

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Los beneficios de certificarse como empresa B en la competitividad de la empresa. Estudio de caso: Agroinversiones Valle y Pampa**

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

**NAVARRO GONZÁLES, Héctor Alfredo**

**20089049**

**Asesorado por: Dr. Levy del Águila Marchena**

**Lima, 04 de febrero del 2019**

La tesis

**LOS BENEFICIOS DE CERTIFICARSE COMO EMPRESA B EN LA  
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA. ESTUDIO DE CASO: AGROINVERSIONES  
VALLE Y PAMPA.**

Ha sido aprobada

---

Mgtr. Mariana Alegre Escorza  
[Presidente de jurado]

---

Dr. Levy Del Águila Marchena  
[Asesor]

---

Mgtr. Hellen López Valladares  
[Tercer jurado]

Dedicada a mi familia que siempre es un apoyo en todo proyecto que se presente. En especial dedicada a mi madre, que con optimismo espera que todos alcancemos nuestras metas y siempre se muestra confiada en que lograremos alcanzar nuestros objetivos.



Agradecimientos a todos los que fueron parte de este proyecto. A mi asesor, Levy del Águila, por el compromiso y la experiencia brindados. A los amigos y las personas que me rodean por la buena vibra, las risas y aliento, que también se agradecen. Al equipo de Sistema B Perú y a los miembros de Valle y Pampa, tanto en Lima como en el fundo en Pisco, cuya disposición y tiempo fueron clave para concretar este proyecto.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. Antecedentes y problema de investigación .....	4
2. Preguntas de investigación.....	8
3. Hipótesis y objetivos de la investigación .....	8
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO .....	10
1. La teoría de desarrollo y la teoría de valor.....	12
1.1. La economía neoclásica y las limitaciones de la teoría del desarrollo .....	13
1.2. Desarrollo y sostenibilidad.....	16
1.3. Cambios en la teoría de valor: Hacia un enfoque social y medioambiental.....	19
2. La relevancia del Sector Social en el contexto de las organizaciones.....	24
2.1. La economía social y solidaria .....	26
2.2. La gestión de los bienes comunes .....	31
2.3. Los negocios inclusivos.....	35
2.4. Las certificaciones sociales y medioambientales .....	38
3. Un nuevo modelo: las organizaciones híbridas.....	42
3.1. Las empresas sociales.....	44
3.2. Las empresas B o B-corps .....	51
4. Competitividad.....	57
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL .....	62
1. El Sector Social en el Perú.....	62
1.1. Las necesidades sociales en el Perú.....	63
1.2. El estado actual de las organizaciones del Sector Social en el Perú.....	67
2. El surgimiento de las empresas sociales y las empresas B en el Perú.....	74
2.1. Las empresas sociales en el Perú.....	74
2.2. La certificación social y medioambiental en el Perú.....	80
2.3. Sistema B y el surgimiento de empresas B en el Perú.....	82
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	89
1. Diseño metodológico .....	89
2. Fases de la investigación.....	90
3. Instrumentos.....	94
4. Limitaciones.....	95
CAPÍTULO 4: LA EMPRESA B: AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA .....	97
1. Análisis externo: PESTA .....	97

2. Descripción de la organización .....	104
3. Proceso de certificación .....	111
CAPÍTULO 5: BENEFICIOS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN B PARA VALLE Y PAMPA .....	115
1. Dimensión de Capital Social .....	115
2. Dimensión de Economía y Finanzas .....	129
3. Dimensión de Gestión interna .....	132
CONCLUSIONES .....	141
1. Conclusiones teóricas .....	141
2. Conclusiones contextuales .....	142
3. Conclusiones de análisis .....	144
REFERENCIAS .....	146
ANEXOS .....	157
Anexo A: Matriz de consistencia metodológica .....	157
Anexo B: Modelo IPS Regiones del Perú 2016 .....	159
Anexo C: Índice De Progreso Social Regional .....	160
Anexo D: Miembros de Sistema B Perú .....	161
Anexo E: Modelos de entrevista – especialistas .....	162
Anexo F: Metodología .....	168
Anexo G: Instrumentos: Guías de entrevista y encuesta .....	176
Anexo H: Marco legal para empresas sociales .....	187
Anexo I: Desarrollo comparado de las propuestas legislativas para BICs .....	188
Anexo J: Montos de pago por facturación .....	189
Anexo K: Reporte de impacto B de Valle y Pampa .....	190

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Economía Social y Tercer Sector.....	27
Tabla 2: Los tres modelos tradicionales más influyentes.....	33
Tabla 3: Beneficios de los Negocios Inclusivos para el WBCSD & SNV.....	38
Tabla 4: Ejemplos de estándares de sostenibilidad para productos.....	40
Tabla 5: Ejemplos de estándares de procesos y comportamiento .....	41
Tabla 6: Los tres sectores y sus elementos centrales.....	42
Tabla 7: Definiciones de empresa social.....	51
Tabla 8: Principales categorías de la Evaluación de Impacto B.....	56
Tabla 9: Gasto público respecto al PBI 2007 - 2016.....	65
Tabla 10: Modelos de empresas sociales en el Perú .....	78
Tabla 11: Certificaciones sociales y ambientales en el Perú.....	81
Tabla 12: Entrevistas a especialistas en empresas B y el sector social en el Perú .....	91
Tabla 13: Revisión bibliográfica sobre los beneficios de certificarse como Empresa B .....	91
Tabla 14: Beneficios de ser una empresa B .....	93
Tabla 15: Determinación de instrumentos.....	94
Tabla 16: Escala Likert de valoración.....	95
Tabla 17: Valores de Valle y Pampa y Sistema B.....	116
Tabla 18: Importancia de la medición de impacto social y medioambiental .....	119
Tabla 19: Importancia de la sostenibilidad al postular a una oferta de trabajo .....	134
Tabla 20: Medición de las postulaciones de Agroinversiones Valle y Pampa.....	135
Tabla 21: Medición de la rotación de colaboradores de Valle y Pampa .....	136
Tabla 22: Importancia de la inclusión de personal de las comunidades aledañas.....	136
Tabla 23: Importancia de proveedores sostenibles.....	137
Tabla 24: Nivel de satisfacción con el entorno de trabajo .....	137
Tabla 25: Nuevos puestos de trabajo creados antes y después de la certificación .....	138

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Las capacidades de una organización sostenible .....	19
Figura 2: Modelo de los tres sistemas de la economía de Pearce.....	29
Figura 3: Tipos de bienes según Mankiw.....	31
Figura 4: Lucro e impacto social en los negocios inclusivos .....	37
Figura 5: Una certificación para toda empresa.....	42
Figura 6: Espectro de organizaciones entre un fin económico y un fin social .....	44
Figura 7: Distribución de las investigaciones por país.....	46
Figura 8: Patrones de colaboración multinacional .....	46
Figura 9: Las Empresas B 2006 - 2015 .....	53
Figura 10: Visión y misión de Sistema B.....	53
Figura 11: Las empresas B y el cuarto sector.....	54
Figura 12: Objetivo general y objetivos específicos - Sistema B.....	55
Figura 13: Evolución de la pobreza en el Perú 2011 - 2016 .....	64
Figura 14: Gasto público social. Perú 2007 - 2016 - millones de soles .....	64
Figura 15: Componentes del Índice de Progreso Social.....	66
Figura 16: Fuentes de ingresos del sector sin fines de lucro según campos. 1995.....	70
Figura 17: Evolución de las entidades de cooperación privada 2010 – 2015.....	72
Figura 18: Modelo de Expansión de sistema B a los países.....	83
Figura 19: Propuesta de Valor de Sistema B.....	85
Figura 20: Empresas que han consultado la herramienta de evaluación B al 2015.....	87
Figura 21: Crecimiento anual de Empresas B y Empresas B pendientes.....	88
Figura 22: PBI y Demanda Interna, Perú 2008 - 2018, trimestral.....	99
Figura 23: Perú: Huella Ecológica .....	102
Figura 24: Licencias de uso de agua subterránea en Ica 2009 – 2014 .....	103
Figura 25: Visión y misión de Agroinversiones Valle y Pampa .....	105
Figura 26: Propuesta de valor de Agroinversiones Valle y Pampa .....	106
Figura 27: Organigrama de Valle y Pampa .....	109
Figura 28: Cadena de Producción de Agroinversiones Valle y Pampa.....	110
Figura 29: Pasos para certificarte como Empresa B.....	112



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo identificar los beneficios de la Certificación B para empresas sociales en el Perú. La certificación B la otorga *B Corporation*, organización con sede en Estados Unidos, la cual es difundida en América Latina por Sistema B. Para la investigación, se escogió como estudio de caso a la Empresa B Agroinversiones Valle y Pampa, la cual ya lleva casi dos años certificada. La empresa mantiene operaciones desde el 2008 y tiene sedes en Lima y en Pisco, Ica, donde se encuentra el fundo que produce las frutas y hortalizas que exportan (arándanos, espárragos y granadas).

