dar un marco legal favorable, lo cual ya se está dando en otros países; por ejemplo en EEUU. Consideramos que un marco legal para las Empresas B sería un factor importante para el incremento y regulación de las B en el Perú; asimismo, el incentivo que más se resalto fue la reducción de impuestos y los beneficios a nivel tributario.

El estudio nos muestra que la variable políticas públicas con respecto al modelo de negocios Empresas B es uno de los factores críticos de éxito que contribuiría positivamente en el desarrollo y desempeño de las Empresas B, pues las Startups entrevistadas afirman que las

políticas públicas a favor de las Empresas B o las empresas sociables en general conformarían un gran incentivo para su certificación.

Asimismo, se resalta que aunque en la actualidad hay un avance en el interés por parte del Estado con las empresas sociales o las que practican la sostenibilidad y el triple impacto, aún se refleja un descontento por parte de las empresas y los expertos entrevistados, pues no perciben aún el apoyo suficiente por parte del Estado para este sector. Según la teoría institucional, en el isomorfismo coercitivo, el Estado tiene la capacidad de generar alguna presión a través de varios mecanismos, puede ser de forma coercitiva para imponer nuevas normativas o través de incentivos; en este sentido, la formulación de nuevas normativas con respecto a las Empresas B podría darle más legitimización al modelo, generando más confianza y difusión al modelo, además que sea más atractivo para las empresas.

Asimismo, cabe resaltar que la institucionalización es un proceso que se da en el tiempo y que requiere maduración y ser interiorizado en la organización, es decir si bien el Estado puede generar incentivos, son las empresas las que con el tiempo las institucionalizan; por ello que la Empresa B Libélula afirma que más necesario es que las empresas que se certifiquen entiendan el modelo y el propósito de las B a que lo hagan por los incentivos externos. Por otro lado, de acuerdo con la teoría de la innovación empresarial, las empresas B se diferencian de las otras por su modelo de negocio B con el fin de obtener nuevos mercados y generar mayores ingresos a través del triple impacto.

Además, según la teoría de innovación, consiste en un determinante de crecimiento y recibe una serie de beneficios en las cuales puede estar el apoyo del Estado mediante políticas públicas. Se puede inferir que el apoyo del Estado, el cual por ahora es reducido, incrementará con el tiempo, pues las nuevas tendencias de negocios están basadas en el cuidado ambiental y social, y el incremento de las utilidades. Por otro lado, como ya se mencionó, es indispensable aclarar que Libélula no tiene predisposición a tomar las políticas públicas, porque asegura que el propósito inicial de una Empresa B se tergiversaría y que las empresas buscarían ser B solo por sus beneficios, es una posición de principios.

Finalmente, las once Startups afirman que el proceso de certificación es coherente y viable, pues tiene como eje el impacto social, ambiental y económico; y además es realizable y accesible. Las tres Empresas B, Libélula, X-Runner y Nature Services afirman que, si bien el proceso de certificación es largo, contribuye a que la empresa se autoevalúe y realice mejoras. Asimismo, el experto de Sistema B Internacional indica que, para una mayor viabilidad, debe haber más inversionistas con propósito social y ambiental para que financien a las empresas sostenibles.

El experto de Sistema B Perú afirma que se necesitan más personas que manejen la herramienta de la evaluación de certificación para que guíen a las empresas en la certificación. Cabe resaltar que la Empresa B Hoseg, si bien resalta que la certificación sí es viable, afirma que la incorrecta traducción del B Assessment Impact al español dificulta el proceso, lo cual podría ser un limitante para que las empresas potenciales se certifiquen, pues pueden desistir en el proceso al encontrar dificultades en su traducción.

Es complicado, uno por tema de tiempo; o sea, como yo vengo que ver muchas cosas, darme el tiempo para revisar, para hacer la certificación, era difícil ver el momento, entonces había lapsos largos donde no podía hacerlo, pero era por temas de tiempo. Otra cosa que es complicada es que es una certificación que ha sido concebida en inglés y que la traducción no está tan buena (Juan Carlos Sznak, comunicación personal, 7 de octubre, 2016).

Por otro lado, los expertos privado, público y social indican que el modelo de negocio B será más viable en la medida que haya más conocimiento e identidad por las empresas B y que aplica no solo para las empresas que resuelven una necesidad social o ambiental, sino para todas las empresas de cualquier sector. Por ejemplo, un bufete de abogados es potencial a ser B por sus procesos y su gestión sostenible. Cabe resaltar, además que las cuatro Empresas B, Hoseg, Libélula, Nature Services y X – Runner, afirman que una empresa debe tener interiorizado el ser B para que después de su certificación sea coherente en sus acciones.

A partir de la investigación podemos afirmar que la viabilidad del modelo B y el proceso de certificación es un factor crítico de éxito para el desarrollo y desempeño de las Empresas B. El ingreso a la evaluación de impacto B es el primer contacto que tiene la empresa potencial a certificarse. Si el proceso de certificación es coherente generará una mayor confianza en las empresas al certificarse. Además si el proceso es factible y tiene una asesoría correspondiente, menos empresas desistirán en el proceso de certificación. Es indispensable que la traducción de la evaluación de impacto B sea la adecuada y que no se presente dudas no resueltas en el camino.

De acuerdo a la teoría institucional, el isomorfismo coercitivo también depende de las expectativas de la sociedad, en este sentido, las once Startups tienen una percepción positiva acerca del modelo de negocios B, por lo tanto, más empresas podrían tener tendencia al cambio hacia el modelo. Por otro lado, la viabilidad de las empresas B corresponde a la innovación empresarial, pues busca diferenciarse de las demás empresas con el modelo de negocio B, generando que inversionistas apoyen el nuevo tipo de empresa, que más personas se unan a la comunidad B, que más empresas puedan generar el triple impacto y obtener nuevos mercados. Además, la innovación empresarial es un determinante de crecimiento, porque trae una serie de

beneficios de generación de valor como el triple impacto, visibilidad, reconocimiento y económicos, reducción de externalización del costo social y de los costos operativos innecesarios.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones de la investigación y recomendaciones específicas para las organizaciones estudiadas.

1. Conclusiones

Con el presente estudio se logró responder las preguntas y objetivos de la investigación.

Resaltamos que el análisis y resultados de la investigación, obtenida a partir de las perspectivas de expertos, miembros de las Empresas B y de las startups potenciales a certificarse fueron respaldados por el Marco Analítico desarrollado.

Asimismo, hemos determinado responder cada pregunta de la investigación a través de las variables desarrollo, conocimiento, interés, otros factores emergentes e incentivos para la viabilidad. Cada variable general contendrá a las sub variables según corresponda.

Para la variable desarrollo se concluye:

Con respecto a la variable de desarrollo, tiene como sub variables al cambio organizacional, nivel de apertura al cambio, sensibilidad al triple impacto, rentabilidad, sostenibilidad, cultura organizacional e innovación empresarial.

- Con respecto al nivel de apertura al cambio, se requiere que las empresas sí tengan apertura al cambio, pues una de las características de las Empresas B entrevistadas es que son flexibles, están predispuestas a mejorar y, afirman que si es necesario cambiar el sector para llegar al propósito establecido en la organización, lo harían. La apertura al cambio de las startups está reflejada en la disposición de certificarse y en la formación de una empresa con un propósito social y/o ambiental.
- Con respecto a la sensibilidad al triple impacto, todas las empresas B lo aplican porque es su propósito. Se requiere que las empresas potenciales a certificarse B tengan un propósito social y/o ambiental. Se resalta que la percepción de las empresas entrevistadas con respecto al modelo es que brinda respaldo, da credibilidad, genera motivación interna y sentido de pertenencia a una comunidad de empresas sostenibles.
- Con respecto a la rentabilidad y a la sostenibilidad, el ser una Empresa B permite que se reduzcan los costos operativos innecesarios y se conforma como un incentivo para que se multipliquen las Empresas B porque se reducen los impactos negativos y se incrementan los beneficios económicos y sostenibles.
- Es indispensable que la Empresa B sea sostenible, exitosa y rentable en el tiempo para su desarrollo y para dar mayor sustento al modelo.

- Las empresas que buscan la certificación B deben tener una cultura organizacional definida e integrada en todos sus procesos y colaboradores. Las características importantes de las empresas que ya se certificaron y de las startups entrevistadas es que son flexibles, horizontales, y tienen una cultura de triple impacto. Asimismo, se destaca que todos los colaboradores tienen interiorizado el enfoque socio ambiental a nivel personal y laboral.
- Las empresas innovadoras con propósito social y/o ambiental son empresas con alto potencial en certificarse B, las cuales son características indispensables para el desarrollo y gestión de las empresas B.
- La responsabilidad social es una de las características de las empresas B y está siendo más considerada por las startups. Sin embargo, la valoración de la responsabilidad social actualmente no es suficiente porque las empresas la siguen aplicando solo como una intervención adicional y no como un enfoque transversal a toda la empresa. Por lo tanto, consideramos que el concepto que verdaderamente se debe aplicar es la creación de valor compartido, la cual es una forma más desarrollada de creación de valor económico a través de la creación de valor para la sociedad.

Para la variable conocimiento se concluye:

Con respecto a la variable conocimiento, tiene como sub variable la difusión.

- La mayoría de las startups no conocían a las Empresas B. En Perú, no había una entidad oficial que contribuyera, motivara y ayudara a las empresas en el proceso de certificación y por eso varias de las empresas desistían ante una contingencia presentada en el proceso.
- Si los grupos promotores, Sistema B Internacional y Sistema B Perú, y las empresas B peruanas hubieran generado una mejor difusión y de mayor impacto, hubiera habido mayor interés de las empresas y startups en certificarse como B.
- Las startups si tienen interés en el modelo B y en certificarse. También les interesa que haya mayor difusión del movimiento B y que aumente la comunidad B.
- Si las startups se hubieran enterado del movimiento B, se sentirían identificados y hubiera habido mayor posibilidad de interés y certificación de ellas.
- Es importante que los estímulos e incentivos del modelo B sean comunicados correctamente por las organizaciones promotoras y empresas B peruanas a la sociedad y a las personas, pues se registra un alto desconocimiento. Esta difusión contribuiría a la viabilidad y desarrollo de las Empresas B en Perú.

Para la variable interés se concluye:

Con respecto a la variable interés, tiene como sub variables el costo de certificación y costo de generar el triple impacto.

- No se debería generar un costo extra por generar un triple impacto en la organización, puesto que las Empresas B certificadas y las startups potenciales tienen estos costos inherentes en sus operaciones como parte de su propósito.
- Las Empresas B consideran el costo de certificación y generar triple impacto como una inversión para su crecimiento y desarrollo.
- Muchas de las startups entrevistadas aún lo ven como un costo y afirman que no se certificarían debido a la actual liquidez de la organización, lo cual sería un limitante para el desarrollo de las certificaciones de Empresas B; sin embargo, consideran que sí se certificarán en un mediano plazo cuando incrementen su presupuesto económico.

Para la variable otros factores emergentes se concluye:

Con respecto a la variable otros factores emergentes, tiene como sub variables la presión social y relación con las partes interesadas.

- Ha habido cierto nivel de presión social y esta ha originado un entorno interesado en los impactos positivos y que exige que las empresas cambien; sin embargo, esto no se está dando con la rapidez y madurez necesaria.
- Consideramos que si la presión social fuera mayor, funcionaría como ente regulador para las empresas. Asimismo, promovería que el Estado genere más incentivos para las empresas sostenibles.
- Un nivel mayor de presión social, podría contribuir a que las empresas quieran conocer acerca de las empresas B y también generaría que el Estado promueva estímulos para que el modelo de negocio sea viable en el país.
- Las Empresas B y las startups perciben que la presión social es favorable puesto que perciben que el entorno tiene interés por los impactos positivos, y que exigen que las empresas cambien y se enfoquen en el triple impacto.
- La certificación B generará un mayor impacto positivo con las partes interesadas. Habrá mayor confianza en una Empresa B que tiene un triple impacto, habrá un impacto positivo con los clientes, se atraerá talento, renovarán la imagen empresarial y reputación, y se convertirán en aliados estratégicos que respaldarán el modelo.

Para la variable de incentivos para la viabilidad se concluye:

Con respecto a la variable incentivos para la viabilidad, tiene como sub variables los incentivos en políticas públicas y la viabilidad.

- Los incentivos en políticas públicas son un factor que impactaría favorablemente en el desarrollo y crecimiento de las Empresas B, porque la mayoría de startups están dispuestas a recibirlas y sería un incentivo para certificarse.
- La intervención del Estado mediante la generación de un marco legal para las Empresas B, daría mayor legitimidad a la certificación de Empresa B y viabilidad en Perú.
- La intervención del Estado en la actualidad es insuficiente y se percibe un descontento en los tres grupos entrevistados.
- Encontramos que hay corporaciones grandes que no se certificaran por ahora, pero contribuyen en gran medida mediante el programa “Mide lo que importa”. Este programa consiste en promover que sus proveedores pasen por la evaluación para ser empresa B y a los que logren certificarse les darán mejores condiciones. Esto implica que las empresas que se vayan certificando obtendrán beneficios de elegibilidad y al mismo tiempo interiorizarán la importancia de ser empresas con propósito.

Finalmente se buscó responder la pregunta general de por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de Empresas B en Perú. Para ello, nos planteamos el objetivo de conocer el desarrollo y multiplicación de las empresas B en Perú, y a partir de ello identificar cuáles son los factores críticos de éxito para la adopción del tipo de Empresas B.

- Las Startups potenciales a ser B muestran que si tienen la mayoría de las características para certificarse B, sin embargo se verifica que no conocen a la Empresa B, no hay una mayor aplicación de las variables cambio organizacional, nivel de apertura al cambio y sensibilidad al triple impacto, no hay un mayor trabajo de búsqueda y asesoría constante del grupo promotor Sistema B Perú para multiplicar las Empresas B, no hay un entorno favorable ni hay políticas públicas por parte del Estado que incentiven o promuevan la expansión de Empresas B.

De manera adicional, es importante indicar que hubo un mayor desarrollo y promoción de las Empresas B en Estados Unidos y otros países de América Latina.

- El fenómeno de las Empresas B surge en el ámbito privado por las iniciativas de personas que tienen empresa y que quieren darle un propósito social y ambiental. De esa manera se crearon los grupos promotores en Estados Unidos y Latinoamérica.
- En Estados Unidos se originó el fenómeno de Empresas B. Consideramos que las razones de su origen en ese país, se debe a que los líderes de empresas tienen una mayor apertura al cambio y en consecuencia mayor disposición a generar cambios organizacionales. También tienen una mayor sensibilidad al triple impacto, y sus empresas son rentables y sostenibles.
- En Latinoamérica, hay un mayor número de Empresas B porque los fundadores de Sistema B Internacional, Maria Emilia Correa, Pedro Tarak y Juan Pablo Larenas impulsaron fuertemente las Empresas B en Colombia, Argentina y Chile respectivamente. Además tienen mayor aplicación de las variables como el cambio organizacional, nivel de apertura al cambio y sensibilidad al triple impacto.
- Cabe resaltar que uno de los factores de que Chile tenga mayor número de Empresas B en América Latina es que el director ejecutivo de Sistema B Internacional con sede en Chile, Juan Pablo Larenas, trabajó arduamente durante los primeros años asesorando y guiando a las empresas en sus certificaciones B. De esa manera se formó un gran número de Empresas B y las demás empresas empezaron a llegar solas.
- Asimismo, en los países mencionados existen políticas públicas enfocadas en la expansión de empresas sociales, financiadoras, entre otros factores que ha hecho que su expansión se realice más rápido que en Perú.
- Resaltamos que la Empresa B pertenece a un cuarto sector que consiste además del propósito empresarial, en tener un propósito social y/o ambiental. Y lo más importante es que se basa en la creación de valor compartido.

Daremos respuesta a los supuestos de investigación planteados.

- Con respecto al primero, las startups no están enteradas y no conocen a las Empresa B, por ello no hay una cantidad mayor de empresas certificadas y alineadas a este nuevo modelo de valor compartido. Este supuesto es correcto. Es uno de los factores que incidieron en que haya pocas empresas certificadas.
- En cuanto al segundo supuesto, existen startups que sí conocen el modelo B, sin embargo no tienen interés en certificarse como tal, debido a que el entorno no es favorable para su surgimiento, ni existen incentivos que impulsen la certificación. Este supuesto es incorrecto porque la mayoría de las startups, una vez que se enteraron del modelo B,

indicaron que aunque la comunidad B aun no es grande y que no hay incentivos del Estado que los estimulen, aun así se certificarían en un mediano plazo.

- El tercer supuesto, consiste en que existen las startups que conocen el modelo B, y que además cuentan con un entorno favorable y factores facilitadores, y a pesar de ello no desean adoptar el modelo B. Este supuesto es incorrecto. Todas las startups, una vez enteradas del modelo B, y considerando que hubiera un entorno favorable y factores facilitadores, si adoptarían el modelo de Empresa B.

Después de habernos referido a las preguntas de investigación, nos referiremos a otras conclusiones.

- La cantidad de asistentes al taller de Multiplicadores B, es una evidencia de que si hay cierto conocimiento e interés acerca del movimiento B por parte de profesionales, personas y empresas.

2. Recomendaciones

- Se recomienda priorizar la difusión del modelo B a través de dar a conocer casos de éxitos de empresas emblemáticas como por ejemplo Natura en eventos y charlas en universidades y ambientes académicos. Se propone campañas publicitarias con figuras de autoridad que promuevan el enfoque socio ambiental, que generen identidad y recordación a través de las redes sociales y medios de comunicación como televisión y diarios importantes del país.
- Se propone la realización de eventos multitudinarios como el realizado en Brasil con Río+B. Este tipo de eventos generaría mayor identidad y comunidad al movimiento B en Perú. Además, lograr que empresas grandes promuevan el movimiento B.
- Se recomienda fortalecer la relación de las Empresas B con sus pares y con otras empresas socialmente responsables a través de reuniones, conversatorios y eventos. Esto generaría mayor sinergia, incrementaría la comunidad B, impulsaría la identidad, la oportunidad de que estudien otros casos de éxito y permitiría generar alianzas estratégicas entre ellas.
- Se sugiere que haya más flexibilidad en el costo, no en el total, sino en la forma de pago; tal como pago en fracciones o mensual. Cabe resaltar que los costos impuestos en la escala

han sido realizados para la comunidad americana, mas no para la de América Latina, teniendo en cuenta que las realidades son distintas y que la moneda peruana es el “sol”, se requiere esta flexibilidad para hacer más accesible la certificación para las empresas que ingresan como B pendiente y que recién están comenzando en su crecimiento.

- Se recomienda resaltar en mayor medida los beneficios que genera el modelo de negocio B como el del nivel reputacional, económico, reducción de gastos operativos innecesarios, retención de talento, entre otros; ello a través de las propuestas de difusión ya mencionadas.
- Se sugiere que las organizaciones promotoras Sistema B Perú y las Empresas B incrementen la Red Networking con las figuras claves que puedan contribuir con el desarrollo del movimiento B en Perú. Asimismo, se recomienda persistir en la búsqueda del desarrollo del marco legal para las Empresas B, a través de la continuación de las mesas de conversaciones con los Ministros y otros medios; pues generará mayor legitimidad al movimiento B y reduciría en gran medida la incertidumbre del modelo.
- Se propone crear un B Assessment impact adaptado al español y a la realidad de América Latina, pues se ha encontrado que el actual tiene una traducción incorrecta del inglés al español, lo cual dificulta el proceso de certificación. Asimismo, se requiere de personas capacitadas y expertas en el manejo del B Assessment impact en Perú, para que puedan asesorar en el idioma español y de manera más cercana a las empresas potenciales, así, las empresas se sentirán respaldadas de que están realizando de manera correcta la certificación y en menos tiempo.
- Se recomienda la difusión del juego “Granjeros”, el cual tiene como base el triple impacto a diferencia de otros que solo tienen fines económicos como el Monopoly, en las redes sociales de Sistema B Perú, Multiplicadores B, Empresas B y sus páginas web correspondientes. Con ello no buscamos cambiar la cultura peruana; sin embargo, creemos que en un largo plazo, la suma de pequeñas iniciativas puede generar grandes cambios. Ello, debe ir relacionado con la importancia de concientizar y enseñar en las universidades y colegios acerca del cuidado ambiental y social.
- Se sugiere crear una estrategia para dirigirse a los hijos de los empresarios que tengan este enfoque socio y/o ambiental y que puedan influenciar en las tomas de decisiones de

sus padres, pues en la mayoría de los casos, los millennials tienen más apertura al cambio y sensibilidad al triple impacto.

- Se recomienda aplicar la estrategia del Tercero creíble para que otras instituciones que ya conocen el modelo B, avalen y otorguen mayor credibilidad a los grupos que tienen interés en ser parte de la comunidad de Empresas B.
- Se recomienda que Sistema B Perú realice alianzas estratégicas con inversionistas con enfoque socio y/o ambiental y otros actores claves.
- Finalmente, consideramos que la implementación de las recomendaciones presentadas contribuirán a que se incrementen las Empresas B en Perú, asimismo, creemos que preparará al sector para que las Empresas B se desarrollen y sean sostenibles.

3. Mensaje final para los grupos de interés

Para el grupo que no conoce a las Empresas B:

Luego de haber recibido información de Empresas B, sugerimos que sean personas y/o empresas más conscientes y exigentes con los productos y servicios que les ofrecen. Que investiguen más y que sean críticos.

Para el grupo que conoce, no tiene un entorno favorable y no tiene interés:

Que sean agentes de cambio, que tomen la iniciativa y que se conviertan en pioneros en generar los cambios para un entorno favorable.

Para el grupo que conoce, tiene un entorno favorable pero aun así no tiene interés:

Que sean gestores líderes innovadores, flexibles y con apertura al cambio para el largo plazo y el futuro. Ser Empresa B, significa crear valor compartido, aplicar una estrategia competitiva y ser sustentable. Deben alinearse para su progreso y existencia. El valor compartido abrirá la próxima oleada de innovación y crecimiento para las empresas y reconectará el éxito de las empresas con el de la comunidad.

4. Limitaciones del estudio

En el estudio se tuvo las siguientes limitaciones:

Inicialmente se planteó que uno de los grupos sujetos de estudio sería una muestra de empresas tradicionales, pero por factores de sensibilidad a la información confidencial por parte de las empresas, se cambió a una muestra de Startups potenciales a certificarse.

Como el grupo potencial son las Startups con enfoque social y/o ambiental, la muestra puede tener un nivel de sesgo. Esta muestra no representativa tiene un sesgo porque se pudo haber evaluado a un grupo de Startups con enfoques variados y no solo con enfoque social y/o ambiental. Pero consideramos que la elección de este grupo potencial brindaría un aporte más relacionado porque es un grupo que cumple con algunas de las características de las Empresas B.

No se pretende generalizar o dar conclusiones con niveles de representatividad. El presente trabajo es exploratorio, por lo cual el sesgo que se genera tiene un impacto mínimo en el estudio porque no es una muestra representativa.

Se investigó en Lima y no en otros departamentos de Perú, por lo cual no se sabe si hay prácticas responsables o intenciones de ser Empresa B en otros departamentos.

No se entrevistó a la totalidad de Empresas B certificadas en Perú, en el caso de Ret y Natura, porque éstas no tuvieron disponibilidad de tiempo. En cuanto a las recientes Empresas B certificadas Valle y Pampa, Pimalpaka, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC e Inka Moss no entraron al estudio porque se certificaron en el año 2017 y el estudio abarcó únicamente a las empresas certificadas del año 2016.

5. Líneas futuras de investigación

Consideramos que hay algunas líneas futuras de investigación.

Se puede aplicar un enfoque cuantitativo a una muestra de mínimo 400 empresas del sector tradicional para validar si están dispuestas a certificarse como B.

Realizar un estudio de correlación de la variable dependiente adopción del modelo de Empresas B con las variables independientes del perfil de los accionistas y directivos de las Empresas B en Chile, Argentina, Colombia y Perú como la edad, género, formación académica y profesional, sector y antigüedad de la empresa y resultados, para explorar posibles relaciones explicativas entre ellas.

REFERENCIAS

- Academia ASECH (2014). *Manual del Emprendedor*. Recuperado de <https://www.asech.cl/wp-content/uploads/2015/02/Manual-del-Emprendedor-WEB-SI.pdf>
- Alter, K. (2007). Social Enterprise in Context [Empresa Social en Contexto]. *En Virtue Ventures. Social Enterprise Typology* [Tipología Empresa Social], (p.13).
- América Solidaria (2016). Conócenos. Recuperado de <http://www.americasolidaria.org/conocenos/directorio/>
- Astrid Cornejo (31 de marzo del 2014). Perú 2021: Empresa sostenible es la que trabaja el “triple bottom line”, el tema económico, social y ambiental. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/peru-2021-que-empresas-sean-sostenibles-implica-que-se-trabaje-tema-economico-social-y-ambiental-2093203>
- B Analytics (2016). Home: B Analytics. Recuperado de <http://b-analytics.net>
- B Corporation (2016). B the change. Recuperado de <https://bthechange.com/?gi=1204349cc0bf>
- Berger, G. (2014). Las empresas del futuro. *El cronista*. Recuperado de <http://live.v1.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/ElCronista-Sustentabilidad-articuloGB-marzo2014.pdf>
- Compadre (2016). Compadre. Recuperado de <http://compadre.pe/>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). *El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 75, 7-34.
- Díaz Cáceres, N., & Andrés Castaño, C. (2013). *El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial*. Revista Daena (International Journal Of Good Conscience), 8(2), 82-100.
- Díez-De-Castro. E, Díez-Martín, F. & Vázquez-Sánchez, A. (2014). *Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones*. España: Universidad de Sevilla, Universidad Rey Juan Carlos.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, (2). 147.
- Doadrio, L., Alvarado, M., & Carrera, N. (2015). Sección especial: Efectos del cambio en la normativa contable española: Reforma de la normativa contable española: análisis de su entramado institucional. *Revista De Contabilidad*, 18200-216. doi:10.1016/j.rcsar.2015.02.002
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. Estados Unidos: The Economist
- Evaluación de Impacto B (2016). Sobre nosotros, lo que creemos. Recuperado de <http://www.bimpactassessment.net/es/sobre-nosotros>

- Evea eco fashion (2016). ¿Qué es Evea?. Recuperado de <http://evea-ecofashion.com/es/evea/que-es-evea/>
- Feder. (s.f.). *La innovación como determinante del crecimiento*. Innovación y competitividad empresarial. (p.6). Canarias.
- Fomin (2012). *El fenómeno de las Empresa B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial*. Fondo Multilateral de Inversiones. Recuperado de http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf
- Fremman, E. (2010). *Stakeholder Theory: The state of the art*. Estados Unidos: Cambrigde
- Freshmart (2016). Freshmart. Recuperado de <https://www.freshmart.pe/>
- Gatica, S. (2013). Casos de estudio sobre empresas chilenas: cómo hacer sustentable la sustentabilidad. El caso Triciclos. *Fomin*. Recuperado de http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/03/EL-CASO-DE-TRICICLOS_Case-Chile.pdf
- Golosanas box (2016). ¿Cómo funciona?. Recuperado de <https://golosanasbox.pe/>
- GRI (2015). *Propósito de la guía para la elaboración de memorias de GRI*. En Gri. G4, Guía para la elaboración de memorias en sostenibilidad. (2da ed. p, 5). Netherlands. Gri Edition.
- Haigh, N., Hoffman, A. (2012). *The hybrid organization's sustainability-driven model [El modelo de sostenibilidad impulsada por la organización del híbrido]*. En Elsevier, Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business [Organizaciones híbridas: El siguiente capítulo de negocio sostenible]. (1ra ed., p. 127). Boston: Elsevier.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Honeyman, R. (2015). *Manual de Empresas B. Negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo*. Chile: Penguin Random House Grupo Editorial
- Hoseg (2016). Sobre nosotros. Recuperado de <http://hosegspreadingwarmth.com/about-us/>
- Inei (2015). Informe técnico: demografía empresarial en el Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-demografia-empresarial_2015_i.pdf
- Inngresa (2016). Inicio. Recuperado de <https://inngresa.com/>
- I furniture (2016). I furniture. Recuperado de <http://www.ifurniture.pe/>
- Iso 26000 (2010). *Descubriendo ISO 26000*. Recuperado de: http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf
- Kantis, H. & Federico, J. (2014). Resumen ejecutivo. En Latingrafía. *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico, una herramienta para la acción en América Latina*. (1ra Ed, p. 18).

- Libélula (2016). Nosotros. Recuperado de <http://libelula.com.pe/nosotros/>
- Lopez, C. (2013). ¿Qué aportan las empresas B al desarrollo social y/o medioambiental?. *Academia B*. Recuperado de <http://academiab.org/wp-content/uploads/2015/06/Empresas-B-y-Teor%C3%ADa-de-Cambio-Cristina-L%C3%B3pez-Julio-2013.pdf>
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/2778293>
- Nature Services Perú (2016). Equipo. Recuperado de <https://www.natureservicesperu.com/>
- Ocde (2005). *Manual de Oslo*, guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. (3ra ed.). Madrid: Grupo Tragsa.
- Oecd (2013). *Estudios del centro de desarrollo: Startup América Latina, promoviendo la innovación en la región*. OECD library.
- Un documents (2016). Our Common Future [Nuestro futuro común]. Reporte de la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo. Recuperado de <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Pesce, D. (2012). Corporate Social Responsibility in the EU and Latin America: the role of OECD guidelines for multinational enterprises [PPT]. Recuperado de http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/october/tradoc_150015.pdf
- Perú 2021 (2016). Sobre Perú 2021. Recuperado de: <http://www.peru2021.org/principal/categoria/sobre-peru-2021/16/c-16>
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pucp.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18.
- Pucp (2016). Profesores contratados. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/profesor/lerner-heilbraun-karina/>
- PwC (2016). *Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina* (2º Ed). Price Waterhouse & Co.
- Rodríguez Moreno, D. C. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. *Revista Katharsis*, (21), 419-448.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A. (2013) Sobre el cambio organizacional. *Una revisión bibliográfica Innovar*, 23(50). 35-52.
- Sánchez, G. (2002). Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia. *Economía y Desarrollo*. Colombia.
- Schumpeter, J.A. (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico: Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fondo de cultura Económica.

- Sistema B (2016). La Empresa B, por qué son importantes. Recuperado de <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/por-que-son-importantes>
- Start Up Perú (2016). Start Up Perú. Recuperado de <http://www.start-up.pe/comunidad-start-up.html>
- Troncoso, N. G. (2014). Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago, Chile). Recuperado de <http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/Tesis-Naom%C3%AD-Gabriela-Troncoso-Campos2.pdf>
- Tulpu (2016). Acerca de Tulpu. Recuperado de http://www.tulpu.com/index.php?route=information/information&information_id=10
- Vetplace (2016). Servicios. Recuperado de <https://www.vetplace.pe/>
- Vives, M. (2012). Cuarto sector, hacia una mayor responsabilidad social empresarial. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (12), 151-181. Recuperado de <http://www.cumpetere.com/Documents/El%20cuarto%20sector%20Revista%20RSE.pdf>
- Waposat (2016). Waposat. Recuperado de <https://waposat.com/>
- Wiwa (2016). Wiwa. Recuperado de <http://wiwa-club.wixsite.com/wiwa/home-cop>
- X runner (2016). Nuestras fundadoras. Recuperado de <http://xrunner-venture.org/es/quienes-somos/#founders>

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de Consistencia

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA ADOPCIÓN DEL MODELO DE EMPRESAS B EN LIMA- ANÁLISIS A PARTIR DE EMPRESAS B Y STARTUPS CON ENFOQUE SOCIAL Y/O AMBIENTAL POTENCIALES A CERTIFICARSE B						
PROBLEMA	OBJETIVOS	PREGUNTAS	MÉTODOS Y HERRAMIENTAS	VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES O CATEGORÍAS
Problema General: Dado que el fenómeno de Empresa B surgió en Latinoamérica en el año 2011, en Perú al año 2016 solo hay 7 empresas B en comparación con otros países de la región como Chile, Brasil, Argentina y Colombia.	Objetivo General: Mostrar el desarrollo y multiplicación de las empresas B en Perú y a partir de ello determinar por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de empresa B en Perú.	Pregunta General: ¿Por qué son pocas las empresas que adoptan el modelo de empresa B en el Perú?	Fuente secundaria: reportes, informes de empresas B en otros países, fuentes primarias (Cuentas públicas, foros, entrevistas a emprendedores, entrevistas a empresas B y empresas B peruanas). También, acceso a resultados de encuestas realizadas a empresas B en otros países. Observación: Participación activa en el taller Multiplicadores B	DESARROLLO	Cambio organizacional. Nivel de apertura al cambio. Cultura organizacional. Sensibilidad al triple impacto. Sostenibilidad. Rentabilidad. Innovación empresarial.	Políticas de cambio. Visión y Misión. Prácticas de Gestión. Disposición a certificarse. Decisión para la certificación. Lineamiento de la cultura organizacional en toda la empresa. Relación de la empresa con la R.S. Relación con empresas socialmente responsables. Prácticas de sostenibilidad. Planificación regulatoria. Proceso de la certificación B. Reportes de sostenibilidad económica. Resultados económicos producto de la certificación B. Políticas de innovación empresarial. Capacidad de innovar.
Problema Específico: Hay muy poca difusión del modelo de Empresa B de los actores involucrados: Sistema B Internacional (Latinoamérica), Sistema B Perú, y las 4 empresas B peruanas.	Objetivos Específicos: Evaluar si las startups peruanas privadas formales con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse conocen el modelo de empresa B.	Pregunta Específica: ¿Cuál es el nivel de conocimiento de las startups peruanas privadas formales con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse acerca del modelo de empresa B?	Fuente secundaria: Encuestas de informantes y reportes, Fuentes primarias (Cuentas públicas, foros, entrevistas a emprendedores, entrevistas a empresas B y empresas B peruanas). Participación activa en el taller Multiplicadores B	CONOCIMIENTO	Difusión. Nivel de apertura al cambio. Sensibilidad al triple impacto.	Prácticas de difusión acerca de Empresa B. Nivel de conocimiento de acerca de Empresa B. Disposición a certificarse. Decisión para la certificación. Relación de la empresa con la R.S. Relación con empresas socialmente responsables. Nivel de presión social para reducir impactos negativos.
Al año 2016 solo hay 65 empresas socialmente responsables según la organización Perú 2011. También hay 3 emprendimientos sociales con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse en Lima Perú. Lo cual refleja que hay muy pocas empresas que abordan la puesta en práctica del tema vinculado.	Evaluar el interés de las startups peruanas privadas formales con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse, acerca del modelo de empresa B. Indagar que otras presunciones tienen y cuanto están vinculadas al modelo de empresa B.	¿Cuál es el nivel de interés de las startups peruanas privadas formales con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse acerca del modelo de empresa B?	Fuente primaria (Cualitativa): Entrevistas semi-estructuradas a miembros de startups potenciales a ser B, empresas B peruanas B, Sistema B Perú y Sistema B Internacional. Observación: Participación activa en el taller Multiplicadores B	INTERÉS	Costo de certificación. Costo de generar el triple impacto. Nivel de apertura al cambio. Sensibilidad al triple impacto.	Capacidad de pago. Capacidad de gasto para la mejora continua. Disposición a certificarse. Decisión para la certificación. Relación de la empresa con la R.S. Relación con empresas socialmente responsables.
En Perú, como parte de la política de desarrollo e innovación empresarial no se contemplan estímulos e incentivos como Empresa B. En los últimos años esta actividad mayor incentivo para la formación de emprendimientos y generación de innovación, pero aún no es suficiente.	Identificar otros factores internos y externos relevantes que favorecen la adopción del modelo de Empresa B.	¿Cuáles son otros factores emergentes que permitan la adopción del modelo de empresa B por parte las startups peruanas privadas formales con enfoque social y/o ambiental potenciales a certificarse?	Fuente secundaria: Encuestas de informantes, reportes, Fuentes primarias y estudio de caso "Surgido de Empresa B en Argentina, Colombia y Chile". Fuente primaria (Cualitativa): Entrevistas semi-estructuradas a startups potenciales a ser B, empresas peruanas B, Sistema B Perú y Sistema B Internacional. Observación: Participación activa en el taller Multiplicadores B	OTROS FACTORES EMERGENTES	Presión social. Cultura organizacional. Sostenibilidad. Innovación empresarial. Rentabilidad. Relación con stakeholders.	Nivel de presión social para reducir impactos negativos. Lineamiento de la cultura organizacional en la empresa. Prácticas de innovación empresarial. Capacidad de innovación. Prácticas de sostenibilidad. Resultado regulatorio. Proceso de la certificación B. Reportes de resultados económicos. Resultados económicos producto de la certificación B. Nivel de presión social para las políticas públicas como incentivo.
En Perú hay pocos estímulos o incentivos de Estado o del sector privado para la adopción del modelo de empresa B.	Identificar los estímulos o incentivos para la viabilidad de empresa B.	¿Que estímulos se requieren para que sea viable el modelo de empresa B?	Fuente secundaria: reportes, informes del funcionamiento de empresas B con enfoque social y/o ambiental potenciales a miembros de startups potenciales a ser B, empresas B peruanas B, Sistema B Perú y Sistema B Internacional. Observación: Participación activa en el taller Multiplicadores B	INCENTIVOS PARA VIABILIDAD	Costo de certificación. Costo de generar el triple impacto. Nivel de apertura al cambio. Sensibilidad al triple impacto. Incentivos en políticas públicas. Viabilidad.	Capacidad de pago. Capacidad de gasto para la mejora continua. Disposición a certificarse. Decisión para la certificación. Relación de la empresa con la R.S. Relación con empresas socialmente responsables.

ANEXO B: Guía de entrevista a Expertos

GUIA DE ENTREVISTA - N° 1

Fecha:

Hora:

Lugar: Distrito, Lima, Perú

Entrevistador: Shirley Gonzales, Vanessa Chávez

Entrevistado:

- Nombre:
- Puesto:
- Institución:

Introducción:

La presente entrevista tiene como fin conocer la presente certificadora o experto, su fundación, implementación, desarrollo, contribución e importancia para la extensión de Empresas B. La información recopilada será utilizada, únicamente, como parte de la Tesis “Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse en Perú” realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Características de la entrevista:

La entrevista es de carácter confidencial y tiene una duración aproximada de una hora

Preguntas:

BLOQUE I (PARA TODOS) - LO INTERNO

1. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: ¿Cómo nació la organización promotora?
2. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: ¿Cómo fue la conexión y comunicación de los fundadores para reconocer que todos tenían el mismo interés en promover las Empresa B en Latinoamérica o Perú?
3. Para Sistema B Perú: Teniendo en cuenta su reciente fundación, nos podría describir la misión y visión de Sistema B Perú

4. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: ¿Cuál considera que es la prioridad para la certificadora? Por ejemplo, promover la certificación de Empresas B o incentivar la constitución desde su nacimiento?
5. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta la organización promotor? Señálelos en un orden de relevancia de más a menos que usted crea conveniente. ¿Por qué lo ordenó de esta forma? ¿Qué criterios usó?
6. Para el Experto: Nos podría contar sobre su experiencia en el campo en el que se especializa

BLOQUE II (PARA TODOS) - CERTIFICACIÓN B

7. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: ¿Usted cree que la decisión de certificación de una empresa como B, se debe a los factores externos (exigencias) o a una decisión (motivación) de la Alta dirección?
8. Para Sistema B Internacional: Desde su fundación, ¿cuál ha sido la tendencia en la certificación de empresas como B? ¿Se ha difundido más rápido en algunos países que en otros? ¿Cuáles serían las causas de este fenómeno?
9. Para el Experto: ¿Conoce a la organización promotora “Sistema B Perú” o “Sistema B Internacional”?
10. Para el Experto: ¿Tiene conocimiento o ha oído hablar del proceso de certificación para ser Empresa B?
Si el "experto" no conoce acerca del proceso de certificación, se le hará una pequeña presentación de los pasos que se deben realizar según Sistemas B Internacional:

Llevar constituido como mínimo 12 meses

- Completar una evaluación y alcanzar el puntaje necesario para la certificación
- Presentar los documentos necesarios que sustenten la información ingresada en la evaluación
- Firmar el “Term-sheet” como compromiso e ingreso oficial en la comunidad “Empresas B certificadas”
- Cambiar los estatutos de la empresa
- Pagar la certificación anualmente
- Cada dos años se debe volver a evaluar para mantener el certificado

11. Para el Experto: ¿Nos podría dar su opinión del proceso de certificación del modelo de negocio B?

BLOQUE III (PARA TODOS) - EMPRESAS B EN LATINOAMÉRICA

12. Para el Experto: ¿Tiene algún conocimiento acerca del modelo de negocios: Empresa B?

Si el “experto” no conoce acerca de “Empresas B”, se le hará una pequeña presentación de la misma:

“Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socio ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia” (Sistemas B Internacional).

13. Para el Experto: ¿Conoce alguna Empresa B a nivel nacional o internacional?
14. Para el Experto: ¿Cuál es su opinión acerca de la viabilidad de las Empresas B en Perú?
15. En su opinión, ¿una empresa debería certificarse como B o constituirse desde un inicio como tal? ¿Le parece que una opción es mejor que la otra? ¿por qué? ¿Cuál recomendaría?
16. Según cifras oficiales de TAL ORGANIZACIÓN en otros países de la región el incremento de las Empresas B es mayor (Chile, Argentina y Brasil). En su opinión, ¿A qué se debería esta tendencia?, ¿Se debe a una mayor cultura organizacional, a la innovación empresarial como iniciativa de la propia empresa u otros factores?
17. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: Teniendo en cuenta que Chile alberga la mayor cantidad de Empresas B en Latinoamérica ¿qué factores considera que explican esto? ¿se trata de factores estratégicos? ¿Cuál considera usted fue la estrategia en Chile? ¿Por qué? ¿Se debería a una mayor apertura al cambio, a su nivel de innovación, o se trata de otros factores, cuáles?
18. Para Sistema B Perú: ¿Cuál es la estrategia que se planea utilizar para presentar la certificación de Empresas B a las empresas aquí en Perú?
19. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: ¿Se ha sondeado entre las empresas ya creadas si existe interés tienen en certificarse como B y en qué medida están interesadas? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles son las características de estas empresas que perfilan ser B, se relaciona con el perfil ya mencionado?; y si es no, ¿Se ha planificado alguna estrategia para el fomento de interés?
20. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: En su opinión, ¿cuál ha sido la reacción de los empresarios y emprendedores que han demostrado interés en el proceso de evaluación con respecto al costo de inversión que genera la certificación?
21. Para Sistema B Internacional: ¿Sistema B Internacional ha contactado a las Empresa B existentes, en sus respectivos países, para generar mayor articulación entre ellas? Explíquenos un poco el proceso por favor
22. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: ¿Se está generando algún plan de comunicación para difundir y promover la certificación y/o constitución de más Empresa B en Latinoamérica o Perú?

23. En su opinión, ¿para una empresa certificada como B cuán accesible es conseguir financiamiento?
24. Se considera que las Empresas B existentes generan un impacto a nivel ambiental y social. En su opinión, ¿También se genera un incremento a nivel económico por ser Empresa B? Especificar dependiendo de la respuesta: ¿las Empresas B existentes han obtenido beneficios económicos o internos, tal como el incremento en su participación de mercado, capital, ventas, entre otros?

BLOQUE IV (PARA TODOS) - EMPRESAS B EN PERÚ

25. Para Sistema B Perú: ¿Se planea contactar con las Empresa B existentes en el país? ¿Con qué fines? ¿Para generar mayor articulación entre ellas?
26. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: Considerando que aún no hay un marco legal en Latinoamérica para regular este tipo de empresas, si surgieran iniciativas de empresarios o emprendedores para formar Empresas B desde el inicio, ¿se podría? ¿O solo aplicaría certificar empresas ya constituidas?
27. Para Sistema B Perú: ¿Actualmente, con qué ley se están rigiendo las cuatro Empresas B en Perú, con la ley general de sociedades?
28. Se sabe que actualmente solo en Estados Unidos (20 estados) hay un marco legal que les permite elegir a las empresas constituirse desde un inicio como Empresa B. Por otro lado en Latinoamérica se está trabajando en un marco legal y reglamento, que luego se aplicará a cada país. ¿Cree usted que la implementación de este marco legal y su correspondiente reglamento tendrían un tipo de impacto en el incremento de constituciones desde el inicio como Empresas B? ¿sí o no? ¿Cuál? ¿Por qué?
29. ¿Usted cree que si el Estado (en Latinoamérica y Perú) generase políticas públicas para incentivar el incremento de Empresa B, esto serviría como motivación para el aumento de certificaciones y/o creaciones de este nuevo modelo de empresa? ¿Cuáles? ¿Qué opina de los beneficios tributarios como incentivo?
30. ¿Cree usted que el consumidor/cliente en el mundo está enterado de la existencia de las Empresa B y el triple impacto que genera? Si está enterado, ¿cree usted que incidiría en la relación del consumidor hacia la empresa (mayor consumo, fidelidad)? ¿Cómo? ¿En qué aspectos? ¿Por qué? ¿Está en los planes difundir en sus países esta información al consumidor/cliente?
31. Para Sistema B Perú: ¿Se ha sondeado el nivel de interés que tienen las empresas ya creadas en certificarse como B? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles son las características de las empresas que perfilan ser B?; y si es no, ¿Se ha planificado alguna estrategia para fomentar interés?
32. Para Sistema B Perú: En su opinión, ¿cómo cree que los empresarios potenciales reaccionarán ante el costo de inversión que implica la certificación?

33. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: ¿Cuáles creen que son los costos que demanda generar el triple impacto?
34. Para Sistema B Internacional: ¿Cuál es la actitud de los colectivos medioambientales y sociales respecto de este modelo de negocio: Empresas B? ¿Contribuirían para que se incremente en número las Empresas B? ¿Cómo se daría ello? ¿Se constituiría como un grupo favorable, de presión social, neutral o en contra?
35. Para Sistema B Internacional y para Sistema B Perú: Desde su punto de vista, ¿Las Empresa B ya existentes a nivel Latinoamérica son sostenibles y rentables? ¿por qué?, lo podría ejemplificar
36. ¿Usted cree que las empresas peruanas tienen apertura al cambio? ¿Por qué?
37. ¿Cuán sensible al triple impacto considera usted que son las empresas peruanas?
38. ¿Cómo cree usted que sería el proceso del cambio organizacional por el cual pasa una empresa para decidir certificarse B? ¿Cómo sería este cambio?

BLOQUE V (PARA TODOS) - RESPONSABILIDAD SOCIAL

39. ¿Cree Ud., que la cultura organizacional que incluye a la Responsabilidad Social y la aplicación de la normativa de la ISO 26000 varía con respecto a cada país? ¿por qué sería así? ¿Qué países considera que le dan mayor relevancia a la Responsabilidad Social en sus organizaciones? ¿Por qué creen que lo hacen así?
40. ¿Por qué una empresa que practica la “Responsabilidad Social” se convertiría en Empresa B?

Observaciones:

Se le agradece por el tiempo y la información brindada en la entrevista. Cabe resaltar que, la información recopilada será de carácter confidencial. Esperamos contar con la organización en participaciones futuras.

ANEXO C: Guía de entrevista a sistema B internacional

GUIA DE ENTREVISTA - N° 2

Fecha:

Hora:

Lugar: Distrito, Lima, Perú

Entrevistador: Vanessa Chávez, Shirley Gonzales

Entrevistado:

- Nombre:
- Puesto:
- Institución:

Introducción:

La presente entrevista tiene como fin conocer la presente certificadora o experto, su fundación, implementación, desarrollo, contribución e importancia para la extensión de Empresas B. La información recopilada será utilizada, únicamente, como parte de la Tesis “Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse en Perú” realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Características de la entrevista:

La entrevista es de carácter confidencial y tiene una duración aproximada de una hora

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los retos con los que se enfrenta el grupo promotor Sistema B internacional y cuáles son sus expectativas con respecto a Sistema B Perú? - planes para difundir más Empresas B en Perú
2. ¿Cuáles cree que son las características que definen a las empresas potenciales para ser B?
3. ¿Una empresa con responsabilidad social debería o no certificarse como B?

Observaciones:

Se le agradece por el tiempo y la información brindada en la entrevista. Cabe resaltar que, la información recopilada será de carácter confidencial. Esperamos contar con la organización en participaciones futuras.

ANEXO D: Guía de entrevista a Empresas B

GUIA DE ENTREVISTA - N°3

Fecha:

Hora:

Lugar: Distrito, Lima, Perú

Entrevistador: Shirley Gonzales, Vanessa Chávez

Entrevistado:

- Nombre:
- Puesto:
- Institución:

Introducción:

La presente entrevista tiene como fin conocer la presente certificadora o experto, su fundación, implementación, desarrollo, contribución e importancia para la extensión de Empresas B. La información recopilada será utilizada, únicamente, como parte de la Tesis “Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse en Perú” realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Características de la entrevista:

La entrevista es de carácter confidencial y tiene una duración aproximada de 40 minutos

Preguntas:

BLOQUE I (PARA LIBÉLULA) – SISTEMA B PERÚ

1. ¿Cuál fue la motivación para integrarse a Sistemas B Perú? ¿Cómo fue que la convocaron? ¿qué elemento de la convocatoria le animó/convenció?
2. En su opinión, ¿cuál es/son el/los retos con el que se enfrenta Sistemas B Perú en el país? ¿Los podría ordenar según niveles de prioridad para usted?
3. Sistema B internacional alberga la mayor cantidad de Empresas B a nivel de Latinoamérica. En su opinión, ¿Cuál cree usted que fue la estrategia en Chile? ¿Cuál es la estrategia que se planea utilizar para presentar la certificación B a empresas peruanas?

BLOQUE II (PARA TODAS) – LO INTERNO

4. Para X Runner y Nature Services: ¿Cuál es el propósito de su organización? ¿Cómo surgió el propósito? ¿Cómo eligieron operar en Perú?
5. Para Libélula: ¿Cuál es el propósito de su organización? ¿Cómo surgió el propósito? ¿Cómo se formó la organización?
6. ¿Cuál era el propósito de la empresa antes de certificarse como Empresa B? ¿Es el mismo actualmente o varió con la certificación?
7. ¿Nos podría definir la cultura organizacional de su empresa?
8. ¿Tienen prácticas de innovación empresarial? Si es sí ¿Cree usted que la innovación empresarial aplicada está alineada a los objetivos de la empresa? ¿Por qué? Lo podría ejemplificar. Si es no, ¿Cree usted que la innovación empresarial debería estar alineada a los objetivos de la empresa? ¿Por qué?
9. ¿Consideran ustedes que están abiertos al(os) cambio(s) organizacionales? ¿Cómo? ¿De qué manera?
10. ¿Cuán sensible cree que son ustedes al triple impacto?
11. ¿Cuáles son los mayores impactos positivos a nivel socio ambiental que genera la Empresa?
12. ¿Cómo se enteraron del modelo de negocio de Empresas B?
13. Antes de su certificación, ¿Cómo eran los impactos sociales, ambientales y económicos de la Empresa?
14. ¿Por qué decidieron certificarse como Empresa B?

BLOQUE III (PARA TODOS) - CERTIFICACIÓN B

15. ¿La decisión de certificarse como B se debió a los factores externos (exigencias) o a una decisión (motivación) de la Alta dirección?
16. Con respecto a la certificación, ¿Tiene conocimiento del texto legal, alineado al triple impacto que tienen las Empresas B, que se debe agregar en el estatuto?
17. Al momento de ser nuevamente evaluada cada dos años por Sistema B, ¿Cómo percibe el proceso de re-evaluación? ¿Cómo califica mantener la certificación?
18. ¿Qué opina acerca del costo de inversión que genera la certificación B con respecto a la decisión de certificarse?

BLOQUE IV (PARA TODOS) - EMPRESA B EN PERÚ

19. En su opinión, ¿Por qué sería atractivo para un empresario o emprendedor certificarse como B o crear una Empresa B?
20. ¿Ustedes conocen a otras empresas de su mismo negocio principal o diferente que consideran que están o pueden estar interesadas en ser B?
21. ¿Conoce a las otras Empresas B peruanas? ¿Ha habido algún acercamiento con ellas? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con qué fin? Si es no, ¿Considera pertinente reunirse? ¿Con qué fin?
22. ¿Usted cree que las Empresas B tienen apertura al cambio? ¿Por qué?
23. ¿Considera que la certificación B impulsaría un cambio organizacional en “La empresa”? ¿De qué tipo? ¿Por qué?
24. ¿Cómo fue el proceso de certificación? ¿Sistema B los acompañó durante el proceso?
25. Se considera que las Empresas B generan un impacto a nivel ambiental y social. En su opinión, ¿También se genera un impacto económico?, ¿Ha obtenido beneficios económicos o internos que ha gozado hasta la actualidad? ¿Cuáles? ¿Qué nos podría decir con respecto al incremento en su participación de mercado, capital, ventas, entre otros?
26. ¿Cómo miden su impacto social y ambiental? ¿Cuáles son los resultados? ¿Generan reportes de resultados del triple impacto? ¿Se encuentra disponibles en su web?
27. Con respecto a la sostenibilidad y rentabilidad, considerando una escala del 1 al 5, en el que 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo ¿En qué nivel se encuentra su empresa?
28. ¿Ha generado algún impacto la certificación de Empresa B en su relación con sus partes interesadas? ¿En qué? ¿Cómo? ¿Por qué?
29. ¿Considera usted que se generan impactos en la relación con sus clientes por ser una Empresa B? ¿Cuáles?
30. ¿Cree usted que el consumidor/cliente en el mundo está enterado de la existencia de las Empresa B y el triple impacto que genera? Si está enterado, ¿cree usted que incidiría en la relación del consumidor con la empresa (mayor consumo, fidelización)? ¿Cómo? ¿En qué aspectos? ¿Por qué?
31. ¿Cuáles son los costos que les han demandado generar el triple impacto?
32. Una de las financiadoras que contribuyen al desempeño y desarrollo de las empresas alineadas al triple impacto, como las Empresas B es la CAF. El cual es un Banco de Desarrollo de América Latina que promueve el modelo de desarrollo sostenible (CAF, 2016) ¿Ha tenido algún acercamiento con la CAF?, si la respuesta es sí: ¿Qué papel jugó la certificación B para conseguir financiamiento?, si la respuesta es no ¿Conoce otras instituciones financiadoras? ¿Cuáles? Coméntenos.
33. ¿Usted considera que el entorno peruano es favorable o desfavorable para el desempeño de las Empresas B en general? ¿por qué?

34. ¿Cuál cree que es la actitud de los colectivos medioambientales y sociales respecto de este modelo de negocio: Empresas B? ¿Contribuirían para que se incremente el número de las Empresas B? ¿Cómo se daría ello? ¿Se constituiría como un grupo favorable, de presión social, neutral o en contra?
35. ¿Usted cree que si el Estado (en Latinoamérica y Perú) promueve políticas públicas como incentivo, esto serviría para incrementar el número de Empresas B? ¿Por qué? ¿Cuáles podrían ser?
36. En su opinión, ¿Por qué debería existir más Empresas B en Perú? ¿Qué estrategias para el fomento de interés deberían implementarse?

BLOQUE V (PARA TODOS) - RESPONSABILIDAD SOCIAL

37. Según su opinión en general, ¿Cuál es la postura de las empresas peruanas con respecto a la Responsabilidad Social y la aplicación de la normativa de la ISO 26000?
38. En su opinión, ¿por qué una empresa que practica la “Responsabilidad Social” debería certificarse como Empresa B? En su opinión, ¿Cuáles son las características de las empresas que son potenciales a ser B?

Observaciones:

Se le agradece por el tiempo y la información brindada en la entrevista. Cabe resaltar que, la información recopilada será de carácter confidencial. Esperamos contar con la organización en participaciones futuras.

ANEXO E: Guía de entrevista a empresas potenciales

Fecha:

Hora:

Lugar: Distrito, Lima, Perú

Entrevistador: Shirley Gonzales, Vanessa Chávez

Entrevistado:

- Nombre:
- Puesto:
- Institución:

Introducción:

La presente entrevista tiene como fin conocer la presente Startup, su fundación, implementación, desarrollo, contribución e importancia para la expansión de Empresas B. La información recopilada será utilizada, únicamente, como parte de la Tesis “Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse en Perú” realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Características de la entrevista:

La entrevista es de carácter confidencial y tiene una duración aproximada de 30 minutos

Preguntas:

BLOQUE I (PARA TODOS) - LO INTERNO

1. ¿Cuál es el negocio principal - giro de negocio - de “La empresa”?
2. ¿Cuál es el propósito actual de “La empresa”?
3. ¿Están constituidos como empresa? ¿Nos podría definir la cultura organizacional de la empresa?
4. ¿Considera usted que está alineada al triple impacto? ¿Por qué? ¿Cuáles y cómo son actualmente los impactos sociales, ambientales y económicos de "la Empresa"?
5. ¿Ustedes consideran que están abiertos al cambio organizacional? ¿Cómo? ¿En qué medida?
6. ¿Ustedes consideran que "La empresa" es sensible al triple impacto? ¿Cómo?
7. ¿Tienen prácticas de innovación empresarial? Si es sí ¿Cree usted que la innovación empresarial aplicada está alineada a los objetivos de la empresa? Lo podría ejemplificar. Si es no, ¿Cree usted que la innovación empresarial debería estar alineada a los objetivos de la empresa?

BLOQUE II (PARA TODOS) - EMPRESAS B EN PERÚ

8. ¿"La empresa" sabe de la existencia de Empresa B y en qué consiste su modelo de negocio?

Si "La empresa" no conoce acerca de "Empresas B", se le hará una pequeña presentación de la misma:

"Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socio ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia" (Sistemas B Internacional)

- ¿Cómo se enteraron acerca del modelo de negocio?
 - ¿Conocen alguna Empresa B en el Perú o a nivel internacional?
 - En su opinión, ¿qué opina acerca de la viabilidad del modelo?
9. Si "la empresa" tomara la decisión de certificarse como Empresa B. En su opinión, ¿esto tendría un impacto en la relación que tienen con sus clientes y/o consumidores, con las partes interesadas, tal como distribuidores, proveedores, entre otros? ¿De qué tipo sería el impacto? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles creen que serían los costos que les demandará generar el triple impacto?
11. Una de las financiadoras que contribuyen al desempeño y desarrollo de las empresas alineadas al triple impacto, como las Empresas B, es la CAF. El cual es un Banco de Desarrollo de América Latina que promueve el modelo de desarrollo sostenible (CAF, 2016) ¿Ha tenido algún acercamiento con la CAF? ¿Cómo fue? ¿Conoce otras instituciones financiadoras? ¿Cuáles? Coméntenos. ¿Considera usted que la certificación B contribuiría en la obtención de financiamiento?
12. Se considera que las Empresas B generan un impacto a nivel ambiental y social. En su opinión, ¿También se generaría un impacto económico? ¿Se obtendría beneficios económicos o internos?
13. ¿Considera que una Empresa B podría ser sostenible y rentable?
14. ¿Considera usted que el entorno peruano es favorable o desfavorable para el desempeño de las Empresas B?
15. ¿Usted cree que si el Estado (en Latinoamérica y Perú) promueve políticas públicas como incentivo, esto serviría para incrementar el número de Empresas B? ¿Por qué? ¿Cuáles podrían ser?
16. En su opinión, ¿Por qué sería atractivo para un empresario o emprendedor certificarse como B o crear una Empresa B?
17. ¿Cuál es la actitud de los colectivos medioambientales y sociales respecto de este modelo de negocio: Empresas B? ¿Contribuirían para que se incremente en número las Empresas B?

¿Cómo se daría ello? ¿Los colectivos mencionados se constituirían como un grupo favorable, de presión social, neutral o en contra? - activistas sociales y ambientales

18. En su opinión, ¿Deberían existir más Empresas B en Perú? ¿Qué estrategias para el fomento de interés para convertirse en una de ellas deberían implementarse?

BLOQUE III (PARA TODOS) - CERTIFICACIÓN B

19. ¿Conocen a la certificadora “Sistemas B Perú” o “Sistemas B Internacional”? ¿Han escuchado acerca del proceso de certificación para ser Empresa B?

Si “La empresa” no conoce acerca del proceso de certificación, se le hará una pequeña presentación de los pasos que se deben realizar según Sistemas B Internacional:

- Llevar constituido como mínimo 12 meses (SELLO B PENDIENTE SI NO CUMPLEN LOS 12 MESES)
- Completar una evaluación y alcanzar el puntaje necesario para la certificación
- Presentar los documentos necesarios que sustenten la información ingresada en la evaluación
- Firmar el “Term-sheet” como compromiso e ingreso oficial en la comunidad “Empresas B certificadas”
- Cambiar los estatutos de la empresa
- Pagar la certificación anualmente
- Cada dos años se debe volver a evaluar para mantener el certificado

¿Qué opina de esta propuesta? ¿Ustedes se certificarían como Empresa B? ¿Por qué?

20. Como le mencionamos, hay un costo de inversión para la certificación, el cual depende de los ingresos de la empresa, lo que implica que a mayor ingreso habrá un mayor costo. Ante lo mencionado, ¿Cuál sería la reacción de “La empresa”? ¿Sería un limitante en su decisión para la certificación?

21. ¿Usted cree que la decisión de certificarse como B se debe deber a los factores externos (exigencias) o a una decisión (motivación) de la Alta dirección?

22. ¿Considera que la certificación B impulsaría un cambio organizacional en “La empresa”? ¿De qué tipo? ¿Por qué?

BLOQUE IV (PARA TODOS) - RESPONSABILIDAD SOCIAL

23. Según su perspectiva, ¿Cuál es la postura de las empresas peruanas con respecto a la Responsabilidad Social?

24. ¿Mantiene una relación activa con otras empresas socialmente responsables? ¿de qué tipo y por qué motivos?

Observaciones:

Se le agradece por el tiempo y la información brindada en la entrevista. Cabe resaltar que, la información recopilada será de carácter confidencial. Esperamos contar con la organización en participaciones futuras.

ANEXO F: Ficha técnica de guía de observación del taller Multiplicadores B

La presente observación participativa tiene como fin conocer el ecosistema de Empresa B conformado por organizadores del evento Sistema B Perú, expositores invitados Sistema B Internacional de Latinoamérica, Empresa B de otros países y peruanas, empresas interesadas en ser B y participantes interesados en este movimiento mundial. El taller tiene la finalidad de que los participantes sean multiplicadores B. La información recopilada será utilizada como insumo para el desarrollo de la Tesis “Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa B en Perú” realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Fecha: 13/04/2016

Hora de inicio: 9:00 am

Hora fin: 6:00 pm

Lugar: Barranco, Lima, Perú

Observadores: Shirley Gonzales, Vanessa Chávez

Episodio: Participación activa en el Taller Multiplicadores B

Descripción: Detallaremos el desarrollo del taller.

Experiencia: Explicaremos nuestra experiencia y participación activa en el evento.

Resultados: Se analizará e interpretará la experiencia en el taller. Asimismo, se contribuirá en responder las preguntas de la investigación, pues el contacto y la experiencia será de manera directa con los actores claves del Movimiento B en Lima, Perú.

ANEXO G: Resumen descriptivo de las entrevistas de Expertos

Los tres expertos, social, privado y el público afirman que una Empresa B es una empresa moderna e innovadora, horizontal y que involucra a todas sus partes interesadas; y que para empresas que solo tienen una forma de pensar y no son abiertas al cambio sería muy compleja la transformación a B. Asimismo, la experta social resalta la importancia de que el modelo B promueva la mejora continua, pues ello refleja que las empresas que siguen el modelo B constantemente van a buscar mejorar sus procesos, sus servicios, su producto final, entre otras cosas que en un mediano plazo reducirá sus costos y generará mayor sostenibilidad en el tiempo; ello haría más atractivo el modelo B.

El director de Sistema B Perú afirma que del total de empresas interesadas en certificarse, las cuales han ingresado a la Evaluación de impacto B, en su mayoría están dirigidas por jóvenes; él afirma lo siguiente: “Lo común de las empresas interesadas en ser B es el interés y son jóvenes” (comunicación personal, 22 de setiembre, 2016). Asimismo, el director de Sistema B Internacional afirma que la motivación a certificarse parte de las personas que dirigen la organización, del propósito que tienen como personas y como empresa, ello respaldado por el experto privado y la experta social, pues también afirman que la motivación debe ser intrínseca; la experta social afirma lo siguiente: “La motivación debe ser intrínseca y los directivos deben entender la responsabilidad social como una necesidad” (comunicación personal, 19 de setiembre, 2016). Por otro lado, el experto privado afirma que como empresario si tendría la disposición de formar una Empresa B.

La experta social afirma que en su mayoría las empresas tienen la responsabilidad social separada del negocio principal de la organización, asimismo, la experta social y los directores de Sistema B Internacional y de Sistema B Perú resaltan que las Empresas B sí tienen la responsabilidad inherente en toda la organización siendo parte del propósito de la misma, y que ese deberían ser el fin de todas las empresas.

La experta social afirma que una Empresa B tiene ventajas ante las demás con respecto a la rentabilidad, pues disminuye sus impactos negativos y con ellos los gastos operativos innecesarios, tal como multas. Asimismo, el experto privado resalta la importancia de que una Empresa B sea sostenible y exitosa para que sustente el modelo de negocio. Por otro lado, el director de Sistema B Perú resalta que una Empresa B trabaja sobre 4 bases: gobernanza, colaboradores, comunidad y medioambiente; resalta que es modelo integral.

El experto público y el director de Sistema B Perú afirman que las ONG con enfoque socio ambiental podrían contribuir a que las Empresas B se incrementen, pues impulsarían su desarrollo y,

además, actuarían como ente regular para las empresas que impactan negativamente a sus partes interesadas; pero, se resalta que la motivación de certificarse debe nacer de las empresas.

El director de Sistema B Perú resalta la importancia de interrelación y alianzas estratégicas entre Empresas B y también entre empresas socialmente responsables, pues afirma que ello fortalecería el modelo y extendería la comunidad.

El experto privado resalta la importancia de un pago para la certificación, pero detalla que este podría ser más flexible y accesible para fomentar el modelo donde no hay mucho interés.