La investigación sigue un diseño metodológico planteado de carácter exploratorio y descriptivo debido a que el tema es reciente y poco estudiado. Se hace énfasis, en consecuencia, en el desarrollo teórico de la investigación como uno de los aportes trascendentales del estudio. El enfoque del estudio es cualitativo ya que se adapta mejor a la investigación. Para ello se realizaron tanto entrevistas como encuestas en dos etapas. La primera etapa busca complementar la información obtenida de fuentes secundarias para el marco contextual sobre empresas sociales y la Certificación B en el Perú. La segunda etapa busca recolectar la información pertinente que permita establecer los beneficios de ser una Empresa B en la competitividad para Agroinversiones Valle y Pampa.

La estructura de la investigación se ha dividido en 6 capítulos. El primer capítulo es el marco teórico que fundamenta la existencia de una certificación de propósito social y ambiental para empresas sociales y la definición de competitividad. El segundo capítulo es el marco contextual que determina el surgimiento de Sistema B Perú, bajo las características propias de nuestro país. El tercer capítulo es el diseño metodológico creado a partir de la literatura académica que determina los beneficios que otorga la certificación a partir de distintas investigaciones. El cuarto capítulo describe la empresa y la industria en la que se desarrolla. El quinto capítulo presenta los resultados del análisis sobre los beneficios de la Certificación B para Agroinversiones Valle y Pampa. Finalmente, el sexto capítulo enumera las conclusiones teóricas, contextuales y de análisis obtenidas en la investigación.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y sostenibilidad son cada vez más valorados por las organizaciones y por la sociedad. Esto es evidencia del cambio de paradigma que se ha venido dando a nivel global en la forma de entender las organizaciones. Tales conceptos ya no solo son vistos desde la perspectiva económica como generadoras de renta, sino que, bajo la perspectiva actual, se ha ido otorgando a las organizaciones mayores deberes con su entorno (la sociedad en general y el medioambiente). Y, de igual manera, la competitividad empresarial ya no se puede entender solo bajo un enfoque de rentabilidad. Es decir, las organizaciones no son entes aislados, sino, por el contrario, son parte de un sistema mayor, que es la sociedad, y de otro incluso mayor, que es el ecosistema en el que todos nos encontramos.

Es por ello que la literatura especializada reconoce cada vez más la necesidad de generar nuevos aportes enfocándose, no solo en la generación de valor económico, sino en la generación de valor social y medioambiental. Con tal propósito, se han propuesto nuevas alternativas más allá del clásico aporte de la Responsabilidad Social Empresarial dando lugar a nuevas herramientas y teoría al respecto. Algunos de estos aportes son:

- La conceptualización de valor social. Para la Social Enterprise Knowledge Network, valor social es: “la búsqueda del progreso social mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006, p. 296).
- La conceptualización del valor compartido propuesto por Porter y Kramer, donde se reconoce que las necesidades sociales, y no solo las necesidades económicas convencionales, son las que definen los mercados. Busca conectar el éxito de las empresas con el avance de la sociedad a través de los productos y servicios, la cadena de valor y el entorno de la empresa. Es decir, considera variables medioambientales, los proveedores, los empleados, el mejor uso de los recursos, la comunidad, etc. (Porter & Kramer, 2011).
- Las empresas sociales como un nuevo modelo organizacional que busca alcanzar tanto un fin social (y medioambiental) como un fin económico: “Una empresa social es un modelo organizacional con un enfoque primordialmente social que se encarga de las operaciones innovadoras de los negocio con el fin de ser auto sostenible y garantizar la creación, sustentabilidad, distribución y/o diseminación de valor social

o ambiental. Entonces el enfoque económico no es la finalidad primordial, sino que tiene un fin social” (Granados, Vlatka, Coakes & Mohamed, 2011, p. 199).

A esto podemos sumar otros conceptos como el blended value (o valor combinado) propuesto por Jed Emerson, la propuesta de Prahalad sobre negocios en la base de la pirámide y que más tarde evolucionaría al concepto de negocios inclusivos, las investigaciones de Muhammad Yunus sobre empresas sociales y emprendimiento, el surgimiento del Triple Bottom Line o Triple Resultado por parte de John Elkington, entre otros.

Las propuestas entre los distintos enfoques varían en cuanto al tipo de organización que tenga como propósito un cambio social. Gran parte de estos enfoques conlleva tanto las dimensiones social y ambiental, pero con una perspectiva distinta en el modo de incluirlas en sus actividades. Algunas propuestas tratan de impulsar a las organizaciones sociales (ONGs, asociaciones, fundaciones, etc.) como promotoras de este cambio social y ambiental; otras propuestas creen que el cambio sería mejor desde las empresas ya que confían en el mercado como medio para un mayor impacto. Más allá de tomar posición sobre un enfoque en particular, es necesario identificar las nuevas alternativas que han venido surgiendo en materia de diseño organizacional así como en gestión estratégica de las organizaciones, al igual que en tanto a la propuesta de valor que busca generar cada organización y en la visión de futuro que ofrecen. En buena cuenta, a nivel de las formas y el alcance en que harán evidente su compromiso con la sociedad y el ecosistema.

Desde la perspectiva de las empresas como generadoras de valor, los enfoques han mostrado niveles variados en la integración de las dimensiones social y medioambiental a sus actividades. Algunas empresas buscan generar valor social y medioambiental desde una perspectiva filantrópica, otras buscan integrar el valor social y medioambiental en su cadena de valor bajo un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial, y otras buscan la generación de valor social y medioambiental desde la propuesta de valor de la organización, es decir, son empresas que buscan resolver problemas sociales y/o medioambientales desde el mercado, siendo competitivas. Estas últimas son conocidas como empresas sociales.

En el caso de las Empresas B, o “Benefit Corporation”, la propuesta general es la creación de este nuevo modelo de organización que involucre las dimensiones social y medioambiental en la propuesta de valor a través de la creación de una empresa bajo los parámetros sociales y ambientales definidos por B-lab (organización que dio origen a la Certificación B en Estados Unidos) o a través de un proceso de certificación que evalúa a la empresa en dichas dimensiones y que necesita un puntaje mínimo para obtener el sello de Empresa B.

En Latinoamérica, el 2012 se constituye Sistema B, una organización que adopta la metodología de certificación de empresas sociales (es decir, del B-lab norteamericano) en base a una evaluación de factores sociales y medioambientales, pero que propone una visión sistémica de su entorno cercano (las empresas B certificadas) generando la visión de constituir un movimiento de empresas que trabajen con una nueva definición de lo que se considera éxito (más allá del éxito financiero). La certificación B promueve que las organizaciones que se certifiquen busquen un triple impacto: 1) solucionen problemas sociales y medioambientales con los productos y servicios que comercializan; 2) validen el cumplimiento de estándares mínimos de desempeño (ej. transparencia, impactos, etc.); y 3) incorporen en su operación modificaciones legales que protejan su misión, tanto empresarial como social o medioambiental. Entonces, se entiende a las empresas B como:

Un nuevo fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Su objetivo es crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Opera con altos estándares de gestión y transparencia, al tiempo que busca el mejor rendimiento financiero y permite la repartición de utilidades entre accionistas. Su filosofía es que la mejor manera de provocar un cambio social o ambiental es a través del mercado (Sistema B & Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2012, p. 7).

La llegada al Perú de Sistema B se da en el 2013 a partir del interés de un grupo de emprendedores y personas afines al tema. Siguiendo el proceso de formación, se constituye un tiempo después el Grupo Promotor de Sistema B en el Perú para que, a fines de 2015, se constituya oficialmente Sistema B Perú. De manera simultánea, las empresas sociales más cercanas e interesadas en el tema, han ido certificándose con el pasar tiempo. En el Perú, es la visión sistémica uno de los factores más atractivos para la formación del movimiento B (principalmente empresas certificadas, emprendedores interesados y académicos).

La presente investigación tiene como objetivo identificar ese espacio de oportunidad generado por la Certificación B en la competitividad de una empresa ya certificada. Se quiere encontrar los principales beneficios que ha traído consigo Sistema B y el proceso de certificación para una empresa en específico: Agroinversiones Valle y Pampa. Dado el corto tiempo desde la aparición de este tipo de empresas en el Perú, el alcance de la investigación será exploratoria tratando de identificar los principales beneficios de ser empresa B que llevan a estas a certificarse.

Es importante mencionar que los efectos de la certificación en la empresa no deben ser vistos solo como impactos efectivos en la organización, sino también como oportunidades de mejora en la gestión de la empresa certificada como B. Es decir, ya que Sistema B Perú tiene

pocos años en el país, aún se encuentra en una fase inicial donde se busca construir un entorno más favorable para empresas con un propósito social y medioambiental. En este sentido, como se mencionó, se realizará un estudio de caso con la empresa social certificada como B desde el 2016: Agroinversiones Valle y Pampa, empresa dedicada a la producción de hortalizas y frutas de alto valor nutricional. Esta se encuentra ubicada en el departamento de Ica, donde han generado un entorno propicio para el cultivo de las frutas y hortalizas que producen, así como la tecnificación de sus procesos y equipos con un enfoque sostenible. Resalta que el sector agroindustrial en Ica es fuente de fuertes cuestionamientos respecto a la sostenibilidad medioambiental y social. Actualmente existe una crisis con el tema del agua usada en la agroindustria de manera excesiva e incluso llegando a la ilegalidad (mediante la construcción de pozos sin permiso municipal).