El director de Sistema B Perú resalta que para una Empresa B no es un costo lo que se incurre para el desarrollo de la mejora continua; sino, una inversión, pues la mejora continua está intrínseca en su negocio principal y es parte del propósito.

La experta social afirma que una Empresa B tiene mayor capacidad de innovar, de ser flexibles y adaptarse con facilidad; explica de que esta tendencia se da en las empresas que son sostenible y buscan el triple impacto, las Empresas B son parte de ese conjunto.

Los expertos de Sistema B Perú y del sector público, afirman que es indispensable ser rentable y sostenible para ser una empresa B. Además, una empresa que contribuye con la sociedad y el medio ambiente, debería obtener la preferencia de los consumidores que, a nivel personal, son conscientes del cuidado medioambiental.

Los expertos de Sistema B Perú y del sector público, indican si debería haber incentivos como políticas públicas donde el Estado financie a las empresas sostenibles. Agregan que aumentaría la cantidad Empresas B si hubiese un marco legal favorable. La experta social concuerda y agrega que cuando hay leyes y reglamentos se pone límites a las operaciones de las empresas.

Los expertos Privado y Público sugieren que si se debería realizar campañas publicitarias con figuras de autoridad que generen identidad y recordación. También agregan que habría un mayor impacto de visibilidad hacia las Empresas B, si otras empresas grandes y reconocidas se certifican B. Por otro lado, los expertos de Sistema B Internacional y Sistema B Perú concuerdan en que la estrategia actual de difusión del modelo B que aplican, es a través de reuniones y charlas en universidades y ambientes académicos, así como también en las redes sociales. Afirman que el despliegue publicitario es importante pero que por ahora no lo usarán. El experto de Sistema B Internacional indica que el reto para Sistema B Perú es lograr sensibilizar a las empresas que no tienen el propósito B y que sientan que

pueden crear valor compartido. Propone también que se promueva en las generaciones de niños y jóvenes el cambio de paradigma de un puro interés económico a uno con propósito y con altruismo. Además considera como estrategia dirigirse a los hijos de los empresarios, porque ellos pueden sensibilizar e influir más en las decisiones de cambio de sus padres. Por último afirma que organizaciones como universidades y asociaciones de emprendedores pueden actuar como “tercero creíble” y promover que las empresas se certifiquen B. Finalmente, la experta social afirma que desde el momento en que una organización ya no tenga que realizar responsabilidad social sino que esté incorporada de manera transversal a toda la empresa, será cuando la empresa maximiza su contribución al desarrollo sostenible y que esta afirmación no tiene ninguna contraposición con la operatividad de una empresa.

Los expertos de Sistema B Internacional y Sistema B Perú indican que al ser una empresa B, se genera una mejor relación con las partes interesadas la cual se refleja, por ejemplo en una mayor aplicación a puestos de trabajo por parte de talentos jóvenes que les interesa contribuir con un propósito. La experta social concuerda y agrega que una empresa B es más exitosa y atractiva porque tiene menos riesgos para otro de las partes interesadas como los inversionistas porque es responsable. También afirma que una empresa B atrae y retiene talento debido a que la nueva generación de jóvenes busca trabajar en una empresa con propósito, que tenga buenas prácticas laborales lo cual disminuye costos de capacitación y rotación de personal. Estos expertos en conjunto también afirman que cada vez más hay una mayor concientización del cuidado del planeta. En cuanto al entorno peruano, afirman que las empresas tienen que renovar su imagen empresarial asociada con irresponsabilidad social y ambiental y con la generación de impactos negativos. Lo mencionado encaja con la necesidad de que aumenten las Empresas B desde la industria tradicional y no que no solo surjan desde los emprendimientos enfocados en solucionar demandas sociales o ambientales. Por otro lado, los tres expertos entrevistados, social, privado y público, afirman que la mayoría de empresarios que no son jóvenes, mayores de 45 años, no tienen una mentalidad abierta por lo cual no valoran la importancia del cambio y valor compartido, pero deberían para ser más ágiles al enfrentar esos cambios. Los tres expertos afirman que el otro stakeholder consumidor es más responsable y más consciente y puede asociarse a una identidad cultural de impactos positivos porque ahora le interesa la trazabilidad del producto según su expertise. Por último, la experta social afirma que no solo hay que pensar en el hoy y mañana, sino en el largo plazo y con esa consideración se seguirá dando la apertura al cambio que ya inició.

El experto de Sistema B Internacional indica que para una mayor viabilidad, debe haber más inversionistas con propósito para que financien a las empresas con propósito. El experto de Sistema B Perú afirma que se necesitan más personas que manejen la herramienta de la evaluación de certificación para que guíen a las empresas en la certificación. Los expertos, privado, público y social, indican que

el modelo de negocio B será más viable en la medida que haya más conocimiento y sentido de identidad y pertenencia por las Empresas B y que aplica no solo para las empresas que resuelven una necesidad social o ambiental sino que pueden tener impactos positivos en cualquier sector al que pertenezca la empresa. Finalmente, el experto privado afirma que uno de los beneficios poderosos es la visibilidad y reconocimiento que se obtiene por parte de la gran red de contactos de la comunidad B nacional e internacional. Por ejemplo cuando una empresa B del extranjero quiera generar negocios en Perú, primero va a buscar aliarse con una empresa semejante. También en la experiencia de la empresa B peruana Hoseg, afirmó que cuando se presentó a una reunión con una entidad financiadora norteamericana en Washington, la reunión se tornó con una energía diferente y positiva cuando les dijeron que son empresa B.

ANEXO H: Resumen descriptivo de las entrevistas de Empresas B

Las cuatro Empresas B, Hoseg, Libélula, Nature Services y X – Runner, tenían el propósito social y/o ambiental claro desde la formación de su empresa. Aplicaron un cambio organizacional en la creación de sus empresas, en contraste con una empresa tradicional, y aplican constantemente una mejora continua para lograr su propósito de contribuir con la sociedad y el medio ambiente.

Las cuatro Empresas B, indican de que su nivel de apertura al cambio es muy alta porque formaron la empresa desde un inicio con un propósito social y/o ambiental porque realmente les interesa resolver necesidades y tomar acción. Hoseg y X – Runner, vieron en la certificación un respaldo importante que les da credibilidad y certifica que si realizan lo que dicen. Las cuatro Empresas B se certificaron por una motivación interna. Sobre todo Libélula y Nature Services decidieron certificarse porque tuvieron un sentido de pertenencia con el modelo B.

Las cuatro Empresas B si tienen sensibilidad al triple impacto, es decir económico, social y ambiental. Afirman que buscan impactar social y ambientalmente. Hoseg resalta que la única manera de sobrevivir en el planeta es si se conserva y protege a las personas y al planeta.

Hoseg, Libelula y Nature Services indican que si son rentables porque generan utilidades, aunque es cierto que tienen unidades de negocio que les va mejor y que sostienen a la empresa. X – Runner indica que en poco tiempo serán rentables. Las cuatro Empresas B, indican que si son sostenibles porque realizan prácticas responsables y utilizan los recursos de manera eficiente para perdurar en el tiempo. Hoseg resalta que buscan que sus productos tengan una trazabilidad con impactos positivos. Libélula resalta que aplican una coherencia interna desde las acciones personales y como empresa.

Hoseg y Nature Services opinan que a la mayoría de empresas peruanas no les interesa la responsabilidad social o que solo lo toman como una estrategia de marketing. X – Runner afirma que estas empresas solo tienen una unidad de responsabilidad social que está alejada de su negocio principal. En contraste, Libélula indica que a las empresas mencionadas, actualmente les interesa un poco más la responsabilidad social.

Las cuatro Empresas B afirman que si tienen relación con otras Empresas B. Libélula ha tenido más contacto con Empresas B internacionales de Colombia y Chile debido al negocio principal de su negocio que abarca productos y servicios de sostenibilidad. Hoseg y Nature Services afirman que mejoran su red de networking para involucrar a la comunidad B local e internacional y a la sociedad, de esa manera multiplicarán las Empresas B y tendrán mayor poder de decisión. Consideran también como estrategia promover el conocimiento e interés de Empresas B para que se incremente la comunidad y puedan crear un mercado B al cual dirigir sus productos y servicios. X – Runner afirma

que le interesa reunirse con empresas que realmente realicen lo que dicen.

Las cuatro Empresas B afirman que si tienen la capacidad de pago para el costo de certificación, les parece bien y es una inversión. Nature Services afirma que si realmente quieres realizar algo, encuentras el dinero. En cuanto al costo de generar el triple impacto, las cuatro Empresas B no lo tuvieron que abordar porque ya estaban alineados al propósito.

Tres empresa B afirman que si hay un cierto nivel de presión y presión social que promueve reducir los impactos negativos de las empresas, excepto X – Runner. Esas presiones se observan en las denuncias de las ONG o sociedad civil acerca de los impactos sociales o ambientales negativos generados. Esto generó que con el aporte de sus empresas, contribuyan a resolver esos impactos.

Las cuatro Empresas B, Hoseg, Libélula, Nature Services y X – Runner, afirman que la cultura organizacional de la empresa se encuentra interiorizada, todos los colaboradores son partícipes de las mejoras y están abiertos a dar opiniones que contribuyan. Buscan ser coherentes con lo que promueven y practican.

Las cuatro Empresas B, Hoseg, Libélula, Nature Services y X – Runner, afirman que tienen interiorizado en sus prácticas de gestión la innovación y que son innovadores desde su concepción. Por ejemplo Hoseg se insertó en un nuevo canal de venta de exposición directa en hoteles que involucra que el cliente lo puede comprar al momento. Libélula genera sus reuniones de Líderes + 1, Nexos + 1 donde convoca a personas del sector académico, empresarios y Gobierno para dar a conocer cuanto estas aportando a la sostenibilidad. Nature Services promueve el incremento de la comunidad B y por ende un mercado B para ofrecer sus productos y servicios. X runner innova con su producto de los sanitarios portátiles.

La Empresa B Libélula sostiene que la certificación B ha impactado positivamente en su reputación entre la comunidad socialmente responsable. Esto se observa en las convocatorias de la empresa para alguna alianza comercial, son las Empresas B las primeras en responder el llamado y colaborar.

Las tres Empresas B, Libélula, Nature Services y X - Runner, afirman que no ha habido ningún impacto en su ingresos económicos por el certificado B. Asimismo, X - Runner afirma que en Perú todavía no se vende más por ser B . Con sus afirmaciones se refieren a que no han vendido más sus productos o servicios por ser B porque aún no es conocido. Sin embargo afirman que cuando aumente la cantidad de Empresas B, si habrá un mayor público interesado.

Las tres Empresas B, Hoseg, Nature Services y X - Runner, aseguran que la intervención del Estado a través de políticas públicas contribuiría con el desarrollo de las Empresas B, pero hay que tener cuidado que otras organizaciones no se aprovechen del beneficio de esas políticas al solo optar por ellas por conveniencia sin crear un valor también para la sociedad. Sin embargo, Libélula no tiene

predisposición a tomar las políticas públicas, porque asegura que el propósito inicial de una Empresa B se tergiversará. Al ser este propósito el de crear valor económico para la empresa y para la sociedad, los que quieran beneficiarse por conveniencia, pueden no crear valor social.

Las Empresas B Nature Services y Libélula afirman que una mayor difusión fortalecería la comunidad B. Asimismo, Hoseg propone que para una mejor difusión se requiere eventos multitudinarios. X- Runner y Libélula afirman que si empresas grandes se certifican B, ello podría influenciar a que otras empresas pequeñas y medianas se certifiquen también, situación que ya se ha dado en otros países. Por otro lado, Hoseg, Libélula y Nature Services cuando se enteraron de las Empresas B, se motivaron e investigaron el movimiento y decidieron pasar la Evaluación de impacto B. Por su lado, X-Runner conoció el modelo de negocio a través de una postulación a una incubadora y el certificado era parte del paquete.

Las Empresas B Hoseg y Libélula afirman que el certificado B ha dado mayor confianza a sus clientes y a los inversionistas extranjeros en trabajar con una empresa sostenible que tiene un triple impacto y que utiliza los recursos eficientemente. Asimismo, Nature Services asegura que cuando comparte con sus partes interesadas que son una Empresa B, genera un impacto positivo de conocimiento e interés en la relación empresa - cliente. Las tres Empresas B, Hoseg, Nature Services y X - Runner, afirman que habrá un mayor impacto de interés y preferencia en los clientes cuando la sociedad peruana sea más consciente de los impactos negativos perjudiciales para la sociedad y medio ambiente.

Las Empresas B Libélula, X-Runner y Nature Services afirman que aunque el proceso de certificación es largo, contribuye a que la empresa se auto evalúe y realice mejoras. También, Hoseg afirma que la traducción inexacta de la Evaluación de impacto B genera que algunos aspectos de la evaluación no sean específicos y eso dificulta el llenado de la evaluación. Por otro lado, las cuatro Empresas B, Hoseg, Libélula, Nature Services y X – Runner, afirman que una empresa debe tener interiorizado la creación de valor compartido al ser B, para después certificarse.

ANEXO I: Resumen descriptivo de las entrevistas de Startups

Las once Startups, a quienes denominamos Startups potenciales para certificarse, afirman que se encuentran abiertas al cambio organizacional y que lo practican constantemente con el fin de mejorar sus procesos y prácticas. Como dice la teoría, esta característica permite generar impactos positivos, como a nivel económico por ejemplo, pues al mejorar los procesos se reducen los costos operativos. I furniture y Compadre destacan que buscan generar impacto social y ambiental con su modelo de negocio.

Las once Startups afirman que si tienen un nivel de apertura al cambio, que están dispuestas a incorporar cambios con el fin de mejorar y tener mejores resultados, se infiere que ello va relaciona con su disposición para certificarse como empresa B; asimismo, también indican que esa disposición se debe a una decisión propia y a factores internos, como por ejemplo el alineamiento de la certificación con el propósito que tiene su organización,. Compadre y Golosanas indican que la certificación reafirma y demuestra las buenas prácticas que ya vienen realizando con respecto al triple impacto que generan, resaltan la importancia de que una organización externa sea la certificadora, pues genera más confianza. I furniture e Inngresa indican que por ahora no se certificarían debido a factores económicos. Vet place y Freshmart indican que no se certificarían debido al costo que hay que pagar, lo cual se convierte en un limitante o barrera económica.

Las once Startups destacan de manera firme que si son sensibles al triple impacto; es decir que si valoran y consideran el impacto económico, social y ambiental en sus procesos y acciones, tal como la trazabilidad de sus productos, el uso de insumos ecológicos, entre otros. Además, ello se puede visualizar en los propósitos de sus empresas, que tienen fines socio ambientales.

Eco conciencia y Freshmart afirman que sus organizaciones son rentables y sostenibles, pues han conseguido un crecimiento en el tiempo, y ello genera que logren el triple impacto en sus procesos y productos. Golosanas afirma que el propósito social y ambiental debe estar desde los inicios de la organización.

Las once Startups afirman que la forma de valoración de las empresas peruanas por la responsabilidad social está cambiando de manera positiva, pasando de ser utilizada solo por conveniencia o como estrategia comercial a una aplicación con verdadero interés y sensibilidad gracias a los actores jóvenes que demandan trabajar en empresas que tengan propósitos, lo cual se puede evidenciar en el incremento de emprendimientos sociales o, incluso, de la aparición del modelo B en Perú.

Las once Startups consideran que el costo de certificación no es muy caro y que si lo pagarían, pero por ahora no incurrirían en ese gasto. Sin embargo, si hubiera beneficios más inmediatos, como por ejemplo, beneficios tributarios o políticas públicas favorables, realizarían la inversión.

La Startup Inngresa por medio de la publicidad electrónica espera crecer en el Perú y ser sostenible en el tiempo.

Las startups Voz 3D, Freshmart y Tulpu aseguran que las ONG's, en su mayoría, si apoyarían el modelo de negocio B, pues afirman que han recurrido a algunas y han recibido el respaldo por su propuesta de modelo de negocio sostenible. Además afirman que el entorno; por ejemplo, el cambio de paradigma hacia un cuidado ambiental, contribuye a que las empresas se enfoquen y cambien su forma de pensar; por otro lado, la Startup Eco Conciencia afirma que la motivación debe ser interna y no externa; es decir, debe partir de una motivación de la gerencia, y no por los beneficios que brinda o por la presión social.

Las startups Compadre, I furniture, Waposat, Vet place, Freshmart, Tulpu y Eco conciencia afirman que su cultura organizacional está alineada al propósito de la empresa, se busca que los colaboradores tengan interés por el triple impacto y que entiendan el propósito de la organización, asimismo, aseguran que su organización están conformadas por jóvenes, es horizontal, flexible.

Las once Startups afirman que en su organización la innovación es parte de su desarrollo, tienen prácticas de innovación; por ejemplo, implementación de nuevos canales de venta, envases en productos, introducción de tecnología, entre otros; y buscan la mejora continua, armando estrategias en base a feedbacks constantes, asimismo, en su mayoría son empresas tecnológicas; brindan servicios a través de apps o páginas web, y, además, buscan adelantarse al futuro, con la actualización de nuevas tecnologías.

La mitad de las startups opinan que la certificación B contribuiría positivamente en la rentabilidad de la organización, pues al tener un modelo sostenible social y ambientalmente, incrementaría la confianza de los clientes y la empresa se fortalecería, impactando positivamente la rentabilidad. Asimismo, Inngresa y Tulpu resaltan la importancia del compromiso de las personas ante la sociedad y el medio ambiente para que ello suceda. Por otro lado, Eco Conciencia desliga el impacto del certificado con una organización.

Las once Startups afirman que la intervención del Estado a través de políticas públicas y beneficios a las empresas sostenibles, impactaría favorablemente el desarrollo y crecimiento de las Empresas B, asimismo, el incentivo que más resalto fue la reducción de impuestos y los beneficios a nivel tributario.

Las once Startups afirman que se requiere mayor difusión del modelo B, pues en su mayoría no conocían el modelo con anterioridad, asimismo, Compadre y Voz 3D resaltan la importancia de

concientizar y enseñar en las universidades acerca del cuidado ambiental y social. Por otro lado, Tulpu afirma que Sistema B Perú debería “evangelizar” el modelo B.

Las once Startups afirman que la certificación B hará que la confianza de las partes interesadas aumenten (ya sea clientes, proveedor, financiadoras) y que ello contribuirá en el fortalecimiento de su relación, teniendo en cuenta que el stakeholder tiene interés por el desarrollo del triple impacto o la sostenibilidad empresarial. Asimismo, Inngresa, Waposat, Tulpu resaltan la importancia de que las personas conozcan el proyecto, además, el de potencializar la difusión, puesto que hay un gran desconocimiento en la sociedad limitando el impacto positivo con las partes interesadas. Por otro lado, en su mayoría opinan que el entorno peruano es favorable y que se requiere de creatividad para solucionar los problemas ambientales y sociales; sin embargo, Tulpu, Voz 3D y Eco Conciencia afirman que el entorno peruano no es favorable por las barreras existentes; tal como la baja calidad de educación, la falta de concientización, la informalidad, entre otros.

Finalmente, las once Startups afirman que el proceso de certificación es coherente y viable, pues tiene como eje el impacto social, ambiental y económico; y además es realizable y accesible. Asimismo, con respecto al modelo B resaltan su viabilidad; pues afirman que sí es importante su desarrollo y su extensión. Además, afirman que un certificado es un apoyo. Además, resaltan la importancia del desarrollo de la educación en el país para que genere mayor impacto y concientización en las nuevas generaciones.

ANEXO J: Evaluación para la certificación de Empresas B

Figura J1: Evaluación para la certificación B

Quick Impact Assessment (PISC)

Governance (PISC)

¿Cuál de las siguientes características tiene su junta directiva?

☐ Incluye al menos un miembro independiente.

☐ Incluye al menos un 50% de miembros independientes.

☐ Se reúne al menos 2 veces al año

☐ Nuestra empresa es una cooperativa y elige su Directiva desde los miembros.

☐ Ninguna de las anteriores

☐ N/A - Compañía no tiene Consejo de Administración u otro órgano equivalente

¿La empresa comparte públicamente información sobre su desempeño social y/o ambiental? De ser así, ¿Cómo la comparte?

☐ No hay informes públicos sobre el desempeño social o ambiental

☐ Algunos indicadores ambientales y/o los resultados se hacen públicos

☐ La compañía establece objetivos públicos y comparte el progreso de esos objetivos

☐ La información se comparte/actualiza anualmente

☐ La información se presenta en un informe formal que permite la comparación entre los periodos anteriores

☐ La información se apega a los estándares generales de una tercera parte (por ejemplo: GRI o la Evaluación de Impacto B)

☐ Un tercero ha validado la información compartida

☐ La presentación de los informes de impacto se integra con la información financiera

¿Su empresa tiene una declaración de misión corporativa y que incluya cualquiera de las siguientes opciones?

☐ No hay una declaración de la misión corporativa por escrito.

☐ Misión corporativa por escrito que no incluye un compromiso social o medioambiental.

☐ Un compromiso con la responsabilidad y manejo social y/o ambiental en general

☐ Un compromiso con una causa en específico de impacto social positivo (por ejemplo; reducción de la pobreza, desarrollo económico sostenible)

☐ Un compromiso con un impacto ambiental positivo específico (por ejemplo, la reducción de residuos a los vertederos de productos de mejor calidad que el producto original)

☐ Un compromiso para servir a un grupo específico de beneficiarios en necesidad (por ejemplo; clientes de bajos ingresos, pequeños agricultores)

Workers (PISC)

¿Cuál es la cantidad mínima remunerada por licencia de paternidad ofrecida a los trabajadores permanentes, incluyendo tanto a lo dispuesto por el gobierno o por las políticas de la empresa?

☐ Nada

☐ Hasta dos semanas

☐ 2 a 5 semanas

☐ 6+ semanas

Basado en una encuesta, ¿Qué porcentaje de sus empleados se encuentran "satisfechos" o "Comprometidos"?

- ☐ N / A
☐ <65%
☐ 65-80%
☐ 81-90%
☐ >90%

Excluyendo a los trabajadores recién contratados, ¿qué porcentaje de empleados recibió los siguientes tipos de capacitación en los últimos 12 meses?

0 1-24% 25-49% 50%+ Desconocido



Capacitación basada en habilidades en relación a funciones multidisciplinarias (es decir: capacitación más allá de las responsabilidades normales del trabajo, por ejemplo: capacitación para hablar en público o capacitación en gestión).



Capacitación basada en habilidades para progresar en las responsabilidades centrales del cargo.

Excluyendo a los trabajadores recién contratados, ¿qué porcentaje de empleados recibió los siguientes tipos de capacitación en los últimos 12 meses?

0 1-24% 25-49% 50-74% 75%+ Desconocido



Capacitación basada en habilidades en relación a funciones multidisciplinarias (es decir: capacitación más allá de las responsabilidades normales del trabajo, por ejemplo: capacitación para hablar en público o capacitación en gestión).



Capacitación basada en habilidades para progresar en las responsabilidades centrales del cargo.

¿Cuántos días de descanso pagados (incluidos festivos) reciben los empleados de tiempo completo anualmente?

- ☐ 0-8 días de trabajo ☐ 9-15 días de trabajo ☐ 16-20 días de trabajo ☐ 21-25 días de trabajo ☐ >25 días de trabajo

¿Cuántos días de descanso pagados (incluidos festivos) reciben los empleados de tiempo completo anualmente?

- ☐ 0-15 días ☐ 16-22 días ☐ 23-29 días ☐ 30-35 días ☐ 36+ días de trabajo

¿Cuál es la relación entre el pago que recibe el individuo de jornada completa con pago más alto (incluyendo bonos) y el trabajador de jornada completa con pago más bajo?

- ☐ >20x ☐ 16-20x ☐ 11-15x ☐ 6-10x ☐ 1-5x

Community (PISC)

¿Cuál fue el % equivalente de los ingresos donados a la caridad durante el último año fiscal?

- ☐ No hubo donaciones durante el último año fiscal
- ☐ Menos del 0.1% de los ingresos
- ☐ 0.1-0.4% de los ingresos
- ☐ 0.5-0.9% de los ingresos
- ☐ 1-1.9% de los ingresos
- ☐ 2% + de los ingresos
- ☐ Desconocido

¿Cuál es la duración promedio de la relación con sus proveedores significativos?

- ☐ Menos de 12 meses
- ☐ 13-36 meses
- ☐ 37-60 meses
- ☐ 61 meses o más
- ☐ Desconocido

¿Qué % de los gastos de su empresa (excluyendo la mano de obra) se gastaron con los proveedores locales independientes a la sede de la compañía o a las instalaciones de producción pertinentes?

- ☐ <20% ☐ 20-39% ☐ 40-59% ☐ 60%+ ☐ Desconocido

Durante los últimos dos años, ¿Su empresa trabajó con los responsables políticos y/o partes interesadas (incluidos los competidores) para desarrollar o abogar por una mayor adopción de las normas sociales y ambientales o prácticas voluntarias en su industria?

- ☐ Sí, la compañía ha ofrecido apoyo en nombre y/o ha firmado peticiones
- ☐ Sí, la compañía ha proporcionado tiempo del personal activo o apoyo financiero
- ☐ Sí, la compañía ha introducido directamente, testificado, hecho recomendaciones o proporcionado conocimientos para avanzar en los estándares
- ☐ Sí, la compañía ha trabajado con otros actores de la industria en una iniciativa de cooperación
- ☐ Si y los esfuerzos resultaron en una reforma regulatoria específica institucional o industrial
- ☐ Otro (favor describir)
- ☐ Ninguna de las anteriores

¿Qué % de son los siguientes se gastan con los proveedores situados a menos de 200 millas (o 322 kilómetros) de donde se utiliza el producto final durante el último año fiscal?

☐ 0	☐ 1-9%	☐ 10-19%	☐ 20-29%	☐ 30%+	☐ Desconocido	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	Materias primas (en términos monetarios) se cultivan o cosechan
☐	☐	☐	☐	☐	☐	Costo de los bienes vendidos (excluyendo mano de obra)

¿Su empresa tiene las siguientes prácticas de donaciones benéficas implementadas en la práctica o en políticas por escrito?

- ☐ Declaración acerca del impacto social y medioambiental previsto de las contribuciones benéficas de la empresa.
- ☐ Donaciones en efectivo y en especie (con exclusión de causas políticas)
- ☐ Servicio voluntario y pro bono
- ☐ Un compromiso formal de donaciones (por ejemplo: "1% para el planeta")
- ☐ Igualación de las donaciones individuales de caridad de los trabajadores
- ☐ Permitir a los trabajadores y/o clientes que elijan las organizaciones benéficas que reciben las donaciones de la empresa.
- ☐ Otro (favor describir)
- ☐ Ninguna de las anteriores

¿Cuál es el criterio social y medioambiental que utiliza para la mayoría de sus proveedores significativos?

- ☐ No hay implementado un proceso formal de selección.
- ☐ Revisión referente a prácticas negativas o de no cumplimiento de la normativa (por ejemplo; prohibición del trabajo infantil)
- ☐ Seleccionado por prácticas positivas (por ejemplo: proceso de fabricación respetuosos con el medio ambiente, excelentes prácticas de trabajo, etc).

¿Qué % de los trabajadores de tiempo completo y de medio tiempo han dejado la empresa durante los últimos 12 meses?

- ☐ >10% ☐ 5-10% ☐ 2.5-4.9% ☐ 0-2.4%

Environment (PISC)

How would you evaluate the current sustainability performance of your company?

- ☐ Beyond Compliance: Have identified sustainability as being able to provide potential cost savings and revenue opportunities, though sustainability remains marginalized with the company's strategy / governance systems.
- ☐ Compliance: Sustainability is a part of regulatory compliance and risk
- ☐ Integrated Strategy: Sustainability is integrated into the core DNA of the company, and is coordinated with key business strategies.
- ☐ Passion and Purpose: Driven by a passionate and values driven approach, the company pursues sustainability because as a whole, it believes it is the right thing to do and aligns the business accordingly.

What of the following would most help your company implement sustainability more effectively? (Select Three)

- ☐ Better understanding of sustainability landscape in the industry (who's doing what).
- ☐ Consistent project assistance and support from external partner
- ☐ Employee financial or non financial incentives
- ☐ More time availability for employees to take ownership of sustainability initiatives
- ☐ Performance assessment of company's strengths/weaknesses
- ☐ Stronger executive commitment to sustainability
- ☐ Tangible examples of sustainability projects within your industry
- ☐ Tools and resources for implementing strategies (education, webinars, training, accountability and tracking systems)
- ☐ Understanding of cost saving opportunities

Energía:

- ☐ Actualmente no monitoreamos ni controlamos su uso.
- ☐ Monitoreamos y registramos el uso (sin objetivo de reducción).
- ☐ Monitoreamos y registramos el uso y tenemos objetivos específicos de reducción.
- ☐ Hacemos un seguimiento del uso y hemos cumplido con los objetivos de reducción específicos durante el último año fiscal

What have been the major barriers and/or challenges with your company's sustainability efforts to date?

Durante el último año fiscal, ¿Qué % de la energía utilizada por su empresa provino de fuentes renovables de bajo impacto?

- ☐ 0
- ☐ 1-9%
- ☐ 10-24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50%+

What do you consider to be the major risks in your industry related to sustainability? (Multiple Answers Allowed)

- ☐ Consumer Expectations: Continuously evolving and shaping the shopping experience, consumers are increasingly selecting brands that are sustainable; that use lower impact ingredients and materials and give back to the communities where they do business.
- ☐ Customer Expectations: Retailers have an increasing interest in carrying more sustainable brands, reduced packaging, more locally sourced and ethically produced products.
- ☐ Climate Change: Poses real long term risks to business models tied to agriculture & raw materials (e.g: disrupting the supply chain, extreme weather events, rising energy costs).
- ☐ Health and Safety: Diverse groups of stakeholders are turning their attention to working conditions around the globe and consumer safety issues related to quality of pet products.
- ☐ Financing and Investment: Traditional sources of capital have recognized the value of sustainability and are including sustainability in funding and lending calculations.
- ☐ Federal and State Legislation: As innovative technologies provide lower impact solutions and demand for transparency increases many companies are retrofitting their existing operations to meet higher legal performance standards.
- ☐ Resource costs: Increasing costs for raw materials, energy, water and waste.
- ☐ Sourcing: The availability of consistent materials that meet quality expectations, increasing demand for traceability of purchased goods, and stakeholder demands for increased transparency of operations.
- ☐ Other:

Agua:

- ☐ Actualmente no monitoreamos ni controlamos su uso.
- ☐ Monitoreamos y registramos el uso (sin objetivo de reducción).
- ☐ Monitoreamos y registramos el uso y tenemos objetivos específicos de reducción.
- ☐ Hacemos un seguimiento del uso y hemos cumplido con los objetivos de reducción específicos durante el último año fiscal

¿Su empresa cuenta con un sistema de gestión ambiental que incluya cualquiera de los siguientes opciones?

- ☐ No hay un sistema de gestión medioambiental.
- ☐ Política escrita que documenta el compromiso de la compañía hacia el medioambiente.
- ☐ Evaluación interna o externa del impacto medioambiental de las actividades de su empresa.
- ☐ Existen objetivos y metas para aspectos medioambientales de las operaciones de la empresa.
- ☐ Programación diseñada, con los recursos asignados, para alcanzar estos objetivos
- ☐ Cumplimiento y auditoría periódica para evaluar el impacto de las actividades.
- ☐ Otro (favor describir)

¿Cuál es el % de reciclado, biodegradables o materiales preferidos/ambientalmente sustentables en el producto (incluyendo embalaje)?

- ☐ 0
- ☐ 1-24%
- ☐ 25-49%
- ☐ 50-74%
- ☐ 75%+
- ☐ Desconocido
- ☐ N/A - La empresa no vende un producto físico

Impact Business Models (PISC)

¿Se creó su empresa con un modelo de negocio intencional designado para solucionar problemáticas sociales o ambientales? Si es así, cuáles de los siguientes objetivos se ajusta a su modelo de negocios.

- ☐ Nuestro producto o servicio ayuda a solucionar problemas sociales, tales como, acceso a servicios básicos, salud, educación, oportunidades económicas, capital y conocimiento.
- ☐ Nuestras prácticas de producción están transversalmente diseñadas para conservar el medioambiente.
- ☐ Nuestra empresa es propiedad de los trabajadores o de los proveedores.
- ☐ Nuestra empresa se focaliza en superar la pobreza a través de su cadena de suministro o su red de distribución.
- ☐ Nuestro negocio está diseñado para levantar fondos para organizaciones sin fines de lucro o actividades caritativas.
- ☐ Nuestro producto apunta a individuos desfavorecidos directamente o a través de otros negocios u organizaciones sin fines de lucro.
- ☐ Nuestro modelo de negocios está diseñado para reconstruir nuestra comunidad local.
- ☐ Nuestro producto o servicio ayuda a conservar el medioambiente.
- ☐ Nuestra empresa contrata y capacita a personas con barreras reiteradas al empleo.
- ☐ Nuestro negocio no fue diseñado para estos propósitos.
- ☐ Otro:

ANEXO K: Transcripción de la observación del Taller Multiplicadores B
ANEXO L: Matriz de codificación de primer orden de Expertos
ANEXO M: Matriz de codificación de primer orden de Empresas B
ANEXO N: Matriz de codificación de primer orden de Startups
ANEXO O: Matriz de codificación de tercer orden de Expertos
ANEXO P: Matriz de codificación de tercer orden de Empresas B
ANEXO Q: Matriz de codificación de tercer orden de Startups
ANEXO R: Consentimiento informado de Expertos
ANEXO S: Consentimiento informado de Empresas B
ANEXO T: Consentimiento informado de Startups

LISTA DE ANEXOS DIGITALES

ANEXO K: Transcripción de la observación del taller Multiplicadores B.....	158
ANEXO L: Matriz de codificación de primer orden de Expertos.....	164
Juan Pablo Larenas - Sistema B internacional	164
Baltazar Caravedo - Experto Sistema B Perú	171
Felipe Custer - Experto del sector privado.....	187
Fernando Villarán - Experto del sector público	197
Karina Lerner - Experta del sector social.....	206
ANEXO M: Matriz de codificación de primer orden de Empresas B	218
Empresa B Hoseg.....	218
Empresa B Libélula.....	231
Empresa B Nature Services	242
Empresa B X Runner	253
ANEXO N: Matriz de codificación de primer orden de Startups	262
Startup Compadre	262
Startup Eco Conciencia.....	271
Startup Freshmart.....	280
Startup Golosanas	288
Startup I furniture.....	297
Startup Inngresa	306
Startup Tulpu	316
Startup Vet place.....	324
Startup Voz 3d	331
Startup Waposat	338
Startup Wiwa club.....	346
ANEXO O: Matriz de codificación de tercer orden de Expertos.....	354
ANEXO P: Matriz de codificación de tercer orden de Empresas B	400
ANEXO Q: Matriz de codificación de tercer orden de Startups.....	461
ANEXO R: Consentimiento informado de Expertos	545
ANEXO S: Consentimiento informado de Empresas B	550
ANEXO T: Consentimiento informado de Startups	554

ANEXO K: Transcripción de la observación del taller Multiplicadores B

Sistema B Perú representado por el directorio (Baltazar Caravedo, María Alejandra Soto, entre otros) fue el promotor del taller “Multiplicadores B” que se llevó a cabo el 13 de abril en el distrito de Barranco en conjunto con Sistema B Internacional, representado por Sebastián Rodríguez. En el cual asistieron universitarios, consultores, empresarios, profesor, entre otros, todos con el fin de capacitarse acerca del tema y poder implementarlo ya sea en sus empresas, tesis, cursos que dictaban o promocionarlas en las diversas áreas que se movían. En total se formó un grupo de 30 personas como asistentes.

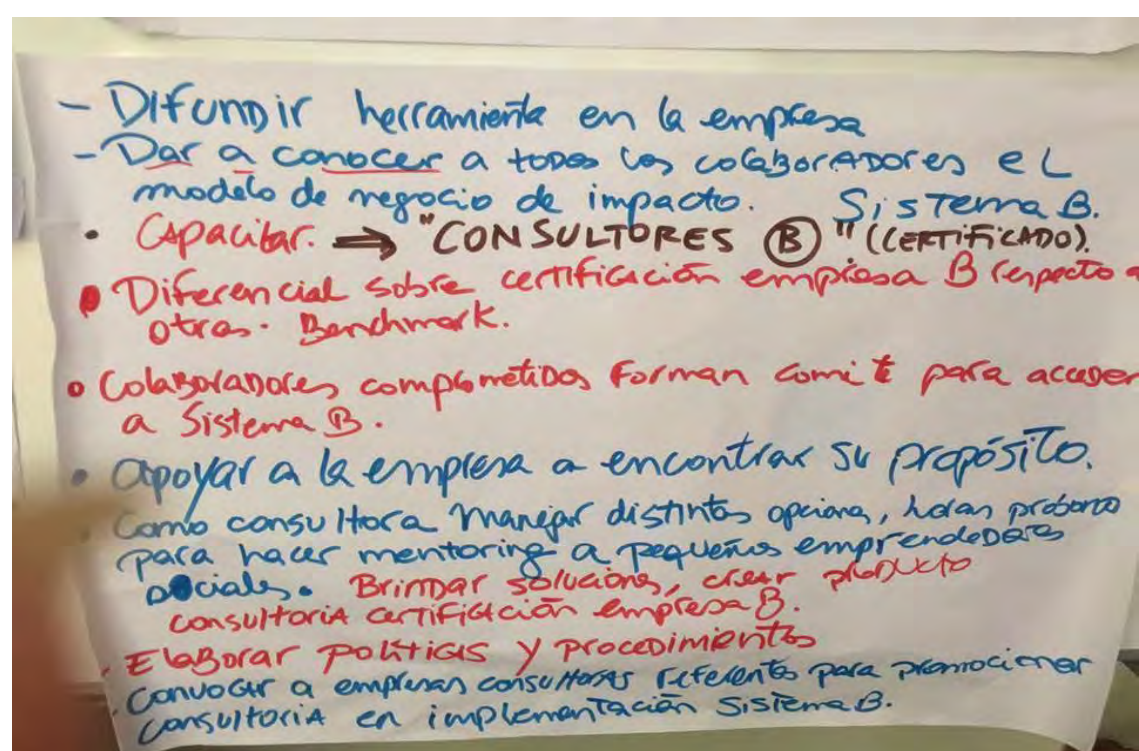
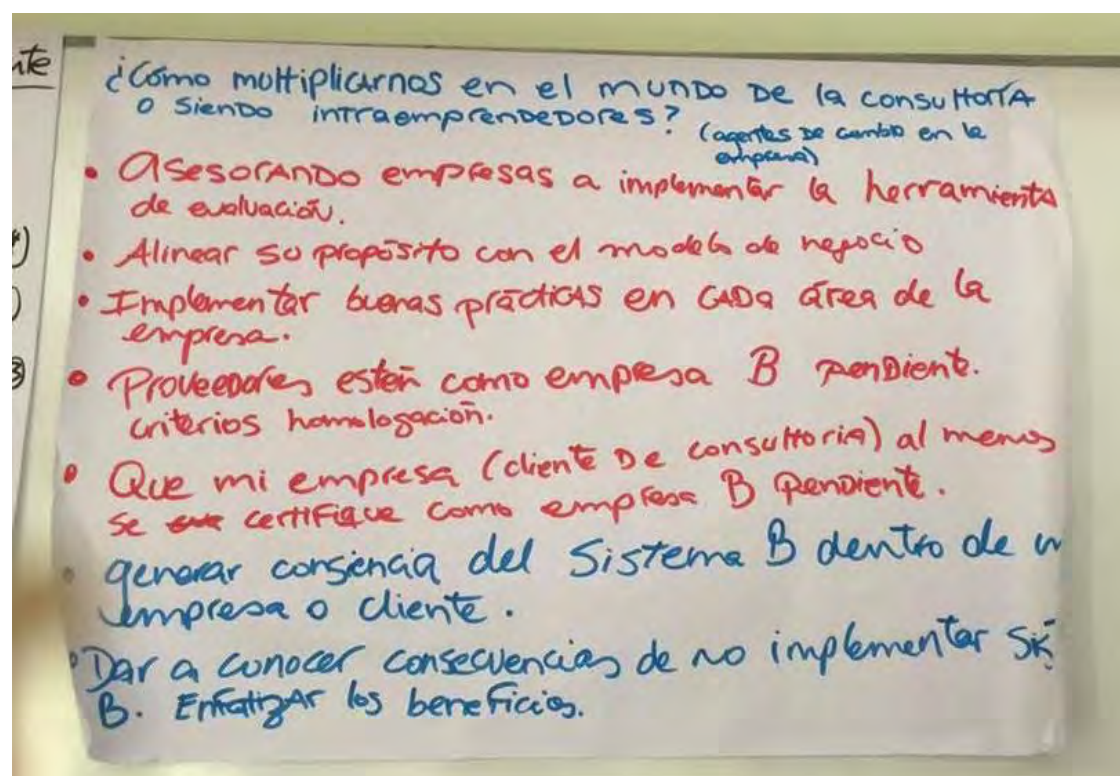
El taller tuvo como objetivo principal crear una comunidad de personas que puedan multiplicar el conocimiento de Empresas B en los lugares donde laboraban o concurrían, para ello se mostró a través de exposiciones, dinámicas y trabajo en equipo qué significa ser B, qué se necesita para serlo y qué beneficios genera su certificación.

El taller “Multiplicadores B” tuvo una duración de ocho horas, desde las 9 am hasta las 5 pm, en el cual hubo tres bloques diferenciadores, con duración de 2 horas y media aproximadamente. El primer bloque se constituyó en el desarrollo del concepto de Empresas B, en el cual cada uno de los asistentes identificaba sus beneficios y el reto que generaba el surgimiento en Perú.





En segundo lugar, se elaboró dinámicas, para lo cual, primero los asistentes compartieron sus intereses personales y cómo habían conocido a cerca del fenómeno; después, se realizó el trabajo en equipo por grupos constituidos por cuatro personas, en el cual cada uno analizó los beneficios y dificultades en base a la industria en el que elaboraban y que habían hallado en el proceso. Asimismo, cada grupo propuso posibles soluciones y alternativas de incentivos.



Cómo multiplicamos en la academia.

1. Incluir en la Curricula
Ej: Adm. / Econ. / Resp. Social
CURSO ESPECIALIZADO EN B, o acelerador / Ética, etc.
2. Investigación → Publicación
→ Eventos.
→ Tesis.
3. Comparar y otros estándares o certificaciones.
4. Difusión ferias, FESS, festivales, ponencias empresariales también
5. Programa de Voluntariado Educ.
6. Capacitación a docentes.
7. Promoción desde el ejercicio docente.

- Ⓐ PROCESO Certificación + Ⓑ Sello B-pendiente
- realizar evaluación (online)
 - > 12 meses operando Ⓐ / < 12 meses operando Ⓑ
 - > 80 puntos → entrega documentos.
 - costo en función a la facturación (> 500 US\$) anual
 - reevaluación bi-anual.
 - implica cambio estatuto. (1 año max desde el comienzo) Ⓐ
 - existen guías para levantar puntaje. manuales
 - hay asesoramiento.
 - no hay que olvidarse de completar el formulario (responder a todas las preguntas).
- no hay que bajar de 80 puntos para mantener la certificación
- Ⓐ mostrar intenciones / acciones de mejora

En tercer lugar, se presentaron casos de empresa B, tal como Libélula, Nature Services, Natura y una empresa chilena que elaboraba en la industria de la educación, en él se compartieron las experiencias propias de la certificación, los resultados obtenidos, las dificultades superadas, entre otros que había surgido en el proceso de formación y constitución de ser Empresa B. Asimismo, se realizó un foro en el que cada representante de las empresas compartían ciertos puntos de vista con respecto a las dudas de los asistentes.



Finalmente, se culminó el taller con un compromiso personal por parte de cada asistente de poder ser un agente multiplicador en el área donde concurrían, asimismo, se unifico la idea de promover más reuniones como “Multiplicadores B”, pero de manera sistemática para compartir sus experiencias de multiplicación y generar estrategias de difusión y promoción de Empresas B, todo ello coordinado a través de un grupo de Facebook.



ANEXO L: Matriz de codificación de primer orden de Expertos

Juan Pablo Larenas - Sistema B internacional

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	“Entonces Sistema B juega un rol, el rol de Sistema B es ayudar a que se redefina el sentido del éxito en la comunidad, y no solamente en la empresa. Entonces nosotros somos los promotores de que obviamente en América Latina hayan empresas B, también hayan académicos B, inversionistas B, que todos los actores de la comunidad redefinan su propio sentido del éxito a nivel personal y a nivel profesional” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Prácticas de Gestión (CAO - PG)	
		Disposición a certificarse (NAC - DC)	“Más que características que definan a la empresa potencial, las características que definen a las personas que lideran esas empresas. Importa más la persona que está detrás de esa empresa, y no la empresa en particular. A las personas que

			están liderando esas empresas, que hayan encontrado el propósito de la empresa o estén en la búsqueda” - Juan Pablo Lareñas (Sistema B Internacional)
	Decisión para la certificación (NAC-DPC)		
Sensibilidad al triple impacto	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDEERS)	(STI)	“Así que naturalmente una empresa con prácticas de responsabilidad social empresarial podría hacerse empresa B y por otro lado una empresa B no debiera necesitar un área de responsabilidad social empresarial porque ese tema está arraigado de manera transversal en la empresa” - Juan Pablo Lareñas (Sistema B Internacional)
	Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)		
Relación con otras Empresas B	Red de networking B (REB - RN)	(REB)	
	Actividades de integración (REB - AI)		
Relación con otras empresas socialmente responsables	Red de networking (RSR - RN)	(RSR)	

Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)	
		Capacidad de innovación (INE-CI)	
		Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	

Sostenibilidad	(SOS)	Resultados reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Yo creo que el gran desafío es cómo logramos sensibilizar a que se hagan empresas B aquellas que no tienen propósito. De las empresas con propósito, fácil, porque les resuena, les ayuda, les sirve, le agrega valor, les desafía, se sienten parte de esta tribu verdad, se identifican” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional) “Un gran desafío que tenemos o un gran reto, el concepto de la empresa B, le llega al empresario, al emprendedor, a las generaciones más jóvenes, el pre escolar. Nosotros como Sistema B creamos un juego que se llama granjeros, un juego

		granjeros.cl [...] ¿cómo vamos a ser Empresa B si desde chicos nos enseñaron a jugar monopoly? Y eso lo único que, acumular y acumular, ganarle al rival como sea, verdad, cobrar , evitar ir a la cárcel , entonces necesitamos que los más pequeños empiecen a comprender los principios que hay detrás de una empresa B, el propósito, la colaboración, la justicia” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional) “Yo creo que la más efectiva, lejos, es no sensibilizar a aquellos, a los dueños de las empresas, sino es sensibilizar a los hijos de los dueños. Yo creo que tiene mucho más efecto en mí, que mi hijo me diga lo que aspira de su padre a que un par me lo diga. Entonces en América Latina, el concepto de empresa familiar es muy fuerte, hay muchísimas empresas familiares, y las empresas más grandes en nuestro país, son familiares” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional) “Yo creo que la estrategia más efectiva es que otras organizaciones promuevan a que las empresas sean empresas B. Va a tener mucho más peso; por ejemplo, si las universidades o la asociación de emprendedores de Perú, o Cámaras de comercio. Ellos son los que invitan a las empresas a hacerse empresa B. Si logramos instalar el concepto del tercero creíble, por ejemplo cuando yo pido plata para Sistema B es menos creíble que si un tercero creíble pide plata para Sistema B” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional) “El posicionamiento comunicacional es importante, pero en esta etapa de Sistema B, el boca a boca y la red social es muy

			importante, que la gente sepa que se haga ruido. Yo creo que eso es lo que entiendo que en la etapa actual, Sistema B Perú que estamos recién comenzando eso podría hacer” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional)
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	
		Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Hoy día, el gerente de sostenibilidad de Bancolombia me contaba todos los beneficios económicos que le ha traído Bancolombia en empezar a definir el propósito dentro de la empresa, el empezar a generar instrumentos financieros asociados al negocio” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional)
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Las empresas B tienen la capacidad de retener talento, porque la gente que aplica a esas empresas ya no trabaja para ganar plata solamente, sino porque le interesa trabajar con un propósito y eso pasan los millenials” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional)
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Mi expectativa sobre Sistema B Perú, primero que la comunidad de empresas B crezca más, que hayan casos que inspiren a otros, diversidad, hoy día todas las empresas B que hay acá son más pequeñas, todas del mundo más del emprendimiento social, que nacen para resolver una
Relación Stakeholders con	(RCS)		

			problemática, quizá nos faltan algunas que vengan de una industria un poco más tradicional, establecidas en el mercado y bueno la linda noticia es que Valle y Pampa que viene de ese mundo y que ya tiene un liderazgo en el mercado potente se acaba de hacer empresa B. Y bueno, Libélula también que tiene cierto nivel de reconocimiento. Pero necesitamos una comunidad empresas B más grande y más diversa. Y segundo que Sistema B se transforme en un actor válido en el Perú, que no solo sea un movimiento de empresas, sino de personas” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional)
Viabilidad	VIA	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“El otro desafío es de qué nos sirve de mucho que hayan empresas con propósito, si es que no hay inversionistas con propósito. Necesitamos inversionistas que estén dispuestos a que su decisión de inversión ya no solo pase la rentabilidad del negocio, sino también por el impacto social o ambientales positivos que puede generar esa iniciativa” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional) “Las empresas B son mas resilientes, en momento de crisis tienen mayor capacidad de pasar las crisis porque al tener propósito, los grupos de interés de la empresa se comprometen y se ponen la camiseta” - Juan Pablo Larenas (Sistema B Internacional)

Baltazar Caravedo - Experto Sistema B Perú

VARIABLES	CÓDIGO	SUB CÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“¿Que va a ocurrir si acá llegamos a tener una legislación B, que una empresa se constituya al amparo de esta nueva legislación, que tienes que establecer un propósito social y/o ambiental que ese propósito debe estar en tus estatutos y tienes que cuantificar los indicadores que van a ser considerados en tu gestión como si estás resolviendo o no el tema ambiental y/o social que propusiste” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“Estás dándote la obligación de funcionar con un criterio híbrido, ya no solamente ver ganancias, también resolver temas sociales, que es lo que esta circunstancia de la humanidad hace interesante la propuesta” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
		Visión y misión (CAO - VM)	“Crear un clima B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Multiplicar el número de empresas B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Nos interesa construir aliados, que haya oportunidades creadas para nuevas empresas que quieran constituirse como B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)

			“Otro aspecto que nos interesa, y que va a contribuir a lo anterior, es la creación de una figura jurídica para las empresas B, hoy día una empresa no se puede constituir como B, porque no existe un estatus jurídico B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Queremos que se estructure la figura jurídica B, esto nos lleva a tener relación y contacto con las entidades encargadas de aprobar leyes, eso implica un acercamiento al congreso que aún no hemos hecho, e implica un acercamiento al Gobierno, y ya hemos tenido un acercamiento al poder ejecutivo, una reunión con Produce y ayer ha habido una reunión con el presidente de consejos de ministros, una reunión de emprendedores y estaba Sistema B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “La creación de la figura jurídica B va a tener un movimiento importante en abril del próximo año, con la conferencia jurídica internacional de empresas B que se va a realizar en la universidad Católica, los tres decanos de las facultades de la Católica, de la de Lima y la del Pacífico” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Esperamos vengan alrededor de 100 personas, provenientes no solo de Perú sino de varios países, varios de América Latina y otros de Europa, Asia, África, Norteamérica” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Va a venir Bill Clark que es el creador de la figura jurídica B en Estados Unidos, es miembro de B Lab, de ahí esperamos que se pueda generar una propuesta que podamos enviar al Congreso para que ojalá

			se apruebe y podamos contar con una figura que va a ayudar a la dinámica de multiplicación de empresas B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“Queremos que la Academia B también se desarrolle, la investigación”- Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
	Prácticas de Gestión (CAO - PG)		“Diéramos a conocer que podían ingresar a la herramienta de evaluación, animar a las empresas que aplicaran la herramienta y esperar que tuvieran buen resultado para que intentaran la certificación” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“Necesitamos personas que manejen a detalle la herramienta de certificación B, para ello hemos creado un Taller de multiplicadores B que se realizó en Abril de este año y van a haber más talleres” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“Otro de los objetivos de Sistema B Perú es conseguir recursos, se están haciendo gestiones con el BID, USAID” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“En el año 2015 de lo que yo recuerdo, habían 89 empresas o entidades, que se habían interesado y que habían entrado a la herramienta de evaluación, parecía importantísimo, hicimos una curva para mirar cómo había ido el acceso y la búsqueda de la herramienta B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)

			“Nos dio la sensación de que estábamos ante una especie de movimiento que iba a tener mayor crecimiento” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“Gente de Sistema B pregunta porque Perú es un país tan duro para cambiar. ¿Que lo explicaría?, hay una suerte de cinismo” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“El cinismo es el principal enemigo de la transformación” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“ Somos un país potencialmente innovador”- Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“En otros países la sociedad está un poquito mejor estructurada, eso facilita la iniciativa de estos emprendimientos” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“El crecimiento de empresas B tiene que ver con el ambiente empresarial” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“Son sociedades menos diversas que la nuestra” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
			“Son diversas las empresas que entraron a la herramienta de

		evaluación, hay grandes y chiquitas y lo único que las une es el interés, ¿por qué? Lo cierto es que son personas que pertenecen a una generación más joven, eso podría ser un elemento que edifica el interés” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Hay gente más joven , por debajo de los 40, 35 que ocupan ciertos puestos que tienen interés en que sus empresas se puedan certificar” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Siempre van a existir los factores externos, recibe ideas, recibe sugerencias” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Cuanto más flexibilidad hay, cuanto más innovador, cuanto más dispuesto a incorporar procedimientos, procesos, sentidos por el lado de una empresa, más facilidad va a haber para adaptarse a lo nuevo que va apareciendo en el mercado. Esta interacción es dinámica, lo interno influye sobre lo externo y lo externo sobre lo interno” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Sí, lo que hay que pensar es qué es cambio, apertura al cambio, muchas empresas van a estar abiertas al cambio siempre y cuando éste signifique maximizar sus utilidades y punto, pero eso no es cambio desde mi punto de vista, se siente un continuidad de lo anterior” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
	Decisión para la certificación (NAC-DPC)	

Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDEERS)	“En el Perú yo he promovido la responsabilidad social desde 1990” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Comencé a promover la responsabilidad social, a través de SASE que es una entidad sin fines de lucro que se llama así. En realidad el nombre de SASE es Seguimiento, análisis y evaluación para el desarrollo” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Lo importante es que era la perspectiva de la responsabilidad social. Y en esa dinámica en el año 97 nos pusimos en contacto con Avina. Es una fundación suiza. Avina significa Acción por la vida y la naturaleza. Y de Suiza vino una persona Peter Fuchs y lo acompañó Pedro Tarak de Argentina y me comunicaron que estaban en conocimiento de lo que venía haciendo, en términos de la promoción de la responsabilidad social en las empresas. Comenzamos a tener un contacto, una relación. Y así empezó mi relación con Avina” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Posteriormente, muy poco tiempo después, me dan un apoyo para hacer una investigación, la investigación versaba sobre lo siguiente. Quería explorar indicadores que dieran cuenta del grado de responsabilidad que tenía una empresa” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Y fue pues que tuvimos un primer contacto y luego hemos trabajado juntos en el desarrollo de las iniciativas de la fundación Avina” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)

			“El fundador de Avina es un empresario suizo y que se llama Stefan Schmidheiny. Él era un gran promotor de desarrollo sostenible. Más aún financió una parte de la conferencia Río 92 y él mismo contribuyó al concepto de desarrollo sostenible.” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Entonces la que yo tuve con Peter Fuchs y con Pedro Tarak provocó que yo también me conectara con Stefan Schmidheiny y el me pide que yo me haga cargo de la representación de Avina en el Perú” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Bueno el año 2012 hicimos un simposio acá en el Centro de liderazgo. Invitamos a Pedro Tarak y a María Emilia Correa a que hicieran una presentación. El tema era liderazgo. Cuando yo les propuse, me dijeron que sí. Vinieron, pero ellos ya venían con la idea de tratar de crear alguna inquietud respecto a Empresas B. Y vinieron acá, esto fue en noviembre del 2012. Tanto María Emilia que había hecho la presentación antes que Pedro, ya había comenzado a hablar de empresas B, lo cual captó la atención” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Claro todavía las cosas en Sistema B, porque Pedro Tarak y María Emilia Correa son los fundadores de Sistema B, ellos ya estaban terminando de configurarse”- Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Y en esa época, creo que ni siquiera nos llamábamos Grupo

			promotor, creo que es en el 2014 que comenzamos tal vez tímidamente a sentirnos un núcleo impulsor. Y en el año 2015 ya nos constituimos como Grupo promotor” B- Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “El triple impacto, está desde la responsabilidad social, eso no es algo nuevo, más aún las empresas que reportan el GRI son empresas reportan triple impacto, el problema no es que digan que reportan sino que es lo que reportan, y saber si lo que reportan produce algún tipo de impacto o en todo caso qué tipo de impacto está produciendo, entonces el triple impacto no es nuevo para ser precisos; por ejemplo, hasta octubre el año pasado habían 65 empresas que habían hecho el reporte GRI, el gran temor que teníamos y las examinamos es que no necesariamente reportan como para sostener que están impactando adecuadamente, de acuerdo a lo que han propuesto al triple impacto” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Lo que hay que crear es para los empresario la imagen, uno de que el liderazgo empresarial está deteriorado, que las empresas no son bien vistas por la población en general y más aún hay segmentos de la población que no los ve bien por más que ofrezcan trabajo y lo que usted quiera, que el grado de responsabilidad tiñe no solamente a las empresas impropriadamente llamadas informales sino también a las empresas llamadas formales y la informalidad también está presente en las empresas más grandes, ojo que les compran a los proveedores informales por lo cual ya contaminaron todo el ciclo productivo de la empresa” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Si nosotros logramos convencerlos de que como les decía más

			temprano y las empresas comiencen a desarrollar una práctica B y ven que eso puede significarle al Perú una modificación de los aspectos negativos que se convierten en una vallas para variar, transformar, modificar la pauta de relaciones que tenemos los peruanos y asegurar que la informalidad de reduzca, que haya una congruencia en los compromisos que vamos pactando, de repente le van a encontrar un aspecto más positivo de impulsar empresas B las más grandes que van a ser las más resistentes en transformarse en empresas B pueden hacer que, auto denominándose ellas socialmente responsables pueden hacer que sus proveedores se certifiquen o en todo caso que se evalúen para que ellos tengan la vía respecto de con qué proveedores están trabajando y ver que esos proveedores efectivamente no van a ser un factor contaminante en el proceso productivo, socialmente responsables de la empresa grande, no sé si me entienden” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	“Ya, pero ellos han tomado la herramienta del CEMEFL, el Centro Mexicano de Filantropía, que originó esa herramienta de empresa responsable, ellos básicamente lo están copiando del CEMEFL y eso tiene que ver en parte con el GRI solamente que le han dado otra forma, otro logo, un distintivo para que en el Perú tenga alguna un poco de distinción, porque ellos no pueden otorgar este distintivo a una empresa boliviana o argentina, tiene cierta significación con el Perú, porque Perú 2021 ha jugado con que ellos son la cara de la responsabilidad social en el Perú. han tenido que monopolizar el juicio de quién es y quién no es socialmente responsable y han dado premios, y los premios que han dado no siempre han correspondido con las prácticas de realmente responsables, en este caso Yanacocha, 5 premios y a los meses conga se paralizó, algo pasaba y le han dado

				premio por la categoría de Multi-stakeholders o sea como una empresa que desempeña tan bien con todas las partes necesarias, termina generando un impacto que además no solo es para la empresa si no para el Perú, todo lo que es la paralización, de la inversión minera y eso tiene que ver no solamente con la empresa desde luego” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	Actividades de integración (REB - AI)	
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Red de networking (RSR - RN)		“Me parece importante realizar alianzas con las empresas que se autodenominan socialmente responsables” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)		“El cobro de la certificación está en función a las ventas, cuanto más grande eres más vas a pagar. Va desde 500\$ hasta 25000\$. Pero una empresa pequeña, con una facturación baja va a pagar menos” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)		“Claro, aquí la lógica ya es diferente, la pregunta (después de unos minutos) uno se está colocando en el lugar de responsabilidad social y no en el lugar de las empresas B, para la empresa B no es un costo, para la empresa Responsabilidad Social sí puede ser un costo, ¿Por qué? Porque en el caso de empresas B, empresas B tiene, digamos, materia prima todo lo que requiere para su proceso productivo, en realidad puede ser cualquier cosa desde ideas hasta material que



				puede ser usados en su beneficio, en este proceso la empresa está resolviendo un problema social y medioambiental, en la empresa responsabilidad social su proceso productivo corre paralelo a otros procesos que tienen que ver con responsabilidad social de ahí viene un presupuesto, porque acá no hay costo, en el caso de la responsabilidad social que no forma parte del proceso productivo, no es un objetivo el proceso productivo, sino que la empresa tiene que separar un presupuesto que sale de las utilidades o de los costos de la empresa que coloca como si fueran gastos, pero acá si hay un costo y esto es en responsabilidad social, en empresa B diría que no hay un costo” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
Demanda social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)		“La empresa B es una empresa sostenible y con propósito, entonces el propósito de la sostenibilidad que no necesariamente es medioambiental esté incorporada en los objetivos de todas las organizaciones que forman parte de la red de organizaciones ambientales que trabajamos aquí y en cualquier parte del mundo, entonces diría que sí” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Claro, por ejemplo libélula, la que está organizando Nexos+1 es libélula, libélula su Core business es la sostenibilidad, ha estado presente en la COP 20 y han viajado inclusive a París a la COP 21 y ellos son los más interesados, eso es un ejemplo, ellos son los más interesados en Nexos y el sistema B, o sea que son efectivamente un aliado importante” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)		“La herramienta se centra en la empresa, tiene estos 4 campos que sabemos gobernanza, colaboradores, comunidad y medio ambiente y también ve el modelo de negocio sobre la base de estos 4 campos” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)

			“Miramos no solamente a la empresa, sino al entorno en el cual se desenvuelve la empresa” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “B Lab va ajustando la herramienta” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Que hayan proveedores B de las empresas B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Sí, va a variar definitivamente, la cultura va a variar, hay empresas que son socialmente responsables declaradas así en EEUU pero cuando vienen acá y forman una empresa, la empresa no responde de la misma manera que responde allá, ese es un tema que ha sido reconocido por ejemplo por Antonio Vives que es este español que vive en EEUU. Que había incoherencia en lo que la empresa declara como empresa responsable en su país de origen y donde actúa principalmente afuera” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
		Prácticas de innovación empresarial (CUO - IE)	
		Capacidad de innovación (INE - CI)	
Innovación empresarial	(INE)		

Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	“La gramática moral no se va a modificar solamente porque se les enseñe a los alumnos en las escuelas, en las universidades a que tienen que ser más consistentes, éticamente mejor estructurados. Lo que va a modificar en transformar es que existan un mayor número de entidades que despliegan más coherentemente. Por eso la importancia de tener cada vez un mayor número de entidades B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “No hay como medir la consistencia de su práctica, los reportes de sostenibilidad dan una idea de su interés pero no necesariamente de la coherencia de sus prácticas. Y como el ISO 2600 no es certificable” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
		Resultados reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
		Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Sí, es una condición, para que seas una empresa B tienes que por lo menos haber pasado un año demostrando tu posibilidad de continuar, sino no te dan, porque hay un aspecto que tiene que ver con la rentabilidad de la empresa, no vas a crear una ONG que no es el propósito de la herramienta, entonces tienen que ser sostenibles, cuando una empresa, porque hay la forma B pendiente, resulta que una empresa, ustedes; por ejemplo, crean una empresa mañana y declaran que se quieren certificarse como B y tienen menos de un año de funcionamiento, no sabemos si son rentables, no sabemos si van a

			continuar después de un año, pero se les da hasta un año para iniciar su evaluación mientras se puede llamar Empresas B pendientes” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Puede ser que el gobierno financie a empresas sostenibles y en ese grupo entran las empresas B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“No hemos querido utilizar propiamente el marketing y el despliegue publicitario al que a veces ciertos medios, sino que hemos trabajado más en la posibilidad de convocar algunas reuniones o charlas en algunas universidades o ambientes también académicos” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Lo primero es crear el clima, sino despiertas el clima, una curiosidad, sino le das sentido a otros lo que tú estás sosteniendo, obviamente eso no va a tener mayormente acogida” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Va a haber un evento Nexos +1 que se va a dar el 24 y 25 de octubre, es una iniciativa de Libélula, es una iniciativa por la sostenibilidad, por las empresas con propósito, va a convocar al gobierno, al mundo empresarial, a la universidad” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú) “Va a haber un cóctel de lanzamiento de Sistema B Perú” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)

			Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	
Relación Stakeholders con	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Creo que todavía no tienen un conocimiento pleno, me parece que hay sectores de la población que tienen información, que tienen una idea, pero no es pues todavía algo global, hoy día casi todos, o bueno, buena parte de la población ha escuchado de Responsabilidad Social de pronto han escuchado de sostenibilidad, pero de la empresa B, aquí en el Perú muy muy pocos, en el mundo quizás en algunas zonas más que en otra, puede que en Europa pero sobre todo puede en EEUU y Canadá donde hay un mayor número de empresas B, pero si me parece que hay cada vez más consumidores que están buscando que las empresas funcionen con otra lógica, entonces si se enteran que hay empresas B puede de ser que, ojo esto todavía puede ser muy loco, muy hipotético, que busquen consumir los productos de estas empresas B porque desde este movimiento ya lleva un montón de años, desde la conferencia de Río 92 del impulso y la responsabilidad social, cada vez hay una preocupación por la sostenibilidad de la tierra. O sea, consumidores responsables tanto ambiental como socialmente o por lo menos en la mente de mucha gente esta idea está, no siempre se concreta, no siempre se ejecuta, puede ser un responsable pero realmente compro algo que es contaminante y me lo consumo, hay gente que supuestamente se cuida, pero fuma, entonces se está matando pero es responsable” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)	
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Van a haber más oportunidades para los que son empresa B, va a ser un plus tener un logo B” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)	

		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)		
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)		
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)		
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)		“Porque parte de un principio muy parecido, transformar la lógica de la dinámica social y del comportamiento de la empresa para beneficiar no solamente a sus colaboradores y a sus grupos sino también para impactar sobre la sociedad, parten de la misma idea” - Baltazar Caravedo (Sistema B Perú)

Felipe Custer - Experto del sector privado

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Si de hecho lo saben, en el caso de nuestras empresas , me encantaría y ojalá lo podamos hacer, yo personalmente sobre todo he tenido ahí , es mucho más complicado hacer empresa B con una empresa que ya existe hace años versus una que está naciendo, además porque eso implica varios cambios y gente que lleva años con ciertas costumbres, con formas de pensar y además cuando de repente la empresa que se podría adaptar a algo así o postular a algo así no le está lleno particularmente bien o tienen un historial como que estar luchando para sobrevivir y ahora tal vez está saliendo de eso , entonces como que hay la coyuntura por lo cual a veces no se presta para este cambio” - Felipe Custer (Experto sector privado)
			“Si, de hecho a nivel personal yo sé que cuando llegue nuevamente a hacer emprendedor, voy a hacer una empresa B de todas maneras” - Felipe Custer (Experto sector privado)

Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDEERS)	
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCEERS)	
Responsabilidad Social	(RPS)	Interés de las empresas peruanas en la RS (Iso 26000, GRI) (RPS-IEP)	“Entonces, por ese lado la Responsabilidad social ha sufrido como marca en poner RSE y muchas empresas se han aprovechado, por eso desde mi punto de vista, saliendo a ser consultor en el tema, yo hablo de esto como sostenibilidad empresarial, no como una Responsabilidad Social y estamos avanzando como empresa a introducir estos conceptos y las iniciativas como la forma de pensar y comunicar de una manera más transparente ¿no?” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Yo creo que ahorita el tema es de donde, si hablas del Perú, probablemente, es algo más interno, porque no hay tanto conocimiento que existe, tampoco vas a tener mucha demanda. En otros países, pues, si tú; por ejemplo, si estuvieras haciendo una empresa en San Francisco o un lugar así o una Compañía, ahí sí, la demanda, puede influir mucho en tu decisión ¿no?; pero, actualmente, es una cosa de conciencia del

				líder, completamente” - Felipe Custer (Experto sector privado)
			Lineamiento de la RS en la empresa (RPS-LRS)	
			Red de networking B (REB - RN)	
Relación con otras Empresas B	(REB)		Actividades de integración (REB - AI)	
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)		Red de networking (RSR - RN)	
Costo de certificación	(COC)		Capacidad de pago (COC - CP)	“Tiene que hacerse así, no hay otra forma de tal vez, bueno, no he entrado en el detalle sobre el pago, pero sé que para varios que han iniciado con algo parecido lo menciona, a mí me parece que el pago en sí vale toda la pena de que exista ¿no?” - Felipe Custer (Experto sector privado) “O sea, la forma de pago, de repente, podría ser más flexible, no sé, para incentivar a que otros, sobre todo en países donde no hay mucho todavía o mucho interés, para que se pueda hacer más y más rápido” - Felipe Custer (Experto sector privado)

Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)	
		Capacidad de innovación (INE-CI)	
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	“Esas son las características, yo creo que también debería influir el tema de ser una empresa con un modelo de negocio que funcione; o sea, tratar que la sostenibilidad económica sea importante, porque justamente uno quisiera que las empresas B que llegan hasta certificarse sean exitosas, sean un modelo para el éxito” - Felipe Custer (Experto sector privado)
		Resultados reputacional producto de la certificación B	



		(SOS-RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	
Difusión	(DIF)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	
		Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Todavía falta ese sazón peruano al tema, hacerlo cool, que deberían haber campañas, incluso podrían ser desde el mismo gobierno con gente famosa hablando de lo bacán que es no mi empresa es B. La versión peruana de lo súper cool que es ser parte de este sistema B. Algo así falta” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Como que una figura de autoridad diga, esto es cool” - Felipe Custer (Experto sector privado) “De todas maneras, sobre todo a medida que se comunique y se incentive bien; o sea, si puede existir la ley y no pasa nada si nadie se entera ¿no?”