En suma, este nuevo paso de la gestión (la aparición de empresas sociales y empresas B como nuevos modelos de gestión) supone incorporar nuevas prácticas que vayan alineadas a un desarrollo más amplio –por no decir holístico– de la administración clásica (entendida solo como el proceso de racionalización organizacional para la rentabilidad económica inmediata) como una nueva exigencia para las empresas. La decidida inclusión de su aporte a la sociedad y al medioambiente en sus prácticas, a través de su cadena de valor y como propósito mismo de la organización, es trascendental para contribuir al desarrollo sostenible de la organización y de su competitividad. Es por ello que tratamos la cuestión ampliamente a nivel teórico para poder entender los factores que impulsan al surgimiento de este nuevo modelo de organización.

Las empresas sociales son un aporte importante a la construcción de una perspectiva de desarrollo que integre a la sociedad en su conjunto. Quizá no sea la solución a todos los problemas a los que nos enfrentamos pero sí es una respuesta a las condiciones actuales donde se critica la Responsabilidad Social Corporativa como filantropía o simplemente como una estrategia de marketing, donde se critica al Estado por su incapacidad de solucionar las problemáticas sociales, y donde se critica a las organizaciones del Tercer Sector por su ineficiencia. De este modo, las empresas sociales y las empresas B se perfilan como una alternativa positiva para enfocar el interés de los emprendedores sociales sin dejar de enfocarse en la competitividad.

## **1. Antecedentes y problema de investigación**

La empresa es considerada la unidad más importante desde la perspectiva neoclásica de desarrollo y, por lo tanto, es impulsada desde la perspectiva de distintas escuelas económicas a lo largo del siglo XX. Esta visión tradicional de empresa significó que el objetivo central de estas organizaciones fuera el beneficio económico para los accionistas y la generación de ingresos crecientes más allá de los costos sociales y económicos. Sin embargo, las últimas décadas del siglo XX han significado cambios importantes en el concepto de empresa, así como cambios en

el contexto social y medioambiental, que llevaron a propuestas más involucradas con el impacto en el entorno en el que actúan. De esta forma, el cambio en las propuestas de las organizaciones ha dado mayor importancia a la acción ciudadana mediante una visión de empresa competitiva y responsable con la sociedad y el medioambiente en los cuales se desempeña.

A su turno, Patricia Sáez y Luis Perales (2010) sustentan la acción del ciudadano como agente activo para resolver problemas sociales respondiendo la pregunta: “¿Cómo cambiar el mundo cuando ni el gobierno ni el ecosistema económico arreglan las cosas?” (p. 44). Este cuestionamiento viene acompañado de cuatro proposiciones que son: “(1) las desigualdades sociales siguen creciendo, (2) se amplifican cada vez más la distancia entre las sociedades del primer y tercer mundo, (3) los gobiernos son incapaces de ponerse de acuerdo y (4) las empresas no tienen incentivos para tratar de resolver esos problemas” (Perales & Sáez, 2010, p. 44).

Es así que la acción de la sociedad civil, a través de las organizaciones sociales, plantea esta cuestión mediante dos escenarios que confluyen al mismo tiempo: por un lado, existe ineficiencia por parte del Estado para proveer los bienes y servicios necesarios para resolver los problemas y demandas sociales, y, en segundo lugar, existe falta de incentivos de las empresas para proveer de los mismos bienes y servicios a poblaciones vulnerables.<sup>1</sup> A su turno, el Sector Social también presenta problemas de eficiencia por parte de las organizaciones sociales para resolver las problemáticas sociales (muchos de estos se deben a los escasos recursos disponibles y a problemas de gestión interna).

Sin embargo, la acción de las organizaciones de estos tres sectores no debe plantearse desde la perspectiva de la rivalidad o como alternativas excluyentes. No se trata de sustituir responsabilidades o de suplantar reglas de juego o actores. La rigidez conceptual que contrapone y/o delimita los objetivos frente a las demás organizaciones puede venir de cualquiera de los tres sectores y resulta altamente problemática. Es decir, no se debe mantener la perspectiva de: i) las empresas como egoístas, ii) las organizaciones sociales como solidarias, y iii) la actuación del Estado limitada a ser un árbitro entre estas (Gutiérrez, 2010, p. 35).

---

<sup>1</sup> La presente investigación argumenta que el Sector Social se sustenta de la inacción del sector público y el sector privado con fines de lucro para encontrar un espacio de acción en el cual aquel sector lleva a cabo sus actividades, pero no se le atribuye el origen del Sector Social a dicha inacción. Como argumentan Portocarrero, Sanborn, Cueva y Millán (2002), “la teoría de los orígenes sociales sostiene que no es posible atribuir la existencia del tercer sector a factores tales como la demanda insatisfecha por bienes públicos o la presencia de emprendedores sociales, sino que, más bien, es necesario recurrir al examen de la estructura social en la que sus organizaciones se desarrollan para dar cuenta cabal de su procedencia histórica” (p. 63). Es decir, los orígenes del Sector Social se han dado a partir de factores sociales y políticos en contextos específicos que llevan a emerger organizaciones sociales. Ejemplos: el caso de Estados Unidos, que sigue un modelo liberal, ha llevado a generar organizaciones sociales filantrópicas. En cambio, en Suecia o Italia, que siguen un modelo social demócrata, han originado organizaciones sociales culturales, recreacionales o de interés social (Portocarrero, Sanborn, Cueva, & Millán, 2002).

En la actualidad, específicamente los modelos de gestión social tradicionales tienen problemas de financiamiento y de gestión interna. Las organizaciones dependen de los montos, los objetivos que cubren y los detalles particulares de las fuentes de financiamiento (sean bilaterales o fondos particulares). En el caso del Perú, esta cifra incluso está disminuyendo al ser considerado como un país de renta media alta. Entonces, existe una necesidad de sostenibilidad económica que permita trabajar proyectos a largo plazo e invertir en ideas innovadoras (a pesar de que lleven un riesgo más elevado).

Por otro lado, se necesitan aportes desde los centros de formación e investigación, tales como universidades e institutos, que reflejen la necesidad de nuevas perspectivas de desarrollo con aportes académicos que sustenten el trabajo de las organizaciones sociales y promuevan su mejora desde diversos puntos de vista. Desde el punto de vista de la gestión, la gestión social necesita nuevos enfoques tanto en la gestión estratégica de la organización (gobernanza y objetivos) como en la medición de impactos y evaluación del accionar de la organización, pasando por temas como el marketing, las finanzas, la logística de recursos y de voluntarios, etc.

En consecuencia, se necesita un trabajo en conjunto que integre esfuerzos así como la búsqueda de mejores resultados. Se debe visibilizar los esfuerzos por parte de las organizaciones sociales. Hace falta una mayor difusión hacia clientes, beneficiarios o inversores que promuevan soluciones innovadoras, eficaces, eficientes y replicables a problemas sociales que necesitan ser resueltos desde distintos sectores.

La incorporación de conceptos sociales a la teoría de empresa (como el desarrollo sostenible) ha llevado a incluir en el modelo tradicional prácticas de responsabilidad social empresarial o corporativa que responden a una visión de empresa más comprometida con las necesidades sociales y ambientales. Estas prácticas provienen de un proceso de evolución desde la implementación de prácticas filantrópicas hasta prácticas directamente relacionadas con la estrategia, alineadas al objetivo y presupuestos de mediano plazo, mediante compromisos ambientales y sociales (Gática, Miranda, & Koljatic, 2013). Es en esta última fase de la evolución de las prácticas sociales y medioambientales donde las empresas sociales y empresas B se enfocan. Así orientan su objetivo hacia un proceso de sustentabilidad corporativa, “la transformación de las empresas puede evolucionar hacia un involucramiento activo y vinculante de los distintos grupos de interés, construyendo relaciones beneficiosas de mediano y largo plazo” (Gática et al., 2013, p. 4).

El proceso de certificación para ser una Empresa B plantea avanzar hacia la exigibilidad de prácticas sociales y ambientales que representen una obligación más vinculante con esta nueva fase de evolución de algunas empresas, así como la protección de la misión social frente a los

objetivos meramente económicos. Entonces, una empresa social mantiene riesgos similares a los riesgos que provienen de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial: 1) considerarla un tipo más de filantropía, 2) usarla para esconder malas prácticas empresariales, y 3) como una mera estrategia de marketing para generar mayor rentabilidad (Vallaey, 2006).

En este marco surgen los distintos tipos de certificaciones como medio probatorio para asegurarse, de alguna manera, que las empresas con propósitos sociales no solo mantengan prácticas filantrópicas, usen la responsabilidad social corporativa para esconder malas prácticas, o tengan una visión de sostenibilidad solo como una estrategia de marketing para atraer a consumidores que buscan una alternativa que mantenga buenas prácticas con la sociedad y el medioambiente siendo competitivas en su sector económico. Las certificaciones, sin embargo, se han dado principalmente desde dos perspectivas: los productos y los procesos. Un tercer tipo de certificación es el propuesto por Sistema B que mide el propósito empresarial respecto al impacto de la organización en la sociedad como en el medioambiente.

Alineada la Certificación B con el cambio de paradigma, esta busca que las empresas certificadas sean competitivas en el mercado desde tres perspectivas: económica, social y ambiental. La propuesta de Sistema B, además de medir el impacto social y ambiental de la empresa, podría generar otros beneficios adicionales. La Certificación B se debe entender como una propuesta de cambio enfocada en cambiar el paradigma clásico de éxito y desarrollo empresarial. Ya no solo se busca la rentabilidad. De manera adicional, Sistema B contempla una visión de comunidad que genera otros efectos que pueden derivar en posibles beneficios.