			- Felipe Custer (Experto sector privado) “Difusión total en términos súper sencillos y súper motivadores” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Justo me hicieron pensar, en un factor clave en Chile en estos temas de Felipe Kast; o sea, un ejemplo del porqué la gente del sector público que está liderando temas, puede influir muchísimo en la conciencia pública y en el desarrollo de iniciativas como sistemas B. Él ha sido un gran líder en estos temas, incluso creo que en sistema B allá en Chile, impulsando todo esto, ayudando que se haga más. Claro, necesitas gente aquí así” - Felipe Custer (Experto sector privado)
	Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)		“Antes de que llegara a Latinoamérica. De hecho cuando sale algo así y estas en todo ese núcleo, como que ah, más o menos está saliendo, porque imagínate Washington es uno de esos lugares donde todo el mundo viene, vienen a trabajar no porque hay playa, a trabajo y en general orientado el desarrollo, o la política o ambos. Habían fiestas donde la gente iba y hablaba de política o desarrollo, cosas como que en general fiestas acá o en cualquier parte son de otros temas no. Allá si es un núcleo de información, llegas a saber de muchas iniciativas, sería como un lugar como San Francisco, Nueva York” - Felipe Custer (Experto sector privado)

Relación Stakeholders	con	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	
			Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Yo creo que hay más receptividad hacia esas empresas, sobre todo en el área internacional. Si tú llegas como X-Runner y llegas a un financiamiento, y eres X-Brunner “X” como que con una idea linda versus llegas como una empresa B, es muy diferente yo creo en las conversaciones, totalmente distinta” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Yo creo que debe ser mucho más fácil conseguir el financiamiento siendo una empresa B, porque es una marca internacional; o sea, es un reconocimiento internacional” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Ahora sí debería haber más un trato favorable para las empresas B de parte de lo que son las reglas del sector público, tal vez debería, también, no sé, debería también porque si es consumo responsable, consumo consciente; o sea, no tiene que ser algo muy extremo, pero de que haya una ayuda, no sé cómo lo habrán hecho en otros países” - Felipe Custer (Experto sector privado)

				“Yo creo que el Perú tiene una facilidad o ha encontrado ciertas campañas de moda, como que ser el cool y pertenecer a Perú incluso. La marca Perú, el video que hacen, y en eso somos muy capos” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Sí, yo creo que va un poco por el lado de; o sea, es una cosa cultural ¿no?, es una cosa que, justo lo he comentado un montón, una de las cosas que me chocó, que fue impactante ver es la diferencia en, hasta a la forma en que se habla estos temas, la energía detrás; o sea, en Chile [...] efectivamente, acá, tenemos; o sea, todavía estamos desarrollando y necesitamos ese chip un poco cultural y poder apreciar esta cosas” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Claramente, uno es nivel político, yo que creo que en estos próximos cuatro o cinco años, va ver un cambio notable, porque ellos mismos lo viven, lo quieren, lo priorizan; o sea, mismo PPK, Zavala, varias personas que he visto que han estado jalando en el Gobierno como que, de todas maneras, va haber un cambio profundo” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Entonces no hay ni organización, sea sector privado o no, que no debería valorar mucho la importancia del cambio y estar activamente buscando cómo ser más ágil para enfrentar esos cambios, para anticiparlos. ¿De que en Perú las empresas tengan ese tipo de conciencia?, no te sabría decir, a veces siento que en algunos sectores sí y en otros no” - Felipe Custer (Experto sector privado)
	Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)			

Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“Me parece que se podría flexibilizar eso, pero el proceso de certificación me parece que está bien; o sea, debe de ser riguroso” - Felipe Custer (Experto sector privado)
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Viabilidad, total. Yo creo que va a llegar a ser más y más viable a medida que haya conocimiento y aprecio, es un país súper emprendedor con un montón de necesidades y una conciencia que se está formando de estos temas que tarde o temprano llega a madurar y la gente, los jóvenes sobre todo piden estos cambios no, van a pedir que empresas sean empresas B o van a preferir los productos de estas empresas activamente” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Yo lo veo súper viable y ojala más que viable” - Felipe Custer (Experto sector privado) “La norma o lo que manda de alguna manera, estamos lejos de eso ahorita. 6 empresas que son parte del sistema B , pero de que hay una viabilidad total, falta todavía” - Felipe Custer (Experto sector privado) “¿Porque no te va a encantar esto?, o sea es como que es lógico, es lo máximo. Ser consciente es preocuparse por los impactos de tu negocio, por el producto que estoy consumiendo, es ser parte de la solución hacia el futuro, en pocas palabras. ¿Por qué no te va a gustar? Pero necesitas saber que existe y que es bacán” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Que además te trae muchos beneficios, uno muy importante es la visibilidad el reconocimiento que te da ser parte de esa red, es súper

			poderoso, es alineado con lo que debería ser el futuro de los negocios, la única consideración es de repente el costo inicial , hay forma de manejar eso” - Felipe Custer (Experto sector privado) “Obvio, desde un inicio creo ¿no?, porque, además, con toda la burocracia que te piden en este país ¿para qué te vas agregar más?; o sea, si tienes como hacerla desde un inicio, mucho mejor, creo” - Felipe Custer (Experto sector privado)



Fernando Villarán - Experto del sector público

VARIABLES	CÓDIGO	SUB CÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“Claro, en realidad yo creo que una empresa más moderna es una empresa más horizontal, más claramente definida sus objetivos y en donde todo el personal está involucrado en privado, entonces una empresa que cambia de objetivos y de propósitos más responsable como Empresa B, necesariamente tiene que involucrar a todos sus trabajadores y si no probablemente no pueda convertirse en Empresa B, necesariamente tiene que haber un cambio, ahora si es una empresa relativamente tradicional ahí puede ser una empresa muy moderna como Google que es muy horizontal y entonces sería más fácil ser una Empresa B” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
		Visión y misión (CAO - VM)	
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	
		Disposición a certificarse (NAC - DC)	
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Decisión para la certificación (NAC-DPC)	

Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDERS)	“Yo creo que es más interno, creo que a una empresa no se le puede obligar a hacerse B. De hecho si es que el Gobierno diera una legislación que obligara, de repente lo hacen a regañadientes, mejor que no lo hagan ¿no es cierto? Porque se dan una trompeada, el Gobierno, en fin, yo creo que es una convicción más interna” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
Relación con otras Empresas B	(REB)	Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Red de networking B (REB - RN) Actividades de integración (REB - AI)	
Costo de certificación	(COC)	Red de networking (RSR - RN) Capacidad de pago (COC - CP)	

Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	“No, yo creo que a todos estos colectivos les interesaría que hayan más Empresas B ¿no? Y serían aliados claramente. Ahora, cómo afectaría para que estas empresas lleguen a este modelo, no sé, a veces acá en el Perú se satanizan las ONG, las ambientalistas, los mineros, etcétera, los terroristas también ¿o no, estoy inventando?” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Entonces, y algunas ONG los apoyan a ellos, entonces los empresarios dicen: “Ah no, ellos no van”, entonces eso dificulta las relaciones entre el sector empresarial y las ONG, la sociedad civil. Conste que ese problema no existe en Brasil ni en Chile, hay mejor relación” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)	
		Capacidad de innovación	

		(INE-CI)	
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS) Resultados reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR) Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Yo creo que, digamos, es verdad que saber una empresa es de responsabilidad social que cumple con sus trabajadores, que no contamina tendría que ser una buena carta de presentación para los consumidores y tendría que significar una mejora económica; o sea, un beneficio tangible por vender más o por ampliar su mercado y todo eso” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Entonces, actúan de acuerdo al marco legal, entonces si hay un marco legal favorable probablemente tenga un efecto de incremento en Empresas B” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Sí, sí es correcto. Creo que sí serviría, no sé, yo creo que en el mundo empresarial, los empresarios más que hacerle caso al Estado, le hacen caso

			a otros colegas; o sea, si Facebook se convirtiera en Empresa B, tendría pues un impacto tremendo ¿sí o no?, claro si todo el mundo diría: “Yo también quiero ser como Facebook”, eso funcionaría más efectivamente que decir que el Gobierno de Estados Unidos ha dado una Ley de Empresas B” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Por eso, yo creo que va a depender de cómo es que se venda este, digamos, concepto de Empresas B, modelo, de repente algunas empresas se crean y son B, pero no lo saben, no se han puesto esta chapa, digamos” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Claro y; sin embargo, son bastante ecológicas, son de ese tipo ¿no? Y su posición es de empresa, no de ONG, entonces yo creo que hay un problema de difusión, de conocimiento de este modelo” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“Este concepto (de Responsabilidad Social) se ha ido evolucionando hasta ser Empresa B ¿no es cierto? Que es una empresa ya de otro tipo y es verdad que, todo evoluciona pues nada se queda estancado ¿no es cierto? Es verdad que no tengo yo, clarísimamente, la diferencia entre Empresa B y la Responsabilidad Social, pero me da la impresión que es más o menos del mismo espacio” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “No sé pues, justamente, para mí Backus es una empresa con mucha responsabilidad social, pero yo no sé si ya le pondría como Empresa B, no sé ¿te das cuenta?, o sea por la definición que tú me has dado, podrían ser empresas que se dedican a actividades sociales, no lo sé” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)

			“Pero ahí es donde me entra, también, la duda, porque de alguna manera se ha vendido a nivel de los consumidores las empresas socialmente responsables o con responsabilidad social, pero no se ha vendido tanto las Empresas B ¿te das cuenta? La gente no sabe, entonces yo todavía no lo veo como un factor económico, la responsabilidad social sí” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Tú como Empresa B eres más responsable socialmente que los otros. Entonces, yo creo que hay un tema de imagen o de marketing que habría que difundir un poco más” - Fernando
Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Digamos que el cliente no conoce todavía no conocen estas empresas, a las Empresas B, entonces porque genera una reacción si es que no la conocen” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Pero yo creo que los consumidores se están volviendo más responsables en la medida que la población va adquiriendo mayores niveles educativos, entonces es más consciente de las necesidades, no solamente tuyas, sus derechos, sino temas como la naturaleza, temas en fin ¿no?, uno y otros temas de cuidado del ambiente van entrando en la población, es por eso que tendría cierta simpatía con ese tipo de empresas, pero nuevamente las Empresas B todavía no son tan conocidas” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Yo creo que, bueno, para mí, una Empresa B tiene ventaja con respecto a la otra, para mí, que yo soy un académico, un investigador, me gusta y ojala que hubiera más Empresas B en el Perú, pero para un banquero, yo no sé, no estoy seguro, si por ser B le va a dar una menor tasa de interés, un mayor plazo o un mayor crédito, yo no sé, el banquero, también, de repente, tendría que compartir estas empresas” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)

	Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	
	Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Los empresarios peruanos no son tan, digamos, progresistas como son en otros países. Por ejemplo en Brasil, los empresarios, digamos, negocian, ellos aceptan los sindicatos, negocian con los sindicatos, aceptan a la izquierda, o sea Lula es de izquierda y ha sido Presidente, o sea nadie le ha hecho golpe de Estado y lo han fregado; o sea, ha estado ahí, y tienen muchas más empresas de responsabilidad social, se llevan súper bien con las ONG; o sea, no las satanizan en Brasil, y en Chile igualito; Chile y Brasil son, en ese sentido, bien igualitos” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Entonces es como empresarios una mentalidad más abierta ¿no es cierto?, digamos, son más democráticos, creen en las personas que piensan diferente, la respetan, no son de izquierda, pero lo respetan, no lo quieren matar ni los acusan de terroristas ni esas cosas ni nada por el estilo” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Él había hecho un viaje por todo América Latina y él le dijo, no sé si a Baltazar o a alguien más, le dijo: “Mira, yo he tenido, he viajado por todos los países y el país que yo considero más duro para esos temas ha sido el Perú”; o sea, los peruanos no se compraban este pleito, mientras que si lo hacían en Brasil, en Chile, en Argentina, en Colombia” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)

			“Sí, sí, es una forma de pensar que digamos que, desde mi punto de vista, conservadora, atrasada que no acogen a lo nuevo y si quieres puede ser egoísta que están pensando en sus utilidades y no quieren otra cosa” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Yo creo que la juventud es más ecológica que nosotros, más bien. Así que creo que hay más posibilidades de que haya más empresas en el mundo entero y también en el Perú, aunque el ritmo probablemente siga siendo más lento que otros países de América Latina” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“Sí, me parece razonable; o sea, en realidad, si una empresa quiere ser una Empresa B y para que todo el público conozco que es una Empresa B, entonces tiene que certificarse, no es que no basta que diga “Yo soy una Empresa B” ¿no es cierto?” - Fernando Villarán (Experto en el sector público) “Tiene que tener un aval externo, digamos, creo que la certificación ahora es una práctica muy común ¿no es cierto? Estamos hablando de los ISOS ¿no es cierto? Las universidades, también, se certifican, las empresas, en fin. Esto es, me parece que estoy de acuerdo” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Bueno, yo pienso que siempre son viables, bueno en realidad, ser una Empresa B o ser una empresa socialmente responsable, o corporativamente responsable es siempre una posibilidad, una puerta que está ahí abierta,

			depende siempre de la empresa si entra o no entra” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
			“Exacto, pero te das cuenta, o sea parece que estuviera en un campo donde lo predominante parece que fuera lo social y no la parte económica” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
			“Dado que estamos hablando de que prácticamente tener otra naturaleza, digamos ¿no es cierto?, tener otra orientación, es más fácil que se constituyan como Empresa B, es más fácil y, probablemente, creo que las cuatro que ustedes me han presentado son así” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)
			“Bueno, pero eran pequeñas y siguen siendo pequeñas, pero una gran corporación que tiene una responsabilidad social a que se pase a ser B es más difícil” - Fernando Villarán (Experto en el sector público)

Karina Lerner - Experta del sector social

VARIABLES	CÓDIGO	SUB CÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“Pensar no solamente en los accionistas, sino en todas las partes interesadas, a incorporarlos en la toma de decisiones, entonces es un cambio y es un tema complejo que además no tiene que ser de la noche a la mañana, esos son procesos, entonces esta idea de modelo B a mí me gusta de que uno haga su proceso de mejora continua y que uno va haciéndolo en el camino, que no tienes que comenzar siendo perfecto, sino tomando la decisión de tener que mejorar día a día, de que crees en eso, entonces eso me parece valioso, porque así es” - Karina Lerner (Experta sector social)
		Visión y misión (CAO - VM)	
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	

Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDEERS)	“Yo creo que en principio eso tiene que empezar de arriba, tiene que haber una convicción clara de que es la manera cómo se va a hacer negocio, porque es la única manera como se debe, como se va a poder hacer negocio, no tiene solo que ver con que es un deber ser, filosófico ético, sino es la única manera de hacer negocio, o sea no se va a poder hacer de otra manera” - Karina Lerner (Experta sector social) “Mira, idealmente, digamos la motivación debe ser intrínseca ¿no?, aquellos directivos que ven y que entienden hacia dónde va el mercado y que se está moviendo a un tema sin retorno, porque yo creo que este movimiento de responsabilidad social, conciencia medioambiental, de la necesidad de los negocios de ser responsables y de responder con sus impactos, nunca va a volver atrás; o sea, esto no es una moda” - Karina Lerner (Experta sector social) “Por otro lado, es claro que las consecuencias de meter la pata y meter la pata hoy es sumamente costos, entonces idealmente un Gerente o un directorio debería decir oye esto nos conviene y nos interesa hacer esto” - Karina Lerner (Experta sector social) “Pero, muchas veces, hay un tema de exigencia externa, ya sea porque quieres exportar y porque cuando exportas necesitas estándares que a veces tú no tienes, ya sea porque hay una presión en el mercado, ya sea porque ha habido una medida de pata que te hace y te obliga a revisar todos tus procesos.

			Pero idealmente la motivación debería ser desde adentro, porque de verdad de adentro cuando se lo compra los de arriba es donde uno puede institucionalizar el cambio ¿cierto?, y generar las políticas y las tomas de decisiones y de eso viene la gobernanza organizacional” - Karina Lerner (Experta sector social) “Las empresas socialmente responsables creo que todavía tienen una mirada que si bien es cierto es parte de su sistema de gestión es como que el negocio está aquí (haciendo una señal con la mano hacia un lado) y la responsabilidad social está acá (haciendo una señal con la mano hacia el otro lado), son todavía pocas empresas que toda su gestión está transversalmente incorporada en un paradigma de responsabilidad social” - Karina Lerner (Experta sector social) “Yo creo que están enterados de la responsabilidad social; o sea, el tema B como B lo he escuchado poco, pero sí creo que hay una conciencia de que las empresas tienen que empezar a ser socialmente responsables, de eso a que tengan que ser Empresas B, todavía hay un paso en realidad, pero si hay una mayor conciencia de todas maneras y creo que las redes sociales han contribuido muchísimo” - Karina Lerner (Experta sector social)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	
		Red de networking B (REB - RN)	

Relación con otras Empresas B	(REB)	Actividades de integración (REB - AI)	
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Red de networking (RSR - RN)	
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Demanda social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	
		Prácticas de innovación empresarial	

Innovación empresarial	(INE)	(CUO-IE)	“Entonces, yo sí creo que una Empresa B tiene mucha más capacidad, además de ser mucho más flexible, son empresas que, digamos, ya sabes que se pueden adaptar con más flexibilidad; y ustedes saben que adaptarse es una competencia máxima si tú quieres sobrevivir ¿no es cierto?, innovar también es básico la innovación, pensar fuera de la caja” - Karina Lerner (Experta sector social)
		Capacidad de innovación (INE-CI)	
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	
		Resultados reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)	“Si tienes menos impactos negativos entonces tienes también se reducen muchísimo tú, digamos, la plata que se va en temas de multa, también tus procesos son mucho más limpios, de hecho hay ahorro de costo operativo grande, creo que esas cosas hacen que una empresa sea de hecho más rentable” - Karina Lerner (Experta sector social)
		Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	
			“Pienso que falta incentivo del Estado, política pública orientadas a incentivar estos temas, entonces yo creo que sí hay mucha posibilidad de hacer cosas, sobre todo si son empresas pequeñas, luego pueden

Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	engranarse con empresas grandes de afuera que buscan estándares altos para sus proveedores, pero creo que hay un mercado que todavía primero nos están formando como ciudadanos responsables” - Karina Lerner (Experta sector social) “O sea, yo creo que cuando hay, digamos, hay una regulación, una ley, haya un reglamento, creo que sí, porque cuando te rayan la cancha para cualquier negocio es más seguro ¿no es cierto?, que, digamos, tú dices oye ya yo voy a pagar 10,000 dólares mensuales, pero que realmente me conviene o voy a estar en desventaja, porque yo no sé si en realidad ser más responsable me genera inicialmente más costos, entonces yo creo que te rayen la cancha es siempre una buena noticia, y que haya desde el Estado un incentivo para eso, también. Porque además tienen que estar apañados por incentivos que es importante” - Karina Lerner (Experta sector social)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“El modelo B es un modelo interesante, porque plantea como una organización puede a través de un modelo de negocio resolver un problema social. Y es lo que plantea Porter & Kramer con lo que es en realidad el Valor Compartido ¿no es cierto? Que es como una organización puede a través de un modelo de negocio afrontar un problema social y también tienen este concepto de que no es una empresa del mundo, sino para el mundo, porque está digamos para servir a la sociedad global y que no es una organización en que

		solamente está enfocada en generar ganancias, sino también que su propósito sea algo más” - Karina Lerner (Experta sector social) “Entonces, sí he visto que en Latinoamérica hay países que están mucho más avanzados como en Argentina, Chile, México que tienen muchas más empresas que están certificadas como modelo B, en el Perú todavía son pocas, son 5 o 6 más o menos, pero es un modelo de verdad que parte de la definición de lo que es la Responsabilidad Social y de lo que nosotros hablábamos, que en el momento que una organización ya no tenga que hacer Responsabilidad Social, sino que eso está en su ADN, es el momento en el que uno puede decir que la organización maximiza su contribución al desarrollo sostenible, porque ya no es un tema, no es un proyecto, no es un área, es la empresa en sí, entonces eso es lo que plantea el modelo B ¿no? Que toda la empresa se dedique a hacer eso y que eso no está reñido con el hacer empresa” - Karina Lerner (Experta sector social) “Lo diferente quizás del modelo B es que como premisa es que a través de tu negocio tú estás ayudando a resolver el problema social, entonces por ejemplo en el Perú tú tienes el 50% de peruanos que no tienen un baño digno, entonces tienes esa empresa que se llama creo X-Runner” - Karina Lerner (Experta sector social) “Sistema B Perú lo revisé, el Internacional también, entiendo que hay unos pasos que uno debe cumplir” - Karina Lerner (Experta sector social)

Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Tienes mucho mayor acceso al mercado, menores riesgos, tienes también, digamos, eres atractivo, porque ahora hay una corriente donde las personas cada vez, sobretodo el mercado, más duro y exigentes, empiecen a pensar no solamente en el producto o en el precio, sino también en que hay detrás” - Karina Lerner (Experta sector social) “Si hay un mercado que me va a comprar por el precio así yo le diga que “ese queso es orgánico, que lo ha hecho el productor y lo estoy sacando de un círculo de pobreza”, el consumidor final lo va a comprar si es barato y punto, el mercado exigente es muy pequeñito todavía, el de la Bio feria, todo eso es un mercado muy chiquitito” - Karina Lerner (Experta sector social)
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Yo creo que una Empresa B, de hecho es una empresa que por definición tiene muchos menos riesgos; y una empresa que tiene muchos menos riesgos es una empresa que es atractiva para cualquier inversionista o para cualquier banco que vaya a prestar dinero; o sea, de hecho es una garantía de que hay una empresa responsable que va a tener menos impactos, y si tienes menos impacto eres menos riesgoso, entonces tu capital está más seguro” - Karina Lerner (Experta sector social) “Y, también, me imagino que hay un apalancamiento para las Empresas B en función a inversionistas que buscan este tipo de negocio” - Karina Lerner (Experta sector social) “Exacto, sí y hay inversionistas también que están decididos, digamos, que se enfocan digamos en las Empresas B” - Karina Lerner

		(Experta sector social)
	Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Yo creo que una empresa responsable es una empresa que de todas maneras es más responsable y exitosa, porque puedes atraer y retener talentos” - Karina Lerner (Experta sector social) “La gente tiene la necesidad de trabajar en un lugar que tiene un propósito, entonces eso es un plus; si tienes políticas laborales correctas, si eres un buen empleador, retienes gente y si retienes gente el costo de estar capacitando y reclutando gente es mucho menor” - Karina Lerner (Experta sector social)
	Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Yo creo que Perú es un país lleno de objetivos amplios y satisfechos [...]creo que hay mucha posibilidad de hacer emprendimientos sociales, entonces hay muchos problemas que resolver” - Karina Lerner (Experta sector social) “El tema, por otro lado, es que todavía es un mercado donde estamos generando primero ciudadanía antes que consumidores responsables, entonces para mí el primer freno es que muchas empresas dicen “¿cuál es el incentivo?” - Karina Lerner (Experta sector social) “Sí creo que eso es un plus en función de ojo con tus impactos negativos, porque las consecuencias son enormes, porque la información llega rápido y cualquiera puede documentar una infracción con un celular y con una red WiFi [...] ahora las empresas son mucho más conscientes [...] o y mira la reputación es algo bien fácil de perder ¿no? Bien rápido uno pierde reputación y estás

			nadando en una pecera transparente” - Karina Lerner (Experta sector social) “En realidad como se debe en realidad, Perú es un país todavía más informal, nosotros tenemos un mercado enorme informal, no hay necesariamente muchos incentivos para formalizarse, los costos sociales son bien altos, porque es un país donde en general la legalidad todavía es un tema que se discute, donde si es un mercado mucho más pequeño con menos poder adquisitivo, Chile es un país pues en general en todo más desarrollado y como país más desarrollado tanto en sus políticas públicas como en su manera de hacer negocio” - Karina Lerner (Experta sector social) “Acá todavía estamos en un mercado o en un país todavía más informal” - Karina Lerner (Experta sector social) “Acá, todavía creo que el tema medioambiental, en Lima por ejemplo está medio dormido, cuántas, o sea, digamos, si tú en Alemania no reciclas, te multan, acá quién recicla en su casa, son bien pocos, porque además pasa el basurero y lo mezcla todo” - Karina Lerner (Experta sector social) “Y yo creo que eso parte de que todavía estamos nosotros en una discusión previa de ser ciudadanos conscientes y el de respetamos los unos con los otros, de crear capital social, de nos solamente pensar en mí, sino en el otro también, y creo que eso todavía nos falta en el Perú” - Karina Lerner (Experta sector social)

Viabilidad	VIA			“Yo creo que siempre hay una resistencia al cambio, yo creo que es algo intrínseco, en general de las organizaciones, de los seres humanos en general de resistirse al cambio, pero yo creo que cada vez hay más apertura a entender sobretodo porque se han chocado directamente con lo que no importa con cuenta crezcamos económicamente” - Karina Lerner (Experta sector social) “Como cultura, nosotros estamos acostumbrados a pensar en mañana, hoy y mañana y punto, entonces hay un tema complicado de pensar en el largo plazo” - Karina Lerner (Experta sector social) “Es un mercado que tiene por un lado algo muy positivo para las Empresas B y es que hay mucho emprendimiento social que puede surgir, hay mucha capacidad, tienes muchas necesidades, somos un país altamente agrícola, textil, donde se pueden generar” - Karina Lerner (Experta sector social)
		Proceso de Certificación B (VIA - PCB)		“Pero, me parece un proceso no complicado la verdad, lo que pasa es que tiene que haber una decisión de la empresa de que quiere ser una Empresa B, porque no necesariamente tu objetivo tiene que ser ok voy a resolver un problema social, porque también hay empresas que en lo que hacen” - Karina Lerner (Experta sector social)
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)		“Entonces esa práctica para la empresa del sector privado me parecen sumamente interesantes, más bien creo que hay que promoverlas, porque muchas veces, digamos, cuando hablamos de corrupción, pensamos en corrupción en el sector público, cuando en realidad mucha de la corrupción parte del sector privado que hace mucho

		lobby para pasar leyes que muchas veces le conviene a la sociedad, sino más bien a intereses privados” - Karina Lerner (Experta sector social) “Creo que la Empresa B tiene un modelo particular donde el propósito está en el centro [...] se orientan básicamente a cómo a través de modelos de negocios resuelven problemas sociales” - Karina Lerner (Experta sector social) “lo valioso es que no necesitas un área de responsabilidad social, porque no estás haciendo, si no estás siendo, y el ser es desde tú haces, desde el negocio, o sea se me hace como mucho más sencillo, más intuitivo” - Karina Lerner (Experta sector social)

ANEXO M: Matriz de codificación de primer orden de Empresas B
Empresa B Hoseg

VARIABLES	CÓDIGO	SUB CÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“Y justamente mi marca hace eso ¿no? (entre risas), si el día de mañana yo tengo que dejar de vender ropa, porque encontré un modelo mejor para llevar abrigos a los niños, dejaré la ropa; o sea, así de simple” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Visión y misión (CAO - VM)	“Sabíamos que queríamos enfocar la ayuda al tema de friaje y concentrado, principalmente, en mejorar la calidad de vida, ese era como, digamos, el factor más importante, pero éramos conscientes que teníamos que empezar y que lo que queríamos hacer nosotros y que, básicamente, lo que muchas empresas ahora, gracias a Dios, quieren hacer en el Perú era demostrar que podíamos hacer empresa y ayudar al mismo tiempo; es decir, buscar un balance entre cualquier talento que teníamos nosotros, aplicado también a una necesidad que veíamos latente” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Sí de hecho que sí; o sea, es más es algo de lo cual conversamos siempre, o sea de ver que nuevas formas podemos aplicar; por ejemplo, la retroalimentación es absolutamente necesaria, yo escucho a todos; o sea, hasta la persona que limpia la oficina, si se quiere sentar conmigo a ver cómo yo puedo mejorar algo, porque él lo vio, yo lo valoro porque soy un ser humano y me puedo equivocar, muchas veces uno cuando cree estar mirando algo fijamente está dejando de ver todo ¿no?” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)



Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“Y otra de las razones por las cuales, que son ya razones mucho más profundas por las cuales queremos estar dentro del paquete de empresas tipo B es que queremos ser gestores; o sea, Hoseg no solamente quiere tener un certificado, sino que Hoseg con este certificado quiere jalar chicos como ustedes ¿me entiendes?, que están a puertas de terminar carreras, empezar vidas profesionales y que deberían de estar; o sea, yo sigo pensando que el tema de emprendimiento, que el tema, digamos, de acciones medioambientales, acciones sociales deberían ser parte de nuestra cultura ¿no?, y creo que eso se imparte en la universidad, y yo siempre digo que ante la opinión de muchas personas, amigos míos que viven fuera, y amigos míos que viven acá que se paran quejando de que el Perú vive constantemente atrasado, para mí es una ventaja que vivamos en el pasado, porque nos permite mirar el futuro en países vecinos y poder aplicar cosas y encaminar y equivocarnos ¿no? [...] creo que el sistema B y creo que las empresas B son definitivamente el vehículo correcto para hacer esas cosas ¿no?” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Hemos venido trabajando en paralelo este año que lo habíamos puesto como objetivo era certificarnos como Empresa B y para certificarnos como Empresa B, de hecho la razón por la que nosotros decidimos ponerlo como un elemento tan importante o como un objetivo tan importante en nuestra lista de objetivos del año” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Poder certificar que lo que nosotros decimos que hacemos efectivamente lo estamos haciendo ¿Por qué? Cualquiera puede decir pues ¿no?, que haces muchas cosas, pero muchas veces el certificado también ayuda ¿no?, ahora, hay algunas personas que tienen esta percepción totalmente opuesta a la nuestra” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “El ser una empresa tipo B sentimos que nos da esa, esa tranquilidad por lo

			menos ante los ojos del resto de personas estamos por buen camino” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
			“Mira, lo que realmente piensan, realmente ah, piensan de que su misión está verdaderamente enfocada a resolver un problema social y ambiental, lo que lo ven como una estrategia de marketing, lo que lo ven como un tema de tendencia, esos que no pierdan el tiempo” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
	Decisión para la certificación (NAC-DPC)		
Sensibilidad al triple impacto	Relación de empresa con responsabilidad social (STI - RDERS)	(STI)	“La única manera de que sigamos viviendo en este planeta es que si realmente tomamos conciencia y empezamos a trabajar para, digamos, proteger a las personas y al planeta; si no, yo creo que ya esta comprobadísimo que (entre risas) las empresas tradicionales no han hecho más que destruir el planeta ¿no?” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Todo el mundo quiere trabajar por plata, obviamente, por recibir algo a cambio, eso no va a ponerse nunca en tela de juicio, pero hoy día sí tenemos que pensar en este triple bottom line que es muy, que está muy de moda, digamos, en el mundo, que tenemos que pensar en las ganancias, en el planeta y en las personas” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Entonces nosotros no queríamos inclinarnos hacia el lado de las organizaciones o las asociaciones, sino que más bien queríamos estar más del lado tradicional empresarial” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)

				“Además de que ese producto hacía atrás tenga impacto positivo como, no sé, comercio justo, buenas prácticas laborales, el trato con el medio ambiente, una serie de cosas para realmente tener en las manos un producto que satisfice una necesidad , pero para satisfacerla no puedes pasar como un gigante pisando el planeta” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Absolutamente, la trazabilidad del producto es muy importante, ahorita nosotros una parte de nuestra producción lo hacemos en el Oriente; ahorita, justamente, estamos investigando nuevos proveedores que tengan el sello de Fair Labor Association, que es una asociación que garantiza que el trabajo es justo” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “No, no, cero presión, de nosotros, al contrario hay mucha gente de los mismos emprendedores sociales que no creen mucho en el tema, y estamos los que sí creemos trabajando para que crean ¿no?. O sea, para nada, fue una decisión, mira, desde que nosotros comenzamos a pensar en el nombre de la empresa ya estábamos pensando en que tendría que ser B. Sí somos parte del cambio y hay que serlo” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Cuando a la empresa le va mal, lo primero que va hacer es restringir ese programa y todas las organizaciones que se veían beneficiadas o, digamos, que tenían el fondo ese disponible van a sufrir de alma ¿no?, la responsabilidad social tiene que venir con una sustentabilidad y sostenibilidad, más que un tema de responsabilidad social” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)

			“Los que realmente tienen esta convicción de que pueda ser empresa y ayudar al mismo tiempo de que se pueda hacer empresa y demostrar de ser sensibles con el medio ambiente, de hacer productos que te importe; o sea, todas esas empresas que le importe de verdad eso, yo creo que la hacen linda ah, pero yo creo que hay muchas empresas que le importa muy poco” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Ya, mira, yo creo que hay un término gringo también que es “Pentium Philanthropy”; o sea, que la filantropía pura no es tan; o sea, no es buena, porque no es sustentable ni sostenible; entonces, hoy día, lo que deberíamos buscar nosotros es que las empresas tengan un propósito social y/o ambiental que estén dentro de su core business” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	
		Lineamiento de la RS en la empresa (RPS-LRS)	
	Relación con otras Empresas B (REB)	Red de networking B (REB - RN)	“Si empezamos a trabajar en bloque y digamos todo este sistema que hoy día está cerca de dos mil empresas B en todo el mundo sigue creciendo, pues vamos a tener más voz, nos van a escuchar más y vamos a poder tener una mayor participación ,y vamos a tener una mayor, digamos, mayor poder de decisión, respecto a las cosas como se deberían de hacer, poniendo ejemplos tan simples como; por ejemplo, de que las mesas de una universidad deberían ser con madera certificada no deforestada ¿me entiendes?” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)

			“Sí, nos hemos juntado en desayunos a conversar, de hecho antes de que yo estuviera certificado ya nos hemos reunido” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
	Actividades de integración (REB - AI)		“Yo me he reunido con la gente de Natura solo ; o sea, para ver posibilidades de alianza entre Empresas B, he hablado con la gente de RET, si de hecho nos juntamos y justamente es ver eso ¿no?, ver como nosotros que somos poquitos, somos cinco Empresas B, ayudar a multiplicar este proyecto en Perú y no estar tan atrasados con respecto a Colombia, ahorita nos estamos trepando a un avión para irnos a Medellín a un encuentro B que creo que va a ser increíble” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Red de networking (RSR - RN)	
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“O sea, hay un montón de gente con quien yo he hablado que sí les parece un tema digamos que, como dicen los gringos, o sea (entre risas), muy probablemente que el monto decía “no certificarme”. Yo la verdad pienso que es una inversión y me parece que; o sea, no lo cuestionamos nunca ah” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “El monto nunca fue un tema ¿no?; o sea, de verdad que no, ahora nos estamos yendo a Medellín a ver que funciona, además esto es; o sea, hoy día estoy certificado y si mañana vemos que si el Sistema B no funciona, decimos ok y se suelta. El certificado ya está, yo creo que el certificado va a ser un éxito rotundo” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Capacidad de gasto	

Costo de generar triple impacto	(CTI)	para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	“No, yo creo que sí se puede generar un impacto positivo, yo creo que, a ver, salvando las distancias, debería ser una especie de gremio, me entiendes, deberíamos trabajar de una manera gremial para poder impulsar y poder ser gestores de mayor emprendimiento B y sumar todos en ese camino” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“para nosotros es un tema de filosofía; o sea, la filosofía tiene que estar enfocada a libertad; o sea, yo por ejemplo, como te digo, yo no vengo de un mundo corporativo para mí es súper importante que los resultados se den en base a la comodidad de nuestros colaboradores, entonces lo principal es que si quieres a la marca, te vas a sacar la mugre por ella, pero a mí no me importa si te sacas la mugre a las tres de la mañana, a las siete de la mañana, a las ocho de la mañana; o sea, el tema es trabajar en base a resultados; o sea, entender que obviamente si no vendemos, no abrigamos; o sea, nosotros ni siquiera medimos nuestros objetivos con ventas, sino con abrigos” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas innovación empresarial (CUO-IE)	“De canal público, nosotros decidimos trabajar con los hoteles [...] Entonces de esa manera nosotros no tenemos la misión por decirlo de una manera de tener que llenar nuestra tienda, sino ya el hotel se encarga de llenar su hotel, nosotros simplemente tenemos la misión de comunicar [...] estos módulos están planteados como self-service sin vendedores, son módulos donde está la ropa tú la ves, la tocas y si te gusta llamas a alguien del hotel y te la dan, así de simple” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
			“Pero, es un modelo y es un canal bastante distinto del cual no tenemos registro, entonces es un poco difícil tener mediciones ahora, pero estamos bien positivos

			de que va a ser un canal súper exitoso” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
	de	Capacidad innovación (INE-CI)	“Nuestra estrategia comercial , también, es bastante innovadora, por muchas razones, porque en verdad hay muchísimo que hablar del proyecto en realidad” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “yo soy una de las personas que considera que la innovación es el resultado de la escasez (entre risas) ¿no? Entonces, al final, nosotros hemos iniciado un negocio de una manera bastante austera ¿no?” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas sostenibilidad (SOS - PS)	“Y de verdad, no es que sea una doble chamba, pero si hay que hacer la parte social de una manera muy consecuente y muy profunda, porque no puedes caer en errores que puedan perjudicar a los niños, o que puedan digamos, tergiversar el verdadero mensaje y el verdadero propósito de la empresa, pero también tenemos que trabajar en la propuesta comercial, porque si no éramos comercialmente factibles estábamos digamos un poco que haciendo pura filantropía y no es el caso, no es lo que queremos hacer nosotros” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Entonces, casi todo el 2015 nos la pasamos trabajando en un modelo de negocio, investigando Natura, investigando Toms, investigando distintas marcas que trabajan bajo modelo de negocios sostenibles y socialmente responsables o medioambientalmente responsables, y terminamos diseñando un modelo, un business plan, que creíamos nosotros o que creemos nosotros nos daba la posibilidad de salir en búsqueda de un pequeño financiamiento para poder dar un paso sustancial en el camino del proyecto, digamos ¿no?; o sea, mucho más grande de que digamos si es que hacíamos todo de manera orgánica ¿no?” - Juan

Carlos Sznak (Hoseg) “logramos implementar algunos puntos de venta estratégicos y digamos lanzamos, eso por un lado mientras íbamos trabajando y continuábamos trabajando la parte social ¿no?; juntandonos con antropólogos, viendo cuál era la mejor manera de tener este impacto en las comunidades, reduciendo la carga del asistencialismo [...] hay que tener mucho cuidado de no caer en el asistencialismo, que le hace tanto daño a las comunidades vulnerables” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “O sea, tú no puedes llenarte los bolsillos a costa de un maltrato a las personas, con tu cadena de servicio o también impactar de una manera negativa al planeta ¿no? Hoy día, hay que tener esa suerte de equilibrio y es absolutamente rentable, chicas, absolutamente rentable, simplemente hay que pensarlo bien; o sea, hay que entender que se tiene que rediseñar los procesos, nosotros; por ejemplo, navegamos con la bandera de apostar ser consumo consecuente ¿no?; o sea, y eso es bien importante como objetivo final como marca comercial es lograr tener un producto consecuente” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “nosotros tenemos un seguimiento y estamos recién viendo la forma de incorporar KPI para poder tener mediciones, no solamente del producto que es muy importante; es decir, el uso y desgaste del producto, si les gusta, si les sirve, si lo usan qué sé yo” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)			
	Resultados reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)		

Rentabilidad económica	(REC)	Reportes resultados económicos (REC - RR)	“Sí es rentable y sostenible, no tenemos que pasar el sombrero” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Yo creo que se le puede sacar la vuelta ¿no? (entre risas); o sea realmente es posible que hagamos empresas, que yo le pueda pagar el colegio a mis hijos que me puedo ir de viaje y hacer todo lo que uno normalmente quiere hacer con su tiempo sobre todo cuando uno trabaja tanto, pero que al mismo tiempo eso genere un impacto positivo en la sociedad o en el medio ambiente ¿no?” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “Entonces, había que trabajar mucho en eso y también trabajar en el producto en la casaca solidaria que reciben los niños, porque es un producto que evidentemente tiene que ser competitivos, tenemos que lograr un precio que nos permita ponerlo dentro de la casaca y la que vendemos, digamos, y no elevar el precio demasiado para poder comercialmente ser también exitosos” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“De todas maneras, de hecho eso es lo que se está trabajando en las mesas ejecutivas; o sea, trabajar de hecho mejoras legislativas ¿no?, que te puedas constituir una empresa que pueda recibir y hacer donaciones, que hoy día es imposible; o sea, “donas, pero págame primero”; o sea, ¿cómo dono?, si ya te estoy dando el 30% ¿no?, reconócame algo ¿no? (entre risas), definitivamente si el Estado trabaja en poner las reglas claras sobre la mesa, con previos estudios y todo lo demás ¿no?, porque tampoco es cuestión de que la gente se aproveche de

			eso, pero si tú pasas, digamos, a ser una Empresa B y el Estado te reconozca para que tú puedas acceder a ciertos beneficios. Olvídate pues, por hoy día es el mayor sufrimiento de todos; o sea, tienes que tener empresa y asociación, al mismo tiempo, doble contabilidad, doble gasto, doble todo ¿no?” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “De hecho, el próximo año, hay este encuentro con abogados que van a resolver este tipo de problemas, porque aún la legislación está completo, nosotros somos parte de la mesa del Ministerio de Producción y se está trabajando porque los emprendedores sociales seamos alguien ¿no? O sea, yo dono esta casaca a los niños, con IGV, con renta, con ningún tipo de beneficio, y todo eso creo que el sistema B hace que sea mucho más fuerte ¿no?” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Una ciudad completa fomentando el Sistema B me parece increíble, ahora queremos replicarlo en Miraflores por ejemplo y que Miraflores se convierta a los emprendedores ser B” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“Sí, a través de un documental que se llama “Not business as usual” lo vimos con mis hermanos cuando estábamos investigando con respecto a emprendimientos sociales. Y lo vimos, me pareció increíble, lo comencé a investigar un poquito y luego una persona que se llama Kurt Holle, que es el dueño de Rainforest Expedition, me contacto con Baltazar Caravedo y Baltazar en un reunión me dijo: “Dale, Juank, yo creo que tu empresa es una empresa B” y nada, apuntamos a serlo y hoy en día gracias a Dios lo somos” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)

Relación Stakeholders con	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Ayer nos hemos reunido con la gente del Westin que nos están ofreciendo una tienda y, también, la percepción, digamos, no sé si la percepción, porque ellos nos buscaron, pero definitivamente les dio tranquilidad el hecho de saber que seguimos avanzando en este camino con una sostenibilidad y siendo socialmente responsables, y hoy día siendo certificados, para ellos es como una suerte de garantía tener una Empresa B dentro de su hotel” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Yo he tenido una reunión en JP Morgan que es un Banco gigantesco ahora que es JP Morgan Chase, digamos tienen 200 mil empleados y me junté con el área de filantropía y cuando se enteraron que éramos B, la conversación cambió absolutamente 180° ¿me entiendes? JP Morgan estando en Estados Unidos saben perfectamente que cosa es un B Corp” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Mira, estamos hace tan poquitos certificados, evidentemente, hemos tenido un impacto súper positivo; o sea, te das cuenta solo en las redes sociales ¿no?; o sea, la cantidad de gente que habla de esto y el hecho de que seas B en el Ministerio te vean con otros ojos, somos tan poquitos que evidentemente sí hay un impacto” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Ahora, también hay que entender que en el marco de Lima aún el Sistema B no es conocido, entonces el impacto realmente se va a generar cuando se conozca Sistema B; cuando yo se los explico, el impacto es absolutamente positivo ¿no?, pero también tenemos muy poquito tiempo certificados, estamos viendo cómo vamos a sacarle el todo a esa certificación con otras cosas paralelas” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
			“Yo creo que es prometedor, ahorita no es favorable, evidentemente, hay muchísimas trabas aún, pero estamos creo yo con un Gobierno que ha abierto las puertas de tal manera que yo jamás imaginé, hemos estado en Palacios, hemos estado en Produce, hemos estado con el ministro Zavala, los emprendimientos

Viabilidad			sociales se están reuniendo todo el tiempo, han estado con Belaunde; o sea, realmente se está notando que están considerando a los emprendimientos sociales como una herramienta muy poderosa para poder mejorar los esfuerzos que se hace, duplica esfuerzos y todo lo demás. Teniendo eso en cuenta y teniendo en cuenta que, por ejemplo, en estas mesas ejecutivas va a participar un abogado B siempre, se está como alisando todo y ganando, yo creo que las cosas van a mejorar” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
	VIA	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“Es complicado, uno por tema de tiempo; o sea, como yo vengo que ver muchas cosas, darne el tiempo para revisar, para hacer la certificación, era difícil ver el momento, entonces había lapsos largos donde no podía hacerlo, pero era por temas de tiempo. Otra cosa que es complicada es que es una certificación que ha sido concebida en inglés y que la traducción no está tan buena” - Juan Carlos Sznak (Hoseg) “El certificado tiene que tener cierta complejidad, evidentemente” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“A ver, lo primero es que esta personas tendría que entender que cosa es Sistema B y lo segundo a mí me parece recontra atractivo, porque hoy día simplemente teniendo el certificado y convirtiéndote, por decirte, en un proveedor de una empresa que no puede certificarse, le da la posibilidad a esa empresa de incluir dentro de su cadena de valor una forma distinta de hacer Responsabilidad Social Empresarial” - Juan Carlos Sznak (Hoseg)

Empresa B Libélula

VARIABLES	CÓDIGO	SUB CÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	“Tenemos 10 años, pero lo seguimos descubriendo cada día como: “oye, en Libélula hacemos esto”. Recién, hace como 3 años, ha empezado con un proceso muy fuerte de definir la identidad que es lo que es; o sea, ¿cuál es la misión transformadora de libélula? ¿no?, y de acelerarla, porque antes estábamos con una misión transformadora que sí estaba clara, pero era como lenta, ahora estamos como que hemos apretado el acelerador y estamos creciendo de una manera mucho más exponencial, yo creo que va por ahí un poco, es complicado” - Mariale Soto (Libélula)
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Sí; o sea, hemos tenido que hacer cambios, pero yo creo que son cambios que de todas maneras los hubiéramos hecho ¿no?, solo que nos hemos obligado a hacerlas más rápido por temas de coherencia interna como tener un compostaje donde cultivaría aromáticas para ya no comprar manzanilla, sino coger de ahí; cosas así chicas, pero que son importantes.” - Mariale Soto (Libélula)
Nivel de apertura al	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“Porque es como: “oye, no somos únicos, hay empresas que quieren lo mismo que nosotros”, entonces fue como ¡Guau!, hay más como nosotros, esta es nuestra tribu, esta es nuestra mancha, nosotros deberíamos estar ahí” - Mariale Soto (Libélula)

cambio			Decisión para la certificación (NAC-DPC)	
Sensibilidad al triple impacto	(STI)		Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDERS)	“Al final el cambio climático impacta a las personas, si tú solucionas un problema de disponibilidad de agua, lo que vas a hacer es que las personas tengan más agua, si tú paras la deforestación lo que vas a hacer es que aumente la calidad de aire, que se asegure la permanencia de diversidad ecosistémica que te da agua, que te da aire” - Mariale Soto (Libélula) “todos los impactos ambientales positivos que tú tengas tienen esto; o sea, el cambio climático es un tema de personas, en un tema, porque tú no lo haces para salvar el planeta, tú lo haces para salvar el planeta, porque el planeta te da vida a ti como persona, entonces está muy interrelacionado. O sea, al final nosotros a quienes servimos son a personas y de hecho nuestra teoría de cambio va en función a trabajar con personas, en juntarnos y inspirar a personas” - Mariale Soto (Libélula) “Libélula es una empresa complicada, si tú me preguntas cuáles son los indicadores financieros, los ratios financieros que utilizamos para tomar decisiones; o sea, son como tres y son los más básicos que hay, no tomamos mucha información a partir de esto, somos una empresa como muy instintiva, que no tenemos nada escrito y cada día cambiamos lo que queremos hacer, porque estamos en el proceso de descubrir a nosotros mismos, ¿cuál es nuestro rol en el mundo?” - Mariale Soto (Libélula) “Yo diría que le hemos cambiado la vida a personas, a todos nuestros Líderes+1 les hemos cambiado la vida, suena un poco arrogante, pero hay

			personas que a partir de estos programas en los que ellos han estado han decidido cambiar su vida” - Mariale Soto (Libélula) “No, decisión, decisión, totalmente, no hay motivación externa creo (entre risas)” - Mariale Soto (Libélula) “Yo creo que sí hay una apertura que sí se está dando a nivel de empresariado, todavía muy incipiente, todavía faltan mucho mecanismo para que las empresas se den cuenta que esto es acorde a su negocio” - Mariale Soto (Libélula)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	
Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	“Nosotros como Libélula, bueno; o sea, Nature Services ha tenido un acercamiento, pero el acercamiento que nosotros hemos tenido con Empresas B ha sido más internacional” - Mariale Soto (Libélula)
		Actividades de integración (REB - AI)	“Simplemente el fin, a ver que se nos ocurre para lo que vamos hacer juntos, juntarte con unas chelas y decir: “oye, podríamos hacer esto”, como todos estamos tan metidos en desarrollar esto B, es como que “oye, ¿cómo lo hacemos juntos?” ¿no?, una reunión o una mesa me parece riquísimo” - Mariale Soto (Libélula)
Relación con otras empresas socialmente	(RSR)	Red de networking (RSR - RN)	

responsables				
Costo de certificación	(COC)		Capacidad de pago (COC - CP)	“Para mí es como que bien barato lo que tienes que pagar” - Mariale Soto (Libélula) “Los más chiquitos pagan 500 dólares que si bien es plata, no es que sea gratis, es asequible” - Mariale Soto (Libélula)
Costo de generar triple impacto	(CTI)		Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)		Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	“Yo creo que sí, pero hay mucho escepticismos todavía, es algo tan nuevo que hay como mucho escepticismo para ver si realmente es, si funciona o no funciona” - Mariale Soto (Libélula)
Cultura organizacional	(CUO)		Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Vamos en zapatillas, cheleamos en las noches, vamos en bici; o sea, intentamos ser muy coherentes en lo que decimos y con lo que hacemos, yo por lo menos para mí eso es super importante; o sea, yo soy vegetariana, me nuevo en bici; o sea, intento comprar más cosas que sean más sostenibles, cosas chiquitas ¿no?, pero yo creo que hay mucho de eso en Libélula, y Libélula jala gente que tiene un poco más de interés de coherencia interna y no solo de ir a venderle sostenibilidad, sino de aplicar la sostenibilidad en todo” - Mariale Soto (Libélula)
				“lo que en Libélula hacemos, presentamos el problema y le decimos: “oye, tú tienes valor como persona ¿Cómo aportas en solucionar este problema y desde que frente?”, entonces esto es lo que hacemos con Líderes+1, con

			Generación+1, uno con Conexión Cop, con Nexos+1, nosotros trabajamos con personas para que solucionen problemas ambientales que al final termina afectando a personas” - Mariale Soto (Libélula)
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)	“(Nexos+1) es el sitio donde vas a reportar lo que has avanzado cada año para solucionar el problema de agua en el Perú, es el espacio donde vienes a reportar cómo has parado la deforestación en un 20% en Madre de Dios, es como decirte donde vienes a contar el impacto que realmente estás teniendo, con que lo estás haciendo, porque desde el primer año tú ya lo estás trabajando con las mismas personas, entonces es un constante muy especial, pues sí somos que; o sea, nos gusta decir que somos recontra innovadores, nos creemos recontra innovadores” - Mariale Soto (Libélula)
		Capacidad de innovación (INE-CI)	“Somos una empresa que cada día somos muy enclíticos como personalidad de empresa, entonces, el año pasado, organizamos Nexos+1 en un mes, un mes antes dijimos vamos a organizar un evento 250 personas, vamos a traer a gente que hable, lo organizamos en un mes, fue un mes bien cargado, pero cómo lo sacamos adelante, porque dijimos: “oye, vamos a hacer un evento totalmente diferente que no se ha hecho nunca en Perú” - Mariale Soto (Libélula)
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	
		Resultados reputacional	“: O sea, hay mucha reputación, hay mucha difusión; o sea, por ejemplo,

		producto de certificación B (SOS-RR)	la	estamos ahí un montón de personas B y nos han dicho que sí, porque somos B y ellos también son B; y ellos van a estar en Nexos, van a hablar también en Nexos+1; entonces, eso nos sirve para vender Nexos+1 también” - Mariale Soto (Libélula)
				“Es que nosotros no tenemos indicadores de impacto social ni ambiental, porque es bien intangible, lo que les estaba contando que es difícil cuantificar esto de la evaluación; o sea, lo que les he contado de Libélula es bien intangible” - Mariale Soto (Libélula)
				“no tenemos indicadores, pero sí ha habido mucho trabajo de fortalecer la coherencia interna que tenemos; por ejemplo, que nuestro proveedor de café ya no es “X”, sino es Café Compadre, que es un startup de café hermosa, a la hora de comprar útiles que sean hechos de materiales reciclados, estamos por ahí” - Mariale Soto (Libélula)
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)		“No, es que es bien complicado, nosotros no estamos apuntando a tener indicadores de acá dos años, nosotros queremos un cambio de acá a cinco años y nuestros indicadores CPPQ estén posicionados en el país como que ha sentado las bases que para tener un desarrollo ¿bajo carbono ¿no?”
				“Hay años buenos y hay años malos ¿no?; o sea, este año por las elecciones se han enfriado los contratos con el sector privado, ahorita recién está como que empezando de nuevo, pero no está como que un año muy sencillo, sí, el año pasado estuvo mejor, pero; o sea, nosotros como siempre seguimos con el impacto que queremos lograr, como que tratamos de cambiar las cosas, si es que no nos está yendo bien, entonces es como que ya plan de emergencia ¿qué hacemos? y sale algo” - Mariale Soto (Libélula)

		Resultados económicos de la certificación B (REC-RE)	“O sea, de hecho nuestros clientes; por ejemplo, BCP no nos compra más, porque seamos B, lo que sí es que por ser B estamos trayendo al Director de Bancolombia, al Director de Sostenibilidad de Bancolombia que hizo que Bancolombia sea el banco más sostenible de Latinoamérica en cinco años, a Nexos+1 [...] lo traemos para que le hable de sostenibilidad al BCP y el BCP diga “Oye, que lorna estamos siendo, Libélula nos está hablando de esto hace muchos años y no les hacemos caso”, y viene alguien de Bancolombia, que además es su competencia, y les habla de esto, puede que cambie en algo y digan “bueno, vamos a comprarle más a Libélula”. O sea, es como que la consecuencia lógica que nos gustaría que suceda, no sabemos si va a pasar, estamos ahí ¿no?, lo que al final queremos es contagiar al mundo de la sostenibilidad y que en el proceso cumplir nuestros servicios” - Mariale Soto (Libélula)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Yo creo que no deberían haber incentivos para que se promueva esto, porque da el mensaje incorrecto ¿no?; o sea, el que haya incentivos tributarios para que las, digamos, las Empresas B paguen 20% menos de impuesto, ahí lo que estás haciendo es que una empresa diga que es B para poder tener este incentivo tributario, la idea es que la ley se promueva como un identificador, no como algo que te da precisamente un beneficio, porque de ahí se malinterpreta y puede prestarse a que haya una mal entendimiento de este tema” - Mariale Soto (Libélula)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“reunirse con todas las empresas que conocía y sentarse con ellos y ayudarles, y es un trabajo muy de hormiguita, es un trabajo de estar detrás de una; o sea, Jota nos contaba que durante los dos primeros años se pasó teniendo reunión con todas las empresas B (en Chile), que son ahorita las más importantes allá, convenciéndoles y hablándoles y ayudándoles “esta pregunta es así y asá, y eso es asá” y cuando ya tienes como una masa crítica ya no tienes que ir detrás de ellas, ellos llegan solos, entonces es un trabajo como agotante de estar los dos primeros años detrás” - Mariale Soto

			(Libélula)	“Brasil ha crecido en 3 años de una manera impresionante, pero la clave para ellos ha sido que Natura se certificó allá y eso jaló una ola de empresas” - Mariale Soto (Libélula) “En Colombia están haciendo este programa “Mide lo que importa, es un programa que si bien lo hace Bancolombia y lo que ellos han hecho están invitando a esos proveedores, están primero invitando a unos 200 proveedores para que hagan su evaluación, de eso han entrado como 30 empresas B así como automático” - Mariale Soto (Libélula) “Estamos lanzando un programa de “Apadrina tu futura empresa B” en el que las cuatro empresas B se han comprometido a apadrinar una empresa y apoyarlas hasta fin de año que completen la evaluación” - Mariale Soto (Libélula)
				“Yo me enteré de Empresas B cuando estaba en la universidad [...] googleando con una amiga [...] nos salió la página de B corp y yo entré y dije: “Ala, mierda, que chévere es esto” - Mariale Soto (Libélula) “O sea, era una reunión y alguien dijo: “Sí, que hay una reunión que esta cosa de B” Y yo le dije: “Oye, esto de B es esto mismo de B de esta página web” y me dijo: “Sí, ¿quieres ir a la reunión?” y le dije: “Vamos”, y fui a la reunión y fue justo una reunión donde Baltazar” - Mariale Soto (Libélula)
	Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los	

		clientes por ser B (RCS-MRC)	
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“El Giirs es un mecanismo a través del cual fondos de inversión incubadoras y aceleradoras pueden evaluar ¿Qué tan B es un portafolio de inversiones? [...] Certifica que tan B es la cartera de inversiones, es algo que el inversionista te lo pide que le dice “oye, si es que quieres esto y que te de plata, necesito que completes esto [...] Giirs es una institución, una aceleradora internacional” - Mariale Soto (Libélula) “Sí; o sea hay un montón, el Banco Mundial; o sea, como que en multilaterales hay bastante y Libélula ha trabajado; o sea, tranquilamente el 80% de todo Libélula debe de haber venido de multilaterales, porque además ellos son los que financian los proyectos, algo que nosotros no hacemos ¿no? Por ejemplo, la Comisión Suiza, la Comisión Alemana; por ejemplo, ellos financian muchos proyectos con Minam y el Minam los ejecuta a través de nosotros, es mucho dinero, el flujo de ingreso que ha entrado a Libélula es por eso y, luego, viene con el sector privado, licitaciones” - Mariale Soto (Libélula)
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Sí, bueno con emprendedores totalmente, los emprendedores conocen pues, con las empresas no mucho, porque no conocen de eso, pero estamos ahí, como con Bancolombia que va a venir y va a hablarle al BCP, también; con el Gobierno, con jóvenes también yo creo que sí, con academia B, también” - Mariale Soto (Libélula) “No, yo creo que en aliados ha sido mucho más fuerte, cuando buscas un aliado el que seas B es mucho más importante que a la hora de vender algo a ellos, especialmente que son muy poquitas ahora” - Mariale Soto



			(Libélula)
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Yo creo que en Perú, tú ves ahorita los supermarkets y toda esta tendencia de la vida saludable, hay algo que está pasando con la industria alimenticia muy fuerte, y yo creo que es cuestión de tiempo a que se empiece a mover otras industrias; o sea, por ejemplo ya está comenzando entrar a las industrias de limpieza del hogar, y eso entra mucho, porque la gente dice: “oye, esto no es saludable”, con la cantidad de químicos que tiene todos los componentes que se usan para limpiar” - Mariale Soto (Libélula) “Entonces, hay muchas personas que están preocupadas por cuidar su salud como cuidarnos internamente, y a parte es un proceso como que va pasando, va cambiando, va afectando en más ámbitos y en más industrias” - Mariale Soto (Libélula) “Yo creo que hartó potencial, precisamente porque en Perú tiene una gran cantidad de retos sociales y ambientales que resolver en mediano plazo” - Mariale Soto (Libélula)
Viabilidad	VIA	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“La evaluación es larga y es compleja y las empresas sacan puntajes bajos, se desaniman y; o sea, es algo que pasa en Latinoamérica, en Europa alguien te dice: “no, no quiero” y te lo dice: “¡no!”, no te dice: “ ay, ya lo voy a ver” y es como hay mucho esto que te gane día a día, pero yo creo que esto es normal, es como el principal reto, es algo que sucede en todos los países y es esencial, es algo vago ¿no?, con lo que hay que luchar” - Mariale Soto (Libélula)
		Modelo de negocio B	“Yo creo que era mucho de lo que les estaba diciendo hace un ratito, como los que se certifican B ahorita son necesariamente lo hacen porque están

		(VIA-MNB)	buscando beneficios tangibles; o sea, lo hacen, porque quieren ser parte de este discurso, de este movimiento, de esta llamada a la acción, de esta llamada a la épica; yo creo que es mucho por ahí, y los que están ahorita totalmente es por eso” - Mariale Soto (Libélula) “sabes que le cuesta a la empresa tiempo; o sea, la certificación es barata, pero te cuesta un montón de tiempo atrás, hay cosas ocultas de horas que le das, de horas que se tienen que implementar y además que es un factor; o sea, eso es lo segundo, es un factor de inspiración total en tu empresa” - Mariale Soto (Libélula) “Por su misma naturaleza, porque son empresas chicas que están buscando mercado, están buscando clientes, están buscando cómo vender más y yo creo que ahí cualquier oportunidad que si realmente se evalúa y se ve pertinente, se va a tomar” - Mariale Soto (Libélula) “El Perú tiene un montón de problemas que a resolver y al Estado le cuesta muchísimo poder implementarse, entonces oye porque no ayudar al sector privado si está dispuesto a hacerlo ¿no? Y que, además, te da un propósito como persona, te ayuda a retribuir; o sea, es algo que simplemente te da sentido, es algo muy intuitivo” - Mariale Soto (Libélula)

Empresa B Nature Services

VARIABLES	CÓDIGO	SUB CÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	“Nature Services Perú intenta buscar soluciones donde los servicios de la naturaleza, los servicios de ecosistema, el agua, el suelo, todo lo que tiene la naturaleza, y en realidad es la base para nosotros para sobrevivir. Buscamos preservar, conservar y regenerar. Asegurar que la naturaleza, sigue dando esos servicios para que nosotros podamos aprovecharlo” - Florent Kaiser (Nature Services) “Buscamos resolver un problema social como las empresas B que resuelven problemas socio ambientales y el propósito apunta a eso” - Florent Kaiser (Nature Services) “Nosotros ya éramos B antes de certificarnos. El hecho de certificar B no creo que cambie mucho, pero lo que cambia es la manera de definir el éxito para tu empresa, el enfoque, eso puede tener un gran impacto. La certificación no se” - Florent Kaiser (Nature Services)
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“No cambio, el propósito fue lo mismo. Pero la certificación nos ayudó primero a darse cuenta que se podía enfocar todavía a resolver un problema concreto y se podía validar a través de la certificación. Antes lo hacían por hacerlo, ese era

			su propósito. Pero después se dieron cuenta, se alineó y se multiplicó” - Florent Kaiser (Nature Services) “Si de hecho, otra vez somos una empresa que tiene 5 años y que trabaja con poca gente pero si empezas a hacer una nueva utilidad de empresa pequeña si vas a tener cambios. Entonces por ejemplo yo llegue como una nueva persona y estoy abriendo dos unidades en la empresa, ahí cambia bastante la dinámica, entonces sí creo que es normal para una empresa pequeña pero si lo estamos viviendo bastante fuerte eso” - Florent Kaiser (Nature Services) “Para mí una empresa B es una empresa también del siglo 21, moderna. Entonces tiene que adaptarse e incluir esos cambios” - Florent Kaiser (Nature Services)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDERS)	“Estamos, yo diría no lo estamos midiendo de una forma de día a día práctico, o sea no está implementado pero a través de nuestra visión y del propósito que queremos, creo que estamos hasta más allá del triple impacto. Nos enfocamos bastante en resolver el problema del medio ambiente” - Florent Kaiser (Nature Services)

			“Intereses interior, se dice convicción, pero también viendo los beneficios que puede traer la certificación y justificar la inversión. Hay un pago. Ahí el tema de marketing, la creación del mercado B es interesante” - Florent Kaiser (Nature Services) “Hay la empresa que no le importa nada. Hay la empresa que le importa, hace sus proyectos de responsabilidad social. Y hay la empresa que realmente quiere cambiar su modelo para ser B o crear valor compartido. La mayoría de empresas en el Perú son de las dos primeras. Para nosotros desde el punto de vista de Empresas B, la responsabilidad social es del siglo anterior” - Florent Kaiser (Nature Services) “Saliendo de Perú 2021 la gente está entendiendo que responsabilidad social es algo ya pasado, no es suficiente para una empresa tener una área de responsabilidad social, es algo que ya no es suficiente” - Florent Kaiser (Nature Services) “Yo diría, poner en valor los servicios ecosistémicos de la naturaleza, algo más concreto enfrentar la deforestación que es algo muy fuerte en el Perú y donde hemos tenido mucho éxito. Al mismo tiempo, más social estamos creando más capacidades en empresas así que abarcan el tema de medio ambiente, jalando gente, jalando jóvenes, haciendo bulla y marcha para que esos temas sean realmente notados. El tema económico tiene que ir también” - Florent Kaiser (Nature Services)
		Relación con empresas socialmente	

			responsables (STI - RCESR)	
Relación con otras Empresas B	(REB)		Red de networking B (REB - RN)	“Si, somos un grupo bien chiquito, son 5 empresas. Y justo ahora se está certificando Valle y pampa” - Florent Kaiser (Nature Services)
			Actividades de integración (REB - AI)	“Yo tengo un medio día hasta un día por semana que le dedico a promover el sistema B y organizar marcha de gente de comunidades B, de motivar a otras empresas para que mejoren ellos también. Entonces yo y Frank sobretodo y ahora David en Cusco, los tres tenemos un tiempo para involucrar a la sociedad. Entonces ahí tenemos un impacto social bien fuerte” - Florent Kaiser (Nature Services) “Y yo estoy liderando la comunidad de empresas B en Lima Perú, es mucho trabajo para nosotros pero es parte de nuestro valor y propósito” - Florent Kaiser (Nature Services) “Cada mes se realiza un desayuno B” - Florent Kaiser (Nature Services) “Yo los organizo, ahí van empresas B más gente que participa en el sistema B, en la comunidad B y ahí cada vez estamos hablando y nos da mucho valor en intercambiar ideas. Está un poco empujándonos , ayudándonos” - Florent Kaiser (Nature Services) “Claro, da sentido ese sentimiento común. Sobre todo en un mundo

				empresarial, hay interés económico y competencia. Cambiamos la forma de ver el mercado, la economía, es algo más compartido. Creemos en el valor compartido y los retos compartidos de la sociedad. Y nosotros damos nuestros servicios justo a solucionar problemas. Nosotros tenemos interés en que muchas empresas solucionen un problema” - Florent Kaiser (Nature Services)
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Red de networking (RSR - RN)		
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)		“En nuestro caso lo hemos visto como algo que queríamos hacer, entonces siempre encuentras la plata si quieres realmente hacerlo. Pero en otros casos, hablando con otras empresas chiquitas, el costo duda que le puede dar valor agregado y es difícil convencerlos del valor. Si no nace de su parte interior, es difícil de convencerlos del valor adicional” - Florent Kaiser (Nature Services) “A mí me parece bien que cobren porque solo así garantizas que realmente están interesados” - Florent Kaiser (Nature Services)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)		“Se ha creado de tal forma, de ser B aún más alto que lo que te pide la certificación B. Entonces no teníamos que cambiar la empresa para certificar, para estar alineados. Además como no teníamos que hacer esos cambios, no es una cuestión que nos hemos preguntado. No es algo que queramos hacer para que la gente de afuera lo vea, así tiene que ser la empresa, no hay otra forma. No hemos medido y decidido, así era más barato y ahora es más caro” - Florent Kaiser (Nature Services)
Presión social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos		“Es muy poco conocido aún, yo creo que si lo entienden y lo ven si, lo empezarían a promover, pero aún es muy poco conocido y falta un poco ahí. En eso nos estamos enfocando nosotros ahora, compartir para que la gente

		negativos (DES-NPS)	empiece a hablar de eso. Entonces pienso que si va a incrementar” - Florent Kaiser (Nature Services)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Entonces resulta que la cultura organizacional es bastante horizontal. Claro el jefe está ahí y nos tiene que aprobar cada decisión pero todos los que trabajamos tenemos más o menos la misma edad, pero Frank está un poco mayor, entonces nos relacionamos bastante horizontalmente. No hay necesidad mucho de hablar de posiciones, hacemos la chamba que necesitamos hacer y lo hacemos bien en equipo, sin pensar mucho en un organigrama” - Florent Kaiser (Nature Services) “Yo de hecho en mi caso siendo extranjero sé que como profesional hay cosas mucho más atractivas en término de sueldo y de cosas afuera pero si yo estoy aquí es porque me encanta el propósito. Yo sigo aquí porque me encanta el propósito” - Florent Kaiser (Nature Services)
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)	“Si de hecho nos estamos involucrando bastante en temas de incubadoras, participamos en varios concursos porque la innovación para empresas es algo muy importante” - Florent Kaiser (Nature Services)
		de Capacidad innovación (INE-CI)	“Nuestro sector es algo bien aparte, exótico, no hay mucha capacidad sobre todo en empresas privadas. Entonces hay mucho que hacer y nosotros mismos sabemos que por un lado queremos desarrollar nuestro propósito, nuestra tecnología pero para seguir creciendo, el mercado tiene que cambiar. Nosotros necesitamos crear el mercado” - Florent Kaiser (Nature Services)
		Prácticas de sostenibilidad	“Sostenibilidad , yo diría bastante alto porque es nuestro Core business” - Florent Kaiser (Nature Services)

Sostenibilidad	(SOS)	(SOS - PS)	“La mayoría de negocios no son buenos para la sociedad ni el medio ambiente y lo compensas un poquito para tu marketing de responsabilidad social. No es realmente un valor altruista, un valor que quieres transformar” - Florent Kaiser (Nature Services)
		Resultados reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)	“Y la rentabilidad, aún somos pequeños, aunque en la parte de consultoría funciona muy bien” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“Entonces estamos invirtiendo, estamos creciendo los primeros años , los últimos dos años han sido bien horizontal, y esperamos que los próximos años volvamos a crecer a través del nuevo servicio” - Florent Kaiser (Nature Services)
		Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Creo que aún no, porque somos muy pequeños aquí, y claro estamos invirtiendo ahora a través de todas las actividades, desayunos. Invertimos bastante tiempo en que haya una multiplicación de las empresas, para luego tener un mercado B y ahí esperamos que ellos prefieran este tipo de empresas. Entonces ahí esperamos que la inversión sea valorada” - Florent Kaiser (Nature Services)
		Nivel de predisposición a tomar las políticas	“Porque estamos muy interesados en contribuir para hacer algo bueno en el mundo pero también estamos interesados en crear un mercado B. Nosotros

Incentivos en políticas públicas	(IPP)	públicas incentivo (IPP- NP)	podríamos tener más clientes B y también proveedor B. Ahí hay un valor bien complejo” - Florent Kaiser (Nature Services) “Como parte personal, que te sientas a gusto, se siente bueno pensar que estás haciendo cosas de forma diferente y que si sientes que hay necesidad de ser diferente en el mundo para mejorar, te da mucho gusto trabajar en eso, te sientes orgulloso y te da motivación y energía para seguir trabajando en eso” - Florent Kaiser (Nature Services) “Justo están trabajando en eso. No sé si te han contado, pero va a haber una conferencia que trae abogados en Abril para ver eso, y eso sería muy puntual que puede ser un primer paso para incorporar. Porque si creas una empresa y es un poco complicado por eso no favorece” - Florent Kaiser (Nature Services)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Yo creo que primero es formar la comunidad de empresas B, una identidad común. Y de ahí cuando ya hemos entendido cómo funciona, cómo un grupo de amigos corporativos de promover eso. Adicionalmente puede ser algo como lo estamos haciendo, operando con incubadoras porque al final las incubadoras están creciendo mucho en Perú. que haya esa opción de la incubadora es algo súper fuerte, si el 80% de las empresas serían B , sería genial” - Florent Kaiser (Nature Services)
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“Era antes de mi tiempo, pero yo creo que fue, se enteraron del movimiento y como una recomendación personal , lo vieron bastante interesante, por los temas que están tocando de la certificación, al certificarse se dieron cuenta que es una tremenda oportunidad como parte de estrategia de posicionamiento y crecimiento para la empresa” - Florent Kaiser (Nature Services)
Relación con	(RCS)	Mayor relación con los	“Tratamos a nuestros clientes con mucha confianza, con mucha cercanía y al

Stakeholders			explicar el tema B aún más” - Florent Kaiser (Nature Services)
	clientes por ser B (RCS-MRC)		“La mayoría de clientes no sabe lo que es una empresa B, es aún poco conocido, pero le decimos, y les encanta” - Florent Kaiser (Nature Services)
	Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)		“Frank mi jefe, es parte del directorio de Sistema B Perú, ellos han tenido acercamiento para un financiamiento para Sistema B con la CAF. Pero para la empresa no tiene mucho sentido porque somos pequeños, y la CAF no va a dar algo directamente para nosotros. Frank dedica un tiempito ahí para buscar fondos, para que nos apoyen” - Florent Kaiser (Nature Services)
	Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)		“Si de hecho, nosotros cada vez que vamos a una reunión o que hablamos con gente, les mencionamos y les encanta. Les contamos con mucha confianza por el tema que abarcamos y la gente lo ve como muchas empresas que lo hacen y les da bastante gusto” - Florent Kaiser (Nature Services)
	Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)		“Yo creo que va a crecer el tema, en el Perú y cada vez más vamos a, la gente, la semana pasada fuimos a Perú 2021, que es una conferencia de lo social y de gestión ambiental. Baltazar presentó a Sistema B. A la gente le encantó, ahí sí, veo que hay cada vez más interés, y la gente joven está buscando eso” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“Es bien tradicional y hay mucho enfoque en una industria extractiva, mucha minería” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“pero Lima como está creciendo bastante, se está abriendo para varios mercados y si veo, yo nunca he vivido en una ciudad donde se ve tanto que la gente joven, una parte de mis amigos bien grande están buscando eso. Como

			no hay mucha base, hay gente que se está metiendo al 100% a ver eso. Pero como ves hay 5 empresas B aquí, hay otras en Chile” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“La sociedad peruana es bien conservadora, hay muchos dueños de grandes empresas que saben que están haciendo mucha plata y no tienen mucho interés de cambio” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“Creo fundamentalmente que el siglo 21 tiene una energía muy diferente a la del siglo pasado. Entonces hay muchas empresas que se van a caer, los que no saben adaptarse o transformarse se van a caer. No van a poder sobrevivir” - Florent Kaiser (Nature Services)
Víabilidad	VIA	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“Habían varias preguntas que te hacían reflexionar sobre tu propósito, sobre la manera de manejar tu empresa. Entonces al certificarte cambiaron varias cosas también en la empresa. Al pasar por la certificación, te hace pensar mucho y es una forma como que te piden de cada área mejorar, y tangibilizarlo y te das cuenta de todas las áreas que se puede realmente tocar” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“Lo que te puedo decir es que te da lecciones, te certificas y ves la pregunta y te hace pensar y te dice tienes que enviar correo de esta manera” - Florent Kaiser (Nature Services)
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Y segundo la parte de valor racional, un tema de posicionamiento, de visión , de exponerse somos empresa B, da un valor diferencial y yo creo que eso es una parte bien fundamental es poder participar, no hay muchas comunidades de empresas que quieran hacer un cambio, entonces ahí conocer a esa gente dentro y fuera del país y estar intercambiando ideas pero también de repente

			servicios productos, es algo muy interesante” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“Es como un filtro para asegurar que la gente está en la misma onda entre empresas” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“Nosotros estamos convencidos que genera un impacto necesario que aun él, cambios que necesitamos para el planeta a nivel de sociedad y ambiental son tan gigantes que cada día que se pueda cambiar es un gran paso” - Florent Kaiser (Nature Services)
			“Yo creo que ninguna empresa que practique la responsabilidad social debería certificarse como empresa B porque la responsabilidad para mí es un engaño” - Florent Kaiser (Nature Services)

Empresa B X Runner

VARIABLES	CÓDIGO	SUB CÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“Y a solucionarlo de una forma que iba a involucrar el feedback de los usuarios” - Isabel Medem (X - Runner)
		Visión y misión (CAO - VM)	“Eso para nosotros es la forma de ser, de constantemente ver cómo nosotros podemos ser mejores en lo que hacemos y siempre ser orgullosos nunca pensar de que ya lo hemos visto todo” - Isabel Medem (X - Runner)
			“El gran sueño es que todo el mundo en realidad tenga un baño digno en su casa. Entonces X runner trabaja hacia ese fin, para que en Lima todas las personas que actualmente no tienen una renta de alcantarillado que pase por su zona, tenga un baño que sea igual de bueno o digno como el que usamos nosotros” - Isabel Medem (X - Runner)
			“Ese es el propósito, llevar esa solución que tenemos nosotros a las zonas de Perú menos favorecidas” - Isabel Medem (X - Runner)
			“Lo importante es trabajar por el fin, no drama” - Isabel Medem (X - Runner)
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Tomarse en serio el uno al otro, si la persona dice algo, siempre escuchar a la otra persona e interesarse por su opinión y ser flexibles con sus ideas y con las cosas que uno quiere hacer. Si uno propone algo, tu ves la persona que lo realiza, y ay tuve esa idea y con eso ya crees que aportaste sino también

			realizarla pero también ser super abiertos y que te digan podríamos mejorar esto y lo otro” - Isabel Medem (X - Runner)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“Fue porque yo quería credibilidad, si que hubiera sido un certificado digamos de las empresas F , yo quería un certificado porque eso fue en el primer año, cuando empezamos acá [...] Estábamos en la etapa de convencer a las personas de lo que estábamos haciendo era valioso y que porfavor inviertan en nosotros. Entonces yo dije cualquier certificado que tengamos nos va a sumar, es como que alguien externo también está diciendo somos buenos” - Isabel Medem (X - Runner)
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	“Claro que hubiera aceptado cualquier cosa internacional pero además me gusto ese certificado” - Isabel Medem (X - Runner)
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con responsabilidad social (STI - RDERS)	“Por ejemplo con lo que recogemos el compos, si es que nos enfocáramos en lo económico nada más y lo social , es muy probable que el compos que se recoge , se estaría enviando a un relleno sanitario y se estaría realizando bastantes ingresos y quizás ya estaríamos siendo rentables. Pero no se cerraría el círculo de lo ambiental y no sería completo” - Isabel Medem (X - Runner)
			“Cómo está la situación laboral dentro de la empresa, ¿están todos informales?, tenemos una buena forma de trabajar, tenemos un equipo fuerte, de profesionales. Para mi sería la cuarta parte del círculo” - Isabel Medem (X - Runner)

			“No es que el equipo esté al tanto de Empresas B [...] pero sí lo usamos como algo motivacional para que ellos sientan también como algo que ha sido reconocido” - Isabel Medem (X - Runner) “No al comienzo fue lo primero (factores externos), y ahora ya es por una motivación. En el lugar donde se realiza el compos hemos colgado el certificado somos una empresa B para el equipo y cuando ganamos el premio y este año ganamos nuevamente el premio Best for the world , eso también lo vamos a colgar ahí” - Isabel Medem (X - Runner) “Muchas empresas tienen su departamento de responsabilidad social dentro de la empresa, creo que la mayoría lo tiene con sus ideas e intentan conectar su enfoque de responsabilidad social de alguna forma con su negocio. Y es un poco aislado todo, tanto sus acciones como ellos dentro de la empresa. Y deberían hacer que no sea algo externo sino parte de tu core y que sea tu forma de pensar y actuar” - Isabel Medem (X - Runner) “No se si realmente las empresas dicen lo que producen , si es algo semi dañino , si estafan” - Isabel Medem (X - Runner) “Yo creo que nosotros más que un triple resultado, nosotros lo vemos más como algo que es un círculo y si es que no cumplas no estas cerrando el círculo” - Isabel Medem (X - Runner)
		Relación con empresas socialmente	

			responsables (STI - RCESR)	
Relación con otras Empresas B	(REB)		Red de networking B (REB - RN)	“En realidad solamente si es que son empresas que de alguna forma u otra están conectados con lo que realizamos nosotros ya sea con el propósito o en la forma en que trabajamos (sería pertinente reunirme). Libélula es consultoria. Hoseg me gustaría conocer porque me interesante el modelo. Tiene que ser una mezcla entre la persona que está detrás de la empresa y el contenido que realizan. Porque hay empresas que es una certificación más, para nosotros es espejo de lo que hacemos” - Isabel Medem (X - Runner)
			Actividades de integración (REB - AI)	“Siempre invitan para desayunos o algo así , se que si hay un acercamiento pero hasta ahora yo no he ido mucho porque no me queda claro de que vamos a hablar ahí. No es que no me interese sino que la forma de las convocatorias nunca me ha quedado clara y priorizo otras cosas” - Isabel Medem (X - Runner)
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)		Red de networking (RSR - RN)	
Costo de certificación	(COC)		Capacidad de pago (COC - CP)	“No al comienzo no, solo era para el rating de GIRS que iba a ser gratis. Y recién ahora estamos pagando el full price y creo que por ahora esta bien” - Isabel Medem (X - Runner)
Costo de generar triple impacto	(CTI)		Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	“No ha habido nada adicional (como costo) porque está interiorizado” - Isabel Medem (X - Runner)

Presión social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	“En Perú no creo, por ejemplo Loop no ven pertinente ser empresa B” - Isabel Medem (X - Runner)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Yo creo que lo que todos tenemos en común de cierta forma es el interés por el propósito. Creo que es algo que a todo el mundo profundamente es importante” - Isabel Medem (X - Runner) “De ahí yo creo que es importante la forma como nos tratamos, no hay necesidad de ser desagradable o muy autoritario o cerrado con los demás, da igual que puesto tienen sino más bien siempre trabajar con una actitud de que lo estamos resolviendo juntos” - Isabel Medem (X - Runner) “Pero para mí ser Empresa B no es solo cuestión de actitud, de como tú ves las cosas, eso es algo más interno” - Isabel Medem (X - Runner)
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)	“Casi siempre es como tener una idea y testearla en esa misma semana. Y de ahí decir los resultados y ver que hacemos” - Isabel Medem (X - Runner) “Cada dos meses nos sentamos y vemos como vamos y siempre todo lo que pase tiene que ir alineado a eso no. Ahora tenemos el ritmo de tenerlo internalizado la innovación” - Isabel Medem (X - Runner)
		Capacidad de innovación (INE-CI)	“Yo creo que es nuestra forma de trabajar, está dentro de nosotros el innovar constantemente. Yo creo que nunca en un mes o dos meses las cosas son iguales en lo que hacemos, porque siempre buscamos adaptar, mejorar, afinar aspectos de lo que hacemos” - Isabel Medem (X - Runner)

Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	“Realizamos nuestros propios indicadores, el indicador más fuerte y simple es cuanta gente tiene baños, cuantas toneladas recogemos , estamos ahora empezando a medir, queremos medir mucho más el ahorro de agua, producción de compos” - Isabel Medem (X - Runner)
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
		Reportes de resultados económicos (REC - RR)	“Sin rentabilidad no se si eso vale, estaríamos en una escala de 4 (entre una escala del 1 al 5). Con rentabilidad eso bajaría porque todavía no somos rentables, en un 3” - Isabel Medem (X - Runner)
		Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Ni Siquiera, cubre parte de las operaciones, estamos trabajando mucho con fondos no reembolsables. El gobierno peruano nos ha apoyado un poco” - Isabel Medem (X - Runner)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo	“No (se podría vender más por ser B)” - Isabel Medem (X - Runner)
			“Si podría contribuir mucho más, con hacer leyes, reglamentos” - Isabel Medem (X - Runner)
			“Si, El Gobierno si es un buen Estado es el que da los empujones más importantes para la sociedad en general. En este caso si el Estado comienza a

			(IPP- NP)	decir que el medio ambiente va a ser un enfoque importante para nosotros, pero lo tanto vamos a hacer una gama alta de cosas , la sociedad poco a poco se va a ir moviendo en esa direccion” - Isabel Medem (X - Runner)
Difusión	(DIF)		Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Eso hay que llenar primero el contenido de lo que es una Empresa B para después poder repartirlo. Generar que grandes empresas se pongan esa etiqueta para que después sea algo que otras empresas también quieran tener” - Isabel Medem (X - Runner)
			Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“Enseñar quien mas esta en mas empresas B. Siempre ayuda que tengas a las empresas grandes americanas reconocidas y digas que no es un certificado que no sabes quien te está dando sino algo que otras empresas si lo quieren tener. Más allá de eso , hay empresas que si van a querer si es que su mercado está enterado de la empresas B” - Isabel Medem (X - Runner)
Relación con Stakeholders	(RCS)			“Nos enteramos porque estábamos aplicando a una incubadora que se llama Ancora partnerships, yo queria participar ahi, porque tenia talleres de business model y fundraising y uno tenia que pagar para participar ahí. Pero una de las cosas que te decian, incluido en este paquete vienen tantas horas de consulting y una asesoria de la GIRS de la plataforma, un rating gratis que normalmente cuesta [...] Y cuando lo hicimos, el puntaje fue tal que la persona dijo ustedes con este puntaje podrían ser Empresa B y así como es nos hicimos Empresa B” - Isabel Medem (X - Runner)
			Mayor relación con	“Yo creo que habia escuchado así levemente de Empresas B antes pero no se me hubiera ocurrido aplicarlo a nosotros si es que no hubiera sido parte del paquete” - Isabel Medem (X - Runner)
				“Yo creo que parte de eso es porque hay pocas empresas nomas para los

		los clientes por ser B (RCS-MRC)	cuales como les dije el certificado B es como refuerza su actitud que ya la tienen ellos , como por ejemplo Patagonia, para ellos la forma de realizar los productos tiene ya una connotación del medio ambiente y el certificado confirma eso. Hay otras empresas que dicen tambien tengo el certificado B pero te das cuenta que no es su core actitud. Te das cuenta si a un consumidor le interesa eso o no la etiqueta” - Isabel Medem (X - Runner)
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Lo que me preguntaban antes, si es que a los stakeholders les ha parecido bueno o neutral. Neutral o algunos si, Hay gente que si dice he visto que son Empresa B , pero no va más allá” - Isabel Medem (X - Runner)
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Yo creo que sí que uno quiere hacer una empresa B aca, como Patagonia es como tu core tu actitud es fácil porque hay tantas áreas no cubiertas todavía en la temática ambiental y social que creo no tendría mucha competencia además. Haces tu empresa, te certificas y ya” - Isabel Medem (X - Runner)
Viabilidad	VIA	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“A mi me gusto el assessment de Empresas B, sentia ademas que es un buen certificado” - Isabel Medem (X - Runner) “Yo me sentí super aliviada. Nunca sentí que las preguntas no son relevantes. Yo lo rellené y creo que de ahí pasaba a una señorita que conmigo hablaba” - Isabel Medem (X - Runner)

		“El certificado , el pasar por ese proceso más que nada es bueno porque te obliga a pensar y ver todos los lados de tu negocio” - Isabel Medem (X - Runner)
	Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“(Debería existir más Empresas B) por lo que significa, porque cuando tu eres empresa B significa que has cumplido con requisitos que son importantes , el medio ambiente, lo laboral, como tratas a todo el mundo en tu equipo. Expresa que para ti es importante hacer las cosas bien en todo sentido. Hay muy buenas grandes empresas pero falta querer que las cosas se hagan bien , que uno realmente piense en todas las consecuencias de lo que uno realiza” - Isabel Medem (X - Runner)
		“Querer tener el triple impacto, y ser abiertos a que también el assessment te diga algunas cosas que no se está haciendo bien y mejorarlas. En cuanto a tamaño da igual” - Isabel Medem (X - Runner)

ANEXO N: Matriz de codificación de primer orden de Startups
Startup Compadre

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	“Hace unos 20 años no se sentía los cambios que estamos viendo ahora medioambientales y sociales, pero ahorita como dicen “la vaina esta que quema”. Yo cuando voy a campo, las estaciones son súper cambiantes, los agricultores ahora no saben bien cuando llueve cuando es temporada de lluvias, cuando de sol. No sale el sol cuando tiene que salir, ya se está sintiendo los cambios, entonces se está volviendo una necesidad. Tiene que haber este cambio sí o sí, nos es porque somos hippies sino para que sigamos viviendo en un mundo que sea bonito tiene que haber este cambio” - Juan Pérez (Compadre)
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Yo creo que sí , cualquier cosa que sepamos que nos pueda ayudar a fortalecernos pues bienvenido no, siempre cada uno de los chicos sabe que estamos todavía aprendiendo y si es que viene una herramienta o algún tipo de certificadora o algo que nos pueda ayudar a crecer de una mejor manera, pues bienvenido” - Juan Pérez (Compadre)
			“A nosotros dentro de Compadre, nosotros si trabajamos con café orgánico, pero no tenemos la certificación de muchos agricultores porque es súper caro, pero nosotros a nuestros clientes si les decimos, es un café orgánico pero no tiene la certificación, pero nosotros si garantizamos que los agricultores estén usando pesticidas” - Juan Pérez (Compadre)

		“Claro porque nosotros siempre evaluamos al agricultor que es la persona a la que queremos impactar directamente, en cuanto aumentaron sus ingresos económico con el modelo de Compadre, también como él se siente trabajando con nosotros. Ahora más adelante vamos a colocar temas para que ellos puedan manejar mejor sus chacras. Compadre nace para mejorar la agricultura rural, entonces si hacemos algo que va en contra de eso, pues no tiene mucho sentido” - Juan Pérez (Compadre)



Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición certificarse (NAC - DC)	“Como yo lo veo, te sirve más para reafirmar lo que estás haciendo no. Es que depende no, yo también sé que hay personas o empresas que a veces usan el tema de, te lo digo por el lado del café, estas certificaciones como el fiar tarde, organizaciones del comercio justo o café orgánico como que muchas veces usan ese sello para simplemente conseguir más dinero. Pero yo no pienso que ese sea el fin, el fin es demostrar lo que tú estás haciendo, ponerlo en papel. No es buscar la certificación, la certificación es buscar una herramienta nada más, no es el fin” - Juan Pérez (Compadre)
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	“Mi opinión en general es que la certificación para mí es como un medio físico para corroborar que lo estás haciendo como lo hacen otras personas. Pienso que sería algo externo, como te digo en el tema del café nosotros tratamos de evitar un poco la certificación orgánica y filtrado porque es un costo que es mucho alto de lo que pide la certificadora Sistema B. Nos gusta trabajar más un tema de confianza, como creer en el otro. Pero si en algún momento nos exigen para entrar a un tipo de evento o puede impulsar un poco más el lado comercial por el hecho de tener la certificación B pues no me parecería mala idea. Pero ahorita sería más por un tema interno” - Juan Pérez (Compadre)
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDEERS)	“Si es que vamos a lanzar un nuevo producto, tratamos de que las personas que nos brindan servicios o si es que vamos a hacer un nuevo empaque, que haga lo menos daño al medio ambiente posible. Entonces siempre que los chicos van a hacer una tarea, cada área pues trata siempre de escoger un proveedor que les dé, como les decía bolsas que dentro de su proceso contaminen menos. O si vamos a lanzar un pack de café con tazas, las tazas son hechas por artesanos locales y las tazas son hechas de manera artesanal” - Juan Pérez (Compadre)
			“Creo que para muchas es un saludo a la bandera, porque lo tienen no porque verdaderamente les da un valor. Pero creo que está cambiando, y también cambia porque la gente nueva que ingresa son jóvenes que han visto otra realidad o son más conscientes.



			Entonces también es un tema de educación” - Juan Pérez (Compadre)
			“De hecho, todos los chicos saben del objetivo de Compadre, que es utilizar energías renovables para dentro de la cadena productiva del café, los chicos saben bien que todas las decisiones que tomemos siempre tratamos de que sean, de que estén alineadas en ese sentido (triple impacto) como usar la menor cantidad de combustibles de energías no renovables, de que también sea café orgánico” - Juan Pérez (Compadre)
	Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)		
	Red de networking B (REB - RN)		
	Actividades de integración (REB - AI)		
	Red de networking (RSR - RN)		
	Capacidad de pago (COC - CP)		“Yo pienso que si podría ser una opción. Por el espíritu que manejamos, más que por un certificado vamos a seguir haciendo algunas cosas. 500 dólares no mi parece una suma tan descabellada, pero ahorita es un tema de tiempo, toma tiempo hacer la certificación.

			Seria cuestión de evaluarlo con todo el equipo para ver si este año que tanto valor nos da. Porque igual nosotros vamos a seguir haciendo la cosas como lo hacemos. Pasa lo mismo con el café, con la certificación orgánica y fiar tarde, está bien tenerla pero incurrir en costos y tramites” - Juan Pérez (Compadre) “Me parece como te digo bien que haya un costo, pero también supongo que la certificadora tiene que vivir de algo. Yo ahorita si lo pensaría por el tema de presupuesto. Porque a pesar que son 500 dólares anuales que no son mucho, lo podría usar en otra parte pero es algo que se tendría que evaluar. No creo que sea una limitante, me parece lo justo” - Juan Pérez (Compadre)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	“Ahora, también, hay muchas personas que cuando uno plantea el tema de que hay que hacer una empresa y quiero lucrar, lo toman un poco con cuidado, pero no debería ser así no. Uno nunca sabe, depende de la ONG o del colectivo. Pienso que si debería ser” - Juan Pérez (Compadre)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Sí, todos están bien conscientes de por qué hacemos lo que hacemos en Compadre. A pesar que la remuneración económica no es la que podrían tener en otros trabajos. Se siente bastante la motivación de los chicos porque saben que esto no se está haciendo para que un par de personas se llenen de dinero, para que un pequeño grupo de personas salgan beneficiados, sino la comunidad. Entonces siempre las personas que vienen de manera voluntaria o a trabajar en Compadre, vamos al campo con ellos, entonces conocen la realidad de los agricultores y ahí es donde se motivan mucho más” - Juan Pérez (Compadre)

Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)	“Soy el gerente general, es un trato bastante horizontal, tampoco es que somos muchos, somos 6 pero su opinión vale igual que el de todos los demás” - Juan Pérez (Compadre)
		de Capacidad innovación (INE-CI)	“Bueno a nivel de tecnología, ya la misma tecnología es bien disruptiva porque los tostadores que nosotros hacemos no existen en el mercado. El modelo de negocio que proponemos, que el mismo agricultor sea el que tuesta. Nosotros lo hacemos así porque queremos revalorar más la agricultura rural y eso es tecnificando sus chacras teniendo un cierto nivel de tecnología adecuada” - Juan Pérez (Compadre)
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	“También la forma en que hacemos el delibera del café, también es algo que acá en Perú no lo hacen, si lo hacen en otros países. Porque a algunos clientes les dejábamos envases de vidrio y siempre hacemos un refilo de envases, de esa manera también nosotros evitamos el uso del empaque, porque el empaque lo usan una vez y luego va a la basura” - Juan Pérez (Compadre)
		Resultado reputacional de la certificación B (SOS-RR)	

Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
		Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“De hecho que sí, nosotros en Compadre no es que buscamos la certificación para ganar más sino que simplemente lo hacemos porque sabemos que hay que ser sostenibles en el tiempo ambientalmente y socialmente. Entonces eso es parte de lo que queremos hacer y estamos haciendo y bueno si es que viene el tema de la certificación sería para reafirmar lo que estamos haciendo” - Juan Pérez (Compadre)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	““Yo creo que si sería algo que sumaría a lo que estamos haciendo en Compadre, si refleja el espíritu de lo que queremos hacer. En verdad no sé si comercialmente hablando podría abrir más puertas. Yo pienso que si peri uno nunca sabe. Pienso que conforme más empresas se vayan percatando de las empresas B, va a ser más valioso” - Juan Pérez (Compadre) “Yo pienso que sí, yo sí creo que eso ayudaría bastante, que el Estado cambie un poco las reglas, para sus licitaciones digan favorecerán mas a las empresas B. Con cosas así, pienso que si sería más favorable, ayudaría mucho a un crecimiento más rápido” - Juan Pérez (Compadre)
		Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Pienso que el Estado sería un gran agente de cambio que fomente y promueva que haya este tipo de cultura. Las mismas empresas que generen este cambio y no tan solo porque es atractivo económicamente sino porque en verdad tiene que suceder. También en la educación, que en los colegios se enseñe más temas de medio ambiente. Al fin y al cabo también es un tema de educación” - Juan Pérez (Compadre)

Difusión	(DIF)	Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“Sé que Patagonia es una empresa B, la que hace ropa deportiva. En Perú no sé, justo también quería preguntarles, ¿ustedes saben en Perú cuantas hay?” - Juan Pérez (Compadre) “Libélula consume nuestro café (risas)” - Juan Pérez (Compadre) “Si, yo ahí lo vi a él. Lo presentaron como que pertenece a la organización Sistema B, pero no tuve contacto antes con él. Lo más cercano que tuve de contacto fue en esa reunión” - Juan Pérez (Compadre)
Relación Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Quien nos da mayor financiamiento que es la institución Ness. No sé si han escuchado de ellos que es una incubadora de negocios sociales que tengan tecnología y que impacten en aumentar trabajo o aumentar ingresos económicos de personas en vulnerabilidad económica [...] Dentro de su portafolio esta también X runner, Laboratorio, Yaqua aquí en Perú. Hay en México, en Rumania, en varios sitios” - Juan Pérez (Compadre)
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Porque a veces cuando nosotros nos reunimos con empresas que tienen su modelo tradicional, cuando le decimos que le damos más ingresos a los agricultores, como que les gusta pero a veces lo toman como algo un poco, o sea les llama la atención pero no siento que sea algo tan prioritario para ellos todavía. No todas las empresas, algunas. Pero quizás si vamos con algún respaldo así de grande como lo de las empresas B, podría ayudar” - Juan Pérez (Compadre)



		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Hay bastante oportunidad para poder desarrollar estos temas, pero también hay bastantes obstáculos económicos. A nosotros, con todo lo que estamos desarrollando, nos cuesta competir con marcas ya consolidadas en el mercado y que manejan mejores precios. Por ese lado es una desventaja pero cuando mostramos lo que hacemos en Compadre como que llama bastante la atención y también hay fondos que apoyan. Creo que el ambiente va cambiando” - Juan Pérez (Compadre)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Me parece algo bastante saludable, porque a veces es un poco difícil explicar a los inversionistas el modelo de negocio de Compadre, que es diferente al de una empresa de café tradicional. Y siempre explicar que el beneficio va más para los agricultores y no tanto para este grupo pequeño de accionistas o de fundadores o de empresarios. Como que les cuesta mucho entender, y hay veces que también encontrar ejemplos de que en otras partes si está funcionando bien, y es un éxito, también es difícil” - Juan Pérez (Compadre)
			“Pero ahorita si es que hay esa comunidad o todo este mundo de empresas B, que respalde este tipo de acciones, pues sería bastante valioso de respaldarse con ellos [...] Por ejemplo, yo no sabía que X Runner, Hoseg o Libélula pertenecían a esa red. De hecho es algo bastante alentador. Eso llama también una inversión sana. No tan solo empresarios que quieran dinero por dinero. Colocar dinero, pero también saber que están haciendo un bien a su comunidad. Me parece genial” - Juan Pérez (Compadre)

Startup Eco Conciencia

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“La verdad sí. Todo cambio siempre es bueno.” - Henry (Eco Conciencia)
		Visión y misión (CAO - VM)	“Nosotros no somos una organización sólida, algo así con una clara cultura organizacional, con una clara misión, visión y objetivos, todavía no. Aun está en madure” - Henry (Eco Conciencia)
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“No creo que sea un limitante” - Henry (Eco Conciencia)
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	“Así como está planteado ahora, es una decisión de la alta dirección” - Henry (Eco Conciencia)

Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de empresa con responsabilidad social (STI - RDEERS)	“Hemos identificado un problema, hemos observado que no solo en Arequipa sino en otras ciudades también, la reducción de áreas verdes tanto en públicas como en los propios hogares, esto por el avance urbano y que ahora las casas están dedicando menos áreas verdes. Los departamentos por ser departamentos no cuentan con este tipo de espacios. Nosotros de alguna forma nos estamos enfocando en resolver ese punto, a través de unos tipos de jardines adaptables para este tipo de espacios verticales, en techos. Y a la vez que puedan ser fácil, manejables. Es una aplicación en la que uno puede regar. Bueno y si no tiene tiempo puede realizarlo de esta manera. A parte que también contribuya a mejorar las áreas verdes de la ciudad, incrementando poco a poco en cada hogar, en cada departamento” - Henry (Eco Conciencia) “Tenemos dos metodologías para de alguna forma incrementar la eco conciencia en una población no. El proyecto que nosotros presentamos en Innóvate fue el que te explique hace un ratito, pero nosotros venimos trabajando paralelamente en algo distinto a eso. Nosotros estamos promoviendo curso, talleres, cosas que estén relacionadas a los huertos en casa, la jardinería vertical, y otros puntos de otros temas. Entonces son dos cosas distintas, de alguna forma nosotros cuando ya estamos en los siguientes hitos del proyecto, vamos a implementar una página web distinta, ya con otro nombre, que tenga que ver exactamente con lo que estamos haciendo ahora” - Henry (Eco Conciencia) “Si estamos averiguando, hicimos un pequeño, unas pequeñas entrevistas a clientes potenciales, a ver como serian estas áreas, flexibles a todo tipo de espacio, como les gustaría, si es importante o no que tenga este riego automatizado, el control remoto del abonamiento en sí. Y bueno en estos meses ya vamos a implementar con todo lo que hemos averiguado, nosotros lo llamamos fletes que son bio jardines, huertos tecnológicos que pueden estar en las casas y ahora estamos en investigación de cómo hacer esto, las plantas que van a ir, la aplicación que va a controlar esto. Estamos todavía en esa fase” - Henry (Eco Conciencia) “Bueno el fin es un poco evidente, ya vimos que de alguna forma nuestra cultura se



			está debilitando respecto al cuidado del medio ambiente, aunque en estos últimos años ya se está tomando un poco de conciencia, pero igual aquí en la ciudad de Arequipa, se ve que no miran panorámicamente la ciudad, que solamente es algo cementado, ya no ve espacios verde notables. Incluso la misma cultura cuando uno ve en las calles, basura tirada, después las mismas áreas verdes están descuidadas, sin regar. Es de alguna forma preocupante, entonces queremos contribuir con eso y a su vez que sea algo sostenible no” - Henry (Eco Conciencia) “Si yo considero que sí. Estamos orientados a ese impacto sostenible” - Henry (Eco Conciencia) “Me gustaría que sea público, pero a veces leo las páginas webs de los bancos que dicen “hago responsabilidad social en tal sitio”, narran sus historias pero me preocupa si esta será real. La verdad no estoy muy convencido si la ley se está aplicando o es de pura apariencia. Yo creo que sí debería haber una fiscalización respecto a es” - Henry (Eco Conciencia) “Me gustaría que sea público, pero a veces leo las páginas webs de los bancos que dicen “hago responsabilidad social en tal sitio”, narran sus historias pero me preocupa si esta será real. La verdad no estoy muy convencido si la ley se está aplicando o es de pura apariencia. Yo creo que sí debería haber una fiscalización respecto a eso” - Henry (Eco Conciencia)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	

Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	
		Actividades de integración (REB - AI)	
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Red de networking (RSR - RN)	
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“Si es para fomentar más, me certificaría” - Henry (Eco Conciencia) “No creo que sea un limitante” - Henry (Eco Conciencia)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	“Así como está planteado ahora, es una decisión de la alta dirección” - Henry (Eco Conciencia)

Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Claro uno de los valores resultantes podría ser el servicio para el cuidado del medio ambiente. Promover la cultura verde. Este podría ser un valor, el siguiente valor, bueno nosotros practicamos mucho la puntualidad. La transparencia, la autenticidad. Trabajo en equipo” - Henry (Eco Conciencia)
Innovación empresarial	(DES)	Prácticas innovación empresarial (CUO-IE)	“Innovar de alguna forma es necesario, porque si no íbamos a estar repitiendo lo mismo que se hace año tras año. El querer ponerle este tipo de controles a estos huertos, la verdad que ya se ha realizado en otros países y mejores avances todavía. Pero aquí en Perú no. Tratamos de hacer algo local, no solamente copiar a los demás, averiguamos otros modelos que si han trabajado bastante lo que se llama bio huertos dentro de casa. Como en el caso de “Gloponic” que es una empresa chilena me parece, y ellos tienen un buen avance. Nosotros queremos hacer algo más” - Henry (Eco Conciencia)
	(INE)	Capacidad innovación (INE-CI)	“El querer ponerle este tipo de controles a estos huertos, la verdad que ya se ha realizado en otros países y mejores avances todavía. Pero aquí en Perú no. Tratamos de hacer algo local, no solamente copiar a los demás, averiguamos otros modelos que si han trabajado bastante lo que se llama bio huertos dentro de casa” - Henry (Eco Conciencia)
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas sostenibilidad (SOS - PS)	“Yo creo que sí. Sostenible es el triple impacto que me hablas” - Henry (Eco Conciencia)
		Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	

		Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Yo creo que sí” - Henry (Eco Conciencia) “Beneficios económicos mayores no lo creo. Beneficios económicos lo suficientemente yo creo que sí. No todas las empresas B tienen que ser social, ambiental y sobretodo económico, no puede haber un equilibrio tan perfecto. Hay empresas que si solucionan este tipo de problemas y que están en su punto de equilibrio. Pero hay otras que han encontrado la forma creativa de hacerlo” - Henry (Eco Conciencia) B “Bueno si considero desde mi punto de vista. La cultura peruana no valora mucho las certificaciones, es valorado internacionalmente no. Nuestros clientes generalmente son personas naturales, puede que no estén avisadas de esto. Pero respecto a lo que son instituciones públicas y algunas privadas puede que si nos favorezca bastante. Pero como te dije aquí no es muy valorado este tipo de certificaciones” - Henry (Eco Conciencia) “La verdad sí. Beneficiaria mucho que incrementen más las propuestas en este tipo de rubro. Si nosotros cambiamos las políticas, favorecería bastante sobretodo en el tributario. Actualmente creo que hay ciertos beneficios a empresas que hacen innovación y se le da descuento. Incluso se está aplicando la ley de obras por impuestos. En los universitarios está el foco de la invención, de la innovación” - Henry (Eco Conciencia)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	

Difusión			Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF-PD)	
	(DIF)		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF-NC)	“Si escuche hace tiempo, hace más o menos un año de un pequeño artículo de que las empresas B son empresas que buscan un fin social y ambiental, a su vez económico. Me gusto bastante porque en el artículo indicaba que son las empresas del futuro. Era eso o sino van a desaparecer” - Henry (Eco Conciencia) “A nivel internacional no” - Henry (Eco Conciencia)
Relación Stakeholders			Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	Bueno si considero desde mi punto de vista. La cultura peruana no valora mucho las certificaciones, es valorado internacionalmente no. Nuestros clientes generalmente son personas naturales, puede que no estén avisadas de esto. Pero respecto a lo que son instituciones públicas y algunas privadas puede que si nos favorezca bastante. Pero como te dije aquí no es muy valorado este tipo de certificaciones” - Henry (Eco Conciencia)
			Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Desde ese punto de vista, por supuesto, influiría bastante. Si este banco está buscando, bienes de desarrollo sostenible, y hay una empresa B que está pidiendo pues muy buena hora. Les favorecen a ellos y a nosotros también” - Henry (Eco Conciencia)

		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)		
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)		Sinceramente yo considero que es desfavorable” - Henry (Eco Conciencia) “Una de las barreras es la política, a nivel de leyes, de jurisdicción, a nivel tributario, no son muy favorables. Y el otro factor que puede ser aún más, es la cultura que tenemos, podemos tener todas las buenas intenciones pero si las personas rechazan la propuesta, pues estamos soñando. Hay que buscar otras formas de que importen las propuestas a las personas” - Henry (Eco Conciencia)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)		
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)		“Pues me parece bastante bien, creo que es al inicio algo muy retante. Bastante complicado por resolver temas sociales y ambientales que posiblemente no tengan retribución económica. Es bastante difícil y esto exige mucha creatividad. He visto que en otros países los llaman empresas sostenibles. Aprovechan por ejemplo el problema social de la basura y la vuelven espectacularmente algo muy productivo como el reciclaje orgánico. En otros países creo que aprovechan las pisadas de los ciudadanos para convertirlo en energía. Y no sé si es en Alemania, las pistas de ciclistas y carreteras ahora son paneles solares. Yo creo que sí, problemas sociales si pueden resolverse, el problema es encontrar el formato adecuado. Ser creativo, para que pueda retribuir económicamente” - Henry (Eco Conciencia)

			Actualmente no sería muy atractivo, pero las condiciones se dan, las circunstancias cambian, las políticas cambian. Yo creo que con esos beneficios sería atractivo. Generalmente las personas que se arriesgan a orientarse, a tener un tipo de negocio o emprendimiento social o ambiental. No es por algo de atracción no, sino por vocación, ellos ya tienen el deseo de solucionar algo. No es porque sea atractivo sino porque es necesario” - Henry (Eco Conciencia)



Startup Freshmart

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“todo se puede cuestionar constantemente, todos los días pensamos cómo podemos mejorar este proceso, que podemos hacer para que los operarios estén más cómodos, cometan menos errores, sean más eficientes” - Sebastián Otero (Freshmart)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“Interesante, pero cual es el costo” - Sebastián Otero (Freshmart)
			“Si, para una empresa chiquita como nosotros, así sean 150 soles al mes, cada centavo cuesta. Siempre lo primero es los trabajadores. Aquí tenemos problemas así con el personal que están trabajando más horas de lo que deberían. Porque primero es tu gente, obviamente no, que también es parte del ambiente no. Si a medida que crezcamos y que se tenga más recursos, son cosas que también se pueden hacer no, a medida que ayude no, que haya un retorno. Pero ahorita no gastaría” - Sebastián Otero (Freshmart)
			“La decisión de certificar, de todo un poco. Las reglas, la alta dirección, el entorno, yo creo que todo está entrelazado. La alta dirección va a coincidir con los socios y el entorno también contribuye a que uno vaya cambiando la forma de pensar” - Sebastián Otero (Freshmart)

			Número de empresas certificadas B (NAC - EC)	
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDEERS)	“Somos un mercado online que busca acercar al productor, al pescador, al agricultor, al ama de casa, y básicamente lo que hacemos es, somos un retailers que te lleva la verdura, la fruta, el pescado a la casa lo más fresco posible” - Sebastián Otero (Freshmart) “Al ama de casa o al consumidor le evita tener que tomar un bus, un carro o llevar su carro propio al supermercado. Y eso es lo que un camión, si tu calculas lo que demoran veinte personas, digamos la distancia recorrida en el combustible consumido de veinte personas que van a un supermercado versus un cambio que le deja un día entero veinte pedidos, el ahorro de combustible es tremendo y por lo tanto el ahorro también es de, la emisión digamos de combustible contaminantes. Entonces tremendamente es más eficiente y el impacto al medio ambiente también es mucho menor” - Sebastián Otero (Freshmart) “Bueno somos una empresa, el primer punto es ser rentables, poder generar un negocio con un retorno para los accionistas. Y también queremos hacerlo siendo responsables con los distintos stakeholders que hay. Tratando si bien obviamente tenemos que, digamos nosotros ser rentables y tratar de ajustar a nuestros proveedores y tratar de ser los más justos y equitativos. Que estén contentos, respetar el medio ambiente, tratar de ser más ordenados, cuidar a los trabajadores” - Sebastián Otero (Freshmart) “Si o sea, creo que en general hay, las empresas, si no son las empresas, sino las personas, sino que las empresas son al final personas, un conjunto de asociados, hay una preocupación por el medio ambiente por los distintos ecosistemas en los que estamos. Y si creo que a	

			diferencia de hace 30 años es posible eso” - Sebastián Otero (Freshmart) “Mira yo creo que hay cada vez más conciencia sobre todo en las empresas grandes, corporaciones, pero en las empresas más pequeñas, acá yo creo que el flagelo es la informalidad porque las empresas formales son las que tienen a los trabajadores en planilla. En el mundo formal hay cada vez más conciencia, pero en el mundo informal no hay absolutamente nada” - Sebastián Otero (Freshmart)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF-PD) Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF-NC)	“Si por supuesto, sería que todas las empresas, sean empresas B no. Que la que no sea, sea la excepción pero, yo creo que es un tema de educar, evidentemente cultural que puede demorar muchos años porque. Y quizás dar un tipo de beneficio económico no, lo que pasa es que eso es difícil, es difícil medirlo, se presta a que las empresas se aprovechen” - Sebastián Otero (Freshmart) “Nunca había escuchado el concepto de empresa B” - Sebastián Otero (Freshmart)
Relación con	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	

otras Empresas B		Actividades de integración (REB - AI)	
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Red de networking (RSR - RN)	
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“Si, para una empresa chiquita como nosotros, así sean 150 soles al mes, cada centavo cuesta. Siempre lo primero es los trabajadores. Aquí tenemos problemas así con el personal que están trabajando más horas de lo que deberían. Porque primero es tu gente, obviamente no, que también es parte del ambiente no. Si a medida que crezcamos y que se tenga más recursos, son cosas que también se pueden hacer no, a medida que ayude no, que haya un retorno. Pero ahorita no gastaría” - Sebastián Otero (Freshmart)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	“La decisión de certificar, de todo un poco. Las reglas, la alta dirección, el entorno, yo creo que todo está entrelazado. La alta dirección va a coincidir con los socios y el entorno también contribuye a que uno vaya cambiando la forma de pensar” - Sebastián Otero (Freshmart)

Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Bueno, somos una empresa bien joven, tenemos 8 meses, o sea hablar de cultura es complicado a estas alturas, pero somos una empresa joven, la mayor parte de la gente es joven, todo es bien horizontal, todo está en formación no, acabamos de empezar” - Sebastián Otero (Freshmart)
		Prácticas de innovación empresarial (INE-PI)	
Innovación empresarial	(INE)	Capacidad de innovación (INE-CI)	“Todo el día claro” - Sebastián Otero (Freshmart)
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	
		Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
		Reportes de resultados	“Pero lo primero es siempre ser rentable, sino eres rentable, si el negocio no da, no hay

		económicos (REC - RR)	forma en que puedas ser social responsable” - Sebastián Otero (Freshmart)
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Yo creo que al principio no porque normalmente ese tipo de cosas cuestan, pero a largo plazo hay clientes que lo pueden apreciar y pueden fortalecer tu marca. Ser percibido como una empresa digamos que se preocupa por el medio ambiente no, Es un poco como criar hijos. Si tú haces todo el trabajo, no lo delegas. A corto plazo pues va a ser tremendamente desgastante, pero a largo plazo si te puede dar frutos en hijos mejor criados, y más responsables con la sociedad y con su entorno. Si creo que un beneficio a largo plazo y a veces es, y un mercado como el peruano que todo es tan difícil, los márgenes son pequeños y hay informalidad. Y que son pocas empresas las que se animan a hacer esas cosas” - Sebastián Otero (Freshmart)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	
Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Si yo creo que sí. El consumidor al que vamos nosotros es un consumidor educado, de poder adquisitivo y educativo bastante alto, que si aprecia, valora las empresas socialmente responsables. Nosotros tenemos clientes que nos piden oye mándenlos la menor cantidad de bolsas posibles. Entonces si hay una preocupación y una valoración por parte de los clientes” - Sebastián Otero (Freshmart)

		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Los conozco perfectamente, pero nosotros todavía somos una empresa pequeña. No somos rentables. Y digamos para tener apoyo de la CAF me imagino que necesitan tener otro tamaño, no creo que, no sé si estaríamos todavía, no sé si seríamos sujetos de crédito de ellos. Salvo que sean estos fondos no reembolsables, pero todo lo que es sistema financiero, si no salen bien. Prefiero tener un tema con mis socios y no tener un problema con más gente” - Sebastián Otero (Freshmart)
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“No lo sé, Yo creo que sí, la CAF valora esas cosas, pero la verdad que no conozco tanto” - Sebastián Otero (Freshmart)
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“En general es favorable. No, hay muy poca gente que se preocupa de esas cosas, lo digo en tono relativo a países desarrollados, o sea que en otros países hay mucha mayor conciencia” - Sebastián Otero (Freshmart)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Si o sea, creo que en general hay, las empresas, si no son las empresas, sino las personas, sino que las empresas son al final personas, un conjunto de asociados, hay una preocupación por el medio ambiente por los distintos ecosistemas en los que estamos. Y si creo que a diferencia de hace 30 años es posible eso. Pero lo primero es siempre ser rentable, sino eres rentable, si el negocio no da, no hay forma en que puedas ser social responsable” - Sebastián

				Otero (Freshmart) “Por un tema de imagen, un tema de fortalecer la marca, de que te asocien a una empresa que es responsable con todos, con todo el medio ambiente, con el ecosistema y básicamente eso no. Si lo ves netamente desde el punto de vista del empresario” - Sebastián Otero (Freshmart)

Startup Golosanas

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas cambio (CAO - PC)	“Sí, definitivamente, nosotros cualquier mejora que reduzca mi impacto a lo social o medioambiente, nosotros somos totalmente abierto y de hecho lo buscamos. No sé, un día, te doy un ejemplo, un día a una proveedora le pedía, nosotros le damos productos para fiestas infantiles, entonces le pedía una porción más pequeñas para niños y me mostró estos re-envases en botellita, este, cubitos de botella, me dice “mira, les encanta”, yo le decía “no hay forma, esto no entra dentro de nuestra política, dentro de nuestra visión como empresa”, si bien sí, al cliente le puede ser más llamativo para los niños , pero es gastar en una botella de una manera ilógica, o sea, una bolsita va al final a tener mucho más impacto que una botella de pet que no sea inflada” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
		Visión y misión (CAO - VM)	“Como política de Golosanas es mantenernos en esa línea, o sea, puede venir un proveedor con un producto que le puede gustar a un niño, pero si nosotros analizamos que los ingredientes de ese producto. Entonces, todos tenemos la filosofía y la visión bien conectada de que debemos brindar el producto que estamos diciendo y con nuestros proveedores igual, o sea, les pedimos total claridad sobre lo que nos están brindando” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Entonces sí, definitivamente, nosotros, en las cosas mínimas, siempre estamos conscientes de generar el menor impacto posible, no podemos decir que somos green o todo verde, pero siempre estamos conscientes de cada paso o cada acción que damos, de generar el menor impacto posible” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Nosotros trabajando, no por un tema de marketing, sino es un tema ético, de principios y de objetivos” - Irina Ochoa (Golosanas Box)

Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“O sea, si las bases concuerdan con lo que yo estoy trabajando, sería genial, pero tendría que evaluar como te digo, las bases de la certificación. Suena genial, pero hay q leer las letras chiquitas” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Sí, como te digo, a un mediano plazo, si lo valoraría, sí sería interesante, pero a un mediano plazo” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Yo no sé si personalmente, Golosanas, estaría interesada en certificarse, o sea, como te digo, es parte de nuestro marketing decirle al cliente todo lo bueno que hacemos por el planeta, ese es un tema personal y ético. Pero si, por ejemplo, vendría otro competidor, que también dice que hace y yo sé que no lo hace, entonces esa certificación a mí sí me serviría para demostrar a la gente que hay gente que lo podría estar engañado” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Es como el tema, en el caso de nosotros, de lo orgánico y lo ecológico. Todo el mundo se llama orgánico, pero la certificación, o sea para llamarte orgánico hay que tener una certificación. Entonces, este, hay que explicarle a la gente que orgánico es una certificación, igual sería en este caso, hay que explicarle a la gente que te has merecido la certificación. Solamente haces las cosas bien si lo demuestras” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	“Te digo, definitivamente, o sea definitivamente tiene que ser algo que te motive a ti, o sea la certificación no debe ser el fondo; o sea, tú ya debes tener eso en el ADN de tu empresa, no deberías, cómo te digo (en tono dubitativo), cambiar muchas cosas, sino ya debería estar en el ADN de tu empresa, este, y la certificación sería un medio para poder llegar a más personas, pero nada más, no debería ser un fin como una certificación comercial, sino se convertiría en una certificación comercial, como un ISO que es para que la gente vea mis procesos perfectos. Entonces, las bases deberías tenerlo en el ADN de tu empresa” - Irina Ochoa (Golosanas Box)

Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDESR)	“Somos una tienda online que vende snacks saludables, este, a delivery, en cajas tipo regalo. Como valor agregado, nosotros trabajamos como empresas locales, no somos productores, nosotros somos unos distribuidores. Lo que nosotros hacemos es un trabajo equipo con nuestros proveedores para entregar los mejores productos realmente saludables” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “El propósito de Golosanas Box es hacer más asequible y accesible los productos saludables, brindar información sobre estos productos, hacer un trabajo en comunidad con los proveedores brindado productos que realmente sean saludables y con las personas darles la información necesaria que necesitan para tomar la mejor decisión sobre su salud” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Creo que es una moda, yo personalmente creo que es una moda, no puedes tener responsabilidad social si lo que vendes va a dañar a las personas, así de simple. Entonces, hay una hipocresía, les regalo o tengo un fin social, pero con lo que vendo les estoy haciendo daño a todos mis clientes y a todos mis consumidores” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Entonces, ese es el problema que yo veo en la sociedad, y ese es el problema que me gustaría aportar mi granito de arena; no voy, de repente, derrumbarme toda la cadena alimentaria, pero si alguien aprende y alguien puede mejorar su estilo de vida, para mí ese es el éxito” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “estoy conociendo muchos emprendedores muy buenos, que realmente tienen la finalidad de lograr una solución, que su fin, tú lo ves, no es el dinero, su fin es hacer y generar un cambio. Como te digo, no es la empresa, sino es la persona o las personas que lo conforman, es la empresa, es ese núcleo, tiene que ser realmente personas que tengan la finalidad de resolver algo y a raíz de esto, crear la solución que es la empresa o tener todas las herramientas que le lleven a cumplir su finalidad, que no es económica. La finalidad de una Empresa B es resolver un problema” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	

Relación con otras Empresas B		Red de networking B (REB - RN)	
Costo de certificación	(COC)	Actividades de integración (REB - AI)	“Sí; o sea, ahorita en el estadio en el que está Golosanas, cualquier costo, cualquier inversión, ahorita es un costo , sería en función de, como te digo, si ese costo nos trae beneficios para lograr nuestro objetivo, tendríamos que hacer ese match y esa evaluación. Si eso realmente nos va a generar más impacto, porque nosotros no solo vendemos lo nuestro, sino también de otros emprendedores [...] si el costo no es elevado y no es exagerado si lo valoráramos. Pero, si es algo que sería, cómo te digo, me podría encantar, pero si cuesta un montón, no podría, no sería viable, no podría” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	“Sí, definitivamente, como un ente regulador, como un ente regulador de que se cumplan lo que se promete, no como un partner, sino como un juez, siendo parte de (en tono pensativo). Que su finalidad es que se cumpla, el informar, pero no debería estar ligado a una empresa de ningún tipo, B u otra, una ONG no debería estar ligada con una empresa, pienso yo que su finalidad es ser juez de todas. Y si ve que, o sea las ONG, ve que hay una corrida, o aprueba o apoya la corrida o da información de lo que los clientes o usuarios deberían buscar de las empresas, mas no a título

			personal ni a título propio de una empresa. Yo considero que las ONGs deberían sentirse en sentido, no aliadas de las Empresas B” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“En nuestra cultura de la empresa, no trabajamos solo nosotros, trabajamos de la mano con los proveedores en todo ámbito; por ejemplo, tenemos un proveedor, no sé de unos maceteritos que los hace un carpintero y a cada proveedores les explicamos cuáles son nuestras prioridades, entregarles a nuestros clientes lo que realmente les hemos prometido” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas innovación empresarial (INE-PI)	“Y es una política propia, o sea no es para hacer publicidad, no es un tema ético y racional, y todos en el equipo estamos comprometidos de esa manera. Hemos formado un equipo de personas que, o sea, como personas venimos con esa ideología y eso lo transmitimos en la empresa” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
		Capacidad innovación (INE-CI)	“Sí, como te digo, cada acción o cada cosa nueva que necesitamos; por ejemplo, no sé, estamos evaluando cómo hacer bolsitas para las sorpresitas, entonces si nos sale más cómodo, de repente, hacer bolsas ¿no? Pero, estamos viendo hacerla de tocuvo, de tela, de algo que sea reciclado. Como el caso de los maceteritos, por ejemplo, trabajamos con un señor carpintero que hace de madera reciclada. Entonces, buscamos, que si bien no es algo que lo vendamos, o sea no es algo que nosotros vendamos, que hacemos las cosas de esa manera” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas sostenibilidad (SOS - PS)	“Son productos sin químicos que cuiden de la mejor manera el medioambiente, este, con el menor impacto posible, que se pueda hacer; si bien, de hecho, nuestro producto es go on, no son, digamos, productos grandes, pero existe esta necesidad, la gente consume productos go on, digamos que en presentaciones pequeñas. Digamos que ambientalmente sería mejor tener presentaciones grandes sin la que la gente polucione por ejemplo; pero la realidad es otra, entonces lo que nosotros queremos es buscar

			“que, ok, vas a consumir productos importacionados, pero usamos empaques que tengan menor impacto y también usemos productos que tengan menor impacto con el medioambiente”. Entonces, buscamos, de alguna manera, estar dentro de lo que la gente ya necesita y ya esta usando, pero creando el menor daño posible, lo menos agresivo posible” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
	Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)		
	Reportes resultados económicos (REC - RR)	de	
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Si considero que pueda ser rentable, pero es un trabajo de comunidad” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Yo creo que sí, porque la gente va a tener más conciencia sobre lo que está consumiendo, va a ver más allá de simplemente una marca o de un marketing agresivo, este, se va a parar un poco más a leer y a ver que aparte de ese producto está consumiendo y en que más se está aportando. Y eso va a generar un cambio económico, va a mirar de su marca favorita, se va a dar cuenta de que no aporta nada más, que se está llenando los bolsillos a alguien, y va a cambiar a otra marca, que aparte de darle lo mismo va a generar un cambio. Finalmente pienso que sí generaría un cambio económico” - Irina Ochoa (Golosanas Box)

Incentivos en políticas públicas		Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Definitivamente, pero creo que existirían muchas trafas, o sea, no sé si llegarían a ser tan reales” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “yo creo que el Estado con un premio, no; o sea, tendría que ser algo, amarrarse bien los pantalones, para que las Empresas B realmente surjan, es que tienes que competir con las otras y decirle a ese que vende felicidad (en tono sarcástico), no vende felicidad para nada. Se tiene que ser agresivo, entonces si el Estado no es agresivo, pues son paños fríos, entonces tenemos que jugárnosla por nuestro lado” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“Bueno, como término no lo conocía, pero sí sé que están en muchas empresas, pues que se están alineando a no solo ver el tema económico, sino generar menor impacto y las tres B, social; que sean viables económicamente. O sea, sí sabía de empresas, de hecho, nosotros estamos en el rubro de las Startups, y hay muchas Startups con estos conceptos, algunas tergiversadas pienso yo, y otras con un muy buen fin, que nosotros apoyamos en el Facebook y compartimos su información, que no sea competencia o de nuestro rubro lo compartimos, porque es una buena iniciativa. Si conozco empresas, pero yo no sabía que se llamaban Empresas B” - Irina Ochoa (Golosanas Box)
Relación Stakeholders con	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Definitivamente va a comprar más, porque existe, realmente, la compra solidaria es algo que está creciendo en el Perú, la gente está tomando más conciencia y no está comprando por comprar, y es algo por evaluar. No solo es un beneficio, sino es algo que la gente sí está tomando conciencia de que pequeños cambios que ellos hacen pueden generar también, y el consumismo también es, que con el consumo, también, puedes cambiar cosas” - Irina Ochoa (Golosanas Box)

	Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Definitivamente, yo creo que un inversionista que ve que tienes una certificación, que al final, ponte que no sea un inversionista B, simplemente una certificación te va a dar mayor presencia y mayor crecimiento, pero si es un inversionista B mucho mejor, definitivamente” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Creo que toda certificación, todo aval de que estás haciendo un buen trabajo, te suma, para nada te resta” - Irina Ochoa (Golosanas Box)	
	Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)		
	Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Creo que en este momento se está creando toda una muy buena onda, un buen entorno para todas aquellas empresas que van hacia lo más puro, hacia lo más real, aún es un nicho, aún ese cliente, ese público es un nicho, no es la gran mayoría, pero nos toca a las empresas que tenemos ese fin, informar; estamos en el momento de repente de no cosechar, sino de sembrar, estamos en el momento de ser reales, de no esperar competir con el grande y generar grandes ventas, sino de concientizar a las personas sobre nuestro objetivo” - Irina Ochoa (Golosanas Box) “Cada uno tendrá su objetivo sobre el cambio que quiere generar, pero es el momento de informar, entonces el peruano está tomando ya un poco más de conciencia, pero, también, le cuesta un poco, pero los que ya lo tomaron todavía es un nicho, pero en crecimiento” - Irina	