En consecuencia, la Certificación B debería plantear una serie de beneficios que incentiven a las empresas sociales a certificarse y pertenecer a su comunidad. Estos beneficios podrían convertirse en diferenciales que desarrollen la competitividad de la organización. Ahora, es importante resaltar que en el caso peruano la certificación B todavía no es una herramienta muy difundida, pero que va ganado espacio poco a poco atrayendo cada vez más empresas a su comunidad.

En el caso del sector de agroindustria en el Perú, al cual pertenece el estudio de caso, se pueden encontrar varias problemáticas. Estas serán abordadas con más detalle en el capítulo 4 donde se describe el sector. Algunas de estas problemáticas son: la crisis del agua en Ica para el sector agroindustrial, la informalidad en la construcción de pozos de agua, la informalidad de los trabajadores, etc. La certificación B, al ser una certificación del propósito empresarial (un propósito que incluya una visión social y ambiental), debería plantear beneficios también para la región en la que opera, siendo una empresa que busque soluciones a las problemáticas de sector.



Finalmente, sobre la cuestión de viabilidad, la investigación tiene una serie de limitaciones tanto en lo teórico como en lo empírico que serán ampliadas en el capítulo metodológico.

## **2. Preguntas de investigación**

Pregunta general:

¿Cómo beneficia el proceso de certificación B al desarrollo organizacional de la empresa social Agroinversiones Valle y Pampa dentro de su sector productivo?

Preguntas específicas:

- i. ¿Cuál es la base teórica que sustenta el surgimiento de una certificación social y medioambiental para las empresas sociales que buscan objetivos económicos, medioambientales y sociales?
- ii. ¿Cómo surge el Sistema B y cómo se da el proceso de certificación en el Perú?
- iii. ¿Cuál es el modelo de negocio de Agroinversiones Valle y Pampa con el cual busca generar valor ambiental, económico y social?
- iv. ¿Cuáles son los beneficios de ser una empresa B para Agroinversiones Valle y Pampa en la competitividad organizacional?

## **3. Hipótesis y objetivos de la investigación**

**Hipótesis general:**

A través de la certificación B, Agroinversiones Valle y Pampa logra beneficios al corroborar sus prácticas sostenibles con el medioambiente y la sociedad, el fortalecimiento de su gestión interna, la generación de redes y una identidad colectiva dentro de una comunidad con valores similares entre sus integrantes.

**Hipótesis específicas:**

i. La certificación que ofrece Sistema B para empresas sociales se sustenta en el surgimiento de una teoría organizacional que promueve la generación de valor social, económico y medioambiental para alcanzar metas sostenibles en el tiempo. Este nuevo tipo de organizaciones necesita herramientas que sustenten la efectividad en estas tres dimensiones.

ii. Sistema B Perú surge como un promotor de las empresas sociales que buscan generar impactos positivos en la sociedad de manera sostenible a través de la evaluación B y una propuesta de valor que incluye las dimensiones económica, social y ambiental.

iii. Agroinversiones Valle y Pampa sigue el modelo de empresa social sostenible certificada como empresa B, que busca generar valor ambiental, económico y social para la organización y sus *stakeholders* dentro del sector agricultura, produciendo frutas y hortalizas de alto valor nutricional con prácticas y tecnología sostenibles con el medioambiente y la sociedad.

iv. La certificación de Agroinversiones Valle y Pampa como empresa B propone beneficios en tres dimensiones distintas: 1) económica, a través de potenciar las opciones de financiamiento y reducción de costos; 2) de capital social, que busca fortalecer el trabajo colaborativo y vínculos entre las empresas B, así como el desarrollo de una identidad común; y 3) de gestión interna, que promueve la mejora continua de la empresa.

**Objetivo general:**

Identificar los factores que han contribuido a mejoras organizacionales de Agroinversiones Valle y Pampa desde su certificación como empresa B dentro de su sector productivo.

**Objetivos específicos:**

i. Definir la base teórica que sustente el surgimiento de una certificación social para una gestión eficiente por parte de las empresas sociales tanto en una dimensión económica como en una dimensión social y medioambiental, haciendo de esta un modelo viable de gestión

ii. Describir el modelo que propone Sistema B para las empresas sociales y exponer el proceso de certificación B en el Perú

iii. Describir el modelo de negocio con el cual Agroinversiones Valle y Pampa genera valor económico, social y ambiental

iv. Identificar los beneficios de certificarse como Empresa B para Agroinversiones Valle y Pampa que puedan representar mejoras en la competitividad de la empresa.

## CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

El planteamiento del presente capítulo tiene como objetivo definir la base teórica que nos permita entender mejor el surgimiento de una certificación que mide el impacto social y ambiental de una empresa como lo hace la certificación B. Al ser una certificación dirigida a empresas sociales, entender los orígenes de estas es igual de importante. Sin embargo, al ser estas modelos de organización recientes, es necesario sustentar que son modelos viables y eficientes. Para ello, se ha dividido el presente capítulo en cuatro partes. Estas sirven para explicar, de acuerdo a diferentes teorías y enfoques, el desarrollo de las empresas sociales (y, en consecuencia, de las empresas B) en el ámbito académico, el cambio de enfoque que y su pertinencia para esta investigación.

La primera parte relata desde la teoría del desarrollo cómo se han dado los cambios que han llevado a incluir como necesarios los enfoques social y medioambiental en el desarrollo de una empresa. La teoría del desarrollo se presenta principalmente desde la teoría económica para establecer sus bases teóricas y, a partir de estas, ampliar su enfoque hacia una tendencia a lo social y a la sostenibilidad.

La teoría económica ha ido variando sus conceptos a lo largo del tiempo en base a nuevas propuestas e investigaciones. Una de las más influyentes desde fines del s. XIX ha sido la teoría económica neoclásica. Bajo el enfoque neoclásico, se prioriza la rentabilidad y el beneficio del accionista o propietario sobre los demás actores interesados (aunque muchos de estos influyen en la generación y la captura de valor o se ven influenciados por las actividades de dichas organizaciones) en una sociedad de consumo masivo. Pasados los años se ha evidenciado limitaciones que hacen a esta teoría insuficiente para explicar la teoría de desarrollo. En buena cuenta, un enfoque meramente económico es incapaz de mantener a la humanidad en el planeta de un modo sostenible. En un momento ulterior, se pasa de la mentalidad neoclásica a un enfoque más social. Es por ello que se evidencian nuevos enfoques como la teoría del desarrollo sostenible o la teoría del desarrollo humano, que buscan nuevas variables que representen un modelo de desarrollo más integral. El acercamiento que se ha venido dando muestra que la dimensión social y la dimensión medioambiental son claves para poder hablar de desarrollo.

Así mismo, la teoría de valor ha estado presente en la teoría económica para explicar los diferentes modelos económicos que han guiado el desarrollo. El proceso de cambio que ha tenido esta teoría ha sido similar. En la actualidad ya no solo se puede hablar de valor económico sino que la Academia ha propuesto nuevas formas de valor. En la investigación se tocan tres teorías de valor pertinentes para hablar de empresas sociales y empresas B: el valor económico, el valor social y el *shared value* (o valor compartido). En otras palabras, bajo un enfoque más

organizacional, la generación de valor económico se hace insuficiente para determinar el impacto real de una empresa en su interacción con la sociedad y su entorno. Entonces surgen el valor social y el *shared value* para tratar de cubrir ese espacio vacío.

La segunda parte comprende la relevancia del enfoque social y medioambiental dentro de las organizaciones. Es decir, se muestra la importancia de las organizaciones del Tercer Sector en la economía. En consecuencia, el enfoque de la Economía Social ayuda a identificar los modelos de organizaciones sociales en la economía. Así mismo se muestra el modelo híbrido de empresas sociales que se encuentran entre las organizaciones privadas con fines de lucro y el Sector Social sin fines de lucro. Por otro lado, la teoría de Bienes Comunes ayuda a demostrar que las organizaciones sociales son eficientes en la gestión organizacional, validando así su relevancia. Finalmente, se tocan dos temas relevantes para la investigación, que son: la teoría de negocios inclusivos y la certificación social y medioambiental como un proceso válido para toda organización que busque incluir las dimensiones sociales y medioambientales en sus actividades.

Todo lo anterior sirve para dar paso al enfoque conceptual específico para el tema central de la investigación, y tercera parte de este capítulo, que es el desarrollo de un nuevo modelo de negocio: las empresas sociales y las empresas B, las cuales son formas de organizaciones híbridas. Para empezar, se define las organizaciones híbridas como modelos que difuminan los límites entre los sectores económicos clásicos: sector privado con fines de lucro, sector público y Sector Social. Estas organizaciones obtienen elementos de distintos modelos generando oportunidades distintas. Para esta investigación, se especifica el interés primordial en las empresas sociales y las Empresas B.