			Ochoa (Golosanas Box)	
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)		
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Yo creo que, mira yo que estoy en un rubro, que si bien es tendencia también es un tema de información, que va ligados, si bien yo vendo snacks saludables, trabajo con productos naturales, eso no necesariamente, con eso nomás no me basta para ser una Empresa B. Como empresa tengo que generar menor impacto posible, este, y creo que si es viable en la medida de que eso no sea parte de tu marketing, en la medida de que esa visión no vaya orientada en la ola y en la tendencia de la moda, porque la gente no es tonta, pienso yo, definitivamente, llega un momento en que los naipes van a caer y la gente se da cuenta cuando le dices que les das felicidad cuando en realidad los estás enfermando o cosas como esas” - Irina Ochoa (Golosanas Box)	

Startup I furniture

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	“Pues sí, definitivamente, la empresa, la particularidad que tenemos es que nosotras la creamos, yo soy la fundadora de la empresa y la creé siempre pensando en el carpintero tradicional, que estamos en el siglo XX y como siguen trabajando tan manualmente” - Vaneza Caycho (I Furniture)
			“En otros países ya se aplican máquinas industriales para esta industria. Entonces se creó con esta motivación. Si bien es cierto es un modelo de negocio pero nuestra idea es aspirar a que la carpintería de todas maneras trascienda. Y ese es un propósito inicial de I furniture, incluso transmitir a través de la marca todo lo que estamos haciendo toda una campaña de concientización de que utilicen tecnología digital en sus muebles, en sus mobiliarios, de que ya los carpinteros apoyan este sistema de trabajo” - Vaneza Caycho (I Furniture)
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“A un factor interno definitivamente” - Vaneza Caycho (I Furniture)

			“Habría que evaluarlo, ahorita por la liquidez de la empresa” - Vaneza Caycho (I Furniture) “De lo que ahorita me he enterado, se ve bien, se entiende bastante el fin. De qué forma ellos van a poder apoyar en todo lo que es la creatividad empresarial desde el lado social y ambiental. Si esos son sus objetivos, yo creo que sí. Es interesante poder sumarse” - Vaneza Caycho (I Furniture) “A un factor interno definitivamente” - Vaneza Caycho (I Furniture)
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de las empresas con la responsabilidad social (STI - RDEERS)	“La empresa tiene 3 propósitos. Uno que es el lado educativo que es toda la parte de la transferencia de tecnologías de este tipo ya que nos dimos cuenta que en el Perú todavía la capacitación de todo lo que es diseño de innovación para maquina digital no está desarrollada. Entonces una parte de la empresa, para que esta pueda surgir, crecer, nos dimos cuenta que transferir tecnologías era un punto importante no. Dijimos ya transferencia tecnológica en el lado educativo para formar diseñadores que puedan digamos capacitarse dentro de la empresa y podamos tener una mayor opción de diseño, para ofrecerlo al cliente mayor tipo de opciones” - Vaneza Caycho (I Furniture) “Y la tercera rama vendría a ser el tema de la carpintería tradicional, de qué manera el carpintero tradicional se va a ver involucrado dentro de todo este nuevo sistema de carpintería digital. No va a ser desplazado, sino complementar o mejorar su desarrollo aplicando tecnología. El carpintero lo que hace es ser parte de uno de los ciclos de producción que es la parte de pintura y acabados, de ensamble de los muebles. Ese es más o menos un poco el desarrollo que se está realizando” - Vaneza Caycho (I Furniture)

		“Definitivamente que sí, el impacto social esta desde el inicio, porque la empresa se creó con el fin de entrar a lo que llamamos la cuarta revolución industrial, de qué manera las máquinas están suplantando ciertos procesos industriales, en nuestro caso a los carpinteros. Y hay una gran comunidad de carpintería en el Perú, que la mano de obra es tradicional, entonces estamos entrando ahí a poder aplicar herramientas digitales. Hay un tema social muy grande porque estos carpinteros en un futuro pues van a poder aplicar tecnologías si es que logran tener en sus carpinterías estas máquinas, si logran mejorarlas y van a poder mejorar su proceso de producción industrial. Entonces hay un tema social bastante grande con ellos no, como van a adaptarse al mundo digital. Y luego el otro impacto también importante es el lado ambiental, de qué manera vamos a poder utilizar materiales sea sostenibles, que sean responsable en la manera de reforestar el tipo de madera. Nuestra industria relacionada directamente con todo el tema forestal. Estamos empezando a tener relaciones con una ONG que trabaja madera en la selva de manera responsable y de esa manera la vamos a poder integrar para utilizar material que de alguna manera no hace daño sino que tiene una sostenibilidad desde el lado comercial” - Vaneza Caycho (I Furniture)
	Relación con empresas socialmente	“No hay mucha cultura de eso. Pero si estamos en vía de que se pueda dar. Yo creo que va a depender mucho de la visión de las empresas más jóvenes. De qué forma estamos ahora cambiando con todo el tema de innovación y con el tema de start ups y de fondos de inversión. Ahora la nueva generación de jóvenes está participando de manera importante en todo lo que es la transformación del tema comercial. Así que va a ser un proceso de adaptación” - Vaneza Caycho (I Furniture)

		responsables (STI - RCESR)	
Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	
		Actividades de integración (REB - AI)	
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“En verdad es un procedimiento, está bien. Se tiene que dar de todas maneras” - Vaneza Caycho (I Furniture) “Habría que evaluarlo, ahorita por la liquidez de la empres” - Vaneza Caycho (I Furniture)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	“A un factor interno definitivamente” - Vaneza Caycho (I Furniture)

Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Decidimos crear nuestra propia cultura de organización porque al ser también una start up que maneja de alguna manera la empresa va girando dependiendo del mercado y la necesidad, nos dimos cuenta que una de las características era tener la capacidad de ser flexibles en el momento de desarrollar algo no, para poder lograr resultados” - Vaneza Caycho (I Furniture) “Yo creo que lo primero que hicimos fue hacer un equipo multidisciplinario y que todos tengan la capacidad de poder ser flexibles, y adaptarse a lo que el usuario necesita, de poder también trabajar con una especie de sostenibilidad financiera” - Vaneza Caycho (I Furniture)
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas innovación empresarial (INE-PI)	“Claro definitivamente, nosotros tenemos innovación en el producto, innovación en todo lo que es el servicio e innovación en el proceso de fabricación de los muebles” - Vaneza Caycho (I Furniture)
		Capacidad innovación (INE-CI)	“Todo lo que es el servicio e innovación en el proceso de fabricación de los muebles. En el producto porque lo productos que ofrecemos son creados por nosotros mismos, por todo este equipo de diseñadores que tenemos. Entonces nosotros estamos ofreciendo al usuario un producto novedoso, diferente que normalmente no lo encuentra así nomas, pero que puede acceder a él y es popular” - Vaneza Caycho (I Furniture) “Entonces de hecho que el producto adquiere un valor agregado que tú no pagas por el diseño, es un producto exclusivo, que a veces tienes que pagar al diseñador, pagarle sus servicios para que recién puedas consumir digamos la creatividad que te ha hecho. Estamos colocando el diseño a todos nuestros productos. Y una persona desde cualquier lado de la ciudad va a poder acceder a él, sintiéndolo parte suyo porque es personalizado. La idea es que dentro de la plataforma web tú puedas elegir el diseño que quieras de un producto y tú

			puedas participar de su proceso de personalización colocándole una medida propia o colocándole algún nombre a tu mobiliario, sin tener que pagar nada adicional” - Vaneza Caycho (I Furniture) “La innovación de un proceso industrial esta desde el lado de cómo estamos fabricando este mobiliario. Antes un diseño tenía que escribirse en planos y de ahí recién ser cortado con herramientas manuales. Ahora nosotros desde el computador, el diseño se digitaliza y se trabaja en un software y del software se hace una conversión para que vaya directo con la máquina de corte. Acortas el tiempo. Elevas al diseñador como un elemento importante de este proceso. Algo que antes no sucedía porque el diseñador no participaba del lado de fabricación” - Vaneza Caycho (I Furniture)
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	
		Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
		Resultados económicos	“Desde mi apreciación, me parece que sí. Es un valor agregado a tu empresa, tener ese tipo de certificación. De hecho todo tipo de certificación te va a ayudar a consolidarte, a tener

		producto de la certificación B (REC-RE)	más fuerza comercial. Si es un tema de responsabilidad social, mucho más. Yo creo que sí, va a ser una carta más abierta para que tú te puedas presentar más a tus clientes, inversionistas” - Vaneza Caycho (I Furniture) “Podría ser desde el lado, si tienes las dos, la social y ambiental, tienes el tercero, de por sí ya hay un valor agregado. La tercera etapa para mí, la etapa comercial viene por defecto. Es como en los muebles, la venta es el resultado de todos esos valores agregados. Los valores social y ambiental hacen que el lado comercial crezca” - Vaneza Caycho (I Furniture)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Perú está considerado de tantas formas de trabajar el tema social. Por ejemplo en el caso de nosotros, la industria de la madera y la carpintería está vinculada al CITE madera, que es el centro de transferencia tecnológica de la madera. Hay ministerios que están vinculados a temas sociales” - Vaneza Caycho (I Furniture)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“La institución que alberga la certificación debería buscar una estrategia para difundirlo en cada país y que puedan llegar a más personas” - Vaneza Caycho (I Furniture)
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF-NC)	“No en detalle” - Vaneza Caycho (I Furniture)

Relación Stakeholders con	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Desde mi apreciación, me parece que sí. Es un valor agregado a tu empresa, tener ese tipo de certificación. De hecho todo tipo de certificación te va a ayudar a consolidarte, a tener más fuerza comercial. Si es un tema de responsabilidad social, mucho más. Yo creo que sí, va a ser una carta más abierta para que tú te puedas presentar más a tus clientes, inversionistas” - Vaneza Caycho (I Furniture)
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Si de todas maneras” - Vaneza Caycho (I Furniture)
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Yo creo que todavía no hay mucha información sobre el tema, yo creo que las personas necesitan inculcar un poco el tema, saber de qué se trata y sobre eso poder una apreciación acerca de lo favorable o desfavorable que pueda ser. Por ejemplo cuanto más me informe del tema, me voy a dar cuenta cuales son las ventajas o desventajas que pueda haber. Por lo que se ahora, sé que hay bastante ventajas al certificarme como empresa B. Creo que en el Perú también funcionaría así” - Vaneza Caycho (I Furniture)

Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“De hecho, yo lo estoy viviendo actualmente. Nosotros comenzamos siendo un proyecto que ayuda a solucionar temas sociales como de los carpinteros que es un sector importante en el Perú. No sabía que se llamaba de esa forma, pero nosotros lo venimos aplicando” - Vaneza Caycho (I Furniture) “Porque es lo que tú prácticas. Es como darte una certificación que tú ya vienes haciendo, es como formalizar” - Vaneza Caycho (I Furniture)



Startup Inngresa

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	de Políticas cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	
		de Prácticas Gestión (CAO - PG)	“Abierto a un cambio podría ser muchas cosas. Tendría que conocerlo primero, cuales son los cambios, que impactos podría tener y según eso evaluar. Ahora evidentemente si veo que va en beneficio de la empresa, de tener mejores resultados pues si” - Grover Campos (Inngresa)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición certificarse (NAC - DC)	“Si, solo faltaría llegar a los 12 meses” - Grover Campos (Inngresa)
			“Es limitante hoy, porque todavía no llegamos a tener un punto de equilibrio. Y añadir un costo ahora no por muy bonito que sea el tema filosófico de ser una empresa B. Puesto que no lo veo ahorita como una inversión que me de retorno inmediato. No aquí en Perú como para asumirlo hoy. Más adelante cuando ya estemos en facturación en azul podemos ir agregando los costos. Pero igual lo analizaría como todas las cosas, poner una ventana de tiempo, 1 año para ver cuantos clientes obtuve o tomaron importancia en mis servicios por el hecho de ser una empresa B. Si ninguna me dice ni siquiera me entere de ello, lo terminaría. Pero como te digo tendría que evaluarlo desde ese punto de vista más analítico” - Grover Campos (Inngresa)

			“Definitivamente sería un tema de decisión propia. Me parece que va alineado con lo que de mostrar como calidad de empresa si, totalmente de acuerdo. Y va alineado a nuestra cultura de organización y a lo que queremos transmitir a nuestros clientes, el tema de que usen el sistema no para castigar sino para gestionar, para buscar soluciones y negociar con su personal. Tratamos de inculcar esa responsabilidad a nuestros propios cliente” - Grover Campos (Inngresa).
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de las empresas con la responsabilidad social (STI - RDERS)	“Nosotros somos Inngresa, una organización que va dirigida a las empresas para poder hacer el registro de la gestión de la asistencia laboral. Para ello contamos con diversas aplicaciones. Tenemos tres aplicaciones que van dirigidas a capturar el registro de la asistencia laboral. Dos aplicaciones son basadas en Android y una basada en web. La idea es que cada una de estas aplicaciones vaya dirigida hacia un escenario posible de las empresas” - Grover Campos (Inngresa) “A ver dos cosas, yo cuando tuve la concepción del sistema, estaba buscando de alguna manera ver cómo ayudar a las pequeñas empresas de Perú. Porque estoy convencido de que las pequeñas empresas no pueden o no se apoyan en tecnología porque consideran que la tecnología es muy difícil de usar o es muy cara. Entonces luego también me di cuenta a través de solicitudes que me llegaron, de amigos dueños de empresas que cada uno me pidió por su parte un sistema de este tipo. Me di cuenta de esta necesidad y ahí fue donde hice match. Se puede crear un servicio, de tal manera que las empresas no tengan que estar invirtiendo en gran infraestructura. Un celular ahora es factible que todos los empleados lo tengan. Evidentemente hay todavía empresas donde todavía no todos los empleados lo tienen. Pero es más probable, y de tal manera que pueden utilizar esta información y además

			también se busca transparentar la información y tener la información transparente tanto para el empleado como para la empresa no significa motivo de castigo para el empleado y no le da pie a la empresa de sobrepasarse. Ambos salen ganando. Por una parte la empresa al contar con un sistema de este estilo sabe que los empleados que tienen su propia información, van a poder auto gestionarse y ser más responsables, porque ahora ellos también tienen su información. Y además así también el empleado puede estar tranquilo, esta consiente que la empresa sabe que él sabe todas las horas trabajadas que tienen registrado. Ambos se vuelven más responsables sobre el papel que cada uno juega” - Grover Campos (Inngresa) “Tenemos básicamente tres ejes, el primero es el servicio al cliente” - Grover Campos (Inngresa) “Para nosotros es muy importante la satisfacción del cliente” - Grover Campos (Inngresa) “Desde luego lo que tu mencionas en el impacto social , también hemos visto poco a poco como ha ido mejorando en ese sentido por ejemplo , la vez pasada conversaba con un cliente de chile y nos comentó como el utilizar Inngresa ayudo a mejorar el rendimiento de sus empleados” - Grover Campos (Inngresa) “Ahora podemos tenerlo todo en la web. Tenemos un alto impacto en ahorro en papel” - Grover Campos (Inngresa) “Desconozco pero no es parte de lo que sientan las empresas como su responsabilidad. Desde el punto de vista de las pequeñas empresas que es donde más he tenido contacto. He tenido contacto con algunas empresas grandes, que se preocupan más por eso por ser grandes. Pero las empresas grandes no representan más del 8 % del número de empresas que

			existen en el Perú, así que podría decirse que no es representativo. Pasaría a ser representativo cuando cada empresa pequeña sienta que debe ser parte de sus responsabilidades. Cuando ese cambio cultural en el Perú y en Latinoamérica ocurra ahí va a ser eso parte de la nación. Por ahora hay iniciativas. Creo que también va por un tema generacional. El hecho de que haya empresas dirigidas por personas mayores de 40 años, ellos no sienten todavía simpatía por este tema. Pero ahora las nuevas generaciones menores de 30 que empiezan a crear empresas y si ven todo esto que ha vivido todo el boom de la noticia del calentamiento global, de la sociedad más integrada, si sienten que sea parte de la propia naturaleza de una empresa. Entonces va a ir en esas tendencias, pero el día de hoy no” - Grover Campos (Inngresa)
	Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)		
Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	
		Actividades de integración (REB - AI)	
			“Es limitante hoy, porque todavía no llegamos a tener un punto de equilibrio.

Costo de certificación	(RSR) (COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	Y añadir un costo ahora no por muy bonito que sea el tema filosófico de ser una empresa B. Puesto que no lo veo ahorita como una inversión que me de retorno inmediato. No aquí en Perú como para asumirlo hoy. Más adelante cuando ya estemos en facturación en azul podemos ir agregando los costos. Pero igual lo analizaría como todas las cosas, poner una ventana de tiempo, 1 año para ver cuantos clientes obtuve o tomaron importancia en mis servicios por el hecho de ser una empresa B. Si ninguna me dice ni siquiera me entere de ello, lo terminaría. Pero como te digo tendría que evaluarlo desde ese punto de vista más analítico” - Grover Campos (Inngresa)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	



Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (INE-PI)	“Nosotros estamos abiertos siempre a escuchar las necesidades del cliente y según lo que venga o su necesidad tratar de buscarles alguna solución que no necesariamente este inventada o hecha. Entonces y que podamos hacerlo. Ahora tampoco digo yo que vamos a estar inventando cosas. Pero por ejemplo nosotros hemos ido creciendo, enriqueciendo las características, funcionalidades y ventajas de nuestros servicios justamente a raíz de todas las sugerencias, necesidades de las propias empresas” - Grover Campos (Inngresa) “Entonces les informamos a cada uno de los clientes, mira se agregó esta característica, con ello puedes tener esta mejora, puedes manejar esto mejor” - Grover Campos (Inngresa)
Cultura organizacional	(CUO)	Capacidad de innovación (INE-CI)	“Por ejemplo durante este mes y el próximo Dios mediante, vamos a incluir una nueva mejora en el portal del empleado, se van a poder justificar tardanzas, justificar horas extras y pedir adelanto de vacaciones” - Grover Campos (Inngresa) “Ahora el empleado desde su propio celular si está enfermo o tuvo una urgencia que tiene que quedarse en casa, bueno desde su celular simplemente envía una notificación a los jefes. Le llega la notificación al jefe y ahí la aprueba o no para que pueda trabajar desde su casa o que va a llegar tarde. Ya se agiliza más la forma de trabajo. Y esto fue solicitado por una empresa” - Grover Campos (Inngresa) “Entonces nos pareció una idea genial. Le dijimos mira, podemos hacer, primero ellos nos pidieron solamente para adelanto de vacaciones y le dijimos podemos hacerlo y que tal si también pueden pedir justificación de horas extras porque se están quedando más tarde. Pedir justificación de tardanzas. Les pareció genial, lo vamos a hacer” - Grover Campos (Inngresa)
		Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	“Si actualmente contamos con 10 clientes sino me equivoco, a lo largo de estos países. Tenemos nuestra estrategia para seguir creciendo. La estrategia es básicamente a través de publicidad electrónica, at works, buscamos salir en una que otra publicación, la última vez salimos en el comercio, en Uruguay salimos en una nota en una revista de El observador, es

Sostenibilidad	(SOS)		como el análogo aquí de El Comercio. También hemos salido en diversos blogs especializados.” - Grover Campos (Inngresa)
		Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
		Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Nuevamente va todo relacionado al nivel de conocimiento que existe acá en Perú respecto a ese tipo de empresas. No lo puedo predecir, esperaríamos que si, tendría la esperanza que sí. Pero y digamos inclusive si todo esto fuese acompañado con el apoyo gubernamental, con difusión gubernamental, estoy seguro que sí, siempre y cuando se de eso. Definitivamente va a haber porque ahorita hoy por hoy, ya me es en algunos casos difícil tratar de llegar con el mensaje de que nosotros ayudamos a transparentar la información, ya por ahí empiezan algunas empresas a decirme ah no. Es que justamente eso es lo que yo no quiero, entonces llegar con el mensaje somos una empresa de responsabilidad social, ahí no entonces mejor me voy, te das cuenta, entonces hay mundos y mundos. Eventualmente este tipo de certificación me va a hacer llegar a empresas de calidad ética y me va a correr las que no lo son. ¿Va a ser bueno? si yo me imagino que sí y prefiero trabajar con ese tipo de empresas. Pero como te repito todos estos son escenarios no me gustaría ir solo con mi bandera a esta guerra. Si voy acompañado definitivamente vamos a tener impacto, vamos a tener muchas mejoras, va a haber un beneficio, pero si voy a ir yo solo así con mi corazoncito apasionado de que somos una empresa B, pues ahí no sé qué tan atractivo sea” - Grover Campos

			(Inngresa)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Disminución de formularios primero. Lo del tema del IGV que está muy de moda hoy por hoy, no se todavía, puede ser que sea bueno. Ahora yo propondría que tenemos todavía como empresa uruguaya que tenemos como dos años de descuentos en impuestos por ser una empresa pequeña. Ojala también haya algo así, porque eso es importante, cuando empresa recién está empezando lo que menos tiene es efectivo. Son muy raras las empresas que se forman con 2 millones de dólares de capital. Creo que deberían poner más un tema de auxilio no solamente en las start up de Perú sino en general, porque eso va a ayudar a que se formalice. Una vez que las empresas estén acostumbradas a formalizarse, también va a empezar a disminuir el tema de corrupción, si yo y estoy formalizado y ya estoy pagando lo que tengo que pagar, pues lo que quiero es exigir. En compensación de todo lo que estoy haciendo. Primero ayudar a que las personas se formalicen, disminuyendo la cantidad de formularios, de carga fiscal, por lo menos en los primeros años, o a lo mejor inclusive como premio a las empresas que han estado trabajando 10 o 20 años como informales, para que se pasen a formales. Es una inversión a largo plazo, que se hace como país. La idea es que en el futuro ya empiecen a aportar. Una vez que la empresa ya es formal, que está dentro de la ley, pues va a empezar a exigir prestigio. Yo creo que esas son las dos principales cosas que duele a las pequeñas empresas” - Grover Campos (Inngresa)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF-PD)	
		Nivel conocimiento acerca de Empresas B (DIF-NC)	“No conocía. Me entere con lo que ustedes me mencionaron” - Grover Campos (Inngresa) “Si, ayer antes de irme a dormir. Me di cuenta que había forma de certificarse, hay que seguir ciertos pasos, es un poco un llamado a las otras start ups a hacerlo” - Grover Campos (Inngresa)



Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Ahora asumiendo, pasando a otro escenario, asumiendo de que ya, todo el mundo sepa que existe este tipo de empresa, pues definitivamente si no. Yo creo que va a pasar un poco como el hecho de ser un prestigio, más que un prestigio un tema de imagen” - Grover Campos (Inngresa)
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“No parece nada distinta a cualquier otro tipo de certificaciones de calidad que hay. Está bien” - Grover Campos (Inngresa)
		Modelo negocio B	“En principio me parece bien, pero no es el hecho de que no lo haya conocido todavía. Me da dudas, en qué sentido (en tono de pregunta). No digo que este mal, puede que esté muy bien. Pero muchas veces puede ser simplemente realidades de otras latitudes. No se aquí en

		(VIA-MNB)	Perú cual ha sido el impacto, que tanto se conozco de ese tipo de empresa, de categorización de una empresa, cuál va a ser el soporte que va a tener a nivel gubernamental, ¿va a haber alguno? El gobierno va a tratar de publicitar este tipo de empresas o todavía son como un grupo cerrado. Una especie de sectas de empresas, que se llaman así y suena bonito o utópico. Desde ese punto de vista es donde me da como no miedo, yo te digo simplemente que tanto vale la pena el esfuerzo” - Grover Campos (Inngresa)



Startup Tulpu

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Definitivamente somos una empresa moderna, tratamos de hacer las cosas más modernamente posible, por ejemplo en Tulpu nadie trabaja en una oficina cada uno trabaja en su casa. Actualmente, estoy hablando con encargados del AISEC para ver si tratamos de hacer una sinergias con ellos y poder traer a unos estudiantes de otros países para que también trabajen en Tulpu desde sus lugares de hospedaje acá en Lima. Somos totalmente abiertos a las nuevas prácticas de empleabilidad, a las nuevas formas de trabajar y siempre teniendo al centro de nuestra atención a las personas y no necesariamente a un ingreso económico, que también debe de estar porque sin eso no funciona la empresa, pero sobre todo eso está la persona. Digamos que ese es el nuevo enfoque de las nuevas metodologías para hacer empresa, y nosotros si estamos totalmente abierto” - Pavel Díaz (Tulpu)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse	“Yo creo que sí vale la pena certificarse y renovar el certificado, si hay incentivos va a haber, obviamente, renovación de la certificación.” - Pavel Díaz (Tulpu)

		(NAC - DC)	
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	“Sí, claro, obviamente debería pasar siempre por la motivación de los directivos; sin embargo, ¿que emotiva realmente al directivo en la conciencia o subconsciencia?, yo creo que la certificadora verifica si tú, si la empresa cumplen todos los estándares, entonces, no sé que tan rigurosa será la certificadora. De repente el que tiene todas las ganas de certificarse, no puede certificarse por los rigurosos estándares. Entonces, es una combinación entre sí ser consciente, que necesites certificarte como Empresa B y, a la vez, ver si tú puedes certificarte y ver el proceso como empresario. Son tantas cosas, si se da ese match entre tengo que ser consciente y tengo la capacidad de ganar más tiempo y dinero. Yo creo que sí” - Pavel Díaz (Tulpu)
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDEERS)	“Con lo ambiental obvio porque estamos en la web y intentamos de consumir los mínimos en recursos renovables como el papel. El social, sí, porque esta herramienta no existe actualmente en la sociedad, queremos innovar en este sentido, y yo creo que va a ayudar a un montón de gente, entonces sí aporta a la sociedad y más si es una startup que es gratis y no cuesta nada, con mayor razón todavía” - Pavel Díaz (Tulpu)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCEER)	
Responsabilidad Social	(RPS)	Interés de las empresas peruanas en la RS (Iso 26000, GRI) (RPS-IEP)	“Yo creo que, en el Perú, la mayoría de empresas pequeñas luchan para sobrevivir, para pagar sueldos, para luchar en contra la Sunat, y ese tipo de cosas. Bueno, eso es lo que veo, no sé que tipo de empresa; bueno, si sé (de forma pensativa), las empresas medianas que ya tienen una empresa más formada y pueden tener una dirección; por ejemplo, de cultura o de apoyo social, podrían darse el tiempo para desarrollar los reportes que me mencionaste, pero así cualquier empresa, yo lo veo difícil, uno está en el día a día” - Pavel Díaz (Tulpu)

		Lineamiento de la RS en la empresa (RPS-LRS)		
		Red de networking B (REB - RN)		
Relación con otras Empresas B	(REB)	Actividades de integración (REB - AI)		
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)		“Para una empresa pequeña como un emprendedor, como yo, si es alto. Ahora, depende, también, de que cosa podría obtener. Si tú me dijeras que obtendría x, y, z, yo te podría decir si es alto o no” - Pavel Díaz (Tulpu)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)		
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos		“La verdad que no sé, dependerá de quienes encabezan estas ONGs. O sea, por simple lógica, diría que sí, si las ONGs están de acuerdo con mejorar y ayudar al medioambiente, creo que estarán de acuerdo con las empresas tipo B, no creo que no; sin embargo, hay ciertas ONGs que son radicales y medias fanáticas, como por ejemplo Greenpeace que hizo las Líneas de Nazca” - Pavel Díaz (Tulpu)

			(DES-IPS)	
Cultura organizacional	(CUO)		Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Bueno, los valores que tenemos son la ética, hacer negocios totalmente transparentes, otro valor es el compartir la información, en hacer la compra de servicios, una compra más democrática, una compra de servicios más formal, la cultura es digamos el compartir la información correctamente, de democratizar, de que los precios no sean elevados, de que no le vean la cara al comprador, de que no estafen al vendedor, por que a veces también hay artistas que venden sus servicios y no les pagan, o les pagan solamente una parte y luego el cliente se desaparece. Nuestros valores son esos, queremos formar un ambiente de trabajo en la web en donde la gente pueda compartir información y a la vez hacer negocios éticamente” - Pavel Díaz (Tulpu)
Innovación empresarial	(INE)		Prácticas innovación empresarial (INE-PI)	“De las prácticas de innovación empresarial más innovadoras en Tulpu son por ejemplo el desarrollo tecnológico de la plataformas en Europa, acá en Perú, lastimosamente, no he encontrado gente que sepa de sistemas que utilizo para haber lanzado Tulpu, y digamos todo el desarrollo de software está en todo país, en Europa, Europa del Oriente sobre todo” - Pavel Díaz (Tulpu)
			Capacidad innovación (INE-CI)	
			Prácticas sostenibilidad (SOS - PS)	
Sostenibilidad	(SOS)		Resultado reputacional producto	

		de la certificación B (SOS-RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
		Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Sí, definitivamente, no solo beneficios económicos. Bueno, beneficios económicos, sí, por la razón de que la gente hoy en día valora mucho, valora que los empresarios se comprometan no solo con generar dinero, sino también, con la sociedad, y definitivamente sí genera mucha fidelidad” - Pavel Díaz (Tulpu) “Sí, podría ser sostenible y rentable” - Pavel Díaz (Tulpu)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Podría ser el que yo pueda ganar mayor fidelidad con mis clientes, algunos no lo verán así, otros sí, pero debe haber otros incentivos; por ejemplo, algún bono con el Estado, reducción de impuestos, o tengo entendido que hay un tema de menos impuestos por menos emisiones de gases de dióxido de carbono; ese tipo de cosas podría ayudar a que la gente, digamos, vea bueno certificarse. No solamente la evangelización, ya está bien, todo el mundo conoce, está bien, pero, también, que me dan a cambio, el gobierno, el Estado, la misma certificadora, no sé, aunque sea publicidad, algo, Yo creo que eso podría ayudar a que la gente se enganche” - Pavel Díaz (Tulpu) “Mira a los empresarios sobre todo nos gusta; o sea a ver un empresario nunca da información sin recibir información, nunca da algo sin recibir algo a cambio. Vas a querer certificarse como Empresa B, entonces va a querer saber que va a recibir a cambio, que nos digan publicidad, más clientes, bonos con el Estado, impuestos; con ese tipo de estrategias se podría tomar una mejor decisión, una mejor tasa de acreditación como Empresa B” - Pavel Díaz (Tulpu)

Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Lo que sucede es que, mira, contigo me acabo de enterar que es una Empresa B, solamente había escuchando a grandes rasgos. Mira, si contigo recién me acabo de enterar, yo que reviso medios de startup, medios de emprendimientos no me he enterado, mucho menos las otras personas. Entonces, yo creo que debería haber primero una labor de, lo que se le llama en el mundo de emprendimiento, se le llama evangelización, se debería evangelizar el término de Empresas B con mayor empeño” - Pavel Díaz (Tulpu)
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“No, sé que Empresas B, digamos, opera sobre estándares sociales ambientales, pero digamos tal como tu me lo dices, conocer el detalle, no lo sé, lo desconozco” - Pavel Díaz (Tulpu)
Relación Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Yo creo que sí, definitivamente, si lo enfocas desde el punto de vista de la fidelización, yo creo que sí, por que la gente hoy en día valora, valora el cuidado del ambiente, valora la democracia de la información y todo este tipo de cosas, y yo creo que sí, al poner un certificado de Empresa B aportaría bastante, o sea, impactaría con muchos clientes” - Pavel Díaz (Tulpu)
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Podría ser, la verdad es que no he leído bien las bases, no he leído con exactitud ese requisitos, si las financiadoras buscan Empresas B o no” - Pavel Díaz (Tulpu) “Yo no sé que más organizaciones apoyan a las empresas tipo B” - Pavel Díaz (Tulpu)

		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Definitivamente la idiosincrasia en el país, de muchos consumidores, la falta de penetración a internet y la educación hace que muchos peruanos no sean conscientes de los problemas medioambientales. No es 100% beneficioso; sin embargo, no hay que ser negativos con el país, yo creo que al menos lo que es Lima moderna y también Lima norte, digamos Lima Metropolitana tiene penetración a internet y están bien enterados con lo que pasa, yo creo que sí al menos, en Lima Metropolitana, sí calzarían las Empresas B, vamos viendo acompañado de que la empresa lo mencione en algún lugar, en la página web, que se comunique como empresa certificada como Empresa B y digamos los beneficios así mediante logos que demuestren que son socialmente responsables, digamos que de esa forma el Perú puede contribuir en eso bastante” - Pavel Díaz (Tulpu)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“Me imagino que sí, que hay un pago que hacer y todo eso, todo va a ir de acuerdo a cuánto beneficio recibe el empresario; o sea, nadie va a pagar por las puras, o sea tienes que ver que beneficio has recibido por el certificado. Por ejemplo, la certificación de la ISO 9001, qué tanto las empresas lo valoran, que tanto ha recibido, si definitivamente hay bancos como el CAF que dan financiamiento a las Empresas B” - Pavel Díaz (Tulpu)

		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Sí, yo creo que es la tendencia ¿no?, es la tendencia a no solamente hacer dinero, sino también impactar socialmente, que a largo plazo eso es beneficioso para la empresa; los ejemplos ya lo tenemos” - Pavel Díaz (Tulpu) “Yo creo que los empresarios quisieran hacerse tipo B si es que hay mayor concientización acerca de los problemas sociales y medioambientales. Quizás la certificadora debería mostrar mayor fuerza en estos problemas y cómo un empresario tipo B lo puede resolver para que se tome esta conciencia y no solo de hacer empresa, sino, también, de resolver estos problemas. De esa forma, los empresarios podríamos certificarnos como Empresa B” - Pavel Díaz (Tulpu) “Definitivamente sí, aunque los empresarios no sepan que es una Empresa B, deberían ser una Empresa B en sus actividades día a día, eso definitivamente si es correcto” - Pavel Díaz (Tulpu)



Startup Vet place

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Claro que sí, este como te dije es una cultura, tenemos una cultura organizacional bien dinámica, es flexible, todo el mundo aporta, o sea todo el mundo trabaja de manera horizontal, este y si, si en algún momento viene un grupo financiero que quiere comprar a vetplace, o sea si, si estamos preparados para cualquier cambio, este siempre tratamos de innovar y siempre tratamos de adelantarnos al futuro, siempre estamos en constante cambio en verdad” - Alexandra Parra (Vet Place)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“No porque es muy caro, para una start up no, pero quizá para una empresa en crecimiento con 3 años en el mercado, yo creo que si podría ser” - Alexandra Parra (Vet Place)
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	“Yo creo que tiene que ser de la empresa, los propios gerentes tienen que darse cuenta de las cosas, de cómo está funcionando y proponerlo” - Alexandra Parra (Vet Place)

Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de las empresas con la responsabilidad social (STI - RDERS)	“El propósito actual es ser el aliado del dueño de la mascota, y como te dije darle las facilidades para que pueda engrair a su mascota, tanto con productos, con servicios y también aconsejarlos para que tenga una tenencia responsable” - Alexandra Parra (Vet Place) “Si este , siempre tratamos de apoyar temas sociales, aunque sea un poquito, eh porque siento que es parte de nuestro deber como empresa en el Perú, es nuestro deber siempre aportar un granito de arena, sea como sea, entonces ahorita nos hemos aliado con una ONG que es reciclando, entonces cada persona que compra su comida para su mascota, nos puede dar las botellas, se lo llevamos a reciclando y reciclando hace mantas con estas botellas, lo procesan y hace mantas con plástico, y se lo da a las zonas de alto friaje, entonces es una forma de ayudar, por otro lado también hemos estado haciendo campañas, unas pequeñas campañas ayudando al albergue Adopta una mascota, y está en san juan de Lurigancho, hicimos un evento para ellos en junio, eh y tratamos de apoyarlos de vez en cuando de acuerdo a nuestras posibilidades también. El año pasado tuvimos una alianza con Voz animal en donde nosotros le dábamos parte de nuestros ingresos, pero no fue muy factible porque estaba chocando un poco con nuestra rentabilidad” - Alexandra Parra (Vet Place) “Nosotros metemos a microempresarios dentro de Vet place para vender, entonces esos microempresarios a veces son eh, por ejemplo las pastelerías caninas, lo hacen señoras en sus casas, entonces son súper microempresarios, son independientes, nosotros los ayudamos a que salgan adelante, y les damos un canal de venta más, este le damos publicidad y clientes no” - Alexandra Parra (Vet Place)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	

Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	
		Actividades de integración (REB - AI)	
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“No porque es muy caro, para una start up no, pero quizá para una empresa en crecimiento con 3 años en el mercado, yo creo que si podría ser” - Alexandra Parra (Vet Place)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	
		Lineamiento de la cultura organizacionales en	“Eh, bueno la cultura organizacional en verdad es mínima, súper millennials, es flexible, no es como un trabajo normal que tienes que llegar a la hora y tienes que irte a la hora y tienes que cumplir tus cosas, eh somos un equipo en verdad que nos gusta la tecnología, amamos a los animales, tenemos conocimiento de administración, finanzas, logística, operaciones entre



Cultura organizacional	(CUO)	toda la empresa (CUO-CO)	otras cosas, y en verdad es súper horizontal la cultura organizacional no, entonces uno siempre, trabajamos en equipo y nos apoyamos” - Alexandra Parra (Vet Place)
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas innovación empresarial (INE-PI)	“Siempre tratamos de innovar y siempre tratamos de adelantarnos al futuro, siempre estamos en constante cambio en verdad” - Alexandra Parra (Vet Place)
		Capacidad innovación (INE-CI)	
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas sostenibilidad (SOS - PS)	
Innovación empresarial	(INE)	Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
		Reportes resultados económicos (REC - RR)	

Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Claro que si porque como te dije aumenta la confiabilidad para nuestros clientes, entonces nuestros clientes aumentarían, entonces habría un impacto económico” - Alexandra Parra (Vet Place) “Los clientes dirían, quiero comprar en vet place porque sé que ayudan” - Alexandra Parra (Vet Place) “Yo creo que si porque hay un equilibrio, como te dije hay formas de impactar en lo social, o sea por ejemplo como te dije, el año pasado estábamos donando una parte de nuestro ingresos, eso no nos haría rentable, pero ahorita nos hemos aliado” - Alexandra Parra (Vet Place)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“¿Que políticas publicas podrían ser? Quizá alguna bajada de impuestos, un fondo mensual que ayude, mensualmente las empresas B tienen una bolsa de 2000 soles para gastos de gestión, que te ayude en algo. En todo caso, los gastos que haga la empresa B para el tema social, por ejemplo gastos operativos que lo cubra el Estado. Por ejemplo nosotros ahorita estamos con lo de las botellas, nosotros vamos a gastar en un camión que lleve las botellas al centro de acopio, es un gasto, ese gasto si el Estado lo asumiera seria buenazo” - Alexandra Parra (Vet Place)



Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF-PD)	“Tiene que haber más marketing, mas comunicación, mas tema comercial, los que certifican para la empresa B, tiene que hacer un trabajo de concientización para las empresas o asociarse también con empresas grandes que dan auditoria , que dan consulting empresarial financiero, entonces esta organización que da los certificados de empresa B deberían asociarse con ellos para que ellos a través de las auditorias o consulting que les hagan, les propongan , debería haber una chamba comercial de marketing, de comunicación para la certificación de empresa B” - Alexandra Parra (Vet Place)
		Nivel de conocimiento acerca de Empresas B (DIF-NC)	“Usa la fuerza del mercado no, para dar solución a problemas sociales” - Alexandra Parra (Vet Place) “La verdad es que no lo había escuchado, este si había escuchado del triple impacto, la verdad hay algunas que lo hacen, pero no sabría cuales, no me acuerdo de alguna que lo haga acá en Perú” - Alexandra Parra (Vet Place)
Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“Yo creo que de hecho aumentaría la clientela de todas maneras, si nuestro poder de negociación con empresas y con proveedores si ayudaría, porque saben que estamos haciendo una inversión más para poder crear un impacto social y con eso nos ayudaría a bajar nuestros costos” - Alexandra Parra (Vet Place)
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Yo creo que si porque una empresa que no solamente se preocupa por el nivel monetario y la rentabilidad de la empresa, vale mucho más que aquella que solamente busca rentabilidad pues no. Siempre hay que tratar de, yo siempre he creído que hay que tener un balance de las cosas, obviamente en lo económico, pero también dejar un granito de arena en lo social, que puedas hacer, y tienes muchas formas de apoyar en el tema social, y lo puedes hacer. Yo creo que estas empresas y entidades grandes mundiales si valorarían bastante que una empresa pueda tener ese equilibrio” - Alexandra Parra (Vet Place)

		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Depende como lo mires, es cuestión de creatividad, como te decía hay modelos que te permiten ser rentables y otros que no. Ya hay modelos que requieren de tu creatividad, como puedes gastar menos, hacer una buena alianza y generar impacto. No necesariamente tienes que invertir un montón de plata para generar algo social, puedes ver aliados y ver la forma de que esta inversión social sea lo más mínima posible. Cuando es una empresa millonaria como Coca cola puede destinar una parte a donación” - Alexandra Parra (Vet Place)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“Me parece bien, coherente” – Alexandra Parra (Vet Place)
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Ah me parece buenazo porque esto genera también confiabilidad ante los clientes, y también de hecho concientiza a los clientes” - Alexandra Parra (Vet Place)

Startup Voz 3d

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	“Creo que básicamente es que no solo lo vemos como un negocio, yo hasta ahora no lo veo como un negocio, sino como un modo de apoyar socialmente con nuestros conocimientos adquiridos todos estos años” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
			“O sea, no solo queremos ganar dinero, sino generar un cambio y al mismo tiempo generar conciencia. Así como, de repente, tú también te acabas de enterar de esto” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Prácticas de Gestión (CAO - PG)	
		Disposición a certificarse (NAC - DC)	
		Decisión para la certificación	“Yo creo que propia, de todas maneras, porque es iniciativa de nosotros si seguimos tomar este rumbo, adecuamos a esto, no porque otras personas me lo quieran imponer” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)

		(NAC-DPC)	
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDESR)	“Sí, por lo que tú defines, sí, yo creo que sí (estamos alineados al triple impacto” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D) “De repente simplemente que usen una tablet para realizar su traducción automática y no libros” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D) “el propósito ahorita es de alguna u otra manera democratizar la educación como primera aplicación, o darle un mayor acceso en general a las personas con discapacidad, a mejorar su vida, y estar más, tener igual de acceso a las oportunidades como las personas regulares; por ejemplo, hace poco acabo de visitar también un teatro, específicamente, para personas con discapacidad auditiva” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D) “Yo creo que no, más bien, todo lo contrario, olvidarte de eso (la responsabilidad social) y ponerlo en lo último de la lista e importancia, y recién al final, preocuparse por eso. Creo que ahora a las empresas no les importa a eso” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RDESR)	
Relación con	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	

otras Empresas B		Actividades de integración (REB - AI)	
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“Yo creo que si sería un gran problema, los ingresos de empresas sociales, yo creo que si son bastantes bajos y no contribuiría a que sea sostenible” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D) “Creo que tendrían que ser tazas más bajas” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	“Yo creo que lo que todos están haciendo es apoyar, ninguno se pone en contra, al contrario se emocionan de que este tema se vaya difundiendo cada vez más. En el caso que me ha tocado visitar a dos ONGs, las dos han visto con muy buenos ojos el proyecto, el modelo de negocio, en general, y quieren apoyarnos. Siempre he tenido una buena recepción de eso, nunca he tenido una posición en contra, siempre ha sido muy buena” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	

Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)	“Mi visión va más por el lado tecnológico y el uso que se está dando en la tecnología” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
Sostenibilidad	(SOS)	Capacidad de innovación (INE-CI)	
		Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)	
		Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	
		Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B	“Yo creo que cada empresa debería evaluarse para saber si contribuiría o no, en el caso nuestro no lo sabré hasta que realmente lo intente y lleve al mercado mi producto, porque todavía no sé si el mercado va a ser muy grande o muy pequeño y contribuirá a que sea social y apoye al tema, eso no lo sé, eso es una incertidumbre que justo lo vamos a probar el próximo año” - Jean

		(REC-RE)	Pierre Tincopa (Voz 3D)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Contribuiría de alguna u otra manera y, creo que sí, Voz 3D encaja perfecto y si es que fuera legal, nos cambiaríamos a eso” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D) “La idea es que eso sea reconocido por el Estado y que eso pueda ser legalmente constituido, total” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Yo creo que eso tendría que venir de la universidad” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D) “Las personas tienen que enfocarse de que sus conocimientos también pueden contribuir a problemas socioambientales, y no solo verlo de manera individual. Con los conocimientos adquiridos de la universidad puede favorecer a un bien colectivo, en general, y eso tiene que venir desde la universidad, para mí” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D) “Claro que sí (debería difundirse), porque hay muchísimos problemas sociales que podrían solucionarse por este medio” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“No, nunca (he escuchado de Empresas B)” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B	“Yo creo que sí, porque de todas maneras, al tú presentarse como una empresa como tal, creo que ya todos te entenderían a qué se dedica y cuál es el rumbo, maso menos, que tú estás queriendo mantener” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)

		(RCS-MRC)	
		Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Bueno, dependiendo del financiamiento y cuáles son los requisitos que te piden para acceder a estos financiamiento, porque no todos los financiamientos son iguales; por ejemplo, en Startup son recursos no renovables y hay que evaluar qué implica recibir un financiamiento de parte de ellos” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D) “Claro, de hecho que contribuiría si eligiéramos ir a buscar ese financiamiento (de inversionistas B), claro que sí” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)
		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Yo creo que es desfavorable, porque en general no aprecia mucho que uno vaya a un tema social, más la gente está interesada en temas que monetizan generalmente. Por ejemplo, para mí, en Startup, la mayoría me dijo que quisiera debería postular, porque es un tema social y que normalmente no se apoya y que no me iban a hacer mucho caso, menos mal no sucedió eso, pero en general, siento que el ambiente de todos los empresarios es nada social y todo monetario” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)

Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“No, de todas maneras, creo que tiene que ser viable, porque hay un montón de empresas que se adecúan a lo que acabas de definir” - Jean Pierre Tincopa (Voz 3D)

Startup Waposat

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	
		Visión y misión (CAO - VM)	
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Si desde luego, nuestra cultura organizacional se está formando. Algo que nos caracteriza es el cambio en una start up”- Jhosep Guzmán (Waposat)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“Si desde luego, nosotros teníamos entendido que sería un paso que tendríamos que realizar en el futuro. Sin embargo estaba pensando que podría ser cuando estemos en una etapa comercial” Joseph Guzmán (Waposat)
			“500 dólares no me parece muy caro. Sería como 40 dólares al mes. Yo creo que comparado con todas las oportunidades que te da la certificación, está bien” Joseph Guzmán (Waposat)
			“Nosotros principalmente estamos motivados por las oportunidades de inversión, del mercado. Sin embargo, el triple impacto es parte de nuestra cultura. La certificación simplemente va a ser la materialización, un documento de que nuestra filosofía tiene el triple impacto. Sin embargo con o sin certificación nosotros vamos a seguir con la filosofía” Joseph

			Guzmán (Waposat)
	Decisión para la certificación (NAC-DPC)		
Sensibilidad al triple impacto	Relación de las empresas con la responsabilidad social (STI - RDERS)		“Pero como toda start up está buscando su modelo de negocio, sin embargo ahora que estamos probando nuestro sistema en diferentes empresas, se está perfilando que vamos a tener un sistema de ventas de equipos, y de servicios de información sobre la calidad del agua de las empresas y de algunos clientes del Estado. Esa es una manera, y la otra es prestar un servicio de monitoreo, es básicamente lo que hemos descubierto que necesitan los clientes. El core business de waposat es la prestación del servicio del monitoreo de la calidad del agua” Joseph Guzmán (Waposat) “Queremos darle la vida a los ríos, porque los ríos están contaminados. Waposat nace con esa idea, de ser una herramienta que permita tanto a las empresas como a las autoridades que gestionan el uso de los recursos hídricos, poder hacer una eficiente gestión de ellos no. Es como una wachiman de los ríos, que va a permitir saber en todo momento como está la calidad del agua” Joseph Guzmán (Waposat) “Si efectivamente. Yo creo que al hablar de impacto económico, hemos visto que el agua se utiliza, está presente en muchísimas actividades económicas. Por lo tanto hay un gran mercado para monitorear el agua. Entonces es prácticamente rentable, sostenible, esto en cuanto al tema económico. En cuanto al impacto ambiental, hay dos clientes potenciales, que es uno a la industria y la otra es el sector público. Entonces en la industria hay un gran mercado que demanda el monitoreo y por otro lado en el sector público. Pero volviendo a la pregunta en el impacto ambiental, las empresas nos permiten hacer diagnósticos para un uso más eficiente del agua. Entonces hay un impacto ambiental cuando le prestamos servicios a

			la empresa. Y cuando les prestemos servicios a las autoridades, habrá un impacto en el tema de la gestión. Que las empresas también puedan tomar acciones preventivas y correctivas, en cuanto al tratamiento de sus afluentes, lo cual se va a traducir en menos contaminación de los ríos. Finalmente en cuanto al impacto social, se va a poder evitar los conflictos sociales por el uso del agua” Joseph Guzmán (Waposat)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	“Por la poca experiencia que tengo en el tema de las empresas, pero viendo como un ciudadano, pienso que todavía es un poco incipiente la cultura, declarar este impacto social o realizar estos reportes. Todos estos drivers de cambios en el mundo llegan cada vez más rápido. Es solo cuestión de tiempo en que esto cambie dramáticamente. Inclusive ahora el gobierno está impulsando el emprendimiento social, lo cual es algo que no se había visto antes” Joseph
Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	
		Actividades de integración (REB - AI)	

Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“500 dólares no me parece muy caro. Sería como 40 dólares al mes. Yo creo que comparado con todas las oportunidades que te da la certificación, está bien” Joseph Guzmán (Waposat)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)	
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)	“Bueno buscamos que las personas que trabajen con nosotros, trabajen con el propósito de contribuir con el tema medioambiental. Es el propósito fundamental. Apreciamos bastante la transparencia, la confianza. Lo otro es tratar de ser una organización ágil, centrada en las personas. Todos en la organización trabajemos por el mismo sueño en común. Eso es lo que forma nuestra cultura organizacional” - Jhosep Guzmán (Waposat)
Presión social	(DES)		

Innovación empresarial	(INE)	Prácticas innovación empresarial (INE-PI)	“Hay muchos conceptos de start up pero uno que nosotros utilizamos es que es una organización temporal que saca adelante un emprendimiento que resuelva un problema de alto impacto. Además utilizamos herramientas de gestión de la innovación para resolver estos problemas con innovación” Joseph Guzmán (Waposat)
		Capacidad innovación (INE-CI)	
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas sostenibilidad (SOS - PS)	
		Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)	

		Reportes de resultados económicos (REC - RR)	
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Si absolutamente, de hecho como lo mencionaste, una ventaja que te da y hace que haya una fuerza del mercado que te impulse no. De hecho aunque nosotros no estamos certificados, nosotros ya mostramos que tenemos esa filosofía, ese impacto social y ambiental. Tenemos mucha ayuda, hay organizaciones que nos prestan ayuda” Joseph “Absolutamente, sin embargo es un poquito más complicado encontrar un modelo. Hay que tener un poquito más de trabajo extra en tener algo innovador y buscar un modelo de negocio” Joseph Guzmán (Waposat)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Si absolutamente porque de hecho, bueno es una percepción, todavía nosotros no habíamos tomado la decisión de hacer trámites de adjudicación pero me parece que no es tan sencillo hacerlo, porque necesitaríamos asesoría jurídica, no sé si en Perú existe una entidad que nos pueda certificar, me parece que tendría que hacerlo en estados unidos. Y si hubiera ese apoyo del gobierno que facilite la discusión de la importancia de esto. También los trámites que pudieran ser más sencillos, pues claro ayudaría mucho”- Jhosep Guzmán (Waposat)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF-PD)	“Siempre he visto que las personas le prestan atención, cuando hay una historia de éxito, cuando hay una ventaja que puedan tener. Entonces yo creo que sería interesante encontrar una historia muy interesante de una de estas empresas que ya tiene su certificación para poderemos enterar como es que ellos han podido capitalizar esa certificación. Pienso que esa puede ser una manera. Otra puede ser que haya más eventos de este tipo, un congreso internacional de certificación de empresas B. Podrían también trabajar con las incubadoras que ayudan a estos emprendedores, como Nest. Difundir las historias de éxito que permitan saber qué ventajas les dio tener la certificación” - Jhosep Guzmán (Waposat)

			Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF-NC)	“He leído algo al respecto y tengo entendido que es un tipo de empresa que tiene también un impacto social, ambiental. Y que se puede obtener una licencia” Joseph “Certificación, también tengo entendido que esta certificación puede ser muy útil cuando una empresa esta fase de financiamiento. Sobre todo en países como estados unidos y Europa que ya tienen una mayor conciencia. Son consumidores o aliados con mayor conciencia social y ambiental. Entonces prefieren hacer negocios o inversiones con este tipo de empresas. Es una gran ventaja sobre todo para las empresas que están en etapa de escalamiento” Joseph Guzmán (Waposat) “Tengo una amiga que también estudia en la católica y una vez escribió un artículo sobre empresas B. Le pedí información y ella menciona que en la página de sistema B podía encontrar más información. No sabía que era una certificadora, pero que bueno que lo mencionas. Creo que es una buena noticia” - Jhosep Guzmán (Waposat)
Relación Stakeholders	con	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	“De alguna manera si, en Perú yo pienso que todavía están en una etapa bastante temprana. Es un concepto que no está muy difundido. Y principalmente creo que podría ser beneficioso sobre todo con empresas que ya tienen esta sensibilidad. Más veo la ventaja con otros stakeholders extranjeros, de capitales de inversión. En el corto plazo. Pero en un mediano plazo, va a ser un boom. Si podemos certificarnos cuando empecemos a vender, yo creo que cuando llegue la ola de las empresas B, vamos a tener una gran ventaja” - Jhosep Guzmán (Waposat)
			Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	

		Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Creo que es muy favorable porque hay varios problemas ambientales y sociales” Joseph Guzmán (Waposat)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“Me parece súper. Yo creo que es una muy buena iniciativa. Ya se había aplicado algo similar en otros aspectos corporativos. Creo que es necesario que exista algo así en las empresas, que permitan diferenciar a las que causan estos tres impactos. Y que permitan identificarlas para ser clientes y socios de ellos”- Jhosep Guzmán (Waposat)
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Yo creo que en Europa y Estados Unidos es un modelo que funciona bastante. Creo que si es viable. He conversado con algunos inversionistas que invierten solo en empresas de ese tipo. Nos han dicho cuando ustedes estén vendiendo y puedan certificarse nos llaman, porque hay capital para este tipo de empresas. Es sumamente viable y está alineado con la filosofía de los millennials y que no son consumidores por consumir sino que también tienen mayor sensibilidad por estos temas sociales y ambientales” - Jhosep Guzmán (Waposat)

Startup Wiwa club

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“Por lo mismo que somos una APP, somos una TIC [...] Sí, claro teniendo en cuenta nuestros valores y nuestra visión más que todo” - Nataly Silva (Wiwa Club)
		Visión y misión (CAO - VM)	
		Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Estamos básicamente nosotras, como te comentamos, recibimos asesorías, pero también estamos en la búsqueda de actualizarlos lo más que podemos” - Isis Carrillo (Wiwa Club)
Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“Sí, claro, porque yo puedo participar en esto, pero me tengo que comprometer con lo que estoy haciendo, ser justas, un poquito hablando así en lo ideal, hacer lo correcto, ser justas y esas cosas” - Isis Carrillo (Club)
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)	“Sí, claro, puedes hacer lo que sea para certificarte como Empresa B y no seguirlo ¿no? O sea, yo tengo mi certificado, genial, mira, pero no lo sigo y haya, entonces, un seguimiento y de repente capacitación para entrar a concientizar este tipo de cosas, temas con respecto a eso” - Nataly Silva (Wiwa Club)
			“La verdad no creo que sea una presión social (sino motivación interna), porque de por sí las personas no saben qué es una Empresa B jaja así como nosotras (riéndose)” - Isis Carrillo (Wiwa Club)

Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDERS)	“Por cosas mínimas, es más los merchandisings también son de cosas recicladas. Por ejemplo, lo que es nuestra papelería corporativa es con papel reciclado, o sea, si mantenemos esa línea eco amigable” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Como vemos, la falta de esto, es por eso que nosotros queremos empezar desde la base, que los padres e hijos se conecten como familia y que esto se refleje en una mejor sociedad” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Para nosotras, startup, es más, nosotras cuando iniciamos este proyecto, sí teníamos en base esta pirámide que tiene que ser ecológica, social y que tiene que retribuir a la empresa. Entonces, nuestra base de empresas si es eso” - Nataly Silva (Wiwa Club)
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	
Responsabilidad Social	(RPS)	Interés de las empresas peruanas en la RS (Iso 26000, GRI) (RPS-IEP)	“Bueno, aquí los peruanos eran muy conservadores, digamos, muy conservadores, bueno y recién se está cambiando un poco la forma de pensar, se está concientizando más, acerca del cuidado ambiental, del propósito un poco más altruista ¿no? Y que es una tendencia” - Isis Carrillo (Wiwa Club) “Y es un plan estratégico, también, al menos yo cuando estudie (en tono dubitativo), cuando estuve trabajando en empresas con responsabilidad social como Backus, como las mineras Las Bambas y ese tipo de cosas, he visto por el lado de la responsabilidad social, también es una estrategia ¿no?, pero eso se está implementando recién, como que hay más presión social sobre esto, entonces están tomando estas estrategias como

			ayudar a las comunidades y etc de cosas; se les está exigiendo más que se haga este tipo de cosas” - Nataly Silva (Wiwa Club)
		Lineamiento de la RS en la empresa (RPS-LRS)	“Nosotros básicamente queremos equilibrar el tiempo de calidad digital y vivencial que le dan padres a hijos, crear ese tiempo de calidad y equilibrarlo con la tecnología” - Isis Carrillo (Wiwa Club) “Y más que todo es por un propósito social, queremos que las personas cuando crezcan a base de lo que estamos haciendo, sean mejores personas para la sociedad, que nos podamos tratar con respeto con seriedad. Más que todo es una misión social” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Mira, en cuanto a lo ambiental, los cuentos interactivos son de flora y fauna peruana y buscamos que justamente los niños tengan un respeto hacia la vida natural, hacia a los animales, hacia la flora y fauna en general” - Isis Carrillo (Wiwa Club) “Incluso otorgamos lo que son actividades dentro de casa, otorgamos mucho valor en lo que es el reciclaje. Las actividades mayormente son de reciclaje, de las cosas que tenemos en la casa y, aparte por un tema que es un APP también, es un tema más digital” - Nataly Silva (Wiwa Club)
Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)	
		Actividades de integración (REB - AI)	
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“Yo creo que si ya esta establecido los quinientos dólares, bueno tampoco es mucho dinero ¿no?, pero teniendo en cuenta otras empresas que recién están comenzando, yo creo que debería ser; por ejemplo, cuantos ingresos tienen al año, yo creo que, por ejemplo, un 5% depende de los ingresos que tenga, tal vez para mí no me puede parecer

				mucho dinero, pero tal vez para las otras personas que recién están comenzando, sí” - Isis Carrillo (Wiwa Club)
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)		
Presión social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)		“Nosotras creemos que sí” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Claro, porque de todas maneras es un respaldo más, como que hablamos de nuevo del respaldo. Es más, encima que no están contribuyendo solamente las ONGs, sino que; por ejemplo, por el lado ambiental, sino que también ya sería algo más social” - Nataly Silva (Wiwa Club)
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacionales en toda la empresa (CUO-CO)		
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (INE-PI)		“Innovación totalmente, es más, por lo que somos un APP, somos una tecnología, es más y el equilibrio que nosotros tenemos entre lo vivencial y digital, siempre estamos innovando, estamos viendo herramientas y alineado a lo que nosotros queremos” - Isis Carrillo (Wiwa Club)
		Capacidad de innovación	de	

		(INE-CI)		
		Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)		
Sostenibilidad	(SOS)	Resultado reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)		
		Reportes de resultados económicos (REC - RR)		
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)		“Ah, claro, el respaldo engloba todo eso (generaría un impacto económico, por ejemplo beneficios económicos, interno)” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Sí, claro (mayores ventas) - Nataly Silva (Wiwa Club) “Claro, de todas formas (una Empresa B es sostenible y rentable)” - Nataly Silva (Wiwa Club)
Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel predisposición de a		“Sí, estaríamos interesados en realidad. Tendríamos que ver, este, todos los procesos, reglamento ” - Isis Carrillo (Wiwa Club)

		tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“Sí, claro, todo lo que tendríamos que acoplar a nuestra estructura” - Isis Carrillo (Wiwa Club) “Una persona, bueno como nuestro mensajes es lo que te hemos comentado, de hecho las personas cuando te escuchan sacan ellos mismo que es con un fin social ¿no?” - Isis Carrillo (Wiwa Club) “[...] O sea, es algo que las personas pueden percibir, pero si por A o B podemos tener, claro, una certificación, genial” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Claro, porque una certificación es de todas maneras un respaldo” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Yo creo que podría ser por una responsabilidad social. Bueno, claro, por ellos mismos teniendo en cuenta el respaldo, lo de la certificación, pero en realidad, básicamente, tendría que ser con un fin altruista ¿no?, claro, que la persona no solamente se interese con ganar dinero, sino, también, que pueda ayudar a tener un fin altruista y que esto pueda beneficiar a masas de personas” - Isis Carrillo (Wiwa Club)
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Yo creo que debería ser un requisito para, hasta para productos masivos ¿no? Hay bastantes empresas en el sector masivo que no pueden, digamos, el proceso para sacar su producto a flote jaja (riéndose) daña a un montón al medioambiente, no ayuda en lo absolutamente en nada, pero lo que hace para contrarrestar este efecto es, por ejemplo, hacer donaciones, ya yo creo que eso no debería estar permitido, de hecho, porque si la empresa no tiene buenos procesos o no ve la manera más eco amigable de ver esos procesos, es como que no tiene coherencia ¿no? Que haga ciertos donativos para contrarrestar este efecto en la sociedad, y así engañar entre comillas al consumidor y hacerse de buena fama a costa de eso, no me parece algo correcto, entonces yo creo que debería hacerse, tal vez, un requisito para empresas de consumo masivo” - Nataly Silva (Wiwa Club)

				“Tendría que ver lo que hace, también. Tendría que haber ahí una cultura de difusión” - Isis Carrillo (Wiwa Club)
			Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“La verdad, Empresas B con ese término, no. Yo pensé que se referían a una cosa como PYME” - Isis Carrillo (Wiwa Club) “No, no sabemos nada, no sabemos que existía (riéndose)” - Nataly Silva (Wiwa Club)
			Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	
Relación Stakeholders	con	(RCS)	Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“De que sería un aporte, sí, yo creo que sí” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Será un aporte, como respaldo” - Nataly Silva (Wiwa Club)
			Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Yo creo que sí, porque creo que la certificación, en realidad, lo tienen varias empresas, como por ejemplo hay una certificación, FAIR TRADE creo que se llama (en duda), es como lo que comercio justo para las empresas que producen. Tener una certificación de este tipo de cosas te da cierto status que tu sigues ciertos parámetros para llegar a esa certificación [...] Y te como un respaldo, también que la empresa tenga este respaldo sería muy interesante.” - Nataly Silva (Wiwa Club)

		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Yo creo que está en crecimiento, sí, pero ahora es mucho más factible que hace dos años” - Isis Carrillo (Wiwa Club) “Es más, el mismo programa que ha comenzado el mismo Estado en invertir en jóvenes empresas, en emprendedores, ya dice bastante” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Entonces, recién creo que el público peruano se está, ¿Cómo se puede decir? (en murmullo, dirigiéndose a Isis) ¿se esta interesando en ese tipo de cosas?” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Se esta educando con respecto a ese tipo de cosas” - Isis Carrillo (Wiwa Club) “Se esta educando con respecto a ese tipo de cosas [...] Y yo creo que está en tendencia y está en crecimiento. Entonces, que lo hagas ahora y seas uno de los pioneros entre comillas, está genial; o sea, está interesante” - Isis Carrillo (Wiwa Club)
Viabilidad	(VIA)	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	“Sí, me parece interesante, digamos, nosotras todavía no somos constituidas como te comentábamos, pero sería interesante tener un respaldo y ser parte de esto, y no solamente de esto, sino también pensábamos ser parte de otras comunidades, porque al final también nuestra empresa va con estos fines” - Isis Carrillo (Wiwa Club)
		Modelo de negocio B (VIA-MNB)	Para nosotras, startup, es más, nosotras cuando iniciamos este proyecto, sí teníamos en base esta pirámide que tiene que ser ecológica, social y que tiene que retribuir a la empresa. Entonces, nuestra base de empresas si es eso” - Nataly Silva (Wiwa Club) “Sí, en realidad, pero no sabíamos que estábamos en Empresas B” - Isis Carrillo (Wiwa Club)



ANEXO O: Matriz de codificación de tercer orden de Expertos

VARIABLES	CÓDI GO	SUBCÓDI GO	CITAS	INTERPRETACIÓN	HALLAZGOS VARIABLE	POR
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“Pensar no solamente en los accionistas, sino en todas las partes interesadas, a incorporarlos en la toma de decisiones, entonces es un cambio y es un tema complejo que además no tiene que ser de la noche a la mañana, esos son procesos, entonces esta idea de modelo B a mi me gusta de que uno haga su proceso de mejora continua y que uno va haciéndolo en el camino, que no tienes que comenzar siendo perfecto, sino tomando la decisión de tener que mejorar día a día, de que crees en eso, entonces eso me parece valioso, porque así es” - Karina (experta del sector social) “Claro, en realidad yo creo que una empresa más moderna es una empresa más horizontal, más claramente definida sus objetivos y en donde todo el personal está involucrado en privado, entonces una empresa que cambia de objetivos y de propósitos más responsable como Empresa B, necesariamente tiene que involucrar a todos sus trabajadores y si no probablemente no pueda convertirse en	Experta Social: Una empresa debe incluir a las partes interesadas en su toma de decisión, la Empresa B lo tiene y genera procesos de mejora continua Experto público: Para ser B hay que ser flexibles, estar abiertos al cambio, ser horizontales y moderna. Sistema B Perú: Para adaptarse a lo nuevo hay que ser flexibles, innovadores y estar dispuestos a incorporar procedimientos y procesos.	Los expertos consideran que una empresa potencial a ser B debe estar abierta al cambio organizacional, mediante la flexibilidad, innovación y mejora continua.	