Las Empresas B o B-corps son el resultado de una nueva visión del desarrollo de negocios que se enmarca en la idea de mantener buenas prácticas que generen impacto social y medioambiental. Es una herramienta, principalmente para las empresas sociales, que busca generar aportes positivos a la sociedad sin dejar de lado los rendimientos financieros de la organización. Sin embargo, para entender mejor el surgimiento de las Empresas B y la Certificación B, debemos entender el proceso que ha llevado a los negocios a considerar que el fin económico y la rentabilidad no son los objetivos últimos de las organizaciones. Este cambio de modelo pasa por considerar que las organizaciones no se encuentran en un sistema cerrado, sino que interactúan con muchos actores y con el entorno. En otras palabras, los negocios no solo generan impactos económicos, sino también impactos sociales y medioambientales.

En este proceso, han surgido varios conceptos que han ido moldeando el pensamiento y las prácticas de las organizaciones como la sostenibilidad, el valor social, la responsabilidad social empresarial, los emprendimientos sociales, las empresas sociales, entre otros. El Sector Social,

con el amplio espectro de organizaciones que lo componen, ha encontrado un espacio junto con el sector público y el sector privado con fines de lucro. Sin embargo, gran parte de estos conceptos son novedosos y siguen en proceso de investigación a diferencia de los otros dos sectores que presentan un proceso de investigación de muchos más años.

Es así que las organizaciones que adoptan o incluyen factores sociales y/o medioambientales en su desarrollo, deben demostrar que pueden ser eficientes en sus procesos internos y externos a través de ideas innovadoras que pueden representar riesgos que el sector privado con fines de lucro y el Estado no están dispuestos a afrontar. Es más, ya que las organizaciones privado-lucrativas y públicas no se ocupan de determinados problemas sociales, es el Sector Social el que intenta generar acciones que permitan encontrar soluciones prometedoras. En este contexto, la innovación toma un papel relevante ya que gran parte de emprendimientos e ideas que surgen tratan de demostrar la eficacia de nuevas tecnología, procesos, modelos de negocio, etc.

Finalmente, la cuarta parte de este capítulo se relaciona directamente hacia el tema de la competitividad. El concepto que se maneja tiene una evolución similar al paradigma de desarrollo. Es decir, el enfoque de sostenibilidad y la necesidad de medir el impacto empresarial en la sociedad y el medioambiente van introduciendo cambios en la noción de competitividad. De ser parte de la estrategia empresarial que solo busca mayores ventajas respecto a sus competidores de acuerdo a factores principalmente relacionados con la productividad, se empiezan a considerar más los conceptos de sostenibilidad ambiental, responsabilidad social corporativa, comunidad, etc. Adicionalmente, se deben mencionar que existen otros factores más intangibles como la construcción de una marca fuerte, la fidelización de los clientes, la construcción de redes sólidas con otros *stakeholders*, entre otros, que complementan esta nueva forma de entender la competitividad.

### **1. La teoría de desarrollo y la teoría de valor**

Este subcapítulo busca sustentar los cambios que se han dado, primero, en la teoría del desarrollo, y segundo, en la teoría de valor. Para ello se ha subdividido la narrativa en tres partes. En la primera se define el modelo neoclásico como la teoría económica predominante en la actualidad. Sin embargo, la discusión de dicha teoría enfocada solo en variables económicas plantea que es insuficiente para explicar un enfoque de desarrollo integral. Esto abre paso a la discusión sobre los límites que tiene esta teoría y las necesidades que van apareciendo. En base a la insuficiencia del enfoque neoclásico para explicar una teoría de desarrollo, en la segunda parte se identifica el impacto de nuevos conceptos en el planteamiento de una teoría de desarrollo,

siendo el concepto guía la sostenibilidad. Se profundiza más en el concepto de desarrollo desde dos enfoques: la naturaleza y la sociedad.

Por otro lado, la teoría de valor ha servido para sustentar la teoría económica, y por lo tanto el enfoque de desarrollo. La tercera parte de este subcapítulo contiene las perspectivas de valor económico, valor social y “shared value” o valor compartido. La teoría económica en general ha propuesto una teoría de valor evidentemente económica, es decir, con una racionalidad enfocada en percibir mayores beneficios económicos. A nivel organizacional, la teoría de valor también tiene un impacto importante. Sin embargo, la racionalidad meramente económica necesita nuevas perspectivas para lograr un enfoque integral. En el caso de las empresas B, el cual es el tema central de esta investigación, se plantean las dimensiones medioambiental y social como necesarias para lograr este enfoque integrador. Ambas dimensiones han sido, y son, arduamente trabajadas desde la Academia.

### **1.1. La economía neoclásica y las limitaciones de la teoría del desarrollo**

El modelo de desarrollo predominante determina y prescribe el papel del gobierno en la economía y su grado de intervención así como el pensamiento y las acciones de los diversos actores sociales en su interacción con el Estado y en el mercado (Adelman, 2001). Así, la estrategia de desarrollo tradicional plantea que las personas buscan principalmente el bienestar material dando prioridad al componente socio-económico pero descuidando los componentes políticos, religiosos y culturales (Gunatrilake, 1979, citado en Goulet, 1999). Denis Goulet nos dice que esta es una visión reduccionista de ver el desarrollo. “Analizan, recetan y actúan como si los hombres pudieran vivir solo de pan, como si el destino humano se pudiera reducir solo a dimensiones materiales” (Goulet, 1999, p. 191).

La corriente dominante tradicional a la que se hace mención proviene de la teoría económica neoclásica<sup>2</sup>, la cual postula la centralidad del mercado, categoriza a los agentes económicos como oferentes y demandantes, y reduce el comportamiento humano a una lógica de maximización de ganancias o utilidades a través del equilibrio de la oferta y la demanda (Laville, 2004b). Esta interpretación de la naturaleza humana para el capitalismo no ha pasado desapercibida: “en la interpretación vigente del capitalismo, los seres humanos dedicados a los negocios aparecen retratados como seres unidimensionales cuya única misión es maximizar beneficios” (Yunus, 2011, p. 17).

---

<sup>2</sup> La economía neoclásica fue fundada por León Walras en Francia, William Jevons en Inglaterra y Carl Menger en Austria.

Estas críticas sobre la economía neoclásica en la que se basa el capitalismo indican que el componente económico no puede fundamentar por sí solo una teoría del desarrollo. Para Irma Adelman, esta es una falacia de la teoría del desarrollo<sup>3</sup>: la mono-causalidad del subdesarrollo, y en consecuencia, la solución para alcanzar el desarrollo. Es decir, se busca explicar el subdesarrollo como consecuencia de la restricción de un factor X, que, en caso de poseerlo, podría llevar a un país hacia el desarrollo. Este factor X ha ido cambiando a lo largo del tiempo: X igual a capital físico (1940-1970), X igual al espíritu empresarial (1958-1965), X igual a los precios relativos incorrectos (1970-1980), X igual al comercio internacional (1980- ), X igual a un gobierno hiperactivo (1980-1996), X igual al capital humano (1988- ) y, finalmente, X igual a un gobierno inefectivo (1997- ) (Adelman, 2001).

No podemos profundizar más allá en las teorías de desarrollo ya que no es competencia de la investigación validar o comparar estas teorías. Nos limitamos a sostener que el desarrollo no se puede entender solo con el componente económico y la racionalidad maximizadora de beneficios. De acuerdo con esta perspectiva, la teoría neoclásica presenta fallos tanto a nivel de su concepción del mercado como del Estado que son relevantes.

Según Laville (2004b), la economía neoclásica plantea que el mercado es eficiente si se satisfacen algunas condiciones como la homogeneidad de los productos, la atomicidad de las ofertas y demandas, la transparencia del mercado, la información perfecta, la libertad y movilidad perfecta de compradores y vendedores. Si alguna de estas condiciones no se cumple, el óptimo de Pareto no ocurre y, por lo tanto, el mercado falla dando paso al accionar del Estado o las asociaciones.

Para solucionar, en alguna medida, el desequilibrio de información y las otras fallas de mercado, la teoría organizacional analiza alternativas más eficientes a través de costos de transacción más efectivos para controlar estas fallas y construir confianza. Una de estas alternativas es la certificación a través de un tercero con reputación. Esta alternativa busca reducir la incertidumbre de la parte menos informada (Laville, 2004b). Como se planteará más adelante, la certificación es una herramienta eficiente y eficaz que permite alcanzar resultados reduciendo costos de transacción. De cara a nuestro interés de investigación y a que actualmente las organizaciones dan una mayor relevancia al impacto social o medioambiental, la certificación en estos criterios puede ser importante reduciendo costos de transacción, especialmente para las organizaciones que tienen objetivos sociales como lo central de la organización.

---

<sup>3</sup> Irma Adelman presenta tres falacias en la teoría del desarrollo: la teoría de la causa única del subdesarrollo, el uso de un criterio simple para evaluar el desempeño del desarrollo y ver el desarrollo como un proceso lineal.

Por otro lado, el accionar del Estado en el modelo neoclásico da cuenta de la noción de externalidades –que son los efectos, positivos o negativos, producto de las acciones de un agente sobre otro y que no son mediatizados por un precio, es decir están fuera del mercado como otro impedimento para alcanzar el óptimo de Pareto. Frente a las externalidades, los economistas propusieron la internalización de estas mediante subvenciones al emisor (para el caso de externalidades positivas) o la imposición de contribuciones (para el caso de externalidades negativas) (Laville, 2004a).