Nivel de apertura al cambio	(NAC)	certificarse (NAC - DC)	definen a las personas que lideran esas empresas. Importa más la persona que está detrás de esa empresa, y no la empresa en particular. A las personas que están liderando esas empresas, que hayan encontrado el propósito de la empresa o estén en la búsqueda” - Juan Pablo (Sistema B Internacional) “Yo creo que ahorita el tema es de donde, si hablas del Perú, probablemente, es algo más interno, porque no hay tanto conocimiento que existe, tampoco vas a tener mucha demanda. En otros países, pues, si tú; por ejemplo, si estuvieras haciendo una empresa en San Francisco o un lugar así o una Compañy, ahí sí, la demanda, puede influir mucho en tu decisión ¿no?; pero, actualmente, es una cosa de conciencia del líder, completamente” - Felipe (experto del sector privado) “Mira, idealmente, digamos la motivación debe ser intrínseca ¿no?, aquellos directivos que ven y que entienden hacia dónde va el mercado y que se está moviendo a un tema sin retorno, porque yo creo que este movimiento de responsabilidad social, conciencia medioambiental, de la necesidad de los negocios de ser responsables y de	más la disposición de la persona que lidera la empresa que la empresa en sí y del propósito que haya colocado en ella. Experto privado: En el Perú la motivación es interna, en el extranjero donde conocen Empresas B es externo Experta social: La motivación debe ser intrínseca y los directivos deben entender la responsabilidad social como una necesidad. Experta social: También hay exigencia externa, pero idealmente es la motivación interna Sistema B Perú: Lo común de las empresas interesadas en ser B es el interés y son jóvenes Experto público: Debe ser una convicción interna	ser por una motivación intrínseca y por una convicción interna de la persona que lidera la empresa.

			responder con sus impactos, nunca va a volver atrás; o sea, esto no es una moda” - Karina (experta del sector social) “Por otro lado, es claro que las consecuencias de meter la pata y meter la pata hoy es sumamente costos, entonces idealmente un Gerente o un directorio debería decir oye esto nos conviene y nos interesa hacer esto” - Karina (experta del sector social) “Pero, muchas veces, hay un tema de exigencia externa, ya sea porque quieres exportar y porque cuando exportas necesitas estándares que a veces tú no tienes, ya sea porque hay una presión en el mercado, ya sea porque ha habido una metida de pata que te hace y te obliga a revisar todos tus procesos. Pero idealmente la motivación debería ser desde adentro, porque de verdad de adentro cuando se lo compra los de arriba es donde uno puede institucionalizar el cambio ¿cierto?, y generar las políticas y las tomas de decisiones y de eso viene la gobernanza organizacional” - Karina (experta del sector social)			

			anterior.” Baltazar (Sistema B Perú)			
			“Yo creo que es más interno, creo que a una empresa no se le puede obligar a hacerse B. De hecho si es que el Gobierno diera una legislación que obliga, derrepente lo hacen a regañadientes, mejor que no lo hagan ¿no es cierto? Porque se dan una trompeada, el Gobierno, en fin, yo creo que es un convicción más interna” - Fernando (experto del sector público)			
		Decisión para la certificación (NAC-DPC)				
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabilidad social (STI - RDERS)	“Bueno el año 2012 hicimos un simposio acá en el Centro de liderazgo. Invitamos a Pedro Tarak y a Maria Emilia Correa a que hicieran una presentación. El tema era liderazgo. Cuando yo les propuse, me dijeron que si. Vinieron, pero ellos ya venían con la idea de tratar de crear alguna inquietud respecto a Empresas B. Y vinieron acá, esto fue en noviembre del 2012. Tanto María Emilia que había hecho la presentación antes que Pedro, ya había comenzado a hablar de empresas B,		Sistema B Perú: El triple impacto está relacionado con la responsabilidad social, no es algo nuevo; sin embargo, la preocupación es si hacen lo que reportan en el GRI	En cuanto a la sensibilidad al triple impacto, a los expertos les preocupa si las empresas realizan lo que reportan, la imagen deteriorada de las empresas por la doble moral de la responsabilidad social que aplican algunas. Por ello promueven la redefinición del sentido éxito involucrando a los stakeholders.
					Sistema B Perú: Las empresas no son bien	



			lo cual captó la atención” Baltazar (Sistema B Perú) “El triple impacto, está desde la responsabilidad social, eso no es algo nuevo, más aún las empresas que reportan el GRI son empresas reportan triple impacto, el problema no es que digan que reportan sino que es lo que reportan, y saber si lo que reportan produce algún tipo de impacto o en todo caso qué tipo de impacto está produciendo, entonces el triple impacto no es nuevo para ser precisos; por ejemplo, hasta octubre el año pasado habían 65 empresas que habían hecho el reporte GRI, el gran temor que teníamos y las examinamos es que no necesariamente reportan como para sostener que están impactando adecuadamente, de acuerdo a lo que han propuesto al triple impacto” Baltazar - (Sistema B Perú) “Lo que hay que crear es para los empresarios la imagen, uno de que el liderazgo empresarial está deteriorado, que las empresas no son bien vistas por la población en general y más aún hay segmentos de la población que no los ve bien por más que ofrezcan trabajo y lo que usted quiera, que el grado de responsabilidad tiñe no solamente a	vistas por la población, existe una imagen deteriorada por la doble moral Sistema B Internacional: A través de Sistema B Perú se tiene que redefinir el sentido del éxito involucrando a las partes interesadas	

			las empresas impropriadamente llamadas informales sino también a las empresas llamadas formales y la informalidad también está presente en las empresas más grandes, ojo que les compran a los proveedores informales por lo cual ya contaminaron todo el ciclo productivo de la empresa” Baltazar (Sistema B Perú) “En el Perú yo he promovido la responsabilidad social desde 1990, comencé a promover la responsabilidad social, a través de SASE que es una entidad sin fines de lucro” - Baltazar (Sistema B Perú) “Lo importante es que era la perspectiva de la responsabilidad social. Y en esa dinámica en el año 97 nos pusimos en contacto con Avina. Es una fundación suiza. Avina significa Acción por la vida y la naturaleza. Y de Suiza vino una persona Peter Fuchs y lo acompañó Pedro Tark de Argentina y me comunicaron que estaban en conocimiento de lo que venía haciendo, en términos de la promoción de la responsabilidad social en las empresas. Comenzamos a tener un contacto, una relación. Y así empezó mi relación con Avina [...] luego hemos trabajado juntos en el desarrollo de las iniciativas de la fundación Avina” - Baltazar			

			(Sistema B Perú)	“Quería explorar indicadores que dieran cuenta del grado de responsabilidad que tenía una empresa” - Baltazar (Sistema B Perú) “Entonces la relación que yo tuve con Peter Fuchs y con Pedro Tarak provocó que yo también me conectara con Stefan Schmidheiny y el me pide que yo me haga cargo de la representación de Avina en el Perú” Baltazar “Entonces Sistema B juega un rol, el rol de Sistema B es ayudar a que se redefina el sentido del éxito en la comunidad, y no solamente en la empresa. Entonces nosotros somos los promotores de que obviamente en América Latina hayan empresas B, también hayan académicos B, inversionistas B, que todos los actores de la comunidad redefinan su propio sentido del éxito a nivel personal y a nivel profesional” - Juan Pablo			
					Relación con empresas		

		socialmente responsables (STI - RCESR)			
Dirección institucional	(DIR)	Rentabilidad de la empresa (DIR-RE)	“Si tienes menos impactos negativos entonces también se reducen muchísimo tu, digamos, la plata que se va en temas de multa, también tus procesos son mucho más limpios, de hecho hay ahorro de costo operativo grande, creo que esas cosas hacen que una empresa sea de hecho más rentable” - Karina (experta del sector social)	Experta social: Cuando se reducen los impactos negativos, también se reducen los costos operativos innecesarios, la empresa se hace más rentable.	Los expertos social y privado consideran que las empresas B son rentables y sostenibles. También consideran que el buen gobierno corporativo debe surgir desde la alta dirección y enfocarlo como la única forma de operar un negocio.
		Sostenibilidad (DIR-SO)	“Esas son las características, yo creo que también debería influir el tema de ser una empresa con un modelo de negocio que funcione; o sea, tratar que la sostenibilidad económica sea importante, porque justamente uno quisiera que las empresas B que llegan hasta certificarse sean exitosas, sean un modelo para el éxito” - Felipe (experto en el sector privado)	Experto privado: La sostenibilidad debe ser una característica de las Empresas B, porque son modelos de negocios exitosos	
		Buen gobierno corporativo (DIR-BG)	“Yo creo que en principio eso tiene que empezar de arriba, tiene que haber una convicción clara de que es la manera cómo se va a hacer negocio, porque es la única manera como se debe, como se va a poder	Experta social: La convicción debe surgir desde la Alta Dirección de la empresa y	

			hacer negocio, no tiene solo que ver con que es un deber ser, filosófico ético, sino es la única manera de hacer negocio, o sea no se va a poder hacer de otra manera” - Karina (experta del sector social)	enfocarlo como la única forma de hacer negocio	
Responsabilidad Social	(RPS)	Interés de las empresas peruanas en la RS (Iso 26000, GRI) (RPS-IEP)	“Las empresas socialmente responsables creo que todavía tienen una mirada que si bien es cierto es parte de su sistema de gestión es como que el negocio está aquí (haciendo una señal con la mano hacia un lado) y la responsabilidad social está acá (haciendo una señal con la mano hacia el otro lado), son todavía pocas empresas que toda su gestión está transversalmente incorporada en un paradigma de responsabilidad social” - Karina (experta del sector social) “Yo creo que están enterados de la responsabilidad social; o sea, el tema B como B lo he escuchado poco, pero sí creo que hay una conciencia de que las empresas tienen que empezar a ser socialmente responsables, de eso a que tengan que ser Empresas B, todavía hay un paso en realidad, pero si hay una mayor conciencia de todas maneras y creo que las redes sociales han contribuido muchísimo” - Karina (experta del sector social)	Experta social: Las empresas han separado el sistema de gestión con la responsabilidad social, estas deberían estar integradas Experta social: Las empresas sociales están interesadas en este nuevo paradigmas socio ambiental; sin embargo, aún no conocen del Sistema B Experto privado: La responsabilidad social está tergiversada, se debe introducir la sostenibilidad empresarial	Los expertos consideran que la responsabilidad social debería estar integrada a la gestión de la empresa. Hoy se debe aplicar una sostenibilidad empresarial. También afirman que una empresa socialmente responsable es potencial a ser B.



			“Entonces, por ese lado la Responsabilidad social ha sufrido como marca en poner RSE y muchas empresas se han aprovechado, por eso desde mi punto de vista, saliendo a ser consultor en el tema, yo hablo de esto como sostenibilidad empresarial, no como una Responsabilidad Social y estamos avanzando como empresa a introducir estos conceptos y las iniciativas como la forma de pensar y comunicar de una manera más transparente ¿no?” - Felipe (experto del sector privado)			
			“Así que naturalmente una empresa con prácticas de responsabilidad social empresarial podría hacerse empresa B y por otro lado una empresa B no debiera necesitar un área de responsabilidad social empresarial porque ese tema está arraigado de manera transversal en la empresa” - Juan Pablo (Sistema B Internacional)	Lineamiento de la RS en la empresa (RPS-LRS)		
Relación con otras Empresas B		(REB)	Red de networking B (REB - RN)			
			Actividades de integración	“Talleres de Multiplicadores B” - Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú: En Perú, se está realizando los talleres de multiplicadores B	Actualmente se realizan talleres de multiplicadores B donde se encuentran académicos, empresas B, interesados en el modelo B.

	(REB - AI)				
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Red de networking (RSR - RN)	“Me parece importante realizar alianzas con las empresas que se autodenominan socialmente responsables”- Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú: Una empresa socialmente responsable es potencial a ser B	El experto de Sistema B Perú considera que hay que generar acercamientos con las empresas socialmente responsables porque son potenciales a ser B.
Costo de certificación	(COC)	Capacidad de pago (COC - CP)	“Tiene que hacerse así, no hay otra forma de tal vez, bueno, no he entrado en el detalle sobre el pago, pero sé que para varios que han iniciado con algo parecido lo menciono, a mí me parece que el pago en sí vale toda la pena de que exista ¿no?” - Felipe (experto nivel privado) “O sea, la forma de pago, de repente, podría ser más flexible, no sé, para incentivar a que otros, sobre todo en países donde no hay mucho todavía o mucho interés, para que se pueda hacer más y más rápido” - Felipe (experto nivel privado)	Experto privado: El costo de certificación sí debería existir Experto privado: Podría variar el sistema o forma de pago	El experto privado considera que el costo de certificación sí debe existir y que podría variar la forma de pago.
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua	“Claro, aquí la lógica ya es diferente, la pregunta (después de unos minutos) uno se está colocando en el lugar de responsabilidad social y no en el lugar de las empresas B, para la empresa B no es un costo, para la empresa Responsabilidad Social sí puede ser	Sistema B Perú: Para una Empresa B la mejora continua no es un costo, a comparación	El experto de Sistema B Perú considera que para una Empresa B, no es un costo aplicar la mejora continua y responsabilidad social, en contraste para una empresa convencional que únicamente



		(CTI - CG)	un costo” - Baltazar (Sistema B Perú)		tiene prácticas de responsabilidad social si lo es.
Presión social	(DES)	Nivel de presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	“No, yo creo que a todos estos colectivos les interesaría que hayan más Empresas B ¿no? Y serían aliados claramente. Ahora, cómo afectaría para que estas empresas lleguen a este modelo, no sé, a veces acá en el Perú se satanizan las ONG’s, las ambientalistas, los mineros [...] conste que ese problema no existe en Brasil ni en Chile , hay mejor relacion” - Fernando (experto del sector público)	Experto público: Los colectivos medioambientales podrían ser aliados porque les interesa la difusión de Empresas B; sin embargo, en el Perú, las ONG no son valoradas	El experto de Sistema B Perú considera que el modelo B trasciende en toda la organización: gobernanza, colaboradores, comunidad y medio ambiente.
Cultura organizacional	(CUO)	Lineamiento de la cultura organizacional en toda la empresa (CUO-CO)	“La herramienta se centra en la empresa, tiene estos 4 campos que sabemos gobernanza, colaboradores, comunidad y medio ambiente y también ve el modelo de negocio sobre la base de estos 4 campos” - Baltazar (Sistema B Perú) “Miramos no solamente a la empresa, sino al entorno en el cual se desenvuelve la empresa” - Baltazar (Sistema B Perú) “Que hayan proveedores B de las empresas B” - Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú: El modelo B trasciende en toda la organización: gobernanza, colaboradores, comunidad y medio ambiente Sistema B Perú: La Empresa B trabaja en base a la empresa en sí y el entorno donde se desarrolla	



					Sistema B Perú: Es importante el papel de los proveedores B	
Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (CUO-IE)		“Entonces, yo sí creo que una Empresa B tiene mucha más capacidad, además de ser mucho más flexible, son empresas que, digamos, ya sabes que se pueden adaptar con más flexibilidad; y ustedes saben que adaptarse es una competencia máxima si tú quieres sobrevivir ¿no es cierto?, innovar también es básico la innovación, pensar fuera de la caja” - Karina (experta del sector social)	Experta social: Para continuar con tu empresa es indispensable la flexibilidad y la innovación	La experta social considera que para que una empresa tenga continuidad es indispensable la flexibilidad y la innovación.
Sostenibilidad	(SOS)	Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)		“La empresa B es una empresa sostenible y con propósito, entonces el propósito de la sostenibilidad que no necesariamente es medioambiental este corporada en los objetivos de todas las organizaciones que forman parte de la red de organizaciones ambientales que trabajamos aquí y en cualquier parte del mundo, entonces diría que sí” - Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú: La Empresa B es una empresa sostenible y con propósito Sistema B Perú: Las Empresas B certificadas en Perú son aliados para	El experto de Sistema B Perú considera que la empresa B es sostenible y con propósito, y que son coherentes con lo que dicen y realizan. También que las empresas convencionales que presentan reportes de sostenibilidad, muestran el interés de las empresas más no si sus prácticas son coherentes a ella.



			“Claro, por ejemplo libélula, la que está organizando Nexos+1 es libélula, libélula su core business es la sostenibilidad, ha estado presente en la COP 20 y han viajado inclusive a París a la COP 21 y ellos son los más interesados, eso es un ejemplo, ellos son los más interesados en Nexos y el sistema B, o sea que son efectivamente un aliado importante” - Baltazar (Sistema B Perú) “La gramática moral no se va a modificar solamente porque se les enseñe a los alumnos en las escuelas, en las universidades a que tienen que ser más consistentes, éticamente mejor estructurados. Lo que va a modificar en transformar es que existan un mayor número de entidades que despliegan más coherentemente. Por eso la importancia de tener cada vez un mayor número de entidades B” Baltazar (Sistema B Perú) “No hay como medir la consistencia de su práctica, los reportes de sostenibilidad dan una idea de su interés pero no necesariamente de la coherencia de sus prácticas. Y como el ISO 2600 no es certificable” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú, con sus actividades Sistema B Perú: Las Empresas B son coherentes con lo que dicen y hacen Sistema B Perú: Los reportes de sostenibilidad muestran el interés de las empresas más no si sus prácticas son coherentes a ella	

		Resultados reputacionales producto de la certificación B (SOS-RR)			
Rentabilidad económica	(REC)	Reportes de resultados económicos (REC - RR)			
		Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Sí, es una condición, para que seas una empresa B tienes que por lo menos haber pasado un año demostrando tu posibilidad de continuar, sino no te dan, porque hay un aspecto que tiene que ver con la rentabilidad de la empresa, no vas a crear una ONG que no es el propósito de la herramienta, entonces tienen que ser sostenibles” Baltazar (Sistema B Perú) “Una empresa de responsabilidad social que cumple con sus trabajadores, que no contamina tendría que ser una buena carta de presentación para los consumidores y tendría que significar una mejora económica; o sea, un beneficio tangible por vender más o por ampliar su mercado y todo eso” - Fernando	Sistema B Perú: Una Empresa B tiene que ser sostenible, porque no es una ONG Experto público: Una empresa con buenas prácticas laborales tendría que significar una mejora económica Sistema B Internacional: Una empresa con un propósito definido genera mayores beneficios económicos	Una empresa B tiene que ser sostenible porque no es una ONG. Una empresa con propósito y con impactos positivos debe generar beneficios económicos.

Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP-NP)	(experto del sector público) ““Hoy día, el gerente de sostenibilidad de Bancolombia me contaba todos los beneficios económicos que le ha traído Bancolombia en empezar a definir el propósito dentro de la empresa, el empezar a generar instrumentos financieros asociados al negocio” - Juan Pablo (Sistema B Internacional)		
			“Pienso que falta incentivo del Estado, política pública orientadas a incentivar estos temas, entonces yo creo que sí hay mucha posibilidad de hacer cosas, sobretodo si son empresas pequeñas, luego pueden engranarse con empresas grandes de afuera que buscan estándares altos para sus proveedores” - Karina (experta del sector social) “O sea, yo creo que cuando hay, digamos, hay una regulación, una ley, haya un reglamento, creo que sí, porque cuando te rayan la cancha para cualquier negocio es más seguro ¿no es cierto? [...] entonces yo creo que te rayen la cancha es siempre una buena noticia, y que haya desde el Estado un incentivo para eso, también. Porque además tienen que estar apoyados por incentivos que	Experta social: El Estado debe dar incentivos a las empresas con enfoque socioambiental Experta social: El Estado debe trabajar en la regulación y brindar incentivos Experto público: Con un marco legal favorable habría un incremento de Empresas B	La intervención del Estado mediante incentivos en políticas públicas y un marco regulatorio contribuirá al desarrollo de las empresas B en Perú.

			es importante” - Karina (experta del sector social)	Experto público: Si influenciaría que el Estado intervenga, pero más impacto tendría ver casos de éxito	
			“Entonces, actúan de acuerdo al marco legal, entonces si hay un marco legal favorable probablemente tenga un efecto de incremento en Empresas B” - Fernando (experto del sector público)	Sistema B Perú: Una legislación B contribuiría en el desarrollo de las Empresas B	
			“Sí, sí es correcto. Creo que sí serviría, no sé, yo creo que en el mundo empresarial, los empresarios más que hacerle caso al Estado, le hacen caso a otros colegas; o sea, si Facebook se convirtiera en Empresa B, tendría pues un impacto tremendo ¿sí o no?, claro si todo el mundo diría: “Yo también quiero ser como Facebook”, eso funcionaría más efectivamente que decir que el Gobierno de Estados Unidos ha dado una Ley de Empresas B” - Fernando (experto del sector público)	Experto privado: Debería haber reglas de parte del sector público para las Empresas B	
			“¿Que va a ocurrir si aca llegamos a tener una legislación B, que una empresa se constituya al amparo de esta nueva legislación, que tienes que establecer un propósito social y/o ambiental que ese propósito debe estar en tus estatutos y tienes que cuantificar los indicadores que van a ser		

			ecológicas, son de ese tipo ¿no? Y su posición es de empresa, no de ONG, entonces yo creo que hay un problema de difusión, de conocimiento de este modelo” - Fernando (experto del sector público)	usando el marketing, sino creando el clima B, una curiosidad	B en la Pucp.
			“No hemos querido utilizar propiamente el marketing y el despliegue publicitario al que a veces ciertos medios, sino que hemos trabajado más en la posibilidad de convocar algunas reuniones o charlas en algunas universidades o ambientes también académicos” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú: Se está realizando eventos como Nexos+1	El experto de Sistema B Internacional indica que el desafío está en sensibilizar a las empresas que no tienen propósito. También considera que se debe enseñar las prácticas de sostenibilidad desde niños. Además indica que una estrategia de difusión actual es sensibilizar a los hijos de los propietarios de empresas familiares porque aquellos escucharán más a sus hijos sucesores. Y son estos jóvenes quienes están más dispuestos a las nuevas tendencias del triple impacto.
			“Lo primero es crear el clima, sino despiertas el clima, una curiosidad, sino le das sentido a otros lo que tú estás sosteniendo, obviamente eso no va a tener mayormente acogida” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú: Se está buscando aliados B Sistema B Perú: Se está buscando la creación de una figura jurídica para Empresas B, se realizará una Conferencia Jurídica Internacional de Empresas B en la Pucp	El experto privado afirma que se debe generar publicidad como Marca Perú, con personajes líderes que promuevan el Sistema B y las empresas B.
			“Va a haber un evento Nexus +1 que se va a dar el 24 y 25 de octubre, es una iniciativa de Libélula, es una iniciativa por la sostenibilidad, por las empresas con propósito, va a convocar al gobierno, al mundo empresarial, a la universidad” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú: Se está buscando el desarrollo de investigación a través de Academia B Sistema B Internacional: El desafío está en sensibilizar a las empresas que no tienen propósito	



			“Crear un clima B” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Internacional: Se creó un juego para niños “Granjeros” para sensibilizarlos en prácticas de sostenibilidad, todo lo contrario a “Monopoly”	
			“Multiplicar el número de empresas B” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Internacional: Se está buscando sensibilizar a los hijos de las empresas familiares	
			“Nos interesa construir aliados, que haya oportunidades creadas para nuevas empresas que quieran constituirse como B” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Internacional: Una mayor difusión se generaría si otras instituciones promovieran las Empresas B	
			“Otro aspecto que nos interesa, y que va a contribuir a lo anterior, es la creación de una figura jurídica para las empresas B, hoy día una empresa no se puede constituir como B, porque no existe un estatus jurídico B” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Internacional: Se requiere de un	
			“Queremos que se estructure la figura jurídica B, esto nos lleva a tener relación y contacto con las entidades encargadas de aprobar leyes, eso implica un acercamiento al congreso que aún no hemos hecho, e implica un acercamiento al Gobierno, y ya hemos tenido un acercamiento al poder ejecutivo, una reunión con Produce y ayer ha habido una reunión con el presidente de consejos de ministros, una reunión de		



			emprendedores y estaba Sistema B” Baltazar (Sistema B Perú) “La creación de la figura jurídica B va a tener un movimiento importante en abril del próximo año, con la conferencia jurídica internacional de empresas B que se va a realizar en la universidad Católica, los tres decanos de las facultades de la Católica, de la de Lima y la del Pacífico” Baltazar (Sistema B Perú) “Esperamos vengán alrededor de 100 personas, provenientes no solo de Perú sino de varios países, varios de América Latina y otros de Europa, Asia, África, Norteamérica” Baltazar (Sistema B Perú) “Va a venir Bill Clark que es el creador de la figura jurídica B en Estados Unidos, es miembro de B Lab, de ahí esperamos que se pueda generar una propuesta que podamos enviar al Congreso para que ojalá se apruebe y podamos contar con una figura que va a ayudar a la dinámica de multiplicación de empresas B” Baltazar (Sistema B Perú) “Queremos que la Academia B también se	posicionamiento comunicacional Experto privado: Que el Gobierno haga publicidad como Marca Perú Experto privado: Difusión con lenguaje sencillo y motivador Experto privado: Se requiere de personas líderes que promuevan el sistema B	

			desarrolle, la investigación” Baltazar (Sistema B Perú)		
			“Va a haber un cóctel de lanzamiento de Sistema B Perú” Baltazar (Sistema B Perú)		
			“Yo creo que el gran desafío es cómo logramos sensibilizar a que se hagan empresas B aquellas que no tienen propósito. De las empresas con propósito, fácil, porque les resuena, les ayuda, les sirve, le agrega valor, les desafía, se sienten parte de esta tribu verdad, se identifican” - Juan Pablo (Sistema B Internacional)		
			“Nosotros como Sistema B creamos un juego que se llama granjeros, un juego granjeros.cl [...] ¿como vamos a ser Empresa B si desde chicos nos enseñaron a jugar monopoly? Y eso lo único que, acumular y acumular, ganarle al rival como sea, verdad, cobrar , evitar ir a la cárcel , entonces necesitamos que los más pequeños empiecen a comprender los principios que hay detrás de una empresa B, el propósito, la colaboración, la justicia” - Juan Pablo (Sistema B Internacional)		

			importante, que la gente sepa que se haga ruido. Yo creo que eso es lo que entiendo que en la etapa actual, Sistema B Perú que estamos recién comenzando eso podría hacer” - Juan Pablo (Sistema B Internacional)		
			“Todavía falta ese sazón peruano al tema, hacerlo cool, que debería haber campañas, incluso podrían ser desde el mismo gobierno con gente famosa hablando de lo bacán que es no mi empresa es B. La versión peruana de lo super cool que es ser parte de este sistema B. Algo así falta” - Felipe, experto en el sector empresarial		
			“Difusión total en términos súper sencillos y súper motivadores” - Felipe, experto en el sector empresarial		
			“Justo me hicieron pensar, en un factor clave en Chile en estos temas que es Felipe Kast; o sea, un ejemplo del porqué la gente del sector público que está liderando temas, puede influir muchísimo en la conciencia pública y en el desarrollo de iniciativas como sistemas B. Él ha sido un gran líder en estos temas, incluso creo que en sistema B allá en Chile, impulsando todo esto, ayudando que se haga		

			más. Claro, necesitas gente aquí así” - Felipe, experto en el sector empresarial		
		Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“Este concepto (de Responsabilidad Social) se ha ido evolucionando hasta ser Empresa B ¿no es cierto? Que es una empresa ya de otro tipo y es verdad que, todo evoluciona pues nada se queda estancado ¿no es cierto? Es verdad que no tengo yo, clarisimamente, la diferencia entre Empresa B y la Responsabilidad Social, pero me da la impresión que es masomenos del mismo espacio” - Fernando (experto del sector público) “Pero ahí es donde me entra, también, la duda, porque de alguna manera se ha vendido a nivel de los consumidores las empresas socialmente responsables o con responsabilidad social, pero no se ha vendido tanto las Empresas B ¿te das cuenta? La gente no sabe, entonces yo todavía no lo veo como un factor económico, la responsabilidad social sí” - Fernando (experto del sector público) “Tú como Empresa B eres más responsable socialmente que los otros. Entonces, yo creo que hay un tema de imagen o de marketing que habría que difundir un poco más” -	Experto público: Sí tiene conocimiento de la existencia de Empresas B, pero no tiene de manera clara la diferencia de esta con Responsabilidad Social Experto público: La sociedad sabe que es responsabilidad social, pero no Empresas B Experto público: Las Empresas B son más responsables que otras organizaciones, se debería difundir más el modelo de negocio, falta imagen y marketing Experta social: Sí tiene conocimiento de la existencia de Empresas B de manera clara y entiende el propósito y el ADN	El experto público no conocía a las empresas B. La experta social si conoce el modelo de empresas B, entiende el propósito y el adn.

			Fernando (experto del sector público) “El modelo B es un modelo interesante, porque plantea como una organización puede a través de un modelo de negocio resolver un problema social [...] Que es como una organización puede a través de un modelo de negocio afrontar un problema social y también tienen este concepto de que no es una empresa del mundo, sino para el mundo, porque está digamos para servir a la sociedad global y que no es una organización en que solamente está enfocada en generar ganancias, sino también que su propósito sea algo más” - Karina (experta en sector social) “Entonces, sí he visto que en Latinoamérica hay países que están mucho más avanzados como en Argentina, Chile, México que tienen muchas más empresas que están certificadas como modelo B, en el Perú todavía son pocas, son 5 o 6 masomenos, pero es un modelo de verdad que parte de la definición de lo que es la Responsabilidad Social y de lo que nosotros hablábamos, que en el momento que una organización ya no tenga que hacer Responsabilidad Social, sino que eso está en su ADN, es el momento en el que uno puede decir que la organización maximiza su contribución al desarrollo			



			social)	“Si hay un mercado que me va a comprar por el precio así yo le diga que “ese queso es orgánico, que lo ha hecho el productor y lo estoy sacando de un círculo de pobreza”, el consumidor final lo va a comprar si es barato y punto, el mercado exigente es muy pequeño todavía, el de la Bioferia, todo eso es un mercado muy chiquitito” - Karina (experta en sector social) “Pero yo creo que los consumidores se están volviendo más responsables en la medida que la población va adquiriendo mayores niveles educativos, entonces es más consciente de las necesidades, no solamente suyas, sus derechos, sino temas como la naturaleza, temas en fin ¿no?, uno y otros temas de cuidado del ambiente van entrando en la población, es por eso que tendría cierta simpatía con ese tipo de empresas, pero nuevamente las Empresas B todavía no son tan conocidas” - Fernando (experto del sector público)	Experto público: El consumidor es más responsable por la mayor educación del país y preferirían a las Empresas B si las conociera Sistema B Perú: La población no tiene el conocimiento acerca de las Empresas B, pero si hay un cambio hacia la exigencia, son más sensibles a la sostenibilidad de la tierra	exigencia, a ser más sensibles a la sostenibilidad. En cuanto al mayor acceso a los inversionistas, la experta social considera que una empresa B tiene menos riesgos y eso es atractivo para los inversionistas porque se genera menos impactos negativos y el capital es más seguro. También a nivel internacional donde el modelo B es más conocido, si es una ventaja para las alianzas comerciales y por eso tener el logo de empresa B es beneficioso. En cuanto a una mayor relación con otras partes interesadas, los expertos consideran que una empresa B es más exitosa y responsable porque puede retener talento. Y las empresas B tienen la capacidad de retener talento, por ejemplo a los millenials a quienes les interesa más el propósito que únicamente el dinero. En cuanto al entorno peruano, el

			“Creo que todavía no tienen un conocimiento pleno, me parece que hay sectores de la población que tienen información, que tienen una idea, pero no es pues todavía algo global, hoy día casi todos, o bueno, buena parte de la población ha escuchado de Responsabilidad Social de pronto han escuchado de sostenibilidad, pero de la empresa B, aquí en el Perú muy muy pocos, en el mundo quizás en algunas zonas más que en otra, puede que en europa pero sobre todo puede en EEUU y Canadá donde hay un mayor número de empresas B, pero si me parece que hay cada vez más consumidores que están buscando que las empresas funcionen con otra lógica, entonces si se enteran que hay empresas B puede de ser que, ojo esto todavía puede ser muy loco, muy hipotético, que busquen consumir los productos de estas empresas B porque desde este movimiento ya lleva un montón de años, desde la conferencia de Río 92 del impulso y la responsabilidad social, cada vez hay una preocupación por la sostenibilidad de la tierra. O sea, consumidores responsables tanto ambiental como socialmente o por lo menos en la mente de mucha gente esta idea está, no siempre se concreta, no siempre se ejecuta, puede ser un responsable pero realmente compro algo que es contaminante y me lo consumo, hay gente que supuestamente se				experto público considera que los empresarios peruanos tienen una forma de pensar conservadora y no están abiertos a las nuevas tendencias. A la nueva generación peruana le interesa el triple impacto. El experto de Sistema B Perú considera que Perú tiene una sociedad diversa. La experta social considera que en el Perú, se ha estado generando primero ciudadanía que consumidores responsables. Existe una resistencia al cambio y no se piensa en el largo plazo. Y que con la modernidad es fácil que una empresa pierda su reputación automáticamente porque está constantemente observado. El experto privado considera que el cultura peruana no está sensibilizada con el impacto socio ambiental.

			cuida, pero fuma, entonces se está matando pero es responsable” Baltazar (Sistema B Perú)		
	Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)		“Van a haber más oportunidades para los que son empresa B, va a ser un plus tener un logo B” Baltazar (Sistema B Perú) “Yo creo que, bueno, para mí, una Empresa B tiene ventaja con respecto a la otra, para mí, que yo soy un académico, un investigador, me gusta y ojala que hubiera más Empresas B en el Perú, pero para un banquero, yo no sé, no estoy seguro, si por ser B le va a dar una menor tasa de interés, un mayor plazo o un mayor crédito, yo no sé, el banquero, también, de repente, tendría que compartir estas empresas” - Fernando (experto del sector público) “Yo creo que hay más receptividad hacia esas empresas, sobre todo en el área internacional. Si tú llegas como X-Runner y llegas a un financiamiento, y eres X-Runner “X” como que con una idea linda versus llegas como una empresa B, es muy diferente yo creo en las conversaciones, totalmente distinta” - Felipe (experto en el sector privado)	Sistema B Perú: Tener un logo B te da ventajas Experto público: Solo un banquero o inversionista puede decir si la certificación B tiene ventaja o no Experto privado: A nivel internacional, la certificación B tiene ventaja Experta social: Una Empresa B es una empresa que tiene menos riesgos y ese tipo de empresas son atractivas para el inversionista, genera menos impacto negativo y el capital es más seguro Experta social: Debe existir apalancamiento B	

			“Yo creo que debe ser mucho más fácil conseguir el financiamiento siendo una empresa B, porque es una marca internacional; o sea, es un reconocimiento internacional” - Felipe (experto en el sector privado) “Yo creo que una Empresa B, de hecho es una empresa que por definición tiene muchos menos riesgos; y una empresa que tiene muchos menos riesgos es una empresa que es atractiva para cualquier inversionista o para cualquier banco que vaya a prestar dinero; o sea, de hecho es una garantía de que hay una empresa responsable que va a tener menos impactos, y si tienes menos impacto eres menos riesgoso, entonces tu capital está más seguro” - Karina (experta en el sector social) “Y, también, me imagino que hay un apalancamiento para las Empresas B en función a inversionistas que buscan este tipo de negocio” - Karina (experta en el sector social) “Las empresas B tienen la capacidad de retener talento, porque la gente que aplica a	Mayor relación con		Sistema Internacional: B Las	

		otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	esas empresas ya no trabaja para ganar plata solamente, sino porque le interesa trabajar con un propósito y eso pasan los millenials” - Juan Pablo (Sistema B Internacional) “Yo creo que una empresa responsable es una empresa que de todas maneras es más responsable y exitosa, porque puedes atraer y retener talentos” - Karina (experta del sector social) “La gente tiene la necesidad de trabajar en un lugar que tiene un propósito, entonces eso es un plus; si tienes políticas laborales correctas, si eres un buen empleador, retienes gente y si retienes gente el costo de estar capacitando y reclutando gente es mucho menor” - Karina (experta del sector social)	Empresas B tienen la capacidad de retener talento, a los millenials les interesa más el propósito que el dinero Experta social: Una Empresa B es más exitosa y responsable, porque puede retener talento	
		Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Los empresarios peruanos no son tan, digamos, progresistas como son en otros paises. Por ejemplo en Brasil, los empresarios, digamos, negocian, ellos aceptan los sindicatos, negocian con los sindicatos, aceptan a la izquierda, o sea Lula es de izquierda y ha sido Presidente, o sea nadie le ha hecho golpe de Estado y lo han	Experto público: Los empresarios peruanos no son tan progresistas como en otros países, no tienen una mentalidad tan abierta y son cerrados a los nuevos conceptos. Forma de	



			fregado; o sea, ha estado ahí, y tienen muchas más empresas de responsabilidad social, se llevan súper bien con las ONG's; o sea, no las satanizan en Brasil, y en Chile igualito; Chile y Brasil son, en ese sentido, bien igualitos" - Fernando (experto del sector público) "Entonces es como empresarios una mentalidad más abierta ¿no es cierto?, digamos, son más democráticos, creen en las personas que piensan diferente, la respetan, no son de izquierda, pero lo respetan, no lo quieren matar ni los acusan de terroristas ni esas cosas ni nada por el estilo" - Fernando (experto del sector público) "Él había hecho un viaje por todo América Latina y él le dijo, no sé si a Baltazar o a alguien más, le dijo: "Mira, yo he tenido, he viajado por todos los países y el país que yo considero más duro para esos temas ha sido el Perú"; o sea, los peruanos no se compraban este pleito, mientras que si lo hacían en Brasil, en Chile, en Argentina, en Colombia" - Fernando (experto del sector público)	pensar conservadora, atrasada. Experto público: La nueva generación peruana es más ecológica Sistema B Perú: En el Perú hay cinismo, lo cual es enemigo de la transformación Sistema B Perú: Perú es un país potencialmente innovador Sistema B Perú: Perú es una sociedad diversa Experta social: En Perú hay posibilidad de hacer emprendimientos sociales, porque hay muchos problemas por resolver Experta social: En el Perú, se ha estado generando primero ciudadanía que consumidores	

			“Sí, sí, es una forma de pensar que digamos que, desde mi punto de vista, conservadora, atrasada que no acogen a lo nuevo y si quieres puede ser egoísta que están pensando en sus utilidades y no quieren otra cosa” - Fernando (experto del sector público) “Yo creo que la juventud es más ecológica que nosotros, más bien. Así que creo que hay más posibilidades de que haya más empresas en el mundo entero y también en el Perú, aunque el ritmo probablemente siga siendo más lento que otros países de América Latina” - Fernando(experto del sector público) “Gente de Sistema B pregunta porque Perú es un país tan duro para cambiar. ¿Qué lo explicaría?, hay una suerte de cinismo” Baltazar (Sistema B Perú) Yo creo que Perú es un país lleno de objetivos amplios y satisfechos [...]creo que hay mucha posibilidad de hacer emprendimientos sociales, entonces hay muchos problemas que resolver” - Karina (experta en el sector social)	responsables Experta social: Con la modernidad es fácil que una empresa pierda su reputación automáticamente Experta social: Perú es un país informal, no hay incentivos por parte del Estado Experta social: Existe una resistencia al cambio y no se piensa en el largo plazo Experto privado: Los peruanos son creativos para hacer campañas y publicidad (Marca Perú) Experto privado: La cultura peruana no está sumergida a este paradigma socio ambiental Experto público: A nivel político, se está	

			“El tema, por otro lado, es que todavía es un mercado donde estamos generando primero ciudadanía antes que consumidores responsables, entonces para mí el primer freno es que muchas empresas dicen “¿cuál es el incentivo?” - Karina (experta en el sector social) “Sí creo que eso es un plus en función de ojo con tus impactos negativos, porque las consecuencias son enormes, porque la información llega rápido y cualquiera puede documentar una infracción con un celular y con una red WiFi [...] ahora las empresas son mucho más conscientes [...] o y mira la reputación es algo bien fácil de perder ¿no? Bien rápido uno pierde reputación y estás nadando en una pecera transparente” - Karina (experta en el sector social) “En realidad como se debe en realidad, Perú es un país todavía más informal, nosotros tenemos un mercado enorme informal, no hay necesariamente muchos incentivos para formalizarse, los costos sociales son bien altos, porque es un país donde en general la legalidad todavía es un tema que se discute, donde sí es un mercado mucho más pequeño con menos poder adquisitivo, Chile es un	generando un cambio profundo	

			país pues en general en todo más desarrollado y como país más desarrollado tanto en sus políticas públicas como en su manera de hacer negocio” - Karina (experta en el sector social)			
			“Y yo creo que eso parte de que todavía estamos nosotros en una discusión previa de ser ciudadanos conscientes y el de respetarnos los unos con los otros, de crear capital social, de nos solamente pensar en mí, sino en el otro también, y creo que eso todavía nos falta en el Perú” - Karina ((experta en el sector social)			
			“Yo creo que siempre hay una resistencia al cambio, yo creo que es algo intrínseco, en general de las organizaciones, de los seres humanos en general de resistirse al cambio, pero yo creo que cada vez hay más apertura a entender sobretodo porque se han chocado directamente con lo que no importa con cuenta crezcamos económicamente” - Karina (experta en el sector social)			
			“Como cultura, nosotros estamos acostumbrados a pensar en mañana, hoy y mañana y punto, entonces hay un tema			

				complicado de pensar en el largo plazo” - Karina (experta en el sector social)			
				“Es un mercado que tiene por un lado algo muy positivo para las Empresas B y es que hay mucho emprendimiento social que puede surgir, hay mucha capacidad, tienes muchas necesidades, somos un país altamente agrícola, textil, donde se pueden generar” - Karina (experta en el sector social)			
				“Yo creo que el Perú tiene una facilidad o ha encontrado ciertas campañas de moda, como que ser el cool y pertenecer a Perú incluso. La marca Peru, el video que hacen, y en eso somos muy capos” - Felipe (experto en el sector privado)			
				“Sí, yo creo que va un poco por el lado de; o, sea, es una cosa cultural ¿no?, es una cosa que, justo lo he comentando un montón, una de las cosas que me chocó, que fue impactante ver es la diferencia en, hasta a la forma en que se habla estos temas, la energía detrás; o sea, en Chile [...] efectivamente, acá, tenemos; o sea, todavía estamos desarrollando y necesitamos ese chip un poco cultural y poder apreciar esta cosas”-			



Viabilidad	VIA	Proceso de Certificación B (VIA PCB)	“Son sociedades menos diversas que la nuestra” Baltazar (Sistema B Perú)	“Pero, me parece un proceso no complicado la verdad, lo que pasa es que tiene que haber una decisión de la empresa de que quiere ser una Empresa B, porque no necesariamente tu objetivo tiene que ser ok voy a resolver un problema social” - Karina (experta en el sector social) “Sí, me parece razonable; o sea, en realidad, si una empresa quiere ser una Empresa B y para que todo el público conozca que es una Empresa B, entonces tiene que certificarse, no es que no basta que diga “Yo soy una Empresa B” ¿no es cierto?” - Fernando (experto en el sector público) “Tiene que tener un aval externo, digamos, creo que la certificación ahora es una práctica muy común ¿no es cierto? Estamos hablando de los ISOS ¿no es cierto? Las universidades, también, se certifican, las empresas, en fin. Esto es, me parece que estoy de acuerdo” - Fernando (experto en el sector público)	Experta social: El proceso de certificación no es complejo, la empresa tiene que decidir certificarse Experto público: El proceso de certificación es razonable y necesario Experto público: El proceso de certificación es un aval externo Experto privado: El proceso de certificación está bien, pero se podría flexibilizar el costo Sistema B Perú: Una forma es que las empresas deben entrar a la evaluación y luego decidir certificarse Sistema B Perú: Se requiere expertos en la	Los expertos consideran que el proceso de certificación no es complejo, es razonable y necesario. La certificación brinda un aval externo. El experto de Sistema B Perú considera que se debe contar con expertos en el manejo de la herramienta para que asesoren a las empresas en el proceso de certificación. El experto privado considera que se debería flexibilizar el costo de la inversión. En cuanto a la viabilidad del modelo de negocio B, el experto privado considera que si es viable y aumentarán el número de empresas B y de la comunidad B en la medida que haya más difusión y conocimiento. El experto de Sistema B Internacional considera que las Empresas B son más resilientes porque tienen mayor capacidad de





			“Me parece que se podría flexibilizar eso (el costo), pero el proceso de certificación me parece que está bien; o sea, debe de ser riguroso” - Felipe (experto en el sector privado) “Diéramos a conocer que podían ingresar a la herramienta de evaluación, animar a las empresas que apliquen la herramienta y esperar que tuvieran buen resultado para que intentaran la certificación” Baltazar (Sistema B Perú) “Necesitamos personas que manejen a detalle la herramienta de certificación B, para ello hemos creado un Taller de multiplicadores B que se realizó en Abril de este año y van a haber más talleres” Baltazar (Sistema B Perú)	herramienta de certificación B	de pasar crisis. La experta social considera que la empresa B mantiene su propósito en el centro y tiene incorporada la responsabilidad social en toda la empresa.
	Modelo de negocio B (VIA-MNB)		“Otro de los objetivos de Sistema B Perú es conseguir recursos, se están haciendo gestiones con el BID, USAID” Baltazar (Sistema B Perú)	Sistema B Perú: Sistema B Perú requiere de recursos y los está buscando en el BID y USAID	

			“Viabilidad, total. Yo creo que va a llegar a ser mas y mas viable a medida que haya conocimiento y aprecio, es un pais super emprendedor con un montón de necesidades y una conciencia que se está formando de estos temas que tarde o temprano llega a madurar y la gente, los jóvenes sobre todo piden estos cambios no, van a pedir que empresas sean empresas B o van a preferir los productos de estas empresas activamente” - Felipe (experto en el sector privado) “Yo lo veo super viable y ojala mas que viable” - Felipe (experto en el sector privado) “Porque no te va a encantar esto?, osea es como que es lógico, es lo maximo. Ser consciente es preocuparse por los impactos de tu negocio, por el producto que estoy consumiendo, es ser parte de la solución hacia el futuro, en pocas palabras. ¿Por que no te va a gustar? Pero necesitas saber que existe y que es bacan” - Felipe (experto en el sector privado) “Que además te trae muchos beneficios, uno muy importante es la visibilidad el	Experto privado: El sistema B es viable y ello va a aumentar cuando haya difusión y todos conozcan el modelo de negocio Experto privado: El modelo B es lógico y viable, tiene beneficios Experto privado: Si se puede ser B desde la fundación, sería mejor para evitar la burocracia Sistema B Internacional: Se requiere inversionistas B que inviertan en las Empresas B Sistema B Internacional: Las Empresas B son más resilientes, tienen mayor capacidad de pasar crisis Experta social: Empresas B tiene en El Centro su propósito y no	

			reconocimiento que te da ser parte de esa red, es super poderoso, es alineado con lo que debería ser el futuro de los negocios, la única consideración es de repente el costo inicial, hay forma de manejar eso” - Felipe (experto en el sector privado)	lo desplaza, no se requiere de un área de responsabilidad social	
			“Obvio, desde un inicio creo ¿no?, porque, además, con toda la burocracia que te piden en este país ¿para que te vas agregar más?, o sea, si tienes como hacerla desde un inicio, mucho mejor, creo” - Felipe (experto en el sector privado)	Experto público: El sistema B es viable, pero que una empresa grande que pase a ser B, es difícil	
			“El otro desafío es de qué nos sirve de mucho que hayan empresas con propósito, si es que no hay inversionistas con propósito. Necesitamos inversionistas que estén dispuestos a que su decisión de inversión ya no solo pase la rentabilidad del negocio, sino también por el impacto social o ambientales positivos que puede generar esa iniciativa” - Juan Pablo (Sistema B Internacional)		
			“Las empresas B son más resilientes, en momento de crisis tienen mayor capacidad de pasar las crisis porque al tener propósito, los grupos de interés de la empresa se comprometen y se ponen la camiseta” - Juan		

			una posibilidad, una puerta que está ahí abierta, depende siempre de la empresa si entra o no entra” - Fernando (experto a nivel público)			
			“Exacto, pero te das cuenta, o sea parece que estuviera en un campo donde lo predominante parece que fuera lo social y no la parte económica” - Fernando (experto a nivel público)			
			“Bueno, pero eran pequeñas y siguen siendo pequeñas, pero una gran corporación que tiene una responsabilidad social a que se pase a ser B es más difícil” - Fernando (experto a nivel público)			

ANEXO P: Matriz de codificación de tercer orden de Empresas B

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS	INTERPRETACIÓN	HALLAZGOS POR VARIABLE
Cambio organizacional	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“Y justamente mi marca hace eso ¿no? (entre risas), si el día de mañana yo tengo que dejar de vender ropa, porque encontré un modelo mejor para llevar abrigos a los niños, dejaré la ropa; o sea, así de simple” - Juan Carlos (Hoseg)	Hoseg: Tiene una política de cambio dinámica y altamente orientada al propósito social, por lo cual está dispuesto a cambiar su core de negocio (ropa) para lograr el propósito de llevar abrigos a niños en zonas menos favorecidas de alto fríaje.	La Empresa B Hoseg afirma que el cambio organizacional es parte de su política, no importa el medio; es decir, este puede variar para lograr el propósito final.
		Visión y misión (CAO - VM)	“Tenemos 10 años, pero lo seguimos descubriendo cada día como: “oye, en Libélula hacemos esto”. Recién, hace como 3 años, ha empezado con un proceso muy fuerte de definir la identidad que es lo que es; o sea, ¿cuál es la misión transformadora de libélula? ¿no?, y de acelerarla, porque antes estábamos con una misión transformadora que sí estaba clara, pero era como lenta, ahora estamos como que hemos apretado el acelerador y estamos creciendo de una manera mucho más exponencial” - Mariale (Libélula)	Libélula: Son dinámicos, y se interesan altamente por acelerar la realización su misión transformadora, que ya la tienen definida. X-runner: Buscan constantemente ser mejores en lo que hacen y son abiertos porque saben que no lo han visto todo y que pueden obtener más conocimiento. X-runner: Tienen claro el objetivo y propósito social y trabajan	Las Empresas B afirman que tenían el propósito social y ambiental antes de certificarse. Asimismo, declaran que siempre están abiertos a los cambios, buscan encontrar soluciones más óptimas para llegar a su propósito.

		“Eso para nosotros es la forma de ser, de constantemente ver cómo nosotros podemos ser mejores en lo que hacemos y siempre ser orgullosos nunca pensar de que ya lo hemos visto todo” - Isabel (X-runner) “El gran sueño es que todo el mundo en realidad tenga un baño digno en su casa. Entonces X runner trabaja hacia ese fin, para que en Lima todas las personas que actualmente no tienen una renta de alcantarillado que pase por su zona, tenga un baño que sea igual de bueno o digno como el que usamos nosotros” - Isabel (X-runner) “Ese es el propósito, llevar esa solución que tenemos nosotros a las zonas de Perú menos favorecidas” - Isabel (X-runner) “Lo importante es trabajar por el fin, no drama” - Isabel (X-runner)	constantemente para ese fin. Desean que su grupo objetivo, las zonas menos favorecidas, tengan la solución que proponen que es un baño digno. Nature Services: Buscan soluciones para preservar, conservar y regenerar el ecosistema como el agua, el suelo, y todo lo que nos brinda la naturaleza para que el ser humano pueda seguir sobreviviendo y desempeñándose en sus diversas facetas (servicios esenciales, empresas, industrias). Si quieres seguir sobreviviendo en el mundo y beneficiándote de los recursos debes conservar y regenerar. Nature Services: Ellos ya actuaban y ya tenían el propósito de una Empresa B desde antes de certificarse. Nature Services: Ellos tienen una manera distinta de definir el éxito. Éxito no es ganar más, sino lograr el propósito social y/o ambiental.	

			“Nature Services Perú intenta buscar soluciones donde los servicios de la naturaleza, los servicios de ecosistema, el agua, el suelo, todo lo que tiene la naturaleza, y en realidad es la base para nosotros para sobrevivir. Buscamos preservar, conservar y regenerar. Asegurar que la naturaleza, sigue dando esos servicios para que nosotros podamos aprovecharlo” - Florent (Nature Services) “Buscamos resolver un problema social como las Empresas B que resuelven problemas socio ambientales y el propósito apunta a eso” - Florent (Nature Services) “Nosotros ya éramos B antes de certificarnos. El hecho de certificar B no creo que cambie mucho, pero lo que cambia es la manera de definir el éxito para tu empresa, el enfoque, eso puede tener un gran impacto. La certificación no se” - Florent (Nature Services)	Hoseg: Basaron desde el inicio que el propósito era ayudar a los niños por el tema del friaje. A partir de ahí crearon el modelo de negocio.	

			“Sabíamos que queríamos enfocar la ayuda al tema de friaje y concentrarlo, principalmente, en mejorar la calidad de vida, ese era como, digamos, el factor más importante, pero éramos conscientes que teníamos que empezar y que lo que queríamos hacer nosotros ; es decir, buscar un balance entre cualquier talento que teníamos nosotros, aplicado también a una necesidad que veíamos latente” - Juan Carlos (Hoseg)		
Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Y a solucionarlo de una forma que iba a involucrar el feedback de los usuarios” - Isabel (X-runner) “Tomarse en serio el uno al otro, si la persona dice algo, siempre escuchar a la otra persona e interesarse por su opinión y ser flexibles con sus ideas y con las cosas que uno quiere hacer. Si uno propone algo, tu ves la persona que lo realiza, y ay tuve esa idea y con eso ya crees que aportaste sino	X-runner: La propuesta de solución de los baños dignos portátiles, involucra el feedback de los usuarios, lo cual les permite mejorar y medir la satisfacción. X-runner: Escuchan las ideas de los demás en la organización. Nature Services: Una Empresa B es una empresa del siglo 21, moderna y que tiene que adaptarse a los	Todas las Empresas B entrevistadas están prestos a propuestas de soluciones de sus partes interesadas, buscan mejoras y conversan con el equipo, están atentos al cambio. Asimismo, Nature Services afirma que una Empresa B es moderna y que tiene que adaptarse a los cambios por su naturaleza.		

			también realizarla pero también ser súper abiertos y que te digan podríamos mejorar esto y lo otro” - Isabel (X-runner)		también realizarla pero también ser súper abiertos y que te digan podríamos mejorar esto y lo otro” - Isabel (X-runner) “Si de hecho, otra vez somos una empresa que tiene 5 años y que trabaja con poca gente pero si empezas a hacer una nueva utilidad de empresa pequeña si vas a tener cambios. Entonces por ejemplo yo llegue como una nueva persona y estoy abriendo dos unidades en la empresa, ahí cambia bastante la dinámica, entonces si creo que es normal para una empresa pequeña pero si lo estamos viviendo bastante fuerte eso” - Florent (Nature Services) “Para mi una Empresa B es una empresa también del siglo 21, moderna. Entonces tiene que adaptarse e incluir esos cambios” - Florent (Nature Services) “Si de hecho que sí; o sea, es más es algo de lo cual conversamos siempre (cómo cambiar, cómo	cambios. Hoseg: Conversan para buscar mejoras y escuchan al equipo. Libélula: Están atentos al cambio y aplican coherencia interna, es decir son coherentes en sus acciones a nivel personal y en la organización con el propósito ambiental y de sostenibilidad que promueven.	

			mejorar), o sea de ver que nuevas formas podemos aplicar; por ejemplo, la retroalimentación es absolutamente necesaria, yo escucho a todos; o sea, hasta la persona que limpia la oficina, si se quiere sentar conmigo a ver cómo yo puedo mejorar algo, porque él lo vio, yo lo valoro porque soy un ser humano y me puedo equivocar, muchas veces uno cuando cree estar mirando algo fijamente está dejando de ver todo ¿no?” - Juan Carlos (Hoseg)			
Nivel de apertura al cambio	(NA C)	Disposición a certificarse (NAC - DC)	“Fue porque yo quería credibilidad, si que hubiera sido un certificado digamos de las empresas F , yo quería un certificado porque eso fue en el primer año, cuando empezamos acá [...] Estábamos en la etapa de convencer a las personas de lo que	“Sí; o sea, hemos tenido que hacer cambios, pero yo creo que son cambios que de todas maneras los hubiéramos hecho ¿no?, solo que nos hemos obligado a hacerlas más rápido por temas de coherencia interna” - Mariale (Libélula)		
					X-runner: La Ceo consideró que un certificado les iba a sumar, es la validación de alguien externo de que son buenos. Libélula: Tienen un sentido de identidad y pertenencia con las	Las Empresa B afirman que el certificado les da validez a lo que hacen, pues es validada por agente externo. Además, les da un sentido de identidad y pertenencia.

		estábamos haciendo era valioso y que por favor inviertan en nosotros. Entonces yo dije cualquier certificado que tengamos nos va a sumar, es como que alguien externo también está diciendo somos buenos” - Isabel (X-runner)	Empresas B. Hoseg: Quieren ser gestores de las generaciones jóvenes interesadas en el propósito socio ambiental. El emprendimiento, las acciones sociales y medioambientales debería ser parte de la cultura.	
		“Claro que hubiera aceptado cualquier cosa internacional pero además me gusto ese certificado” - Isabel	Hoseg: La certificación valida por un agente externo que lo que dices que realizas, lo realizas.	
		“Porque es como: “oye, no somos únicos, hay empresas que quieren lo mismo que nosotros”, entonces fue como ¡Guau!, hay más como nosotros, esta es nuestra tribu, esta es nuestra mancha, nosotros deberíamos estar ahí” - Mariale	Hoseg: Una Empresa B está realmente enfocada en resolver un tema social y/o ambiental, si otros lo ven como un tema de estrategia de marketing que no pierdan el tiempo.	
		“Y otra de las razones por las cuales, que son ya razones mucho más profundas por las cuales queremos estar dentro del paquete de empresas tipo B es que queremos ser gestores; o sea, Hoseg no solamente quiere tener		

			un certificado, sino que Hoseg con este certificado quiere jalar chicos como ustedes ¿me entiendes?, que están a puertas de terminar carreras, empezar vidas profesionales [...] o sigo pensando que el tema de emprendimiento, que el tema, digamos, de acciones medioambientales, acciones sociales deberían ser parte de nuestra cultura ¿no?, y creo que eso se imparte en la universidad” - Juan Carlos (Hoseg) “Poder certificar que lo que nosotros decimos que hacemos efectivamente lo estamos haciendo ¿Por qué? Cualquiera puede decir pues ¿no?, que haces muchas cosas, pero muchas veces el certificado también ayuda ¿no?, ahora, hay algunas personas que tienen esta percepción totalmente opuesta a la nuestra” - Juan Carlos (Hoseg) “El ser una empresa tipo B sentimos que nos da esa, esa tranquilidad por lo menos ante los ojos del resto de personas estamos



		por buen camino” - Juan Carlos (Hoseg) “Mira, lo que realmente piensan, realmente ah, piensan de que su misión está verdaderamente enfocada a resolver un problema social y ambiental, lo que lo ven como una estrategia de marketing, lo que lo ven como un tema de tendencia, esos que no pierdan el tiempo” - Juan Carlos (Hoseg)		
Decisión para la certificación B (NAC DCB)	“No, no, cero presión, de nosotros, al contrario hay mucha gente de los mismos emprendedores sociales que no creen mucho en el tema, y estamos los que sí creemos trabajando para que crean ¿no? O sea, para nada, fue una decisión, mira, desde que nosotros comenzamos a pensar en el nombre de la empresa ya estábamos pensando en que tendría que ser B. Si somos parte del cambio y hay que serlo” - Juan Carlos (Hoseg) “No al comienzo fue lo primero (factores externos), y ahora ya es	Hoseg: Se certificaron por decisión propia. Ellos pensaron primero en el propósito social de la empresa. X-runner: La decisión de certificarse al comienzo fue por factores externos, pero el propósito social estuvo pensado desde el inicio y ahora lo que más importa es el factor interno. Nature Services: Se certificaron por convicción, y también viendo los beneficios de la inversión. Desde antes ya tenían el propósito socio ambiental. Trabajan para crear un	En su mayoría, la motivación para la certificación fue interna y se certificaron por un decisión propia; no obstante, X-Runner si tuvo una motivación externa. Cabe resaltar que, en todos las Empresas B entrevistadas, se resalta que el propósito socio ambiental lo tenían desde sus inicios.	

			por una motivación. En el lugar donde se realiza el compos hemos colgado el certificado somos una Empresa B para el equipo y cuando ganamos el premio y este año ganamos nuevamente el premio Best for the world , eso también lo vamos a colgar ahí” - Isabel (X-runner) “Intereses interior, se dice convicción, pero también viendo los beneficios que puede traer la certificación y justificar la inversión. Hay un pago. Ahí el tema de marketing, la creación del mercado B es interesante” - Florent (Nature Services) “No, decisión, decisión, totalmente, no hay motivación externa creo (entre risas)” - Mariale	mercado B. Libélula: Se certificaron por una decisión propia.	

Sensibilida d al triple impacto	(STI)	Relación de la empresa con la responsabili dad social (STI - RDERS)	“Estamos, yo diría no lo estamos midiendo de una forma de día a día práctico, o sea no esta implementado pero a través de nuestra visión y del propósito que queremos, creo que estamos hasta más allá del triple impacto. Nos enfocamos bastante en resolver el problema del medio ambiente” - Florent (Nature Services) “La única manera de que sigan os viviendo en este planeta es que si realmente tomamos conciencia y empezamos a trabajar para, digamos, proteger a las personas y al planeta; si no, yo creo que ya esta comprobadísimo que (entre risas) las empresas tradicionales no han hecho más que destruir el planeta ¿no?” - Juan Carlos (Hoseg)	Nature Services: Debido a la visión y propósito que tienen, si tienen un triple impacto alto. Hoseg: Es vital tomar conciencia ya y proteger a las personas y al planeta. Está comprobado que las empresas tradicionales han destruido el planeta con sus prácticas. Hoseg: No solo hay que pensar en las ganancias económicas, sino sobretodo en el planeta y en las personas. Libélula: Hay que darle la importancia que merece el cambio climático. Al solucionar el tema de la disponibilidad del agua y parar la deforestación, se logrará una mejor calidad de aire y la preservación	En su totalidad, las Empresas B resaltan la importancia de hacer empresa teniendo en cuenta el impacto ambiental y social que se genera en el proceso, es relevante tomar conciencia en ese sentido y no solo enfocarse en el beneficio económico.

			“Todo el mundo quiere trabajar por plata, obviamente, por recibir algo a cambio, eso no va a ponerse nunca en tela de juicio, pero hoy día sí tenemos que pensar en este triple bottom line que es muy, que está muy de moda, digamos, en el mundo, que tenemos que pensar en las ganancias, en el planeta y en las personas” - Juan Carlos (Hoseg) “Al final el cambio climático impacta a las personas, si tú solucionas un problema de disponibilidad de agua, lo que vas a hacer es que las personas tengan más agua, si tú paras la deforestación lo que vas a hacer es que aumente la calidad de aire, que se asegure la permanencia de diversidad ecosistémica que te da agua, que te da aire” - Mariale (Libélula) “todos los impactos ambientales positivos que tú tengas tienen esto; o sea, el cambio climático es un tema de personas, en un tema, porque tú no lo haces para salvar el planeta, tú lo haces para salvar el	ecosistémica que te da mas agua. Libélula: Hay que tener impactos ambientales positivos, lo haces para salvarte a ti como persona, y por lo tanto debes salvar el planeta que es el que te provee de recursos naturales valiosos. Trabajan en una teoría de cambio que involucra a las personas y que inspiren a cada vez más personas. X-runner: Si solo se enfocaran en una parte del modelo de negocio, serían rentables, pero su círculo de impacto no estaría completo. Les interesa el impacto social y el ambiental. X-runner: Tienen una cuarta parte del círculo que son las personas con quienes trabajan y les interesa atenderlos bien.	

			planeta, porque el planeta te da vida a ti como persona, entonces está muy interrelacionado. O sea, al final nosotros a quienes servimos son a personas y de hecho nuestra teoría de cambio va en función a trabajar con personas, en juntarnos y inspirar a personas” - Mariale (Libélula) “Por ejemplo con lo que recogemos el compos, si es que nos enfocaríamos en lo económico nada más y lo social , es muy probable que el compos que se recoge , se estaría enviando a un relleno sanitario y se estaría realizando bastantes ingresos y quizás ya estaríamos siendo rentables. Pero no se cerraría el círculo de lo ambiental y no sería completo” - Isabel (X-runner) “Como esta la situación laboral dentro de la empresa, ¿están todos informales?, tenemos una buena forma de trabajar, tenemos un equipo fuerte, de profesionales. Para mi sería la cuarta parte del			

		círculo” - Isabel (X-runner)			
	Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)				
Dirección institucional	(DIR)	Rentabilidad de la empresa (DIR-RE)	“Si es rentable y sostenible, no tenemos que pasar el sombrero” - Juan Carlos (Hoseg) “Yo creo que se le puede sacar la vuelta ¿no? (entre risas); o sea realmente es posible que hagamos empresas, que yo le pueda pagar el	Hoseg: Si son rentables y además tienen impactos positivos con la sociedad y medio ambiente. Nature Services: No generan tanta rentabilidad, pero en una de las unidades de negocio, Consultoría si les va bien. Los primeros años	2 de las 4 Empresas B afirman que sí son rentables y sostenibles. Por otro lado, las otras 2 afirman que solo son sostenibles y que la rentabilidad se está desarrollando en el proceso. Asimismo, declaran tener planes de emergencia para mantenerse.

		colegio a mis hijos que me puedo ir de viaje y hacer todo lo que uno normalmente quiere hacer con su tiempo sobre todo cuando uno trabaja tanto, pero que al mismo tiempo eso genere un impacto positivo en la sociedad o en el medio ambiente ¿no?” - Juan Carlos (Hoseg) “Y la rentabilidad, aún somos pequeños, aunque en la parte de consultoría funciona muy bien” - Florent (Nature Services) “Entonces estamos invirtiendo, estamos creciendo los primeros años, los últimos dos años han sido bien horizontal, y esperamos que los próximos años volvamos a crecer a través del nuevo servicio” - Florent (Nature Services) “Sin rentabilidad no se si eso vale, estaríamos en una escala de 4 (entre una escala del 1 al 5). Con rentabilidad eso bajaría porque todavía no somos rentables, en un 3” - Isabel (X-runner)	crecieron, los últimos dos años se mantuvieron constantes, y esperan crecer más estos años sobretodo con el nuevo servicio. X-runner: Aun no son rentables, pero si sostenibles. Se mantienen porque reciben fondos no reembolsables. El gobierno los ha apoyado en algo. Libélula: Si son rentables, interviene la coyuntura política y económica sobretodo en el sector privado que es uno de los sectores en el cual operan. Pero tienen planes de emergencia para mantenerse.	