Sin embargo, para Coase, la internalización de externalidades no pasa por una solución fiscal sino por la negociación entre los agentes implicados donde se tendrá como resultado una compensación económica que reduzca las externalidades (Coase, 1960, citado en Laville, 2004a). Pero, en caso de que sean varios agentes (externalidades multilaterales), la medición se hace más compleja ya que no se reduce a la suma de las transacciones sino que se agregan factores como la visión social, la cultural, lo religioso o lo lingüístico, ya que la multilateralidad de los agentes confiere un carácter más social en el sentido de su alcance sobre la colectividad. Entonces, el Estado fracasa cuando quedan demandas de la ciudadanía insatisfechas, lo cual genera un espacio para el surgimiento de organizaciones sin fines de lucro (Laville, 2004b).

Es importante acotar que las organizaciones sin fines de lucro no se originan solamente por fallas del mercado, por la ineficiencia del Estado o como un intermediario entre el Estado y las organizaciones con fines de lucro. Portocarrero et al. (2002), ilustran esto analizando diversas teorías económicas que explican la existencia del Sector Social como un proceso condicionado por “patrones previos de desarrollo histórico” (p.72). Es decir, el origen y evolución del Sector Social se entiende en conjunto con la evolución del Estado<sup>4</sup> y con el papel de la iglesia<sup>5</sup>.

Sin embargo, más allá del proceso histórico que lleva al origen de las organizaciones del sector social, podemos decir que estas surgen primordialmente con el objetivo de “promover la participación activa de los ciudadanos en la defensa de sus derechos y en la toma de decisiones que afectan sus vidas y las de sus familias” (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI], 2016a, p. 98). Es entonces que se puede entender que el

---

<sup>4</sup> Entre las teorías sociales que se mencionan, resalta la teoría de la Interdependencia que propone la existencia simultánea de organizaciones sociales y un “Estado de bienestar”, donde ambos responden a los mismos problemas y presiones sociales, y colaboran entre sí. Se mencionan atributos exclusivos de cada sector como la capacidad de generar recursos del Estado y financiar programas y proyectos sociales, y, por el lado de las organizaciones sociales, la experiencia profesional y vivencial de sus colaboradores, la provisión de un servicio a nivel local y la capacidad de movilizar apoyo político para llamar la atención del Estado y la sociedad (Portocarrero et al., 2002).

<sup>5</sup> En el caso de la religión, esta explica el origen del Sector Social desde las motivaciones que rigen a las religiones como el altruismo, la caridad y las acciones de voluntariado. Es decir, contribuye directamente en las dimensiones y características institucionales del Sector Social (Portocarrero et al., 2002).



sector social incluya a organizaciones culturales que buscan mantener tradiciones, organizaciones indígenas, agrupaciones de mujeres, de jóvenes, sindicatos, etc.

## **1.2. Desarrollo y sostenibilidad**

El desarrollo entendido como la maximización de la riqueza y utilidades sigue la lógica de la acumulación (sea de capitales, riqueza u otros intereses humanos) y entiende que las consecuencias eventuales de las acciones provenientes del ser humano o una organización son algo externo. Es esta visión de desarrollo la que plantea un reto inmediato: la sostenibilidad social y ambiental (Del Águila, 2015). Adicionalmente, se considera que el entorno enfocado en la acumulación genera una industria que promueve el consumo constante y caracterizado principalmente por la renovación periódica de los productos. Esto, unido al proceso de innovación tecnológica acelerada que se da en los últimos años, ha generado “un eslabonamiento entre producción y consumo donde la industria no detiene su afán de acumulación dineraria, innovando una y otra vez en pos de los recursos a manos de la masa de consumidores que se disponen hacia la renovación incesante de sus satisfactores” (Del Águila, 2015, pp. 129). Es decir, la industria genera una necesidad incesante de satisfactores que dinamicen el mercado a través del consumo indiscriminado sin tomar en consideración el impacto ambiental y social que ello genera.

En base a la investigación de Vergara y Ortiz (2016), podemos decir que el tema de la naturaleza, en general, siempre estuvo presente en la teoría económica como recurso disponible y este se visibiliza desde los teóricos previos a los clásicos. Los fisiócratas, por ejemplo, plantean una relación armónica entre naturaleza y producción llegando a considerar un “gobierno de la naturaleza” (p. 20). Esto se debió principalmente a considerar a las actividades agrícolas como el sector estratégico para el desarrollo en su época. Por otro lado, Malthus, un economista teórico clásico “asoció el crecimiento de la población como un problema demográfico que afectaría la disponibilidad de recursos, especialmente los alimenticios, en otras palabras, la población crece (o tiende) geométricamente, mientras los recursos lo hacen aritméticamente” (Vergara & Ortiz, 2016, p. 21). El problema de la disponibilidad de los recursos se verá también reflejado en la teoría de desarrollo sostenible pero enfocado desde un punto de vista más ambiental tomando en consideración el impacto negativo que se ocasiona al medioambiente y con esto a las generaciones futuras.

Entre los clásicos también destacan la teoría de factores de Ricardo: tierra, trabajo y capital; o la postura de Marx que reconoce a la naturaleza como la fuente de todos los bienes o servicios que se transforman por la fuerza de trabajo (Vergara & Ortiz, 2016). Posteriormente, surge la teoría económica neoclásica, donde prima el análisis de productividad marginal como base teórica asociada a la maximización de beneficios privados. En 1911, Schumpeter formaliza

el concepto de “teoría de desarrollo” en su obra del mismo nombre. En esta relaciona el desarrollo con el capitalismo fundamentándolo principalmente en las ganancias y acumulación de riqueza. Este concepto incluiría posteriormente otras variables como el componente sociocultural y la tecnología (Vergara & Ortiz, 2016).

Ya para la década de los 80's del siglo pasado, el concepto de sostenibilidad adquiere mayor relevancia en la agenda política mundial debido a la publicación del Informe Brundtland. La Comisión Mundial del Medioambiente y el Desarrollo relaciona el concepto de sostenibilidad al uso indiscriminado de los recursos naturales y las consecuencias que esto puede traer para las generaciones futuras: “Desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades” (Comisión Mundial, 1987, p. 41).

Adicionalmente se deben mencionar respecto al tema de desarrollo, la perspectiva de Amartya Sen y el replanteamiento a la definición de desarrollo neoclásica (el cual se identifica con el PBI, las rentas personales, la industrialización de la economía, los avances tecnológicos o con la modernización social), interpretando desarrollo a partir de las “libertades humanas”. Sen propone cinco tipos de libertades, vistos desde una perspectiva instrumental: 1) libertades políticas, 2) los servicios económicos, 3) las oportunidades sociales, 4) las garantías de transparencia, y 5) la seguridad protectora (Sen, 1999). Esta concepción ha tenido un gran impacto en la introducción del concepto de desarrollo humano en el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y el Índice de Desarrollo Humano. Ambos conceptos son considerados como fuente de un nuevo concepto: el “Desarrollo Humano Sostenible”. Sin embargo, dicho concepto tiene una base antropocéntrica, es decir, “posiciona al ser humano en el centro de sus preocupaciones y pretende mejorar sus propias capacidades para la satisfacción de sus necesidades” (Vergara & Ortiz, 2016, p. 24). No obstante, aunque centrado principalmente en el hombre, el concepto no deja de reconocer las relaciones complejas entre la sociedad y la naturaleza.

La influencia de la perspectiva ambiental y social, entonces, queda establecida en gran parte de las teorías económicas que influenciaron la teoría de desarrollo aunque a niveles distintos. En la actualidad el enfoque medioambiental y social han ganado importancia influenciando la teoría económica y la teoría de desarrollo. Dichas teorías tienen un grado de influencia no solo a nivel macroeconómico, sino a nivel micro. Siendo más precisos, a nivel organizacional se ha gestado el tema de sostenibilidad como elemento crítico para disminuir el impacto negativo de la actividad humana con la naturaleza.

En esta línea, el planteamiento de Del Águila (2015) en torno a la sostenibilidad relaciona las necesidades con las capacidades, siendo estas su contraparte. Para ello es necesario una serie de elementos que producen esta articulación: 1) tener un sentido holístico de integración de los seres humanos, y de estos con la naturaleza; 2) la trascendencia de los horizontes locales para dar paso a un enfoque global donde la especie humana vive en comunidad; 3) la debida información sobre las consecuencias de la acción económica, las políticas públicas y las demandas sociales; 4) una dimensión democrática que viabilice los proyectos de desarrollo sostenible; y 5) el sentido cotidiano de las urgencias éticas de la sostenibilidad (p. 130).

Esta perspectiva representa un reto enorme para las organizaciones. David L. Rainey nos habla del cambio estratégico necesario que deben realizar las empresas a través de un enfoque holístico que incorpore la perspectiva medioambiental a los negocios para alcanzar el éxito futuro. Así, Rainey define el éxito sostenible:

En términos de un enfoque de largo plazo a través de una continua reinención de la empresa y su negocio (...). Los líderes estratégicos deben descubrir nuevas oportunidades para innovar, desarrollarse, mejorar, invertir y crecer. Deben asegurar que existen más recursos, capacidades y prospectos para las futuras generaciones, y no simplemente explotar la riqueza de la situación existente para alcanzar objetivos de corto plazo (Rainey, 2010, p. 137).

De esta manera, se redefine el éxito desde las organizaciones tomando como referencia el impacto de sus acciones, con un enfoque maximizador de beneficios a corto plazo, ahora articulado con la suerte de las generaciones futuras, dándole así mayor importancia al cuidado de los recursos y, en consecuencia, al cuidado del medio ambiente. Debido a esto, se hace necesario desarrollar estrategias que incluyan enfoques de sostenibilidad en su accionar.

En base al planteamiento del desarrollo de capacidades como contraparte de las necesidades, es oportuno definir el concepto de sostenibilidad para las organizaciones. En ese sentido, Jill Kickul y Lisa Gundry (2013) buscan pasar de una definición tradicional, usualmente definida como la medida en la que la organización alcanza su misión y atiende a sus *stakeholders* a lo largo del tiempo para lograr un impacto considerable, a ver la sostenibilidad como un proceso diseñado para alcanzar objetivos involucrando a toda la organización. Es decir, ser sostenible se trata de capacidad y adaptabilidad (ver figura 1).

**Figura 1: Las capacidades de una organización sostenible**



Fuente: Kickul & Gundry (2013)

Este último enfoque plantea que mejores capacidades, tanto en la gestión interna como con los actores externos clave de la organización y con la naturaleza, son fundamentales para mantener una visión de la organización en relación a su entorno que sea sostenible de manera integral. Es decir, que la organización pueda responder ante eventualidades de manera planificada y eficaz, y no solo externalizar las consecuencias de sus acciones o responder de manera reactiva a dichas eventualidades.

### **1.3. Cambios en la teoría de valor: Hacia un enfoque social y medioambiental**

Si bien existen críticas hacia la definición de desarrollo sostenible del Informe Brundtland, lo cierto es que refleja la necesidad de ver más allá del desarrollo puramente económico basado solo en el crecimiento. Hay una necesidad medioambiental que exige el cuidado de los recursos naturales que no se puede negar. Así mismo, el año de 1994, John Elkington propone el *Triple Bottom Line* como una herramienta para medir el desempeño financiero, social y medioambiental de las empresas. De esta manera se asegura medir la

rentabilidad económica, las personas miembros de las empresas y las consecuencias de estas en relación al planeta, su entorno. “Solo cuando las empresas midan sus impactos sociales y medioambientales tendremos organizaciones responsables social y medioambientalmente hablando” (Triple bottom line, 2009).

Sin embargo, para relacionar este nuevo enfoque hacia las organizaciones, debemos entender el enfoque de la teoría de valor que se propone desde la teoría económica predominante y de sus planteamiento alternativos que se han venido gestando hace ya algunos años, como la teoría de valor social y el *shared value* (valor compartido), propuesto por Porter y Kramer. Es así que este subcapítulo abordará en primer lugar la perspectiva de valor económico, en segundo lugar la propuesta desde el valor social, y, en tercer lugar, la propuesta del *shared value*.

### **1.3.1. El valor económico**

A nivel organizacional, el concepto de generación de valor adquiere una gran importancia: “el concepto de valor es el origen y la motivación de todo comportamiento económico” (Throsby, 2001, p. 43). Este concepto está relacionado en gran medida con el modelo de desarrollo predominante y también es influenciado por el pensamiento neoclásico y la racionalidad maximizadora de beneficios.

En el modelo neoclásico, el valor económico generado es la suma de los excedentes del consumidor y del productor, definido el primero como la diferencia entre el precio máximo que los consumidores estarán dispuestos a pagar por el bien o servicio y el precio que, efectivamente, pagan, y el segundo como la diferencia entre el precio cobrado por el vendedor y el coste de los recursos empleados (Argandoña, 2011, p. 2).

Entonces, se crea mayor valor económico cuando existe mejor tecnología, se combina mejor los recursos empleados, y se paga menores costos. Esto nos lleva nuevamente a un óptimo económico el cual necesita de ciertas condiciones (ya mencionadas): competencia perfecta, libertad de entrada y salida en todos los mercados, información disponible y la no existencia de bienes públicos evitando las externalidades (positivas o negativas) (Argandoña, 2011). Nuevamente, estas condiciones no se cumplen lo cual lleva a los fallos de mercado ya mencionados. En otras palabras, como conclusión, “los precios son un indicador de valor, pero no necesariamente una medida directa de valor” (Throsby, 2001, p. 48) y la teoría de valor tampoco puede ser pensada solo de manera unidimensional. Es necesario considerar más factores que amplíen la concepción de valor.

### ***1.3.2. El valor Social***

Como menciona Mark Moore (2000), todas las organizaciones se benefician de tener una estrategia. Las organizaciones tienen una estrategia cuando sus líderes y toda la organización tienen una visión particular sobre cómo crearán valor y cómo este se mantendrá en un futuro inmediato. La búsqueda de valor para el sector privado es el objetivo financiero o económico. Por su parte, para el sector público y el Tercer Sector, la búsqueda de valor se refleja en la misión de la organización. Aunque los modelos de estrategia mejor desarrollados pertenecen al sector privado con fines de lucro, estos no toman en cuenta dos características que son trascendentales para el sector sin fines de lucro: la búsqueda de valor tiene un objetivo social en vez de un fin económico y de rentabilidad, y las organizaciones sin fines de lucro del Tercer Sector reciben ingresos diferentes a las adquisiciones de los clientes (donaciones, subvenciones).

Esta diferencia es trascendental y coincide con la propuesta de la Social Enterprise Knowledge Network cuando nos dice que mientras “los gestores crean valor económico al desarrollar las capacidades organizacionales que dan respuesta a las necesidades de sus clientes de manera rentable” (Social Enterprise Knowledge Network [SEKN], 2006, p. 286), ya sea maximizando el beneficio o reduciendo costos, los gestores que crean valor social desarrollan capacidades en función a “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia, y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p. 296).

Es decir, bajo esta perspectiva, tanto las organizaciones sociales como las empresas habrían de trabajar para satisfacer necesidades de grupos poblacionales. “Cuando consiguen hacerlo, crean valor para la sociedad, es decir, contribuyen a mejorarla. Se crea valor cada vez que se da respuesta a una necesidad insatisfecha” (SEKN, 2006, p. 284).

Por otro lado, Martín Beaumont (2016) plantea que se debe ir incluso más allá en la discusión partiendo de la conexión que se hace entre valor social y la satisfacción de necesidades sociales. Con la definición de necesidad como una condición para la realización del ser humano, no solo se trataría de cubrir carencias (ya que esto lleva a confundir necesidad con sus satisfactores) sino de características inherentes a la condición humana para alcanzar una vida plena. Max-Neef, por su parte, propone que las necesidades se pueden desagregarse en múltiples criterios. Uno de los criterios usados categoriza las necesidades en nueve categorías axiológicas: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad (Max-Neef, 2010).

Del mismo modo, SEKN afirma que los emprendimientos sociales pueden combinar la creación de valor social y valor económico. “Algunos emprendimientos sociales operan en mercados competitivos en los que participan OSC y empresas privadas. El hecho de que en algunos de estos emprendimientos la motivación altruista coexista con otra utilitaria, orientada a la obtención de beneficios, no necesariamente disminuye su potencial para la creación de valor social” (SEKN, 2006, p. 300).

La importancia del desarrollo de la autosuficiencia económica de las organizaciones del Tercer Sector es importante para que la organización sobreviva en el tiempo y pueda generar así mayor impacto en la población objetivo y pueda replicar la idea hacia un nuevo público. Sin embargo, una dificultad latente para el Sector Social se da en la medición del valor social que se genera, ya que, en la mayor parte de casos, este valor es intangible. Geoff Mulgan menciona como dificultades en la medición a: 1) la falta de leyes y regulación en el campo social; 2) la falta de consenso acerca de los resultados de las acciones sociales; 3) la no confiabilidad de gran parte de los métodos de medición de valor social; 4) la complejidad de estimar el beneficio de una acción para muchos años en el futuro (Mulgan, 2010).

Ante estas dificultades, integrar el valor social y el valor económico es positivo ya que “ante la ausencia de un componente económico en la proposición de valor, el vínculo entre sostenibilidad financiera y efectividad en la misión es débil e indirecto” (SEKN, 2006, p. 302). La posibilidad de cuantificar el valor de la actividad mejora la evaluación del impacto y el logro de la misión de la organización así como la evaluación del desempeño de esta. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de variables que son más fácilmente medibles que otras, así como algunas que no se llegarán a medir (Mulgan, 2010).

En conclusión, la creación de valor social y valor económico no es exclusiva de un solo sector u organización. Esto sustenta la existencia de organizaciones híbridas como las empresas sociales. La complementariedad de estos dos genera beneficios para la organización social que permite alcanzar sus objetivos en términos de calidad, eficiencia y eficacia. La autosuficiencia económica de la organización favorece, a su vez, a las personas que perciben el bien o servicio ya que este no depende de recursos de terceros (donaciones de personas, organizaciones como fundaciones y países) en su totalidad. Otorga una visión de trabajo a largo plazo más real y posible.

### ***1.3.3. El “Shared Value”***

Dada la necesidad de nuevos enfoques debido a las problemáticas sociales y medioambientales acuciantes, la pertinencia de incluir la dimensión social y ambiental al análisis económico se ve reflejada, no solo en el estudio del valor social desde la perspectiva de las

organizaciones sociales, sino desde la perspectiva e iniciativa del sector empresarial. Estas dimensiones han sido consideradas dentro de la Responsabilidad Social Corporativa debido a: motivos éticos, entrada a nuevos mercados, para no perder mercados ya conquistados o para diferenciarse de la competencia y cuidar la imagen de la empresa (Vallaey, 2006).