		“Ni Siquiera, cubre parte de las operaciones, estamos trabajando mucho con fondos no reembolsables. El gobierno peruano nos ha apoyado un poco” - Isabel (X-runner) “Hay años buenos y hay años malos ¿no?; o sea, este año por las elecciones se han enfriado los contratos con el sector privado, ahorita recién está como que empezando de nuevo, pero no está como que un año muy sencillo, sí, el año pasado estuvo mejor, pero; o sea, nosotros como siempre seguimos con el impacto que queremos lograr, como que tratamos de cambiar las cosas, si es que no nos está yendo bien, entonces es como que ya plan de emergencia ¿qué hacemos? y sale algo” - Mariale (Libélula)			
	Sostenibilidad (DIR-SO)	“Nosotros tenemos un seguimiento y estamos recién viendo la forma de incorporar KPI para poder tener mediciones, no solamente del producto que es muy importante;	Hoseg: Van a incorporar KPI para realizar mediciones del producto y otros valores.	No todos utilizan indicadores de impacto social y ambiental, pero si afirman que si realizan mediciones básicas de sus productos y del valor que generan.	



		es decir, el uso y desgaste del producto, si les gusta, si les sirve, si lo usan qué sé yo” - Juan Carlos (Hoseg)	X-runner: Realizan sus propios indicadores, el más importante como cuanta gente tiene baño, van a medir el ahorro del agua.
		“Realizamos nuestros propios indicadores, el indicador más fuerte y simple es cuanta gente tiene baños, cuantas toneladas recogemos , estamos ahora empezando a medir, queremos medir mucho más el ahorro de agua, producción de compos” - Isabel (X-runner)	Libélula: No tienen indicadores de impacto social y ambiental porque es intangible. Pero saben que más empresas y personas los contratan para medir el impacto ambiental que tienen.
		“Es que nosotros no tenemos indicadores de impacto social ni ambiental, porque es bien intangible, lo que les estaba contando que es difícil cuantificar esto de la evaluación; o sea, lo que les he contado de Libélula es bien intangible” - Mariale (Libélula)	Libélula: Fortalecen la coherencia interna, por ejemplo tienen proveedores también sostenibles y que tienen impacto socio ambiental positivo.
		“no tenemos indicadores, pero sí ha habido mucho trabajo de fortalecer la coherencia interna que tenemos; por ejemplo, que nuestro proveedor de café ya no es “X”,	Nature Services: Alto, es su core business.
			Libélula: Buscan constantemente su rol en el mundo, y trabajan en ello. Buscan tener indicadores en 5 años y que midan un desarrollo en bajo uso de carbono.

			sino es Café Compadre, que es un startup de café hermosa, a la hora de comprar útiles que sean hechos de materiales reciclados, estamos por ahí” - Mariale (Libélula) “Sostenibilidad , yo diría bastante alto porque es nuestro core business” - Florent (Nature Services) “Libélula es una empresa complicada, si tú me preguntas cuáles son los indicadores financieros, los ratios financieros que utilizamos para tomar decisiones; o sea, son como tres y son los más básicos que hay, no tomamos mucha información a partir de esto, somos una empresa como muy instintiva, que no tenemos nada escrito y cada día cambiamos lo que queremos hacer, porque estamos en el proceso de descubrir a nosotros mismos, ¿cuál es nuestro rol en el mundo?” - Mariale (Libélula) “No, es que es bien complicado,		

		nosotros no estamos apuntando a tener indicadores de acá dos años, nosotros queremos un cambio de acá a cinco años y nuestros indicadores CPPQ estén posicionados en el país como que ha sentido las bases que para tener un desarrollo en bajo carbono ¿no?” - Mariale (Libélula)			
	Buen gobierno corporativo (DIR-BG)	“Absolutamente, la trazabilidad del producto es muy importante, ahorita nosotros una parte de nuestra producción lo hacemos en el Oriente; ahorita, justamente, estamos investigando nuevos proveedores que tengan el sello de Fair Labor Association, que es una asociación que garantiza que el trabajo es justo” - Juan Carlos (Hoseg)	Hoseg: La trazabilidad del producto es muy importante. Investigan proveedores que tengan el sello de Fair Labor Association.	Para Hoseg es muy importante los procesos internos y externos, es por ello que evaluar cada proveedor y su trazabilidad.	
Responsabilidad Social	Interés de las empresas peruanas en la RS (Iso 26000, GRI) (RPS-IEP)	“Porque estamos muy interesados en contribuir para hacer algo bueno en el mundo pero también estamos interesados en crear un mercado B. Nosotros podríamos tener mas clientes B y también proveedor B. Ahí hay un valor bien complejo” - Florent (Nature Services)	Nature Services: Quieren realizar algo bueno para el mundo y crear una comunidad y un mercado B. Nature Services: Hay una satisfacción personal, orgullo, motivación y energía al realizar acciones diferentes para mejorar el planeta.	Afirman que la mayoría de empresas tienen la responsabilidad social separada a su modelo de negocios. Asimismo, resaltan la importancia de que una empresa incluya desde su core el propósito socio ambiental. Asimismo, afirman que ello les ha generado satisfacción personal y motivación.	

		“Como parte personal, que te sientas a gusto, se siente bueno pensar que estás haciendo cosas de forma diferente y que si sientes que hay necesidad de ser diferente en el mundo para mejorar, te da mucho gusto trabajar en eso, te sientes orgulloso y te da motivación y energía para seguir trabajando en eso” - Florent (Nature Services)	Hoseg: La responsabilidad social debe ser sostenible y no ser eliminada de una empresa cuando no tenga presupuesto económico Hoseg: Si tienes la convicción de formar empresa y con impactos positivos sociales y ambientales, si se puede tener excelentes resultados.
		“Cuando a la empresa le va mal, lo primero que va hacer es restringir ese programa y todas las organizaciones que se veían beneficiadas o, digamos, que tenían el fondo ese disponible van a sufrir de alma ¿no?, la responsabilidad social tiene que venir con una sustentabilidad y sostenibilidad, más que un tema de responsabilidad social” - Juan Carlos (Hoseg)	Nature Services: No se trata de compensar a la sociedad y ambiente con campañas de marketing de responsabilidad social por tener impactos dañinos. Ahí no hay un verdadero valor altruista.
		“Los que realmente tienen esta convicción de que pueda ser empresa y ayudar al mismo tiempo de que se pueda hacer empresa y demostrar de ser sensibles con el	Libélula: Falta mayor llegada a las empresas para que estas se den cuenta de que el impacto social y ambiental es acorde a su negocio. Nature Services: Dijo los supuestos

		medio ambiente, de hacer productos que te importe; o sea, todas esas empresas que le importe de verdad eso, yo creo que la hacen linda ah, pero yo creo que hay muchas empresas que le importa muy poco” - Juan Carlos (Hoseg) “La mayoría de negocios no son buenos para la sociedad ni el medio ambiente y lo compensas un poquito para tu marketing de responsabilidad social. No es realmente un valor altruista, un valor que quieres transformar” - Florent (Nature Services) “Yo creo que sí hay una apertura que sí se está dando a nivel de empresariado, todavía muy incipiente, todavía faltan mucho mecanismo para que las empresas se den cuenta que esto es acorde a su negocio” - Mariale (Libélula) “Hay la empresa que no le importa nada. Hay la empresa que le importa , hace sus proyectos de responsabilidad social. Y hay la	que tenemos de la investigación. Las personas se dan cuenta que la responsabilidad social es del siglo anterior. Ya no es suficiente tener un unidad de responsabilidad social. X-runner: Las empresas tienen una unidad de responsabilidad social, pero eso está fuera del modelo de negocio. Ser socialmente responsable debe ser el core de la empresa, que sea su forma de actuar y pensar.	

		empresa que realmente quiere cambiar su modelo para ser B o crear valor compartido. La mayoría de empresas en el Perú son de las dos primeras. Para nosotros desde el punto de vista de Empresas B, la responsabilidad social es del siglo anterior” - Florent (Nature Services) “Saliendo de Perú 2021 la gente está entendiendo que responsabilidad social es algo ya pasado, no es suficiente para una empresa tener una área de responsabilidad social, es algo que ya no es suficiente” - Florent (Nature Services) “Muchas empresas tienen su departamento de responsabilidad social dentro de la empresa, creo que la mayoría lo tiene con sus ideas e intentan conectar su enfoque de responsabilidad social de alguna forma con su negocio. Y es un poco aislado todo, tanto sus acciones como ellos dentro de la empresa. Y deberían hacer que no sea algo externo sino parte de tu	



			core y que sea tu forma de pensar y actuar” - Isabel (X-runner)		
	Lineamiento de la RS en la empresa (RPS-LRS)	“No se si realmente las empresas dicen lo que producen , si es algo semi dañino , si estafan” - Isabel (X-runner)	“Ya, mira, yo creo que hay un término gringo también que es “Pentium Philanthropy”; o sea, que la filantropía pura no es tan; o sea, no es buena, porque no es sustentable ni sostenible; entonces, hoy día, lo que deberíamos buscar nosotros es que las empresas tengan un propósito social y/o ambiental que estén dentro de su core business” - Juan Carlos (Hoseg)	“Yo creo que sí hay una apertura que sí se está dando a nivel de empresariado, todavía muy incipiente, todavía faltan mucho mecanismo para que las empresas se den cuenta que esto es acorde a su negocio” - Mariale (Libélula)	
			Hoseg: Debemos promover que las empresas tengan un propósito socio ambiental desde su core business. Nature Services: Valorar los recursos que nos brinda la naturaleza. Están creando mas capacidades en empresas relacionadas al tema de medio ambiente, llamando a gente para generar “bulla” para que el tema sea realmente notado.	Es importante que las empresas introduzcan el propósito socio ambiental en su core business y poder preservar los recursos naturales por un largo tiempo.	

		sea, Nature Services ha tenido un acercamiento, pero el acercamiento que nosotros hemos tenido con Empresas B ha sido más internacional” - Mariale (Libélula) “Si, somos un grupo bien chiquito, son 5 empresas. Y justo ahora se está certificando Valle y pampa” - Florent (Nature Services) “En realidad solamente si es que son empresas que de alguna forma u otra están conectados con lo que realizamos nosotros ya sea con el propósito o en la forma en que trabajamos (sería pertinente reunirme) [...] Tiene que ser una mezcla entre la persona que está detrás de la empresa y el contenido que realizan. Porque hay empresas que es una certificación más, para nosotros es espejo de lo que hacemos” - Isabel (X-runner)	Empresas B internacionales. X-runner: Se reuniría con Empresas B que están conectadas con lo que realizan ellos, con el propósito. También valora reunirse con la persona B que lidera esas otras Empresas B.	En su mayoría, las Empresas B buscan realizar sinergias con otros B, asimismo invierten su tiempo para promover el Sistema B.
	Actividades de integración (REB - AI)	“Simplemente el fin, a ver que se nos ocurre para lo que vamos hacer juntos, juntarte con unas chelas y decir: “oye, podríamos hacer esto”, como todos estamos tan metidos en	Libélula: Si valora las actividades de integración para lograr sinergia y resultados B.	

		desarrollar esto B, es como que “oye, ¿cómo lo hacemos juntos?” ¿no?, una reunión o una mesa me parece riquísimo” - Mariale (Libélula)	Hoseg: Se ha reunido con otros representantes de Empresas B como Natura y Ret para generar alianzas y ayudar a multiplicar las Empresas B. En diciembre irán al encuentro de B en Colombia.
		“Yo me he reunido con la gente de Natura solo ; o sea, para ver posibilidades de alianza entre Empresas B, he hablado con la gente de RET, sí de hecho nos juntamos y justamente es ver eso ¿no?, ver como nosotros que somos poquitos, somos cinco Empresas B, ayudar a multiplicar este proyecto en Perú y no estar tan atrasados con respecto a Colombia, ahorita nos estamos trepando a un avión para irnos a Medellín a un encuentro B que creo que va a ser increíble” - Juan Carlos (Hoseg)	Nature Services: Le dedica una día por semana a promover el sistema B, la comunidad y personas B. Ellos lideran la promoción de Empresas B, es bastante trabajo pero lo realizan porque es parte de su valor y propósito. Cada mes se realiza un desayuno B.
		“Siempre invitan para desayunos o algo así , se que si hay un acercamiento pero hasta ahora yo no he ido mucho porque no me queda claro de que vamos a hablar ahí. No es que no me interese sino que la forma de las convocatorias nunca me ha quedado clara y	

			participa en el sistema B, en la comunidad B y ahí cada vez estamos hablando y nos da mucho valor en intercambiar ideas. Esta un poco empujándonos , ayudándonos” - Florent (Nature Services)			
			“Claro, da sentido ese sentimiento común. Sobre todo en un mundo empresarial, hay interés económico y competencia. Cambiamos la forma de ver el mercado, la economía, es algo más compartido. Creemos en el valor compartido y los retos compartidos de la sociedad. Y nosotros damos nuestros servicios justo a solucionar problemas. Nosotros tenemos interés en que muchas empresas solucionen un problema” - Florent (Nature Services)			
		Red de networking (RSR - RN)				
		(RSR)				
		Relación con otras empresas socialmente responsables				

		(CTI - CG)	B aun mas alto que lo que te pide la certificación B. Entonces no teníamos que cambiar la empresa para certificar, para estar alineados. Además como no teníamos que hacer esos cambios, no es una cuestión que nos hemos preguntado. No es algo que queramos hacer para que la gente de afuera lo vea, así tiene que ser la empresa, no hay otra forma. No hemos medido y decidido, así era más barato y ahora es más caro” - Florent (Nature Services)	alineados.	
Demanda social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-IPS)	“No, yo creo que sí se puede generar un impacto positivo, yo creo que, a ver, salvando las distancias, debería ser una especie de gremio, me entiendes, deberíamos trabajar de una manera gremial para poder impulsar y poder ser gestores de mayor emprendimiento B y sumar todos en ese camino” - Juan Carlos (Hoseg) “En Perú no creo, por ejemplo Loop no ven pertinente ser Empresa B” - Isabel (X-runner)	Hoseg: Deberían trabajar para impulsar más y ser gestores de mayores emprendimientos B y sumar en ese camino.	- Hoseg opina que los colectivos medioambientales deberían formar un grupo impulsor de Empresas B.

			“Es muy poco conocido aún, yo creo que si lo entienden y lo ven si, lo empezarian a promover, pero aun es muy poco conocido y falta un poco ahí. En eso nos estamos enfocando nosotros ahora, compartir para que la gente empiece a hablar de eso. Entonces pienso que si va a incrementar” - Florent (Nature Services)		
Cultura organizacio nal	(CUO)	Lineamient o de la cultura organizacio nales en toda la empresa (CUO-CO)	“No es que el equipo esté al tanto de Empresas B [...] pero sí lo usamos como algo motivacional para que ellos sientan también como algo que ha sido reconocido” - Isabel (X-runner) “Yo diría que le hemos cambiado la vida a personas, a todos nuestros Líderes+1 les hemos cambiado la vida, suena un poco arrogante, pero hay personas que a partir de estos programas en los que ellos han estado han decidido cambiar su vida” - Mariale (Libélula) “Para nosotros es un tema de	X-runner: Motivan a sus colaboradores indicándoles que son una Empresa B. Libélula: Han cambiado la vida a personas a partir de los programas que han generado. Hoseg: Trabajan todo el tiempo que se necesario para lograr el propósito. Se miden no en base a las ventas, sino a los abrigos que darán. Libélula: Son coherentes en sus acciones personales y laborales con los impactos socio ambientales que promueven. Aplican la	Las Empresas B afirman que los colaboradores tienen el propósito socioambiental de manera personal, son coherentes en sus acciones personales y laborales.



			filosofía; o sea, la filosofía tiene que estar enfocada a libertad; o sea, yo por ejemplo, como te digo, yo no vengo de un mundo corporativo para mí es súper importante que los resultados se den en base a la comodidad de nuestros colaboradores, entonces lo principal es que si quieres a la marca, te vas a sacar la mugre por ella, pero a mí no me importa si te sacas la mugre a las tres de la mañana, a las siete de la mañana, a las ocho de la mañana; o sea, el tema es trabajar en base a resultados; o sea, entender que obviamente si no vendemos, no abrigamos; o sea, nosotros ni siquiera medimos nuestros objetivos con ventas, sino con abrigos” - Juan Carlos (Hoseg) “Vamos en zapatillas, cheleamos en las noches, vamos en bici; o sea, intentamos ser muy coherentes en lo que decimos y con lo que hacemos, yo por lo menos para mí eso es súper importante; o sea, yo soy vegetariana, me muevo en bici; o sea, intento comprar más cosas que sean más sostenibles, cosas
			sostenibilidad en todo. Libélula: Involucran a las personas con el aporte valioso que pueden brindar. Los conectan en sus programas Líderes+1, Generación+1, Conexión Cop, con Nexos+1, trabajan con personas para que solucionen problemas ambientales que a las finales involucran a las personas. X-runner: Todos tenemos en común el propósito. Nature Services: Puede ganar más dinero en otros trabajos, pero le encanta el propósito del trabajo que realiza.

		chiquitas ¿no?, pero yo creo que hay mucho de eso en Libélula, y Libélula jala gente que tiene un poco más de interés de coherencia interna y no solo de ir a venderle sostenibilidad, sino de aplicar la sostenibilidad en todo” - Mariale (Libélula)	
		“lo que en Libélula hacemos, presentamos el problema y le decimos: “oye, tú tienes valor como persona ¿Cómo aportas en solucionar este problema y desde que frente?”, entonces esto es lo que hacemos con Líderes+1, con Generación+1, uno con Conexión Cop, con Nexos+1, nosotros trabajamos con personas para que solucionen problemas ambientales que al final termina afectando a personas” - Mariale (Libélula)	
		“Yo creo que lo que todos tenemos en común de cierta forma es el interés por el propósito. Creo que es algo que a todo el mundo profundamente es importante” - Isabel (X-runner)	

			“De ahí yo creo que es importante la forma como nos tratamos, no hay necesidad de ser desagradable o muy autoritario o cerrado con los demás, da igual que puesto tienen sino más bien siempre trabajar con una actitud de que lo estamos resolviendo juntos” - Isabel (X-runner)
			“Entonces resulta que la cultura organizacional es bastante horizontal. Claro el jefe está ahí y nos tiene que aprobar cada decisión pero todos los que trabajamos tenemos más o menos la misma edad, pero Frank está un poco mayor, entonces nos relacionamos bastante horizontalmente. No hay necesidad mucho de hablar de posiciones, hacemos la chamba que necesitamos hacer y lo hacemos bien en equipo, sin pensar mucho en un organigrama” - Florent (Nature Services)
			“Yo de hecho en mi caso siendo extranjero se que como profesional



Innovación empresarial	(INE)	Prácticas de innovación empresarial (INE-PI)	hay cosas mucho más atractivas en término de sueldo y de cosas afuera pero si yo estoy aquí es porque me encanta el propósito. Yo sigo aquí porque me encanta el propósito” - Florent Nature Services) “(Nexos+1) es el sitio donde vas a reportar lo que has avanzado cada año para solucionar el problema de agua en el Perú [...] es como decirte dónde vienes a contar el impacto que realmente estás teniendo, con que lo estás haciendo[...] entonces es un constante muy especial, pues sí somos que; o sea, nos gusta decir que somos recontrá innovadores, nos creemos recontrá innovadores” - Mariale (Libélula) “De canal público, nosotros decidimos trabajar con los hoteles [...] estos módulos están planteados como self-service sin vendedores, son módulos donde está la ropa tú la ves, la tocas y si te gusta llamas a alguien del hotel y te la dan, así de simple [...] Pero, es un modelo y es un canal bastante distinto del cual no tenemos registro, entonces es un poco difícil	Libélula: Tienen el programa evento Nexos+1 donde cada año las empresas inscritas van a reportar el avance de como están solucionando el tema del agua en el Perú y los impactos que están teniendo. Hoseg: Venden en el canal self service en hoteles. X-runner: Tienen una idea y la testean en esa misma semana, luego sacan resultados y ven que realizan. Nature Services: Se involucran y participan en incubadoras de innovación de empresas.	Todas las Empresas B entrevistadas afirman encontrarse en constante innovación para mejorar sus procesos, y productos y/o servicios.

		tener mediciones ahora, pero estamos bien positivos de que va a ser un canal súper exitoso” - Juan Carlos (Hoseg) “Casi siempre es como tener una idea y testearla en esa misma semana. Y de ahí decir los resultados y ver que hacemos” - Isabel (X-runner) “Si de hecho nos estamos involucrando bastante en temas de incubadoras, participamos en varios concursos porque la innovación para empresas es algo muy importante” - Florent (Nature Services) “Somos una empresa que cada día somos muy enclíticos como personalidad de empresa, entonces, el año pasado, organizamos Nexos+1 en un mes, un mes antes dijimos vamos a organizar un evento 250 personas, vamos a traer a gente que hable, lo organizamos en un mes [...] porque dijimos: “oye, vamos a hacer un evento totalmente diferente que no	
	Capacidad de innovación (INE-CI)		
			Libélula: Creó Nexos +1, y lo organizaron en un mes. Pensaron en un evento grande y de gran contenido que no se había hecho antes en Perú. X-runner: Es su forma de trabajo, en un mes no realizan lo mismo. Siempre buscan adaptar , mejorar, afinar aspectos de lo que hacen.
			En su totalidad, las Empresas B entrevistadas afirman tener la capacidad de innovar, pues buscan adaptarse, mejorar y crecer.

			se ha hecho nunca en Perú” - Mariale (Libélula)	Nature Services: Tienen la estrategia de crear un mercado y una comunidad B y buscar que crezca más.	
			“Nuestra estrategia comercial , también, es bastante innovadora, por muchas razones, porque en verdad hay muchísimo que hablar del proyecto en realidad” - Juan Carlos		
			“yo soy una de las personas que considera que la innovación es el resultado de la escasez (entre risas) ¿no? Entonces, al final, nosotros hemos iniciado un negocio de una manera bastante austera ¿no?” - Juan Carlos		
			“Yo creo que es nuestra forma de trabajar, está dentro de nosotros el innovar constantemente. Yo creo que nunca en un mes o dos meses las cosas son iguales en lo que hacemos, porque siempre buscamos adaptar , mejorar, afinar aspectos de lo que hacemos” - Isabel (X-runner)		



			“Nuestro sector es algo bien aparte, exótico , no hay mucha capacidad sobre todo en empresas privadas. Entonces hay mucho que hacer y nosotros mismos sabemos que por un lado queremos desarrollar nuestra propósito, nuestra tecnología pero para seguir creciendo, el mercado tiene que cambiar. Nosotros necesitamos crear el mercado” - Florent (Nature Services)			
		Prácticas de sostenibilidad (SOS - PS)				
		Resultados de reputación del producto de la certificación B (SOS-RR)	“O sea, hay mucha reputación, hay mucha difusión; o sea, por ejemplo, estamos ahí un montón de personas B y nos han dicho que sí, porque somos B y ellos también son B; y ellos van a estar en Nexos, van a hablar también en Nexos+1” - Mariale (Libélula)			
		Reportes de resultados económicos				
Sostenibilidad	(SOS)				Libélula: La reputación está creciendo y sobretodo se nota con la comunidad y las otras Empresas B. Se generan alianzas entre las entidades B.	Uno de los impactos positivos ha sido la reputación, Libélula comenta que han generado mayores alianzas por la reputación que le genera la reputación.



Rentabilidad económica	(REC - RR)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“No, (se podría vender más por ser B)” - Isabel (X-runner) “Creo que aun no, porque somos muy pequeños aquí, y claro estamos invirtiendo ahora a través de todas las actividades, desayunos. Invertimos bastante tiempo en que haya una multiplicación de las empresas, para luego tener un mercado B y ahí esperamos que ellos prefieran este tipo de empresas. Entonces ahí esperamos que la inversión sea valorada” - Florent (Nature Services)	X-runner: Ahorita no se podría vender más por ser B, porque no todos están enterados. Nature Services: No por ahora porque la comunidad B es muy pequeña en Perú. Pero están trabajando para aumentar la comunidad y un mercado B.	El certificado B no ha impactado en el incremento en sus ventas, pues afirman que la población no está enterada del movimiento aún.
	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	“De todas maneras, de hecho eso es lo que se está trabajando en las mesas ejecutivas; o sea, trabajar de hecho mejoras legislativas ¿no?, que te puedas constituir una empresa que pueda recibir y hacer donaciones, que hoy día es imposible; o sea, “donas, pero págame primero”; o sea, ¿cómo dono?, si ya te estoy dando el 30% ¿no?, reconócame algo ¿no? (entre risas), definitivamente si el Estado	Hoseg: Si está de acuerdo en que hayan ciertos beneficios o ayudas para las Empresas B. Hoseg: Espera buenos resultados de la conferencia jurídica B en Perú en abril del 2017. Da un ejemplo de que dona casacas a los niños, con IGV, con renta, sin ningún tipo de beneficio.	En su mayoría afirman que el Estado debería contribuir con beneficios, leyes y reglamentos. Sin embargo, Libélula afirma que no debería haber incentivos por parte del Estado, pues se podría tergiversar el propósito.



				que estás haciendo es que una empresa diga que es B para poder tener este incentivo tributario, la idea es que la ley se promueva como un identificador, no como algo que te da precisamente un beneficio, porque de ahí se malinterpreta y puede prestarse a que haya una mal entendimiento de este tema” - Mariale (Libélula)			
				“Si podría contribuir mucho más, con hacer leyes, reglamentos” - Isabel (X-runner)			
				“Si, El Gobierno si es un buen Estado es el que da los empujones más importantes para la sociedad en general. En este caso si el Estado comienza a decir que el medio ambiente va a ser un enfoque importante para nosotros, pero lo tanto vamos a hacer una gama alta de cosas , la sociedad poco a poco se va a ir moviendo en esa dirección” - Isabel (X-runner)			
				“Justo están trabajando en eso. No se si te han contado, pero va a			



		haber una conferencia que trae abogados en Abril para ver eso, y eso seria muy puntual que puede ser un primer paso para incorporar. Porque si creas una empresa y es un poco complicado por eso no favorece” - Florent (Nature Services)		
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de Empresas B (DIF- PD)	“Reunirse con todas las empresas que conocía y sentarse con ellos y ayudarles, y es un trabajo muy de hormiguita, es un trabajo de estar detrás de una; o sea, Jota nos contaba que durante los dos primeros años se pasó teniendo reunión con todas las Empresas B (en Chile), que son ahorita las más importantes allá, convenciéndoles y hablándoles y ayudándoles “esta pregunta es así y asa, y eso es asa” y cuando ya tienes como una masa crítica ya no tienes que ir detrás de ellas, ellos llegan solos, entonces es un trabajo como agotante de estar los dos primeros años detrás” - Mariale (Libélula)	Libélula: Indica que el Director Ejecutivo de Sistema B, Juan Pablo Larenas, en Chile durante los primeros años se reunió y realizó todo un trabajo de asesoría, ayuda y convencimiento a empresas que hoy son las más importantes Empresas B allá. Al lograr esa gran comunidad de Empresas B, ya no tienes que ir detrás de ellas, ellas llegan sola a querer ser parte de este gran movimiento. Libélula: Las Empresas B en Brasil crecieron en 3 años de una manera impresionante porque una empresa grande Natura se certificó allá y eso jaló una ola de certificaciones de Empresas B.
		“Brasil ha crecido en 3 años de una manera impresionante, pero la clave para ellos ha sido que Natura		Las Empresas B resaltan la importancia de la difusión y proponen los programas que se han aplicado en otros países y que han sido exitosos (incremento de Empresas B), tales como crear una comunidad B, incentivar a que empresas grandes se certifiquen B para influenciar a que otras lo hagan, entre otros.

		se certificó allá y eso jaló una ola de empresas” - Mariale (Libélula)	un programa llamado “Mide lo que importa” por Bancolombia y que consiste en que los proveedores llenen la evaluación para ser B y de esa manera ya se certificaron 30 Empresas B de forma rápida. Esa práctica la están realizando otras grandes corporaciones.
		“En Colombia están haciendo este programa “Mide lo que importa, es un programa que si bien lo hace Bancolombia y lo que ellos han hecho están invitando a esos proveedores, están primero invitando a unos 200 proveedores para que hagan su evaluación, de eso han entrado como 30 Empresas B así como automático” - Mariale (Libélula)	Libélula: Lanzaron un programa “Apadrina tu futura Empresa B”, consiste en que las cuatro Empresas B apadrinen y apoyen a una empresa hasta fin de año y que completen una evaluación para ser B.
		“Estamos lanzando un programa de “Apadrina tu futura Empresa B” en el que las cuatro Empresas B se han comprometido a apadrinar una empresa y apoyarlas hasta fin de año que completen la evaluación” - Mariale (Libélula)	Hoseg: Quieren implementar que una idea de una ciudad B como lo hicieron en Medellín - Colombia, aplicada a Miraflores para fomentar a otros a ser B, y están trabajando en ello.
		“Una ciudad completa fomentando el Sistema B me parece increíble, ahora queremos replicarlo en Miraflores por ejemplo y que Miraflores se convierta a los emprendedores ser B” - Juan Carlos (Hoseg)	X-runner: Buscar que grandes empresas también se certifiquen y será como un referente para que otras las sigan.



			“Yo creo que primero es formar la comunidad de Empresas B, una identidad común. Y de ahí cuando ya hemos entendido cómo funciona, como un grupo de amigos corporativos de promover eso. Adicionalmente puede ser algo como lo estamos haciendo, operando con incubadoras porque al final las incubadoras están creciendo mucho en Perú. que haya esa opción de la incubadora es algo súper fuerte, si el 80% de las empresas serían B , seria genial” - Florent (Nature Services)	
			“Eso hay que llenar primero el contenido de lo que es una Empresa B para después poder repartirlo. Generar que grandes empresas se pongan esa etiqueta para que después sea algo que otras empresas también quieran tener” - Isabel (X-runner)	
			“Enseñar quien mas esta en mas Empresas B. Siempre ayuda que tengas a las empresas grandes americanas reconocidas y digas que no es un certificado que no	



		sabes quién te está dando sino algo que otras empresas si lo quieren tener. Más allá de eso , hay empresas que si van a querer si es que su mercado está enterado de la Empresas B” - Isabel (X-runner)		
Nivel de conocimiento acerca de las Empresas B (DIF- NC)	“Yo me enteré de Empresas B cuando estaba en la universidad [...] googleando con una amiga [...] nos salió la página de B corp y yo entré y dije: “Ala, mierda, que chévere es esto” - Mariale (Libélula) “O sea, era una reunión y alguien dijo: “Sí, que hay una reunión que esta cosa de B” Y yo le dije: “Oye, esto de B es esto mismo de B de esta página web” y me dijo: “Sí, ¿quieres ir a la reunión?” y le dije: “Vamos”, y fui a la reunión y fue justo una reunión donde Baltazar” - Mariale (Libélula) “Sí, a través de un documental que se llama “Not business as usual” lo vimos con mis hermanos cuando estábamos investigando con respecto a emprendimientos	Libélula: Una de las integrantes se enteró cuando estaba realizando su tesis en la universidad y buscó en internet y encontró la web de B Corporation y le encantó el tema. Libélula: La integrante también fue contactada a la comunidad B por integrantes que estaban formando Sistema B Perú. Hoseg: El integrante y sus hermanos se enteraron a través de un documental “Not business as usual” , les encantó. X-runner: Se enteraron porque estaban aplicando a una incubadora en Estados Unidos y en la evaluación que dieron, les indicaron que con el puntaje que obtuvieron también calificaban para ser una Empresa B y se certificaron.	Las Empresas B entrevistadas tuvieron conocimiento del modelo a través de investigaciones, documentales o programas. De ahí, se certificaron.	

			sociales. Y lo vimos, me pareció increíble, lo comencé a investigar un poquito y luego una persona que se llama Kurt Holle, que es el dueño de Rainforest Expedition, me contacto con Baltazar Caravedo y Baltazar en un reunión me dijo: “Dale, Juank, yo creo que tu empresa es una Empresa B” y nada, apuntamos a serlo y hoy en día gracias a Dios lo somos” - Juan Carlos (Hoseg) “Era antes de mi tiempo, pero yo creo que fue, se enteraron del movimiento y como una recomendación personal, lo vieron bastante interesante, por los temas que están tocando de la certificación, al certificarse se dieron cuenta que es una tremenda oportunidad como parte de estrategia de posicionamiento y crecimiento para la empresa” - Florent (Nature Services) “Nos enteramos porque estábamos aplicando a una incubadora que se llama Ancora partnerships, yo quería participar ahí, porque tenía		



Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	talleres de business model y fundraising y uno tenía que pagar para participar ahí. Pero una de las cosas que te decían, incluido en este paquete vienen tantas horas de consulting y una asesoría de la GIRS de la plataforma, un rating gratis que normalmente cuesta [...] Y cuando lo hicimos, el puntaje fue tal que la persona dijo ustedes con este puntaje podrían ser Empresa B y así como es nos hicimos Empresa B” - Isabel (X-runner)		
			“O sea, de hecho nuestros clientes; por ejemplo, BCP no nos compra más, porque seamos B, lo que sí es que por ser B estamos trayendo al Director de Bancolombia, al Director de Sostenibilidad de Bancolombia que hizo que Bancolombia sea el banco más sostenible de Latinoamérica en cinco años, a Nexos+1 [...] lo traemos para que le hable de sostenibilidad al BCP y el BCP diga “Oye, que loma estamos siendo, Libélula nos está hablando de esto hace muchos años y no les hacemos caso”, y viene alguien de Bancolombia, que además es su competencia, y les habla de esto,	Libélula: Aun el banco BCP no nos compra más por ser B, pero estamos trayendo al director de sostenibilidad de Bancolombia, que hizo que este fuera el banco más sostenible de Latinoamérica en 5 años, para el evento Nexos+1 y que converse con el BCP de sostenibilidad y este se de cuenta de que le han hablado de esto desde años antes y que hasta ahora no prestaron la atención debida. Esto puede generar un cambio en el BCP.	En su mayoría, las Empresas B no han tenido un impacto directo con sus clientes; sin embargo, han obtenido una recepción positiva con el movimiento B y por ello, una mayor acogida.
				Hoseg: Abrirán una tienda en el hotel Westin y les encanta de que tengamos prácticas sostenibles y	



		cuenta que no es su actitud. Te das cuenta si a un consumidor le interesa eso o no la etiqueta” - Isabel (X-runner) “Tratamos a nuestros clientes con mucha confianza, con mucha cercanía y al explicar el tema B aun mas” - Florent (Nature Services) “La mayoría de clientes no sabe lo que es una Empresa B, es aún poco conocido, pero le decimos, y les encanta” - Florent (Nature Services)			
	Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Yo he tenido una reunión en JP Morgan que es un Banco gigantesco [...] me junté con el área de filantropía y cuando se enteraron que éramos B, la conversación cambió absolutamente 180° ¿me entiendes? JP Morgan estando en Estados Unidos saben perfectamente que cosa es un B Corp” - Juan Carlos (Hoseg) “Sí; o sea hay un montón, el Banco	Hoseg: Se reunió con la unidad de filantropía de JP Morgan el cual es un banco gigante en Estados Unidos y cuando se enteraron de que eran B, la conversación cambió a 180 grados de manera positiva. Ellos conocen muy bien a las B corp. Libélula: El banco mundial financia iniciativas de sostenibilidad.	Existe un impacto con los inversionistas sostenibles pero a nivel internacional, pues conocen las B corp.	



		Mundial; o sea, como que en multilaterales hay bastante y Libélula ha trabajado; o sea, tranquilamente el 80% de todo Libélula debe de haber venido de multilaterales, porque además ellos son los que financian los proyectos, algo que nosotros no hacemos” - Mariale (Libélula) “Pero para la empresa no tiene mucho sentido porque somos pequeños, y la CAF no va a dar algo directamente para nosotros. Frank dedica un tiempito ahí para buscar fondos, para que nos apoyen” - Florent (Nature Services)			
	Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Hemos tenido un impacto súper positivo; o sea, te das cuenta solo en las redes sociales ¿no?; o sea, la cantidad de gente que habla de esto y el hecho de que seas B en el Ministerio te vean con otros ojos, somos tan poquitos que evidentemente sí hay un impacto” - Juan Carlos (Hoseg) “Sí, bueno con emprendedores	Hoseg: En las redes sociales y en el Ministerio de Producción donde tienen alianzas, los ven de una manera positiva por los impactos positivos que tienen. Libélula: Tienen mayor relación de notoriedad con los emprendedores que si conocen del tema B, con las empresas no tanto porque no	Existe una mayor confianza con las partes interesadas que conocen los impactos positivos de las Empresas B, asimismo se genera mayores alianzas.	



totalmente, los emprendedores conocen pues, con las empresas no mucho, porque no conocen de eso, pero estamos ahí, como con Bancolombia que va a venir y va a hablarle al BCP, también; con el Gobierno, con jóvenes también yo creo que sí, con academia B, también” - Mariale (Libélula)	conocen el tema. Libélula: Hay una mayor relación y preferencia con los aliados por ser B.	
“No, yo creo que en aliados ha sido mucho más fuerte, cuando buscas un aliado el que seas B es mucho más importante que a la hora de vender algo a ellos, especialmente que son muy poquitas ahora” - Mariale (Libélula) “Si de hecho, nosotros cada vez que vamos a una reunión o que hablamos con gente, les mencionamos y les encanta. Les contamos con mucha confianza por el tema que abarcamos y la gente lo ve como muchas empresas que lo hacen y les da bastante gusto” - Florent (Nature Services)		



	Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Ahora, también hay que entender que en el marco de Lima aún el Sistema B no es conocido, entonces el impacto realmente se va a generar cuando se conozca Sistema B; cuando yo se los explico, el impacto es absolutamente positivo ¿no?, pero también tenemos muy poquito tiempo certificados, estamos viendo como vamos a sacarle el todo a esa certificación con otras cosas paralelas” - Juan Carlos (Hoseg) “Yo creo que es prometededor, ahorita no es favorable, evidentemente, hay muchísimas trabas aún, pero estamos creo yo con un Gobierno que ha abierto las puertas de tal manera que yo jamás imaginé, hemos estado en Palacios, hemos estado en Produce, hemos estado con el ministro Zavala, los emprendimientos sociales se están reuniendo todo el tiempo, han estado con Belaunde; o sea, realmente se está notando que están considerando a los emprendimientos sociales como	Hoseg: En Lima aún no es conocido el Sistema B, pero cuando lo conozcan va a tener un gran impacto. El entorno es prometededor, el Gobierno que ha entrado ha abierto las puertas de manera positiva y están considerando a los emprendimientos de manera muy poderosa para mejorar los esfuerzos que se realizan. Libélula: Se ve ahora el interés por la alimentación saludable y los supermarkets que lo venden, y es cuestión de tiempo para que ese interés esté en otras industrias. Libélula: Sugiere que el entorno es favorable en el sentido de que Perú tiene retos sociales y ambientales por resolver. X-runner: Sugiere que hay varios retos sociales y ambientales por resolver que no va a haber competencia. Nature Services: Cada vez va a	Las Empresas B entrevistadas afirman que el entorno peruano es positivo y retante para las empresas sostenibles. Asimismo, afirman que hay una mayor concientización en las personas con respecto al cuidado ambiental y social, y que el Estado peruano se ha convertido en un aliado para la sostenibilidad.

		una herramienta muy poderosa para poder mejorar los esfuerzos que se hace” - Juan Carlos (Hoseg) “Yo creo que en Perú, tú ves ahorita los supermarkets y toda esta tendencia de la vida saludable, hay algo que está pasando con la industria alimenticia muy fuerte, y yo creo que es cuestión de tiempo a que se empiece a mover otras industrias” - Mariale (Libélula) “Yo creo que harto potencial, precisamente porque en Perú tiene una gran cantidad de retos sociales y ambientales que resolver en mediano plazo” - Mariale (Libélula) “Yo creo que si que uno quiere hacer una Empresa B acá, como Patagonia es como tu core tu actitud es fácil porque hay tantas áreas no cubiertas todavía en la temática ambiental y social que creo no tendría mucha competencia además. Haces tu empresa, te certificas y ya” - Isabel	haber más interés. En la última conferencia Perú 2021 dieron a conocer a Sistema B Perú y a los participantes les encantó. Sugiere que a los jóvenes les interesa bastante este movimiento. Al promover el movimiento de Empresas B en Perú en reuniones como Perú 2021, el comunicado llega a los líderes de empresas que ya tienen un interés por lo socialmente responsable y es cuestión de tiempo para que lo apliquen en sus empresas. Nature Services: Indica que la sociedad peruana es bien conservadora, hay empresas que acumulan bastante dinero y no les interesa cambiar para generar impactos socio ambientales positivos. Nature Services: Indica que el siglo 21 tiene una energía muy diferente a la del siglo pasado. Varias empresas no van a sobrevivir si nos saben adaptarse.	



		hay otras en Chile” - Florent (Nature Services) “La sociedad peruana es bien conservadora, hay muchos dueños de grandes empresas que saben que están haciendo mucha plata y no tienen mucho interés de cambio” - Florent (Nature Services) “Creo fundamentalmente que el siglo 21 tiene una energía muy diferente a la del siglo pasado. Entonces hay muchas empresas que se van a caer, los que no saben adaptarse o transformarse se van a caer. No van a poder sobrevivir” - Florent (Nature Services)		



			runner)			
			“Yo me sentí súper aliviada. Nunca sentí que las preguntas no son relevantes. Yo lo rellené y creo que de ahí pasaba a una señorita que conmigo hablaba” - Isabel (X-runner) “El certificado , el pasar por ese proceso mas que nada es bueno porque te obliga a pensar y ver todos los lados de tu negocio” - Isabel (X-runner) “Habían varias preguntas que te hacían reflexionar sobre tu propósito, sobre la manera de manejar tu empresa. Entonces al certificarte cambiaron varias cosas también en la empresa. Al pasar por la certificación, te hace pensar mucho y es una forma como que te piden de cada área mejorar, y tangibilizarlo y te das cuenta de todas las áreas que se puede realmente tocar” - Florent (Nature Services)			



			“Lo que te puedo decir es que te da lecciones, te certificas y ves la pregunta y te hace pensar y te dice tienes que enviar correo de esta manera” - Florent (Nature Services)		
	Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“A ver, lo primero es que esta personas tendría que entender que cosa es Sistema B y lo segundo a mí me parece recontra atractivo, porque hoy día simplemente teniendo el certificado y convirtiéndote, por decirte, en un proveedor de una empresa que no puede certificarse, le da la pasividad a esa empresa de incluir dentro de su cadena de valor una forma distinta de hacer Responsabilidad Social Empresarial” - Juan Carlos (Hoseg)	“Por su misma naturaleza, porque son empresas chicas que están buscando mercado, están buscando clientes, están buscando cómo vender más y yo creo que ahí cualquier oportunidad que si	Hoseg: Para las empresas grandes que aún no se pueden certificar, por el momento pueden generar que su proveedores se certifiquen. X-runner: Porque son las mejores para el mundo porque si les interesa tener impactos socio ambientales y porque piensan en las consecuencias de lo que realizan. X-runner: Las Empresas B quieren tener el triple impacto. Nature Services: Es como un filtro que las empresas deben pasar para certificar que si tienen el triple impacto.	Las Empresas B entrevistadas afirman que el certificado es solo para las empresas que trabajan bajo el triple impacto, asimismo, comentan como opción para las empresas grandes que no pueden certificarse, es trabajar con proveedores certificados, así indirectamente estarían filtrando sus procesos para ser sostenibles.

		realmente se evalúa y se ve pertinente, se va a tomar” - Mariale (Libélula) “(Debería existir más Empresas B) por lo que significa, porque cuando tu eres Empresa B significa que has cumplido con requisitos que son importantes, el medio ambiente, lo laboral, como tratas a todo el mundo en tu equipo. Expresa que para ti es importante hacer las cosas bien en todo sentido. Hay muy buenas grandes empresas pero falta querer que las cosas se hagan bien, que uno realmente piense en todas las consecuencias de lo que uno realiza” - Isabel (X-runner) “Querer tener el triple impacto, y ser abiertos a que también el assessment te diga algunas cosas que no se esta haciendo bien y mejorarlas. En cuanto a tamaño da igual” - Isabel (X-runner) “Y segundo la parte de valor racional, un tema de	



		posicionamiento, de visión , de exponerse somos Empresa B, da un valor diferencial y yo creo que eso es una parte bien fundamental es poder participar, no hay muchas comunidades de empresas que quieran hacer un cambio, entonces ahí conocer a esa gente dentro y afuera del país y estar intercambiando ideas pero también de repente servicios productos, es algo muy interesante” - Florent (Nature Services) “Es como un filtro para asegurar que la gente esta en la misma onda entre empresas” - Florent (Nature Services) “Nosotros estamos convencidos que genera un impacto necesario que aun el, cambios que necesitamos para el planeta a nivel de sociedad y ambiental son tan gigantes que cada día que se pueda cambiar es un gran paso” - Florent (Nature Services)	

ANEXO Q: Matriz de codificación de tercer orden de Startups

VARIABLES	CÓDIGO	SUBCÓDIGO	CITAS	INTERPRETACIÓN	HALLAZGO POR VARIABLE
Cambio organizacion al	(CAO)	Políticas de cambio (CAO - PC)	“Sí, definitivamente, nosotros cualquier mejora que reduzca mi impacto a lo social o medioambiente, nosotros somos totalmente abierto y de hecho lo buscamos. No sé, un día, te doy un ejemplo, un día a una proveedora le pedía, nosotros le damos productos para fiestas infantiles, entonces le pedía una porción más pequeñas para niños y me mostró estos re-envases en botellita, este, cubitos de botella, me dice “mira, les encanta”, yo le decía “no hay forma, esto no entra dentro de nuestra política, dentro de nuestra visión como empresa”, si bien sí, al cliente le puede ser más llamativo para los niños , pero es gastar en una botella de una manera ilógica, o sea, una bolsita va al final a tener mucho más impacto que una botella de pet que no sea inflada” - Irina Ochoa (Golosanas)	Golosanas: Las políticas de cambio van interrelacionadas con la misión y visión que tiene la empresa, que es la de tener una política de reciclaje, el uso de productos saludables y el uso de recursos biodegradables.	La startup Golosanas afirma que las políticas de cambio de su organización están interrelacionadas con la misión y visión de la empresa.

			siempre pensando en el carpintero tradicional, que estamos en el siglo XX y como siguen trabajando tan manualmente” Vaneza (I furniture) “En otros países ya se aplican maquinas industriales para esta industria. Entonces se creó con esta motivación. Si bien es cierto es un modelo de negocio pero nuestra idea es aspirar a que la carpintería de todas maneras trascienda. Y ese es un propósito inicial de I furniture, incluso transmitir a través de la marca todo lo que estamos haciendo toda una campaña de concientización de que utilicen tecnología digital en sus muebles, en sus mobiliarios, de que ya los carpinteros apoyan este sistema de trabajo” Vaneza (I furniture) “Nosotros no somos una organización sólida, algo así con una clara cultura organizacional, con una clara misión, visión y objetivos, todavía no. Aun está en madure” Henry (Eco conciencia)		



Prácticas de Gestión (CAO - PG)	“Todo se puede cuestionar constantemente, todos los días pensamos cómo podemos mejorar este proceso, que podemos hacer para que los operarios estén más cómodos, cometan menos errores, sean más eficientes” Sebastián (Freshmart) “Claro porque nosotros siempre evaluamos al agricultor que es la persona a la que queremos impactar directamente, en cuanto aumentaron sus ingresos económico con el modelo de Compadre, también como él se siente trabajando con nosotros. Ahora más adelante vamos a colocar temas para que ellos puedan manejar mejor sus chacras. Compadre nace para mejorar la agricultura rural, entonces si hacemos algo que va en contra de eso, pues no tiene mucho sentido” - Juan (Café Compadre) “Somos totalmente abiertos a las nuevas prácticas de empleabilidad, a las nuevas formas de trabajar y siempre teniendo al centro de nuestra atención a las personas y no	Freshmart: La organización se encuentra constantemente abierta al cambio, con el fin de mejorar sus procesos Café Compadre Se evalúa constantemente si se está impactando positivamente a la parte interesada, el agricultor (beneficiario / proveedor de café) Tulpu: Se está abierto a las nuevas prácticas de empleabilidad y a las nuevas formas de trabajar Eco conciencia: Flexibles y búsqueda de mejora en productos y servicios (toman en cuenta a opinión de los clientes potenciales)	Las startups afirman que a través de prácticas innovadoras y flexibles buscan mejorar sus procesos e impactar positivamente.		

			necesariamente a un ingreso económico, que también debe de estar porque sin eso no funciona la empresa, pero sobre todo eso está la persona. Digamos que ese es el nuevo enfoque de las nuevas metodologías para hacer empresa, y nosotros si estamos totalmente abierto” - Pavel Díaz (Tulpu) “Si estamos averiguando, hicimos un pequeño, unas pequeñas entrevistas a clientes potenciales, a ver como serian estas áreas, flexibles a todo tipo de espacio, como les gustaría, si es importante o no que tenga este riego automatizado, el control remoto del abonamiento en sí. Y bueno en estos meses ya vamos a implementar con todo lo que hemos averiguado, nosotros lo llamamos fletes que son bio jardines, huertos tecnológicos que pueden estar en las casas y ahora estamos en investigación de cómo hacer esto, las plantas que van a ir, la aplicación que va a controlar esto. Estamos todavía en esa fase” Henry - (Eco conciencia)		

Nivel de apertura al cambio	(NAC)	Disposición certificarse (NAC - DC)	a	“No porque es muy caro, para una start up no, pero quizá para una empresa en crecimiento con 3 años en el mercado, yo creo que si podría ser” Alexandra (Vet place) “Yo creo que sí vale la pena certificarse y renovar el certificado, si hay incentivos va a haber, obviamente, renovación de la certificación.” - Pavel Díaz (Tulpu) “Interesante, pero cual es el costo” Sebastián (Freshmart) “Si, para una empresa chiquita como nosotros, así sean 150 soles al mes, cada centavo cuesta. Siempre lo primero es los trabajadores. Aquí tenemos problemas así con el personal que están trabajando más horas de lo que deberían. Porque primero es tu gente, obviamente no, que también es parte del ambiente no. Si a medida que crezcamos y que se tenga más recursos, son cosas que también se pueden hacer no, a medida que ayude no, que haya un retorno. Pero ahorita	Vet place: El costo de la certificación podría llegar a ser un limitante para una startup, sería más accesible para las empresas en crecimiento de 3 años Tulpu: Depende de los incentivos si se certifica y si se renueva el certificado Freshmart: La certificación es buena pero el interrogativo es cuál es el costo, es alto y es un limitante para la situación de la empresa, primero son los empleados Golosanas: El certificado debe estar alineado a la organización y de eso depende la certificación, a un mediano plazo podría ser Golosanas: El certificado es un buen aval para demostrar lo que hace la empresa ante un competidor que no hace lo que dice Ingresa: Es interesante, pero aún no cumple el tiempo	Para muchas startups el costo de certificación sería un limitante por no contar con suficiente liquidez para cubrirlo; sin embargo, reconocen que en un mediano plazo podrían considerarlo. Afirman que el certificado es un aval y que se ve atractivo.



			no gastaría” Sebastián (Freshmart)	requerido de 12 meses	
			“O sea, si las bases concuerdan con lo que yo estoy trabajando, sería genial, pero tendría que evaluar como te digo, las bases de la certificación. Suena genial, pero hay q leer las letras chiquitas” - Irina Ochoa (Golosanas) “Sí, como te digo, a un mediano plazo, si lo valoraría, sí sería interesante, pero a un mediano plazo” - Irina Ochoa (Golosanas) “Yo no sé si personalmente, Golosanas, estaría interesada en certificarse, o sea, como te digo, es parte de nuestro marketing decirle al cliente todo lo bueno que hacemos por el planeta, ese es un tema personal y ético. Pero si, por ejemplo, vendría otro competidor, que también dice que hace y yo sé que no lo hace, entonces esa certificación a mí sí me serviría para demostrar a la gente que hay gente que lo podría estar engañado” - Irina Ochoa (Golosanas)	I furniture: La liquidez de la empresa es un limitante I furniture: sería interesante poder obtener la certificación Inngresa: Habría que evaluar el impacto al año de certificarse Wiwa Club: El certificado a primera impresión es atractivo, se ve como un respaldo para la organización, pero hay que evaluar el reglamento	

			“Si, solo faltaría llegar a los 12 meses” Grover (Inngresa) “Habría que evaluarlo, ahorita por la liquidez de la empresa” Vaneza (I furniture) “De lo que ahorita me he enterado, se ve bien, se entiende bastante el fin. De qué forma ellos van a poder apoyar en todo lo que es la creatividad empresarial desde el lado social y ambiental. Si esos son sus objetivos, yo creo que sí. Es interesante poder sumarse” Vaneza (I furniture) “Lo analizaría como todas las cosas, poner una ventana de tiempo, 1 año para ver cuantos clientes obtuve o tomaron importancia en mis servicios por el hecho de ser una empresa B. Si ninguna me dice ni siquiera me entere de ello, lo terminaría. Pero como te digo tendría que evaluarlo desde ese punto de vista más analítico” - Grover (Inngresa) “Sí, estaríamos interesados en realidad. Tendríamos que ver, este, todos los procesos, reglamento ” - Isis		

			(Wiwa Club)		
	Decisión para la certificación B (NAC - DCB)		“Claro, porque una certificación es de todas maneras un respaldo” - Nataly (Wiwa Club) “Pienso que sería algo externo, como te digo en el tema del café nosotros tratamos de evitar un poco la certificación organica y filtrado porque es un costo que es mucho alto de lo que pide la certificadora Sistema B. Nos gusta trabajar más un tema de confianza, como creer en el otro. Pero si en algún momento nos exigen para entrar a un tipo de evento o puede impulsar un poco más el lado comercial por el hecho de tener la certificación B pues no me parecería mala idea. Pero ahorita sería más por un tema interno” - Juan (Café Compadre) “Te digo, definitivamente, o sea definitivamente tiene que ser algo que te motive a ti, o sea la certificación no debe ser el fondo; o sea, tú ya debes tener eso en el ADN de tu empresa, no deberías, cómo te digo (en tono dubitativo), cambiar muchas cosas, sino ya debería estar en el ADN de tu	Café Compadre: Depende de un factor externo, si como requisito para impulsar la organización piden el certificado, la organización accedería Golosanas: Depende definitivamente del ADN de la organización Vet Place: Debe nacer de la propia organización, del Gerente, él debería darse cuenta Tulpu: Depende si tu organización puede pasar el proceso riguroso de la certificación y de la motivación de los directivos Wiwa Club: Depende de una motivación interna, porque el entorno no conoce el modelo de Empresas B	La mayoría de las startups aseguran que la motivación de certificarse debe ser intrínseca y partir de la alta dirección o de la gerencia. Por otro lado, una startup difiere y afirma que la motivación es externa y se da por presiones en el entorno.

		empresa, este, y la certificación sería un medio para poder llegar a más personas, pero nada más, no debería ser un fin como una certificación comercial, sino se convertiría en una certificación comercial, como un ISO que es para que la gente vea mis procesos perfectos. Entonces, las bases deberías tenerlo en el ADN de tu empresa” - Irina Ochoa (Golosanas) “yo creo que tiene que ser de la empresa, los propios gerentes tienen que darse cuenta de las cosas, de cómo está funcionando y proponerlo” Alexandra (Vet place) “Sí, claro, obviamente debería pasar siempre por la motivación de los directivos; sin embargo, ¿que emotiva realmente al directivo en la conciencia o subconsciencia?, yo creo que la certificadora verifica si tú, si la empresa cumplen todos los estándares, entonces, no sé que tan rigurosa será la certificadora [...] Entonces, es una combinación entre si ser consciente, que necesitas certificarte como Empresa B y, a la vez, ver si tú puedes certificarte y ver el proceso como empresario” - Pavel	Freshmart: Depende de la Alta Dirección y del entorno, se entrelazan Waposat: La certificación B es un paso que tenemos que dar en el futuro I furniture: La motivación debe ser interna definitivamente Inngresa: Depende de la organización como medio para demostrar la calidad de la organización	

			Díaz (Tulpu) “La verdad no creo que sea una presión social (sino motivación interna), porque de por sí las personas no saben qué es una Empresa B jaja así como nosotras (riéndose)” - Isis (Wiwa Club) “Yo creo que propia, de todas maneras, porque es iniciativa de nosotros si seguimos tomar este rumbo, adecuarnos a esto, no porque otras personas me lo quieran imponer” - Jean Pierre (Voz 3D) “La decisión de certificar, de todo un poco. Las reglas, la alta dirección, el entorno, yo creo que todo está entrelazado. La alta dirección va a coincidir con los socios y el entorno también contribuye a que uno vaya cambiando la forma de pensar” Sebastián (Freshmart) “Si desde luego, nosotros teníamos entendido que sería un paso que tendríamos que realizar en el futuro. Sin embargo estaba pensando que podría ser cuando estemos en una etapa comercial” Joseph (Waposat)		

			“A un factor interno definitivamente” Vaneza (I furniture) “Así como está planteado ahora, es una decisión de la alta dirección” Henry (Eco conciencia) “Definitivamente sería un tema de decisión propia. Me parece que va alineado con lo que de mostrar como calidad de empresa si, totalmente de acuerdo. Y va alineado a nuestra cultura de organización y a lo que queremos transmitir a nuestros clientes, el tema de que usen el sistema no para castigar sino para gestionar, para buscar soluciones y negociar con su personal. Tratamos de inculcar esa responsabilidad a nuestros propios cliente” - Grover (Inngresa)		Café Compadre: La organización sabe que debe haber cambio sí o sí en el cuidado con el medioambiente y la sociedad, pues si se degrada	El total de las startups afirman que su organización se encuentra alineada al triple impacto, asimismo, que buscan que
Sensibilidad al triple impacto	(STI)	Relación de empresa con la responsabilidad social	“Hace unos 20 años no se sentía los cambios que estamos viendo ahora medioambientales y sociales, pero ahorita como dicen “la vaina esta que quema”. Yo cuando voy a campo, las			

		(STI - RDEERS)	estaciones son súper cambiantes, los agricultores ahora no saben bien cuando llueve cuando es temporada de lluvias, cuando de sol. No sale el sol cuando tiene que salir, ya se está sintiendo los cambios, entonces se está volviendo una necesidad. Tiene que haber este cambio sí o sí, nos es porque somos hippies sino para que sigamos viviendo en un mundo que sea bonito tiene que haber este cambio” - Juan (Café Compadre) “si es que vamos a hacer un nuevo empaque, que haga lo menos daño al medio ambiente posible. Entonces siempre que los chicos van a hacer una tarea, cada área pues trata siempre de escoger un proveedor que les dé, como les decía bolsas que dentro de su proceso contaminen menos. O si vamos a lanzar un pack de café con tazas, las tazas son hechas por artesanos locales y las tazas son hechas de manera artesanal” - Juan (Café Compadre)	los perjudicados seríamos nosotros Café Compadre: Todo los procesos de la organización tienen como principio el triple impacto Vet place: Somos el aliado de nuestro cliente Vet Place: Los aliados (proveedores) de la organización tienen interiorizado el propósito de la organización Freshmart: El organización busca ser un medio para que varios actores de la sociedad se unan (productor, pescados, agricultor, ama de casa) siendo responsable con cada uno de ellos Voz 3D: El propósito de la organización busca empoderar a un grupo de personas de la sociedad (personas con discapacidad) a través de la educación y el aplicativo app Tulpu: El propósito está	cada uno de sus procesos estén alineados a su propósito y al cuidado del medio ambiente. Además que, tienen en cuenta el impacto que generan en sus stakeholders, tal como proveedores, los han convertido en sus aliados estratégicos.

			“El propósito actual es ser el aliado del dueño de la mascota, y como te dije darle las facilidades para que pueda engrèir a su mascota, tanto con productos, con servicios y también aconsejarlos para que tenga una tenencia responsable” Alexandra (Vet place) “Nosotros metemos a microempresarios dentro de Vet place para vender, entonces esos microempresarios a veces son eh, por ejemplo las pastelerías caninas, lo hacen señoras en sus casas, entonces son súper microempresarios, son independientes, nosotros los ayudamos a que salgan adelante, y les damos un canal de venta más, este le damos publicidad y clientes no” Alexandra (Vet place) “Somos un mercado online que busca acercar al productor, al pescador, al agricultor, al ama de casa, y básicamente lo que hacemos es,		alineado al triple impacto Golosanas: El propósito es socio y ambiental y está alineado en todo el proceso (incluido los proveedores), busca empoderar al carpintero (como proveedor) a través de la tecnología y la educación Golosanas: La organización busca ser sostenible Eco conciencia: El propósito busca solucionar un problema medioambiental y social Waposat: La organización busca impactar ambientalmente y preservar la naturaleza Ingresa: La organización evalúa el impacto que genera Wiwa Club: Hay una política de reciclaje en la organización, en lo más mínimo se cuida el alineamiento en los procesos	

				somos un retails que te lleva la verdura, la fruta, el pescado a la casa lo más fresco posible” Sebastián (Freshmart) “Y también queremos hacerlo siendo responsables con los distintos stakeholders que hay” Sebastián (Freshmart) “El propósito ahorita es de alguna u otra manera democratizar la educación como primera aplicación, o darle un mayor acceso en general a las personas con discapacidad, a mejorar su vida, y estar más, tener igual de acceso a las oportunidades como las personas regulares” - Jean Pierre (Voz 3D) “Con lo ambiental obvio porque estamos en la web y intentamos de consumir los mínimos en recursos renovables como el papel. El social, sí, porque esta herramienta no existe actualmente en la sociedad, queremos innovar en este sentido, y yo creo que		



				va a ayudar a un montón de gente” - Pavel Díaz (Tulpu) “El propósito de Golosanas Box es hacer más asequible y accesible los productos saludables, brindar información sobre estos productos, hacer un trabajo en comunidad con los proveedores brindado productos que realmente sean saludables y con las personas darles la información necesaria que necesitan para tomar la mejor decisión sobre su salud” - Irina Ochoa (Golosanas) “Hemos identificado un problema, hemos observado que no solo en Arequipa sino en otras ciudades también, la reducción de áreas verdes tanto en públicas como en los propios hogares, esto por el avance urbano y que ahora las casas están dedicando menos áreas verdes [...] Nosotros de alguna forma nos estamos enfocando en resolver ese punto, a través de unos tipos de jardines adaptables para este tipo de espacios verticales, en techos. Y a la vez que puedan ser fácil,		

				manejables. [...] A parte que también contribuya a mejorar las áreas verdes de la ciudad, incrementando poco a poco en cada hogar” - Henry (Eco conciencia)			
				“Nosotros estamos promoviendo curso, talleres, cosas que estén relacionadas a los huertos en casa, la jardinería vertical, y otros puntos de otros temas” - Henry (Eco conciencia)			
				“Bueno el fin es un poco evidente, ya vimos que de alguna forma nuestra cultura se está debilitando respecto al cuidado del medio ambiente, aunque en estos últimos años ya se está tomando un poco de conciencia, pero igual aquí en la ciudad de Arequipa, se ve que no miran panorámicamente la ciudad, que solamente es algo cementado, ya no ve espacios verde notables. Incluso la misma cultura cuando uno ve en las calles, basura tirada, después las mismas áreas verdes están descuidadas, sin regar. Es de alguna forma preocupante, entonces queremos contribuir con eso			

			y a su vez que sea algo sostenible no” - Henry (Eco conciencia) “Queremos darle la vida a los ríos, porque los ríos están contaminados. Waposat nace con esa idea, de ser una herramienta que permita tanto a las empresas como a las autoridades que gestionan el uso de los recursos hídricos, poder hacer una eficiente gestión de ellos no. Es como una wachiman de los ríos, que va a permitir saber en todo momento como está la calidad del agua” Joseph (Waposat) Pero volviendo a la pregunta en el impacto ambiental, las empresas nos permiten hacer diagnósticos para un uso más eficiente del agua. Entonces hay un impacto ambiental cuando le prestamos servicios a la empresa. Y cuando les prestemos servicios a las autoridades, habrá un impacto en el tema de la gestión. Que las empresas también puedan tomar acciones preventivas y correctivas, en cuanto al		

			tratamiento de sus afluentes, lo cual se va a traducir en menos contaminación de los ríos. Finalmente en cuanto al impacto social, se va a poder evitar los conflictos sociales por el uso del agua” Joseph Waposat)			
			“La empresa tiene 3 propósitos. Uno que es el lado educativo que es toda la parte de la transferencia de tecnologías de este tipo ya que nos dimos cuenta que en el Perú todavía la capacitación de todo lo que es diseño de innovación para maquina digital no está desarrollada. Entonces una parte de la empresa, para que esta pueda surgir, crecer, nos dimos cuenta que transferir tecnologías era un punto importante” Vaneza (I furniture)			
			“Y la tercera rama vendría a ser el tema de la carpintería tradicional, de qué manera el carpintero tradicional se va a ver involucrado dentro de todo este nuevo sistema de carpintería digital. No va a ser desplazado, sino complementar o mejorar su desarrollo aplicando tecnología” Vaneza (I			



			furniture) Hay un tema social muy grande porque estos carpinteros en un futuro pues van a poder aplicar tecnologías si es que logran tener en sus carpinterías estas máquinas, si logran mejorarlas y van a poder mejorar su proceso de producción industrial. Entonces hay un tema social bastante grande con ellos no, como van a adaptarse al mundo digital” Vaneza (I furniture)			
			Y luego el otro impacto también importante es el lado ambiental, de qué manera vamos a poder utilizar materiales sea sostenibles, que sean responsable en la manera de reforestar el tipo de madera. Nuestra industria relacionada directamente con todo el tema forestal. Estamos empezando a tener relaciones con una ONG que trabaja madera en la selva de manera responsable y de esa manera la vamos a poder integrar para utilizar material que de alguna manera no hace daño sino que tiene una sostenibilidad desde el lado comercial” Vaneza (I			

			furniture)				
			“A ver dos cosas, yo cuando tuve la concepción del sistema, estaba buscando de alguna manera ver cómo ayudar a las pequeñas empresas de Perú. Porque estoy convencido de que las pequeñas empresas no pueden o no se apoyan en tecnología porque consideran que la tecnología es muy difícil de usar o es muy cara. [...]se busca transparentar la información y tener la información transparente tanto para el empleado como para la empresa no significa motivo de castigo para el empleado y no le da pie a la empresa de sobrepasarse. Ambos salen ganando” - Grover (Inngresa)				
			“Desde luego lo que tu mencionas en el impacto social , también hemos visto poco a poco como ha ido mejorando en ese sentido por ejemplo , la vez pasada conversaba con un cliente de chile y nos comentó como el utilizar Inngresa ayudo a mejorar el rendimiento de sus empleados” -				



			social y que tiene que retribuir a la empresa. Entonces, nuestra base de empresas si es eso” - Nataly (Wiwa Club)		
			“Una persona, bueno como nuestro mensajes es lo que te hemos comentado, de hecho las personas cuando te escuchan sacan ellos mismo que es con un fin social ¿no?” - Isis (Wiwa Club)		
			“[...] O sea, es algo que las personas pueden percibir, pero si por A o B podemos tener, claro, una certificación, genial” - Nataly (Wiwa Club)		
			“Mira, en cuanto a lo ambiental, los cuentos interactivos son de flora y fauna peruana y buscamos que justamente los niños tengan un respeto hacia la vida natural, hacia a los animales, hacia la flora y fauna en general” - Isis (Wiwa Club)		

			“Pero, nuestro cambio y nuestra visión es que la gente aprenda a diferenciar y aprenda a tomar voz y voto sobre su alimentación, sobre lo que le venden y sobre lo que puedan elegir, lo que puedan meter a la boca, ese es nuestro fin, que la gente conozca realmente, que no los engañen y ese es mi objetivo y ese sería nuestro éxito” - Irina (Golosanas)			
		Relación con empresas socialmente responsables (STI - RCESR)	“Estoy conociendo muchos emprendedores muy buenos, que realmente tienen la finalidad de lograr una solución, que su fin, tú lo ves, no es el dinero, su fin es hacer y generar un cambio” - Irina Ochoa (Golosanas)	Golosanas: Existe relación con otros emprendimientos que tiene como fin la solución de un problema en la sociedad y/o medioambiente.	Sólo un emprendimiento afirma tener relación con empresas sociales o que tienen propósito socio ambiental.	
Dirección institucional	(DIR)	Rentabilidad de la empresa (DIR-RE)	“Pero lo primero es siempre ser rentable, sino eres rentable, si el negocio no da, no hay forma en que puedas ser social responsable” Sebastián (Freshmart)	Freshmart: Si la organización no es rentable, tú no puedes ser socialmente responsable	Un startup resalta la importancia de ser rentable para ser socialmente responsable.	
		Sostenibilidad (DIR-SO)				

		Buen gobierno corporativo (DIR-BG)			
Responsabilidad Social	(RPS)	Interés de las empresas peruanas en la RS (Iso 26000, GRI) (RPS-IEP)	“Yo creo que no, más bien, todo lo contrario, olvidarte de eso (la responsabilidad social) y ponerlo en lo último de la lista e importancia, y recién al final, preocuparse por eso. Creo que ahora a las empresas no les importa a eso” - Jean Pierre (Voz 3D) “Por la poca experiencia que tengo en el tema de las empresas, pero viendo como un ciudadano, pienso que todavía es un poco incipiente la cultura, declarar este impacto social o realizar estos reportes. Todos estos drivers de cambios en el mundo llegan cada vez más rápido. Es solo cuestión de tiempo en que esto cambie dramáticamente. Inclusive ahora el gobierno está impulsando el emprendimiento social, lo cual es algo que no se había visto antes” Joseph (Waposat) “Pasaría a ser representativo cuando	Voz 3D: Las empresas peruanas no les da importancia a la solución de problemas socio/ambientales y lo ponen en lo último en prioridad e importancia Waposat: La cultura peruana aún no le da importancia al impacto social; sin embargo, se observa un cambio en la sociedad, incluso el Gobierno lo está impulsando Inngresa: Depende de la generación, los millennials están más abiertos a estos temas, trabajan para ello y son conscientes, pero las antiguas generaciones no tienen simpatía y lo desplazan Tulpu: Solo las empresas formales pueden trabajar bajo una responsabilidad social, los que recién comienzan no,	La percepción de las startups es que la Responsabilidad Social es una moda y que muchas empresas lo usan como estrategia y marketing. Sin embargo, también resaltan que hoy en día hay una mayor conciencia con el cuidado ambiental y social, gracias a la nueva generación, asimismo, resaltan que el Gobierno está impulsando este cambio.

		cada empresa pequeña sienta que debe ser parte de sus responsabilidades. Cuando ese cambio cultural en el Perú y en Latinoamérica ocurra ahí va a ser eso parte de la nación. Por ahora hay iniciativas. Creo que también va por un tema generacional. El hecho de que haya empresas dirigidas por personas mayores de 40 años, ellos no sienten todavía simpatía por este tema. Pero ahora las nuevas generaciones menores de 30 que empiezan a crear empresas y si ven todo esto que ha vivido todo el boom de la noticia del calentamiento global, de la sociedad más integrada, si sienten que sea parte de la propia naturaleza de una empresa. Entonces va a ir en esas tendencias, pero el día de hoy no” Grover (Inngresa) “Yo creo que, en el Perú, la mayoría de empresas pequeñas luchan para sobrevivir, para pagar sueldos, para luchar en contra la Sunat, y ese tipo de cosas [...] las empresas medianas que ya tienen una empresa más formada y pueden tener una dirección; por ejemplo, de cultura o de apoyo social,	porque están luchando por sobrevivir Golosanas: La responsabilidad social es una moda, las empresas no son coherentes con lo que reportan y con lo que hacen, existe hipocresía Wiwa Club: La responsabilidad social es una estrategia, ayudan a las comunidades, pero a la vez hay desarrollo comercial I Furniture: Se está abriendo paso a esta nueva cultura con las empresas jóvenes, es un proceso de adaptación Freshmart: Hay mayor preocupación por el medio ambiente, a comparación del pasado Eco conciencia: La ley debería fiscalizar la doble moral de las empresas, cuando declaran que hacen responsabilidad social y en el fondo no lo hacen Café Compadre: Es un tema de educación, está habiendo un cambio en la mentalidad con los

			podrían darse el tiempo para desarrollar los reportes que me mencionaste, pero así cualquier empresa, yo lo veo difícil, uno está en el día a día” - Pavel Díaz (Tulpu)	jóvenes	
			“Creo que es una moda, yo personalmente creo que es una moda, no puedes tener responsabilidad social si lo que vendes va a dañar a las personas, así de simple. Entonces, hay una hipocresía, les regalo o tengo un fin social, pero con lo que vendo les estoy haciendo daño a todos mis clientes y a todos mis consumidores” - Irina Ochoa (Golosanas) “Y es un plan estratégico, también, al menos yo cuando estudie (en tono dubitativo), cuando estuve trabajando en empresas con responsabilidad social como Backus, como las mineras Las Bambas y ese tipo de cosas, he visto por el lado de la responsabilidad social, también es una estrategia ¿no?, pero eso se está implementando recién, como que hay más presión social sobre esto, entonces están		



			tomando estas estrategias como ayudar a las comunidades y etc de cosas; se les está exigiendo más que se haga este tipo de cosas” - Nataly (Wiwa Club) “No hay mucha cultura de eso. Pero si estamos en vía de que se pueda dar. Yo creo que va a depender mucho de la visión de las empresas más jóvenes. De qué forma estamos ahora cambiando con todo el tema de innovación y con el tema de start ups y de fondos de inversión. Ahora la nueva generación de jóvenes está participando de manera importante en todo lo que es la transformación del tema comercial. Así que va a ser un proceso de adaptación” Vaneza (furniture) “Si o sea, creo que en general hay, las empresas, si no son las empresas, sino las personas, sino que las empresas son al final personas, un conjunto de asociados, hay una preocupación por el medio ambiente por los distintos ecosistemas en los que estamos. Y si		

		creo que a diferencia de hace 30 años es posible eso” Sebastián (Freshmart)		
		“Me gustaría que sea público, pero a veces leo las páginas webs de los bancos que dicen “hago responsabilidad social en tal sitio”, narran sus historias pero me preocupa si esta será real. La verdad no estoy muy convencido si la ley se está aplicando o es de pura apariencia. Yo creo que sí debería haber una fiscalización respecto a eso” Henry (Eco conciencia) “Creo que para muchas es un saludo a la bandera, porque lo tienen no porque verdaderamente les da un valor. Pero creo que está cambiando, y también cambia porque la gente nueva que ingresa son jóvenes que han visto otra realidad o son más conscientes. Entonces también es un tema de educación” - Juan (Café Compadre)		
	Lineamiento de la RS en la empresa	“De hecho, todos los chicos saben del objetivo de Compadre, que es utilizar energías renovables para dentro de la	Café Compadre: Toda la organización es consciente del propósito de la organización y	La startup Café Compadre afirma que toda la organización es consciente

	(RPS-LRS)	cadena productiva del café, los chicos saben bien que todas las decisiones que tomemos siempre tratamos de que sean, de que estén alineadas en ese sentido (triple impacto) como usar la menor cantidad de combustibles de energías no renovables, de que también sea café orgánico” - Juan (Café Compadre)	que los medios deben de estar alineados a ellos	del fin social y ambiental que tienen, y buscan que todos los procesos estén alineados a ello.
Relación con otras Empresas B	(REB)	Red de networking B (REB - RN)		
Relación con otras empresas socialmente responsables	(RSR)	Actividades de integración (REB - AI)		
Costo de certificación	(COC)	Red de networking (RSR - RN)		
		Capacidad de pago (COC - CP)	Waposat: El costo no es caro comparado con las oportunidades que brinda la	6 del total de las 11 startups afirman que el costo es un limitante por la liquidez de

			oportunidades que te da la certificación, está bien” Joseph (Waposat)	certificación	la empresa y por ser nuevos en el mercado. Por otro lado, 5 de ellas afirman que no es un limitante y que podría ser viable la certificación.
			““Es limitante hoy, porque todavía no llegamos a tener un punto de equilibrio.	Inngresa: En la situación actual de la empresa, el costo es un limitante, no generaría un retorno inmediato Eco conciencia: El costo no es limitante	
			Y añadir un costo ahora no por muy bonito que sea el tema filosófico de ser una empresa B. Puesto que no lo veo ahorita como una inversión que me de retorno inmediato. No aquí en Perú como para asumirlo hoy. Más adelante cuando ya estemos en facturación en azul podemos ir agregando los costos” - Grover (Inngresa)	Voz 3D: El costo es un limitante, por que los ingresos de las empresas sociales son bajos y no contribuiría a que sea sostenible I furniture: Se debe evaluar, por la liquidez de la empresa Vet Place: Para un startup si es caro, podría ser para empresas en crecimiento de 3 años	
			“No creo que sea un limitante” Henry (Eco conciencia)	Café Compadre: El costo no es alto, pero si requiere de tiempo y hay que evaluar el valor que nos da el certificado	
			“Yo creo que sí sería un gran problema, los ingresos de empresas sociales, yo creo que si son bastantes bajos y no contribuiría a que sea sostenible” - Jean Pierre (Voz 3D)	Freshmart: El costo es un limitante, cada centavo cuesta Wiwa Club: El costo no es alto, pero podría implementarse	

			certificación orgánica y fiar tarde, está bien tenerla pero incurren en costos y tramites” - G (Café Compadre)		
			“Me parece como te digo bien que haya un costo, pero también supongo que la certificadora tiene que vivir de algo. Yo ahorita si lo pensaría por el tema de presupuesto. Porque a pesar que son 500 dólares anuales que no son mucho, lo podría usar en otra parte pero es algo que se tendría que evaluar. No creo que sea una limitante, me parece lo justo” - Juan (Café Compadre)		
			“Si es para fomentar más, me certificaria” Henry (Eco conciencia)		
			“No creo que sea un limitante” Henry (Eco conciencia)		
			“Si, para una empresa chiquita como nosotros, así sean 150 soles al mes, cada centavo cuesta [...] Si a medida		

			que crezcamos y que se tenga más recursos, son cosas que también se pueden hacer no, a medida que ayude no, que haya un retorno. Pero ahorita no gastaría” Sebastián (Freshmart)	
			“Yo creo que si ya esta establecido los quinientos dólares, bueno tampoco es mucho dinero ¿no?, pero teniendo en cuenta otras empresas que recién están comenzando, yo creo que debería ser; por ejemplo, cuantos ingresos tienen al año, yo creo que, por ejemplo, un 5% depende de los ingresos que tenga, tal vez para mí no me puede parecer mucho dinero, pero tal vez para las otras personas que recién están comenzando, sí” - Isis (Wiwa Club)	
			“Para una empresa pequeña como un emprendedor, como yo, si es alto. Ahora, depende, también, de que cosa podría obtener. Si tú me dijeras que obtendría x, y, z, yo te podría decir si es alto o no” - Pavel Díaz (Tulpu)	
			“Sí; o sea, ahorita en el estadio en el	

			que está Golosanas, cualquier costo, cualquier inversión, ahorita es un costo , sería en función de, como te digo, si ese costo nos trae beneficios para lograr nuestro objetivo, tendríamos que hacer ese match y esa evaluación. [...] Pero, si es algo que sería, cómo te digo, me podría encantar, pero si cuesta un montón, no podría, no sería viable, no podría” - Irina Ochoa			
Costo de generar triple impacto	(CTI)	Capacidad de gasto para la mejora continua (CTI - CG)				
Demanda social	(DES)	Influencia de la presión social para reducir impactos negativos (DES-NPS)	“La participación de ellos va a ser neutral porque si no perderían la imagen de que son sin fines de lucro” Vaneza (I furniture)	I furniture: Los colectivos medioambientales tendrán posición neutral Golosanas: Los colectivos medioambientales serán como un ente regulador ante las empresas para evaluar si cumplen lo que prometen, pero no debe estar ligado a ninguna organización (ni a las Empresas B)	4 de las 11 Empresas B afirman que los colectivos medioambientales conformarían un grupo de presión social y contribuirían a que las Empresas B incrementen; por otro lado, 3 de las 11 entrevistadas afirman que tendrían una posición neutral ante el movimiento.	

			informar, pero no debería estar ligado a una empresa de ningún tipo, B u otra, una ONG no debería estar ligada con una empresa, pienso yo que su finalidad es ser juez de todas” - Irina Ochoa (Golosanas)	Eco conciencia: En Arequipa, las ONG no tienen un papel notorio, sus actividades son básicas Vet Place: Los colectivos medioambientales contribuirían a que las Empresas B aumenten Freshmart: Los colectivos medioambientales que podrían ser presión legítima y otros pueden obstaculizar Voz 3D: Los colectivos medioambientales van a apoyar el modelo de negocio Tulpu: Los colectivos medioambientales estarán de acuerdo con las Empresas B; sin embargo, hay colectivos que son radicales y extremistas
			“Aquí en Arequipa la verdad las ONG no están haciendo un papel notorio. Las actividades que realizan son muy básicas. Solo hacen eventos o charlas. Pero no se les ve como tú mencionas” Henry (Eco conciencia)	
			“Aumentaría, ayudan, apoyan” Alexandra (Vet place)	
			“Hay de todo, como en todos lados. Así como hay empresas responsables, hay empresas sinvergüenzas también. Hay grupos ambientales que si ejercen presión legítima por mejorar las cosas y otros que al final simplemente tiene un ánimo de obstaculizar la inversión. Hay de todo yo creo. Pero si presupuestado que hay gente valiosa”	

Cultura organizacion al	(CUO)	(CUO-CO)	Actualmente, estoy hablando con encargados del AISEC para ver si tratamos de hacer una sinergias con ellos y poder traer a unos estudiantes de otros países para que también trabajen en Tulpu desde sus lugares de hospedaje acá en Lima” - Pavel Díaz “Nosotros principalmente estamos motivados por las oportunidades de inversión, del mercado. Sin embargo, el triple impacto es parte de nuestra cultura. La certificación simplemente va a ser la materialización, un documento de que nuestra filosofía tiene el triple impacto. Sin embargo con o sin certificación nosotros vamos a seguir con la filosofía” Joseph (Waposat) “Claro que sí, este como te dije es una cultura, tenemos una cultura organizacional bien dinámica, es flexible, todo el mundo aporta, o sea todo el mundo trabaja de manera horizontal” Alexandra (Vet place)	Waposat: La cultura de la organización está basada en el triple impacto Vet Place: Cultura organizacional dinámica, flexible; se trabaja de manera horizontal Vet place: Cultura horizontal, innovadora, millennials y hay una cultura de apoyo y trabajo en equipo Golosanas: Una cultura integral en la que los proveedores son un aliado importante Tulpu: Cultura basada en valores, ética, transparencia en información Waposat: Se busca que las personas tengan la sensibilidad del cuidado ambiental integrado. La cultura organizacional integrada en todos, transparencia, confianza Freshmart: trato horizontal entre los trabajadores Eco conciencia: Trabajo en	las personas tengan sensibilidad al triple impacto. Asimismo, afirman que la cultura se encuentra alineada en toda la organización.



			“Super millennials, es flexible, no es como un trabajo normal que tienes que llegar a la hora y tienes que irte a la hora y tienes que cumplir tus cosas, eh somos un equipo en verdad que nos gusta la tecnología, amamos a los animales, tenemos conocimiento de administración, finanzas, logística, operaciones entre otras cosas, y en verdad es súper horizontal la cultura organizacional no, entonces uno siempre, trabajamos en equipo y nos apoyamos” Alexandra (Vet place) “En nuestra cultura de la empresa, no trabajamos solo nosotros, trabajamos de la mano con los proveedores en todo ámbito [...] a cada proveedor le explicamos cuáles son nuestras prioridades, entregarles a nuestros clientes lo que realmente les hemos prometido” - Irina Ochoa (Golosanas) “Sí, todos están bien conscientes de por qué hacemos lo que hacemos en Compadre. A pesar que la remuneración económica no es la que podrían tener en otros trabajos. Se	equipo hacia el mismo propósito: el cuidado del medioambiental I Furniture: Flexibilidad para desarrollar y lograr resultados I Furniture: Equipo multidisciplinario, capacidad de ser flexibles Café Compadre: Trato horizontal Golosanas: Cultura de cuidado ambiental y social integrado en las personas	

			siente bastante la motivación de los chicos porque saben que esto no se está haciendo para que un par de personas se llenen de dinero, para que un pequeño grupo de personas salgan beneficiados, sino la comunidad” - Juan (Compadre)			
			“Nuestros valores son esos, queremos formar un ambiente de trabajo en la web en donde la gente pueda compartir información y a la vez hacer negocios éticamente” - Pavel Díaz (Tulpu)			
			“Bueno buscamos que las personas que trabajen con nosotros, trabajen con el propósito de contribuir con el tema medioambiental. Es el propósito fundamental. Apreciamos bastante la transparencia, la confianza. Lo otro es tratar de ser una organización ágil, centrada en las personas. Todos en la organización trabajemos por el mismo sueño en común. Eso es lo que forma nuestra cultura organizacional” Joseph (Waposat)			

		“Somos una empresa joven, la mayor parte de la gente es joven, todo es bien horizontal, todo está en formación” Sebastián (Freshmart) “Claro uno de los valores resultantes podría ser el servicio para el cuidado del medio ambiente. Promover la cultura verde. Este podría ser un valor, el siguiente valor, bueno nosotros practicamos mucho la puntualidad. La transparencia, la autenticidad. Trabajo en equipo” Henry (Eco conciencia) “Nos dimos cuenta que una de las características era tener la capacidad de ser flexibles en el momento de desarrollar algo no, para poder lograr resultados” Vaneza (I Furniture) “Yo creo que lo primero que hicimos fue hacer un equipo multidisciplinario y que todos tengan la capacidad de poder ser flexibles, y adaptarse a lo que el usuario necesita, de poder			

		furniture)	“Innovar de alguna forma es necesario, porque si no íbamos a estar repitiendo lo mismo que se hace año tras año. El querer ponerle este tipo de controles a estos huertos, la verdad que ya se ha realizado en otros países y mejores avances todavía. Pero aquí en Perú no. Tratamos de hacer algo local, no solamente copiar a los demás, averiguamos otros modelos que si han trabajado bastante lo que se llama bio huertos dentro de casa. Como en el caso de “Gloponic” que es una empresa chilena me parece, y ellos tienen un buen avance. Nosotros queremos hacer algo más” Henry (Eco conciencia) “Utilizamos herramientas de gestión de la innovación para resolver estos problemas con innovación” Joseph (Waposat) “Siempre tratamos de innovar y siempre tratamos de adelantarnos al	mismo siempre Waposat: Innovación a través de nuevas herramientas de gestión Vet place: Innovación como principio, adelantarnos al futuro, constante cambio Inngresa: Innovación para satisfacer necesidades del cliente Tulpu: Innovación a través del desarrollo tecnológico Wiwa Club: Innovación a través de la tecnología	a través del desarrollo tecnológico.

			futuro, siempre estamos en constante cambio en verdad” Alexandra (Vet place) “Nosotros estamos abiertos siempre a escuchar las necesidades del cliente y según lo que venga o su necesidad tratar de buscarles alguna solución que no necesariamente este inventada o hecha. Entonces y que podamos hacerlo. Ahora tampoco digo yo que vamos a estar inventando cosas. Pero por ejemplo nosotros hemos ido creciendo, enriqueciendo las características, funcionalidades y ventajas de nuestros servicios justamente a raíz de todas las sugerencias, necesidades de las propias empresas” Grover (Inngresa) “Entonces les informamos a cada uno de los clientes, mira se agregó esta característica, con ello puedes tener esta mejora, puedes manejar esto mejor” Grover (Inngresa)		

			“De las prácticas de innovación empresarial más innovadoras en Tulpu son por ejemplo el desarrollo tecnológico de la plataformas en Europa, acá en Perú, lastimosamente, no he encontrado gente que sepa de sistemas que utilizo para haber lanzado Tulpu, y digamos todo el desarrollo de software está en todo país, en Europa, Europa del Oriente sobre todo” - Pavel Díaz (Tulpu) “Innovación totalmente, es más, por lo que somos un APP, somos una tecnología, es más y el equilibrio que nosotros tenemos entre lo vivencial y digital, siempre estamos innovando, estamos viendo herramientas y alineado a lo que nosotros queremos” - Isis (Wiwa Club)		
	Capacidad de innovación (INE-CI)	“Por ejemplo durante este mes y el próximo Dios mediante, vamos a incluir una nueva mejora en el portal del empleado, se van a poder justificar tardanzas, justificar horas extras y pedir adelanto de vacaciones” Grover (Inngresa)	Inngresa: Se está implementando nuevos aplicativos en el portal del empleado el siguiente mes, facilitando al empleado y al empleador Eco conciencia: Se está	En su totalidad las startups afirman tener capacidad de innovación, pues constantemente implementan nuevos procesos, medios, productos y servicios.	

			“Ahora el empleado desde su propio celular si está enfermo o tuvo una urgencia que tiene que quedarse en casa, bueno desde su celular simplemente envía una notificación a los jefes. Le llega la notificación al jefe y ahí la aprueba o no para que pueda trabajar desde su casa o que va a llegar tarde. Ya se agiliza más la forma de trabajo. Y esto fue solicitado por una empresa” Grover (Inngresa) “Entonces nos pareció una idea genial. Le dijimos mira, podemos hacer, primero ellos nos pidieron solamente para adelanto de vacaciones y le dijimos podemos hacerlo y que tal si también pueden pedir justificación de horas extras porque se están quedando más tarde. Pedir justificación de tardanzas. Les pareció genial, lo vamos a hacer” Grover (Inngresa) “El querer ponerle este tipo de controles a estos huertos, la verdad que ya se ha realizado en otros países	implantando controles en los huertos como una mejora (se está replicando lo de otros países, en el Perú no existe) I furniture: Productos creados por los diseñadores de la organización, son únicos e innovadores, además el cliente es parte del proceso de creación y personalización a través de la página web Ifurniture: El proceso industrial es tecnológico Café Compadre: Los tostadores que se usan en el proceso son únicos en el mercado Café Compadre: Se usa el método de refilo para disminuir el uso de envases en los clientes Golosanas: Se busca innovar y alinear con el propósito cada proceso y producto que se ofrece

			y mejores avances todavía. Pero aquí en Perú no. Tratamos de hacer algo local, no solamente copiar a los demás, averiguamos otros modelos que si han trabajado bastante lo que se llama bio huertos dentro de casa” Henry (Eco conciencia) “Todo lo que es el servicio e innovación en el proceso de fabricación de los muebles. En el producto porque lo productos que ofrecemos son creados por nosotros mismos, por todo este equipo de diseñadores que tenemos. Entonces nosotros estamos ofreciendo al usuario un producto novedoso, diferente que normalmente no lo encuentra así nomas, pero que puede acceder a él y es popular” Vaneza (I furniture) La idea es que dentro de la plataforma web tú puedas elegir el diseño que quieras de un producto y tú puedas participar de su proceso de personalización colocándole una medida propia o colocándole algún	

			nombre a tu mobiliario, sin tener que pagar nada adicional” Vaneza (I furniture) “La innovación de un proceso industrial esta desde el lado de cómo estamos fabricando este mobiliario. Antes un diseño tenía que escribirse en planos y de ahí recién ser cortado con herramientas manuales. Ahora nosotros desde el computador, el diseño se digitaliza y se trabaja en un software y del software se hace una conversión para que vaya directo con la máquina de corte. Acortas el tiempo. Elevas al diseñador como un elemento importante de este proceso. Algo que antes no sucedía porque el diseñador no participaba del lado de fabricación” Vaneza (I furniture) “Los tostadores que nosotros hacemos no existen en el mercado. El modelo de negocio que proponemos, que el mismo agricultor sea el que tuesta [...] tecnificando sus chacras teniendo un cierto nivel de tecnología adecuada” - Juan (Café Compadre)		

		el comercio, en Uruguay salimos en una nota en una revista de El observador, es como el análogo aquí de El Comercio. También hemos salido en diversos blogs especializados.” Grover (Ingresa)			
	Resultados reputacional producto de la certificación B (SOS-RR)				
	Reportes resultados económicos (REC - RR)	de			
Rentabilidad económica	(REC)	Resultados económicos producto de la certificación B (REC-RE)	“Bueno somos una empresa, el primer punto es ser rentables, poder generar un negocio con un retorno para los accionistas” Sebastián (Freshmart) “Si efectivamente. Yo creo que al hablar de impacto económico, hemos visto que el agua se utiliza, está presente en muchísimas actividades	Freshmart: Se busca el retorno para los accionistas Waposat: La organización es rentable y sostenible, ya que el agua está en muchas actividades económicas Wiwa Club: Una Empresa B es rentable y sostenible	En su mayoría, las startups entrevistadas afirman que una Empresa B sí sería rentable y sostenible, porque las personas siempre van a preferir empresas con este propósito, resaltando que el consumidor es más consciente en la actualidad. Asimismo, la startup

		económicas. Por lo tanto hay un gran mercado para monitorear el agua. Entonces es prácticamente rentable, sostenible, esto en cuanto al tema económico” Joseph (Waposat) “Claro, de todas formas (una Empresa B es sostenible y rentable)” - Nataly (Wiwa Club) “Bueno, beneficios económicos, sí, por la razón de que la gente hoy en día valora mucho, valora que los empresarios se comprometan no solo con generar dinero, sino también, con la sociedad” - Pavel Díaz (Tulpu) “Desde mi apreciación, me parece que sí. Es un valor agregado a tu empresa, tener ese tipo de certificación. De hecho todo tipo de certificación te va a ayudar a consolidarte, a tener más fuerza comercial. Si es un tema de responsabilidad social, mucho más. Yo creo que sí, va a ser una carta más abierta para que tú te puedas presentar más a tus clientes, inversionistas”	Tulpu: Las personas valoran las empresas que tienen propósito socioambiental y las consumen I Furniture: Empresa B te da la validez y el respaldo como empresa ante los clientes Eco conciencia: Empresa B debería generar mayores beneficios económicos Golosanas: Empresa B sí puede ser rentable, pero se requiere a la comunidad Golosanas: El consumidor consiente va a preferir una Empresa B Freshmart: Al principio una Empresa B no va a ser tan rentable, se requiere un largo plazo para fortalecer la empresa y obtener la preferencia del cliente, hay informalidad en el Perú Vet place: Los clientes preferirían comprar a la organización, porque saben que ayuda	Freshmart afirma que al inicio no será tan rentable por la informalidad y la falta de información.



			hacerlo” Henry (Eco conciencia)		
			“Si considero que pueda ser rentable, pero es un trabajo de comunidad” - Irina Ochoa (Golosanas) “Yo creo que sí, porque la gente va a tener más conciencia sobre lo que está consumiendo, va a ver más allá de simplemente una marca o de un marketing agresivo [...] va a mirar de su marca favorita, se va a dar cuenta de que no aporta nada más, que se está llenando los bolsillos a alguien, y va a cambiar a otra marca, que aparte de darle lo mismo va a generar un cambio. Finalmente pienso que sí generaría un cambio económico” - Irina Ochoa (Golosanas) “Yo creo que al principio no porque normalmente ese tipo de cosas cuestan, pero a largo plazo hay clientes que lo pueden apreciar y pueden fortalecer tu marca” Sebastián (Freshmart)		

			Si creo que un beneficio a largo plazo y a veces es, y un mercado como el peruano que todo es tan difícil, los márgenes son pequeños y hay informalidad. Y que son pocas empresas las que se animan a hacer esas cosas” Sebastián (Freshmart)		
			“Claro que si porque como te dije aumenta la confiabilidad para nuestros clientes, entonces nuestros clientes aumentarían, entonces habría un impacto económico” Alexandra (Vet place)		
			“Los clientes dirían, quiero comprar en vet place porque sé que ayudan” Alexandra (Vet place)		
			“Si absolutamente, de hecho como lo mencionaste, una ventaja que te da y hace que haya una fuerza del mercado que te impulse no. De hecho aunque nosotros no estamos certificados, nosotros ya mostramos que tenemos esa filosofía, ese impacto social y ambiental. Tenemos mucha ayuda,		

Incentivos en políticas públicas	(IPP)	Nivel de predisposición a tomar las políticas públicas como incentivo (IPP- NP)	hay organizaciones que nos prestan ayuda” Joseph (Waposat) “Nuevamente va todo relacionado al nivel de conocimiento que existe acá en Perú respecto a ese tipo de empresas. No lo puedo predecir, esperaría que si, tendría la esperanza que sí. Pero y digamos inclusive si todo esto fuese acompañado con el apoyo gubernamental, con difusión gubernamental, estoy seguro que sí, siempre y cuando se de eso” - Grover (Inngresa)	Vet Place: Reducción de impuestos, fondos para Empresas B Waposat: Que el Gobierno le de importancia a las Empresas B, trámites más sencillos Eco conciencia: Una mayor intervención del Estado beneficiaría Inngresa: Menos trámites burocráticos, beneficios a empresas nuevas,	En su mayoría afirman que los incentivos públicos podrían ser a nivel tributario y la agilización de los trámites. Asimismo, resaltan que el Estado debe de ser muy minucioso para evitar la corrupción.

				empresa recién está empezando lo que menos tiene es efectivo” Grover (Inngresa) “Creo que deberían poner más un tema de auxilio no solamente en las start up de Perú sino en general, porque eso va a ayudar a que se formalice. Una vez que las empresas estén acostumbradas a formalizarse, también va a empezar a disminuir el tema de corrupción, si yo y estoy formalizado y ya estoy pagando lo que tengo que pagar, pues lo que quiero es exigir. En compensación de todo lo que estoy haciendo. Primero ayudar a que las personas se formalicen, disminuyendo la cantidad de formularios, de carga fiscal, por lo menos en los primeros años, o a lo mejor inclusive como premio a las empresas que han estado trabajando 10 o 20 años como informales, para que se pasen a formales. Es una inversión a largo plazo, que se hace como país. La idea es que en el futuro ya empiecen a aportar. Una vez que la empresa ya es formal, que está dentro de la ley, pues va a empezar a exigir	



				Llegarían a ser tan reales” - Irina Ochoa (Golosanas) “yo creo que el Estado con un premio, no; o sea, tendría que ser algo, amarrarse bien los pantalones, para que las Empresas B realmente surjan, es que tienes que competir con las otras y decirle a ese que vende felicidad (en tono sarcástico), no vende felicidad para nada. Se tiene que ser agresivo, entonces si el Estado no es agresivo, pues son paños fríos, entonces tenemos que jugarlosla por nuestro lado” - Irina Ochoa (Golosanas)					
Difusión	(DIF)	Prácticas de difusión acerca de empresas B (DIF- PD)	“Yo creo que eso tendría que venir de la universidad [...] Las personas tienen que enfocarse de que sus conocimientos también pueden contribuir a problemas socioambientales, y no solo verlo de manera individual. Con los conocimientos adquiridos de la universidad puede favorecer a un bien colectivo, en general, y eso tiene que venir desde la universidad, para mí” -	Voz 3D: A través de las universidades y de la educación Café Compadre: El Estado debe promover un cambio en la cultura y usar como medio la educación Tulpu: Debe haber una “evangelización” de Empresas B con mayor empeño Waposat: A través de historias	Las startups resaltan la importancia de la difusión del movimiento, asimismo afirman que algunas de las vías son a través de la educación, eventos, historias de éxito y el marketing.				

			el término de Empresas B con mayor empeño” - Pavel Díaz (Tulpu) “Siempre he visto que las personas le prestan atención, cuando hay una historia de éxito, cuando hay una ventaja que puedan tener. Entonces yo creo que sería interesante encontrar una historia muy interesante de una de estas empresas que ya tiene su certificación para podernos enterar como es que ellos han podido capitalizar esa certificación. Pienso que esa puede ser una manera. Otra puede ser que haya más eventos de este tipo, un congreso internacional de certificación de empresas B. Podrían también trabajar con las incubadoras que ayudan a estos emprendedores, como Nest. Difundir las historias de éxito que permitan saber qué ventajas les dio tener la certificación” Joseph (Waposat) “Tiene que haber más marketing, mas comunicación, mas tema comercial, los que certifican para la empresa B, tiene que hacer un trabajo de	

		concientización para las empresas o asociarse también con empresas grandes que dan auditoria , que dan consulting empresarial financiero, entonces esta organización que da los certificados de empresa B deberían asociarse con ellos para que ellos a través de las auditorias o consulting que les hagan, les propongan , debería haber una chamba comercial de marketing, de comunicación para la certificación de empresa B” Alexandra (Vet place)		
Nivel de conocimiento acerca de Empresas B (DIF- NC)	de las	“La verdad, Empresas B con ese término, no. Yo pensé que se referían a una cosa como PYME” - Isis (Wiwa Club) “No, no sabíamos nada, no sabíamos que existía (riéndose)” - Nataly (Wiwa Club) “No, nunca (he escuchado de Empresas B)” - Jean Pierre (Voz 3D)	Wiwa Club: No tenía conocimiento de la existencia de Empresas B Voz 3D: No tenía conocimiento de la existencia de Empresas B Café Compadre: Tenía conocimiento a nivel internacional de Empresas B, pero no local Golosanas: Sabe de la existencia de empresas sociales, pero no tenía conocimiento de la existencia	En su mayoría, las startups entrevistadas no tenían conocimiento del movimiento B hasta la entrevista, pero sí el concepto de empresas sociales . Solo 1 del total, Café Compadre, había tenido contacto con el movimiento.

		““Sé que Patagonia es una empresa B, la que hace ropa deportiva. En Perú no sé” - Juan (Café Compadre) “Bueno, como término no lo conocía, pero sí sé que están en muchas empresas, pues que se están alineando a no solo ver el tema económico, sino generar menor impacto y las tres B, social; que sean viables económicamente. O sea, sí sabía de empresas, de hecho, nosotros estamos en el rubro de las startups, y hay muchas startups con estos conceptos, algunas tergiversadas pienso yo [...] Si conozco empresas, pero yo no sabía que se llamaban Empresas B” - Irina Ochoa (Golosanas) “No, sé que Empresas B, digamos, opera sobre estándares sociales ambientales, pero digamos tal como tu me lo dices, conocer el detalle, no lo sé, lo desconozco” - Pavel Díaz (Tulpu) “He leído algo al respecto y tengo	de Empresas B Tulpu: Conoce el concepto de empresas sociales pero no tenía conocimiento de la existencia de Empresas B Waposat: Ha investigado un poco de Empresas B, tiene un contacto que sabe de tiene conocimiento de la existencia de las Empresas B Vet place: Sabe de la existencia de empresas sociales, pero no tenía conocimiento de la existencia de Empresas B Freshmart: No tenía conocimiento de la existencia de Empresas B Inngresa: No tenía conocimiento de la existencia de Empresas B, investigo a causa de la entrevista

			entendido que es un tipo de empresa que tiene también un impacto social, ambiental. Y que se puede obtener una licencia” Joseph (Waposat)		
			“Certificación, también tengo entendido que esta certificación puede ser muy útil cuando una empresa esta fase de financiamiento. Sobre todo en países como estados unidos y Europa que ya tienen una mayor conciencia. Son consumidores o aliados con mayor conciencia social y ambiental. Entonces prefieren hacer negocios o inversiones con este tipo de empresas. Es una gran ventaja sobre todo para las empresas que están en etapa de escalamiento” Joseph (Waposat)		
			“Tengo una amiga que también estudia en la católica y una vez escribió un artículo sobre empresas B. Le pedí información y ella menciona que en la página de sistema B podía encontrar más información. No sabía que era una certificadora, pero que bueno que lo menciona. Creo que es		

			una buena noticia” Joseph (Waposat)	
			“Usa la fuerza del mercado no, para dar solución a problemas sociales” Alexandra (Vet place)	
			“La verdad es que no lo había escuchado, este si había escuchado del triple impacto, la verdad hay algunas que lo hacen, pero no sabría cuales, no me acuerdo de alguna que lo haga acá en Perú” Alexandra (Vet place)	
			“No en detalle” Vaneza (I furniture)	
			“Nunca había escuchado el concepto de empresa B” Sebastián (Freshmart)	
			“Si escuche hace tiempo, hace más o menos un año de un pequeño artículo de que las empresas B son empresas que buscan un fin social y ambiental, a su vez económico. Me gusto bastante porque en el artículo indicaba que son las empresas del futuro. Era	

			eso o sino van a desaparecer” Henry (Eco conciencia)	
			“A nivel internacional no” Henry (Eco conciencia)	
			“No conocía. Me entere con lo que ustedes me mencionaron” Grover (Inngresa)	
			“Si, ayer antes de irme a dormir. Me di cuenta que había forma de certificarse, hay que seguir ciertos pasos, es un poco un llamado a las otras start ups a hacerlo” Grover (Inngresa)	
Relación con Stakeholders	(RCS)	Mayor relación con los clientes por ser B (RCS-MRC)	Definitivamente va a haber porque ahorita hoy por hoy , ya me es en algunos casos difícil tratar de llegar con el mensaje de que nosotros ayudamos a transparentar la información, ya por ahí empiezan algunas empresas a decirme ah no. Es que justamente eso es lo que yo no quiero, entonces llegar con el mensaje	Los entrevistados afirman que sí habría impacto positivo con los clientes educados y a través de las compras solidarias, pero que en líneas generales, aún sería muy restringido.
			Inngresa: Va a haber mayor relación con los clientes, pero no con todos Eco conciencia: Los peruanos no valoran las certificaciones, a nivel internacional sí Freshmart: Si impactaría con el	

		somos una empresa de responsabilidad social, ahí no entonces mejor me voy, te das cuenta, entonces hay mundos y mundos. Eventualmente este tipo de certificación me va a hacer llegar a empresas de calidad ética y me va a correr las que no lo son. ¿Va a ser bueno? si yo me imagino que si y prefiero trabajar con ese tipo de empresas. Pero como te repito todos estos son escenarios no me gustaría ir solo con mi bandera a esta guerra. Si voy acompañado definitivamente vamos a tener impacto , vamos a tener muchas mejoras , va a haber un beneficio , pero si voy a ir yo solo así con mi corazoncito apasionado de que somos una empresa B , pues ahí no sé qué tan atractivo sea” Grover (Inngresa) “ “Bueno si considero desde mi punto de vista. La cultura peruana no valora mucho las certificaciones, es valorado internacionalmente no. Nuestros clientes generalmente son personas naturales, puede que no estén avisadas de esto. Pero respecto a lo que son	consumidor educado Golosanas: Sí, habría mas preferencia a través de las compras solidarias Tulpu: Habría una mayor fidelización, porque las personas valoran más el enfoque B Vet Place: Aumentaría la preferencia a este tipo de empresas Waposat: Cuando Empresas B este difundido, va haber una gran ventaja I furniture: La certificación te ayuda a consolidarte con una mayor fuerza comercial Inngresa: Cuando las personas sepan de la existencia de Empresas B, el certificado va a ser prestigioso

			instituciones públicas y algunas privadas puede que si nos favorezca bastante. Pero como te dije aquí no es muy valorado este tipo de certificaciones” Henry (Eco conciencia)		
			“Si yo creo que sí. El consumidor al que vamos nosotros es un consumidor educado, de poder adquisitivo y educativo bastante alto, que si aprecia, valora las empresas socialmente responsables. Nosotros tenemos clientes que nos piden oye mándenlos la menor cantidad de bolsas posibles. Entonces si hay una preocupación y una valoración por parte de los clientes” Sebastián (Freshmart)		
			“Definitivamente va a comprar más, porque existe, realmente, la compra solidaria es algo que está creciendo en el Perú, la gente está tomando más conciencia y no está comprando por comprar” - Irina Ochoa (Golosanas)		
			“Yo creo que sí, definitivamente, si		

			lo enfocas desde el punto de vista de la fidelización, yo creo que sí, por que la gente hoy en día valora, valora el cuidado del ambiente, valora la democracia de la información y todo este tipo de cosas, y yo creo que sí, al poner un certificado de Empresa B aportaría bastante, o sea, impactaría con muchos clientes” - Pavel Díaz (Tulpu) “Yo creo que de hecho aumentaría la clientela de todas maneras, si nuestro poder de negociación con empresas y con proveedores si ayudaría, porque saben que estamos haciendo una inversión más para poder crear un impacto social y con eso nos ayudaría a bajar nuestros costos” Alexandra (Vet place) “Pero en un mediano plazo, va a ser un boom. Si podemos certificarnos cuando empecemos a vender, yo creo que cuando llegue la ola de las empresas B, vamos a tener una gran ventaja” Joseph (Waposat)		

		“Desde mi apreciación, me parece que sí. Es un valor agregado a tu empresa, tener ese tipo de certificación. De hecho todo tipo de certificación te va a ayudar a consolidarte, a tener más fuerza comercial. Si es un tema de responsabilidad social, mucho más. Yo creo que sí, va a ser una carta más abierta para que tú te puedas presentar más a tus clientes, inversionistas” Vaneza (I furniture) “Ahora asumiendo, pasando a otro escenario, asumiendo de que ya, todo el mundo sepa que existe este tipo de empresa, pues definitivamente si no. Yo creo que va a pasar un poco como el hecho de ser un prestigio, más que un prestigio un tema de imagen” - Grover (Inngresa)			
	Mayor acceso a inversionistas (RCS-MAI)	“Definitivamente, yo creo que un inversionista que ve que tienes una certificación, que al final, ponte que no sea un inversionista B, simplemente una certificación te va a	Golosanas: La certificación B te da ventaja ante un inversionista (B o no B) Eco conciencia: Inversionistas	Afirman que ante los inversionistas, el certificado B es un aporte y un apoyo, más aún si son inversionistas de bienes de	

			dar mayor presencia y mayor crecimiento, pero si es un inversionista B mucho mejor, definitivamente” - Irina Ochoa (Golosanas)	de bienes de desarrollo sostenible va a preferir Empresas B Golosanas: Toda certificación da ventaja Freshmart: No tiene conocimiento de inversionistas con este fin socio ambiental Wiwa Club: El certificado B es un aporte y un respaldo Vet Place: Los inversionistas valoran a las empresas que tienen un equilibrio de social, ambiental y económico en su empresa I furniture: El certificado B es una ventaja Voz 3D: No todos los financiamientos son iguales, depende de ellos	desarrollo sostenible.
			“Desde ese punto de vista, por supuesto, influiría bastante. Si este banco está buscando, bienes de desarrollo sostenible, y hay una empresa B que está pidiendo pues muy buena hora. Les favorecen a ellos y a nosotros también” Henry (Eco conciencia)		
			“Creo que toda certificación, todo aval de que estás haciendo un buen trabajo, te suma, para nada te resta” - Irina Ochoa (Golosanas)		
			“No lo sé, Yo creo que sí, la CAF valora esas cosas, pero la verdad que no conozco tanto” Sebastián (Freshmart)		

			“De que sería un aporte, sí, yo creo que sí” - Nataly (Wiwa Club) “Será un aporte, como respaldo” - Nataly (Wiwa Club) “Yo creo que si porque una empresa que no solamente se preocupa por el nivel monetario y la rentabilidad de la empresa, vale mucho más que aquella que solamente busca rentabilidad pues no. Siempre hay que tratar de, yo siempre he creído que hay que tener un balance de las cosas, obviamente en lo económico, pero también dejar un granito de arena en lo social, que puedas hacer, y tienes muchas formas de apoyar en el tema social, y lo puedes hacer. Yo creo que estas empresas y entidades grandes mundiales si valorarían bastante que una empresa pueda tener ese equilibrio” Alexandra (Vet place) “Si de todas maneras” Vaneza (furniture)		

		“Bueno, dependiendo del financiamiento y cuáles son los requisitos que te piden para acceder a estos financiamiento, porque no todos los financiamientos son iguales” - Jean Pierre (Voz 3D)			
Mayor relación con otras partes interesadas por ser B (RCS-MRO)	“Porque a veces cuando nosotros nos reunimos con empresas que tienen su modelo tradicional, cuando le decimos que le damos más ingresos a los agricultores, como que les gusta pero a veces lo toman como algo un poco, o sea les llama la atención pero no siento que sea algo tan prioritario para ellos todavía. No todas las empresas, algunas. Pero quizás si vamos con algún respaldo así de grande como lo de las empresas B, podría ayudar” - Juan (Café Compadre) “De alguna manera si, en Perú yo pienso que todavía están en una etapa bastante temprana. Es un concepto que no está muy difundido. Y principalmente creo que podría ser beneficioso sobre todo con empresas que ya tienen esta sensibilidad. Más	Café Compadre: El certificado B es un respaldo Waposat: A nivel local no es una ventaja porque no está difundido, a nivel internacional sí Ingresa: Se necesita un conocimiento generalizado para que sea una ventaja	Afirman que el certificado B siempre será una ventaja, pero se requiere que los ciudadanos estén informados.		

		veo la ventaja con otros stakeholders extranjeros, de capitales de inversión” Joseph (Waposat)	
		“Ahora como te repito si existiera ese conocimiento generalizado en cuál es la bondad o ventaja en que uno tenga esa certificación, pues definitivamente va a dar una mejor imagen, más prestigio” - Grover (Inngresa)	
Entorno peruano para las Empresas B (RCS-EPB)	“Depende como lo mires, es cuestión de creatividad, como te decía hay modelos que te permiten ser rentables y otros que no. Ya hay modelos que requieren de tu creatividad, como puedes gastar menos, hacer una buena alianza y generar impacto. No necesariamente tienes que invertir un montón de plata para generar algo social, puedes ver aliados y ver la forma de que esta inversión social sea lo más mínima posible. Cuando es una empresa millonaria como Coca cola puede destinar una parte a donación” Alexandra (Vet place)	Vet place: Depende del modelo de negocio si te permite ser rentable o no Eco conciencia: El entorno peruano es desfavorable, existen barreras como la cultura, la legislación Freshmart: El entorno peruano es desfavorable a comparación de otros países I furniture: Falta inculcar el tema en el Perú, pero el certificado B daría una ventaja Café Compadre: El entorno económico brinda la	En su mayoría, las startups afirman que el entorno peruano es desfavorable para el desarrollo de empresas sociales, pues existe mucha informalidad, burocracia y barreras en la cultura. Sin embargo, la startup Waposat afirma que ello podría convertirse en favorable, pues al existir muchos problemas, da recurso a que muchas empresas desarrollen lo social y ambiental.

			“Sinceramente yo considero que es desfavorable” Henry (Eco conciencia) “Una de las barreras es la política, a nivel de leyes, de jurisdicción, a nivel tributario, no son muy favorables. Y el otro factor que puede ser aún más, es la cultura que tenemos, podemos tener todas las buenas intenciones pero si las personas rechazan la propuesta, pues estamos soñando. Hay que buscar otras formas de que importen las propuestas a las personas” Henry (Eco conciencia) “En general es favorable. No, hay muy poca gente que se preocupa de esas cosas, lo digo en tono relativo a países desarrollados, o sea que en otros países hay mucha mayor conciencia” Sebastián (Freshmart) “Yo creo que todavía no hay mucha información sobre el tema, yo creo que las personas necesitan inculcar un poco el tema, saber de qué se trata y sobre eso poder una apreciación	oportunidad de desarrollar lo social y ambiental, pero existen obstáculos económicos Tulpu: Existe una idiosincrasia en el Perú, el no acceso a internet Waposat: Entorno peruano favorable para el desarrollo de lo social y/o ambiental, por que actualmente existen muchos problemas Wiwa Club: El estado está comenzando a contribuir con los social y/o ambiental Golosanas: Aún es un nicho lo social y/o ambiental, pero el peruano se está volviendo más consciente Voz 3D: Es desfavorable para las empresas social y/o ambiental, porque el ambiente es monetario Ingresa: Es desfavorable, hay burocracia



			acerca de lo favorable o desfavorable que pueda ser. Por ejemplo cuanto más me informe del tema, me voy a dar cuenta cuales son las ventajas o desventajas que pueda haber. Por lo que se ahora, sé que hay bastante ventajas al certificarme como empresa B. Creo que en el Perú también funcionaria así” Vaneza (I furniture) “Hay bastante oportunidad para poder desarrollar estos temas, pero también hay bastantes obstáculos económicos. A nosotros, con todo lo que estamos desarrollando, nos cuesta competir con marcas ya consolidadas en el mercado y que manejan mejores precios” - Juan (Café Compadre) “Definitivamente la idiosincrasia en el país, de muchos consumidores, la falta de penetración a internet y la educación hace que muchos peruanos no sean conscientes de los problemas medioambientales. No es 100% beneficioso; sin embargo, no hay que ser negativos con el país, yo creo que al menos lo que es Lima moderna y	



			también Lima norte, digamos Lima Metropolitana tiene penetración a internet y están bien enterados con lo que pasa, yo creo que sí al menos, en Lima Metropolitana, sí calzarían las Empresas B” - Pavel Díaz (Tulpu) “Creo que es muy favorable porque hay varios problemas ambientales y sociales” Joseph (Waposat) “Yo creo que está en crecimiento, sí, pero ahora es mucho más factible que hace dos años” - Isis (Wiwa Club) “Es más, el mismo programa que ha comenzado el mismo Estado en invertir en jóvenes empresas, en emprendedores, ya dice bastante” - Nataly (Wiwa Club) “Se esta educando con respecto a ese tipo de cosas [...] Y yo creo que está en tendencia y está en crecimiento. Entonces, que lo hagas ahora y seas	

			uno de los pioneros entre comillas, está genial; o sea, está interesante” - Isis (Wiwa Club) “Creo que en este momento se está creando toda una muy buena onda, un buen entorno para todas aquellas empresas que van hacia lo más puro, hacia lo más real, aún es un nicho, aún ese cliente, ese público es un nicho, no es la gran mayoría” - Irina Ochoa (Golosanas) “Cada uno tendrá su objetivo sobre el cambio que quiere generar, pero es el momento de informar, entonces el peruano está tomando ya un poco más de conciencia, pero, también, le cuesta un poco, pero los que ya lo tomaron todavía es un nicho, pero en crecimiento” - Irina Ochoa (Golosanas) “Yo creo que es desfavorable, porque en general no aprecia mucho que uno vaya a un tema social, más la gente está interesada en temas que	



			moneticen generalmente [...] en general, siento que el ambiente de todos los empresarios es nada social y todo monetario” - Jean Pierre (Voz 3D)		
			“Mira el hecho de que efectivamente de que el Gobierno está haciendo medidas un poco en esa dirección, todavía no me convence sobre si hace que todo el tema sea favorable porque no es suficiente” - Grover (Inngresa)		
			“Por ejemplo Start up Perú, en teoría es genial , el Estado está invirtiendo en empresas jóvenes para ayudarlas a surgir , pero todo eso en la retórica suena muy bonito, pero en la práctica (no)” - Grover (Inngresa)		
			“Entonces el gobierno está haciendo cosas en esa dirección si, lo está haciendo bien, no. Que el gobierno diga va a haber otro apoyo en cuanto a la difusión, ojala. Pero después cuando hayan cosas gubernamentales, después no nos llenen de burocracia,		



Viabilidad	VIA	Proceso de Certificación B (VIA - PCB)	por esa razón existen hoy por hoy las empresas informales. Porque pues hay tanta burocracia. Todo el mundo está preocupado por trabajar, no por estar llenando formularios” - Grover (Inngresa) “Sí, me parece interesante, digamos, nosotras todavía no somos constituidas como te comentábamos, pero sería interesante tener un respaldo y ser parte de esto, y no solamente de esto” - Isis (Wiwa Club) “No parece nada distinta a cualquier otro tipo de certificaciones de calidad que hay. Está bien” Grover (Inngresa) “Me parece súper. Yo creo que es una muy buena iniciativa. Ya se había aplicado algo similar en otros aspectos corporativos. Creo que es necesario que exista algo así en las empresas, que permitan diferenciar a las que causan estos tres impactos. Y que permitan identificarlas para ser clientes y socios de ellos” - Joseph (Waposat)	Inngresa: Todas las certificaciones tienen el mismo proceso, la B no es distinta Waposat: El proceso es una buena iniciativa, deben existir más empresas B Vet place: El proceso es coherente	Afirman que el proceso es coherente y viable.

		Me parece bien, coherente” Alexandra (Vet place)	
Modelo de negocio B (VIA-MNB)	“Pues me parece bastante bien, creo que es al inicio algo muy retante. Bastante complicado por resolver temas sociales y ambientales que posiblemente no tengan retribución económica. Es bastante difícil y esto exige mucha creatividad. He visto que en otros países los llaman empresas sostenibles” Henry (Eco conciencia) “Ah me parece buenazo porque esto genera también confiabilidad ante los clientes, y también de hecho concientiza a los clientes” Alexandra (Vet place) “De hecho, yo lo estoy viviendo actualmente. Nosotros comenzamos siendo un proyecto que ayuda a solucionar temas sociales como de los carpinteros que es un sector importante en el Perú. No sabía que se llamaba de esa forma, pero nosotros lo venimos aplicando” Vaneza (I furniture)	Eco conciencia: Al inicio será retante el surgimiento y desarrollo Vet place: Viable, porque genera confianza y concientiza a los clientes I furniture: Sí es viable Voz 3D: Sí es viable, porque ya existen empresas alineadas a la Empresa B Tulpu: Es la tendencia, es viable Café Compadre: Ya existen Empresas B, es viable y motivador Inngresa: A nivel gubernamental, considero que no será viable Waposat: Es viable, los inversionistas te llaman, los consumidores te prefieren	En su mayoría, afirman que la certificación B sí sería viable en el Perú, pero que al inicio sería retante. Sin embargo, Inngresa afirma que no sería viable a nivel gubernamental.

				“No, de todas maneras, creo que tiene que ser viable, porque hay un montón de empresas que se adecúan a lo que acabas de definir” - Jean Pierre (Voz 3D)	
				“Sí, yo creo que es la tendencia ¿no?, es la tendencia a no solamente hacer dinero, sino también impactar socialmente, que a largo plazo eso es beneficioso para la empresa; los ejemplos ya lo tenemos” - Pavel Díaz (Tulpu)	
				“Definitivamente sí, aunque los empresarios no sepan que es una Empresa B, deberían ser una Empresa B en sus actividades día a día, eso definitivamente si es correcto” - Pavel Díaz (Tulpu)	
				“Pero ahorita si es que hay esa comunidad o todo este mundo de empresas B, que respalde este tipo de acciones, pues sería bastante valioso	

			de respaldarse con ellos [...] Por ejemplo, yo no sabía que X Runner, Hoseg o Libélula pertenecían a esa red. De hecho es algo bastante alentador. Eso llama también una inversión sana. No tan solo empresarios que quieran dinero por dinero. Colocar dinero, pero también saber que están haciendo un bien a su comunidad. Me parece genial” - Juan (Café Compadre) “En principio me parece bien, pero no es el hecho de que no lo haya conocido todavía. Me da dudas, en qué sentido (en tono de pregunta). No digo que este mal, puede que esté muy bien. Pero muchas veces puede ser simplemente realidades de otras latitudes. No se aquí en Perú cual ha sido el impacto, que tanto se conozco de ese tipo de empresa, de categorización de una empresa, cuál va a ser el soporte que va a tener a nivel gubernamental, ¿va a haber alguno? El gobierno va a tratar de publicitar este tipo de empresas o todavía son como un grupo cerrado. Una especie de sectas de empresas,	

			que se llaman así y suena bonito o utópico. Desde ese punto de vista es donde me da como no miedo, yo te digo simplemente que tanto vale la pena el esfuerzo” - Grover (Inngresa)	
			“Yo creo que en Europa y Estados Unidos es un modelo que funciona bastante. Creo que si es viable. He conversado con algunos inversionistas que invierten solo en empresas de ese tipo. Nos han dicho cuando ustedes estén vendiendo y puedan certificarse nos llaman, porque hay capital para este tipo de empresas. Es sumamente viable y está alineado con la filosofía de los millennials y que no son consumidores por consumir sino que también tienen mayor sensibilidad por estos temas sociales y ambientales” - Joseph (Waposat)	

ANEXO R: Consentimiento informado de Expertos

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como experto en el sector público. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmín Gonzales Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Fernando Villarán de la Puente, decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya y experto en el sector público, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Identificación de factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Fernando Villarán de la Puente
Decano de la Facultad de Ingeniería de la UARM
DNI: 08260776

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como Gerente de Sostenibilidad Empresarial para la Corporación Custer y Presidente del Directorio de la organización América Solidaria en Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo



Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033



Shirley Jazmin Gonzales Gomez
Código PUCP 20102310

Yo, Felipe Custer, Gerente de Sostenibilidad Empresarial para la Corporación Custer y Presidente del Directorio de la organización América Solidaria en Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Felipe Custer
Gerente de Sostenibilidad Empresarial para la Corporación Custer y
Presidente del Directorio de la organización América Solidaria en Perú
DNI 40616997

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como Co-fundador y Director ejecutivo de Sistema B. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmin Gonzales Gomez
Código PUCP 20102310

Yo, Juan Pablo Lareñas, Co-fundador y Director ejecutivo de Sistema B, y miembro de la Empresa B ~~Latinoamérica~~, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Juan Pablo Lareñas
Co-fundador y Director ejecutivo de Sistema B
DNI 10 618 339 - 2

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B, como Consultora Experta en Responsabilidad Social. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmin Gonzales Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Karina Lerner, Consultora Experta en Responsabilidad Social, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Karina Lerner
Consultora Experta en Responsabilidad Social
DNI 40656640

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como miembro del directorio de Sistema B Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo



Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033



Shirley Jazmín Gonzales Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Baltazar Caravedo, representante de Sistema B Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Baltazar Caravedo
Cofundador y Presidente del Consejo Directivo de Sistema B Perú
DNI 08 244 589

ANEXO S: Consentimiento informado de Empresas B

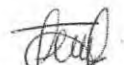
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adaptación del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer la visión y perspectiva de las empresas B como Business Development Manager de Nature Services Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

 Vanessa Paola Chávez Mendoza Código PLUCP 20038033	 Shirley Jannin Gonzales Gómez Código PLUCP 20162310

Yo, Florent Kaiser, Business Development Manager de la Empresa B Nature Services Perú, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adaptación del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Florent Kaiser
Business Development Manager de Nature Services Perú
DNI
93809639

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como miembro del directorio de Sistema B Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmín Gonzales Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Isabel Medem, Presidente de la empresa B X runner, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Isabel Medem
Presidente de la empresa B X runner
DNI 78045599

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista es conocer su opinión y perspectiva de las empresas B como miembro de la Consultora Libelula, y cofundadora y miembro del equipo ejecutivo de Sistema B Perú. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Vanessa Paola Chavez Mendoza
Código PL/CP 20038033

Shirley Jazmin Gonzales Gomez
Código PUCP 20102310

Yo, Maria Alejandra Soto, cofundadora y miembro del equipo ejecutivo de Sistema B Perú, y miembro de la Empresa B Libelula, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Maria Alejandra Soto
Cofundadora y miembro del equipo ejecutivo de Sistema B Perú
Miembro de la Empresa B Libelula
DNI 70169664

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación: "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Marilva Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como Cofundador y CEO de la Empresa B. Hóseq. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmin Cortezales Gomez
Código PUCP 20102310

Yo, Juan Carlos Szmak, Cofundador y CEO de la Empresa B. Hóseq, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Juan Carlos Szmak
Cofundador y CEO de la Empresa B. Hóseq
DNI 40640005

ANEXO T: Consentimiento informado de Startups

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa b en el Perú; análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como Coordinador General de la startup Voz 3D. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

 Vanessa Paola Chávez Mendoza Código PUCP 20038033	 Shirley Jazmin Gonzales Gomez Código PUCP 20102310

Yo, Jean Pierre Tincopa, fundador de la startup Voz 3D, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa b en el Perú; análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Jean Pierre Tincopa
Fundador de la startup Voz 3D
DNI 47164108

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa b en el Perú: análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como fundador de la startup Waposat. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo



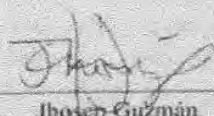
Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033



Shirley Jazmín Gonzales Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Jhosep Guzmán, fundador de la startup Waposat, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa b en el Perú: análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Jhosep Guzmán
Fundador de la startup Waposat
DNI: 10723792

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B, como Fundador de la Startup Freshmart. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmin Gonzalez Gomez
Código PUCP 20102310

Yo, Sebastián Otero, como Fundador de Startup Freshmart, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Sebastián Otero
Fundador de Startup Freshmart
DNI

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B, como Fundador de Tulpu. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038032

Shirley Jaquín Gonzales Gómez
Código PUCP 20162310

Yo, Pavel Díaz, como Fundador de Tulpu, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Pavel Díaz
Fundador de Tulpu
DNI 43586553

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B, como Fundadora de la empresa Golosanas Box. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmín Gonzales Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Irina Ochoa, como CEO Fundadora de la empresa Golosanas Box, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Irina Ochoa
CEO Fundador de Golosanas Box
DNI 42129883

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B, como socio fundador de la empresa Inngresa. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo



Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033



Shirley Pazmi González Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Grover Campos, socio fundador de la empresa Inngresa, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Grover Campos
Socio fundador de la empresa Inngresa
DNI 42736377

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B, como Coordinador General de la Startup Eco Conciencia. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmín González Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Henry Tupa Barrantes, como Coordinador General de la Startup Eco Conciencia, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Henry Tupa Barrantes
Coordinador General de la Startup Eco Conciencia
DNI 45956910

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B, como Fundador y Gerente general de Café Compadre. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo

Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmin Gonzales Gomez
Código PUCP 20102310

Yo, Juan Pérez, como Fundador y Gerente general de Café Compadre, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de empresas B en el Perú: Análisis a partir de empresas peruanas privadas formales socialmente responsables potenciales a certificarse B en Perú". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Juan Pérez
Fundador y Gerente general de Café Compadre
DNI: 85879524

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa b en el Perú: análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como fundadoras de la startup Wiwa Club. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Vanessa Paola Chavez Mendoza
Código PUCP 20038033

Shirley Jazmin Gozales Gomez
Código PUCP 20102310

Nosotras, Isis Carrillo y Nataly Silva, fundadoras de la startup Wiwa Club, autorizamos la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa b en el Perú: análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizamos que se haga mención de nuestros nombres y de la organización en la cual nos desempeñamos.

Acentuamente,

Isis Carrillo
Co-fundadora de Wiwa Club
DNI 47089786

Nataly Silva
Co-fundadora de Wiwa Club
DNI 46205947

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa b en el Perú: análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Martha Pacheco.

El objetivo de contar con la información solicitada mediante una entrevista, es conocer su visión y perspectiva de las empresas B como Co-founder Partner & Gerente General de la startup Vetplace. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo



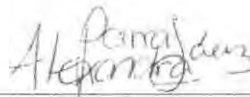
Vanessa Paola Chávez Mendoza
Código PUCP 20038033



Shirley Jazmin Gonzales Gómez
Código PUCP 20102310

Yo, Alexandra Parra, Co-founder Partner & Gerente General de la startup Vetplace, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Identificación de los factores críticos de éxito para la adopción del modelo de Empresa b en el Perú: análisis a partir de empresas formales privadas socialmente responsables potenciales". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Alexandra Parra
Co-founder Partner & Gerente General de la startup Vetplace
DNI