Sin embargo, existen riesgos cosméticos en la responsabilidad social que se revelan en el desarrollo de sus prácticas empresariales como: 1) considerarla un tipo más de filantropía, 2) usarla para esconder malas prácticas empresariales, y 3) como una mera estrategia de marketing para generar mayor rentabilidad (Vallaey, 2006). De hecho, los riesgos de la responsabilidad empresarial responden a la tensión que existe entre las prácticas sociales y las prácticas económicas. La racionalidad neoclásica permea en el concepto de responsabilidad social en muchos casos quitándole relevancia a las prácticas sociales.

Porter y Kramer reconocen que “los enfoques que predominan en la responsabilidad social están fragmentados y desconectados del negocio y de las estrategias, tanto que han ocultado grandes oportunidades para la compañía en beneficio de la sociedad” (Porter & Kramer, 2006, p. 79). Ellos proponen “una nueva forma de ver las relaciones entre la empresa y la sociedad donde no se trata el éxito empresarial y el bienestar social como un juego de suma cero” (Porter & Kramer, 2006, p. 79). A esta nueva forma, la llaman *shared value* o valor compartido.

El concepto de Valor Compartido nace de la relación saludable que debe existir entre la empresa y la sociedad. Se debe reconocer la interdependencia de ambos ya que los programas del Estado no pueden rivalizar con la acción del sector privado en temas como creación de puestos de trabajo, bienestar e innovación, etc. Y la empresa necesita de leyes y un gobierno que ofrezca seguridad tanto para el consumidor como para la empresa. “Esta mutua dependencia implica que las decisiones de negocio y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido” (Porter & Kramer, 2006, pp. 83, 84).

La definición que dan de valor compartido considera que se puede crear valor económico y valor social al mismo tiempo de tres formas diferentes: 1) reconcibiendo productos y mercados, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y 3) construyendo *clusters* de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa (Porter & Kramer, 2011). Se define valor compartido 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. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social (Porter & Kramer, 2011, p. 6).



Se evidencia así un enfoque sistémico en la propuesta de Porter y Kramer donde la empresa debe tener en consideración sus impactos en la sociedad y el medioambiente. Es decir, la creación de valor de una empresa debería medirse no solo a través de la rentabilidad e indicadores financieros, sino también desde los aportes que hace a su comunidad y siendo una empresa responsable de sus impactos en la sociedad en la que convive y se desempeña.

\*\*\*

Como conclusión, la evolución de la teoría de desarrollo ha mostrado que esta no puede explicarse solo desde la perspectiva económica y maximización de la rentabilidad. Una visión integral de desarrollo incluye variables de orden social como la salud y la educación (haciendo referencia a la teoría de desarrollo humano) y variables de orden medioambiental que ayuden a gestionar mejor los recursos de la naturaleza así como a cuidarlos para el beneficio de la generación actual y las generaciones futuras (en referencia a la teoría de desarrollo sostenible).

Por otro lado, la teoría de valor que sustenta la teoría económica ha tenido un desarrollo similar incluyendo las variables social y medioambiental en su análisis. La teoría de valor económico es insuficiente para explicar los beneficios intangibles que se alcanzan al tener como objetivo la resolución de problemas sociales o medioambientales. La teoría de valor social surge en parte para llenar ese vacío pero esta teoría está principalmente enfocada en las organizaciones sociales. Para el caso de las organizaciones híbridas, la teoría del *shared value* encaja mejor ya que incluye una visión social desde el enfoque de las empresas. Es decir, no se puede analizar una empresa solo desde su unidad ya este análisis estaría incompleto, sino que se visibiliza el impacto que tiene la empresa en la sociedad y medioambiente.

Analizar estas teorías deja más en claro el proceso por el cual se han originado modelos organizacionales híbridos como las empresas B, que buscan resolver problemas sociales con el mercado como herramienta principal. Es decir, las empresas B y las empresas sociales son el reflejo de este cambio de paradigma que hace necesario repensar el modelo de desarrollo para lograr un impacto positivo ya no solo desde la rentabilidad económica y la generación de empleo, sino también desde el cuidado del impacto negativo en el medioambiente y el impacto social que tiene la empresa en sus propios *stakeholders* (ejemplo: colaboradores, proveedores, comunidad, etc.).

## **2. La relevancia del Sector Social en el contexto de las organizaciones**

Como ya vimos en la sección anterior, el modelo de desarrollo influye a nivel organizacional según el planteamiento de la teoría económica predominante. Sin embargo, la necesidad de buscar alternativas al desarrollo económico ha significado un tránsito de la teoría

económica neoclásica hacia otras alternativas como el enfoque de desarrollo sostenible. Y, a nivel organizacional, ha significado el paso de la teoría de valor económico hacia nuevas propuestas como: la teoría de valor social o el *shared value*. En estas últimas se añade dos nuevas dimensiones al enfoque económico: la dimensión social y la medioambiental.

Para este segundo punto de nuestro marco teórico, se busca analizar el enfoque social de las organizaciones ya no solo desde la perspectiva de valor. Para analizar de manera adecuada a las empresas B como organizaciones híbridas, es necesario definir de manera más clara el Sector Social y su influencia, no solo en organizaciones de la sociedad civil, sino en organizaciones privadas con fines de lucro. Para ello se ha subdividido este capítulo en cuatro partes.

La primera parte analiza el concepto de Economía Social. Esta parte busca mostrar la complejidad de los modelos organizacionales en la economía, especialmente el modelo híbrido de las empresas sociales, dentro de la cual se encuentra el modelo de empresas B. El concepto de Economía Social busca revalorar la importancia de las organizaciones sociales mostrando la complejidad de estas y ubicándolas en el espectro de la economía.

La segunda parte busca sustentar la capacidad de gestión de las organizaciones del Sector Social. Ante la dicotomía que existió previamente entre la gestión privada y estatal, se trata de fundamentar que no solo existen las organizaciones sociales como alternativas reales, sino que existe la capacidad organizativa de las personas y sus instituciones que permiten gestionar organizaciones con eficacia y eficiencia. Para esto, se sustenta la capacidad de gestión en base a la teoría de Elinor Ostrom, ganadora del Premio Nobel de Economía, y su trabajo sobre la gestión de los bienes comunes. En este enfoque se demuestra que la capacidad de gestión no solo se basa en la gestión del Estado o la gestión de los privados. Existe capacidad organizativa por parte de grupos de personas (comunidades) que en base a una institucionalidad fuerte pueden gestionar organizaciones eficientemente.

La tercera parte relaciona más específicamente a las empresas con la sociedad a partir del enfoque de los negocios inclusivos. A partir del concepto de negocios inclusivos, así como del concepto de negocios en la base de la pirámide (*Base of the Pyramid*), se busca incluir a los sectores de menor capacidad adquisitiva en el funcionamiento del mercado a partir de productos enfocados en ellos. Es decir, las personas de bajos recursos económicos dejan de estar excluidos y pasan a ser un público objetivo deseable para las empresas. Este enfoque de negocios inclusivos ha sido generador de varias empresas sociales al enfocarse en este nuevo mercado. Así mismo, estas empresas representan potenciales empresas B que podrían alcanzar la certificación.

Finalmente, se toca el tema de certificación social y medioambiental para entender, desde una perspectiva teórica, el proceso de certificación B. En los últimos años, los procesos de

certificación en general han ganado espacio entre organizaciones y personas. La certificación se vuelve cada vez más un requisito entre grupos comerciales para evaluar calidad, compromiso y responsabilidad. La propuesta de esta investigación se centra específicamente en las certificaciones sociales y medioambientales. Se busca entender el porqué de la necesidad de contar con certificaciones de este tipo entre empresas con fines sociales. Así mismo, servirá para plantear algunas diferencias entre tipos de certificaciones y la certificación para empresas B.

## **2.1. La economía social y solidaria**

El concepto de Economía Social y Solidaria es una corriente de pensamiento heterodoxa. Esta propuesta discute la pertinencia de las organizaciones sociales en el ámbito de la economía. En palabras de Jean-Louis Laville (2004a): “[Este enfoque] valora la democratización como condición concomitante con el desarrollo de nuevas formas de organización económica no capitalista” (p. 9). Es decir, revalora las diferentes organizaciones sociales que no se veían identificadas dentro del sector privado con fines de lucro y que tampoco pertenecen al Estado. Las organizaciones sociales necesitan de un espacio que les proporcione ubicuidad en el espectro de la economía en general.

La economía social, en sus orígenes, era un término usado para referirse a las organizaciones voluntarias y de autoayuda que los trabajadores creaban como contrapeso al predominante enfoque capitalista (Borge & Li, 2015). “El término economía social apareció por primera vez en la literatura económica probablemente en 1830. En este año, el economista liberal francés Charles Dunoyer publicó un Tratado de economía social que defendía un enfoque moral de la economía” (Monzón & Cháves, 2012, pp. 16 - 17). El concepto varía para la segunda mitad del siglo XIX, en 1860, donde dos economistas, John Stuart Mill y Leon Walras, fueron los autores que usaron el término asociado a organizaciones que hacían frente a los conflictos sociales de forma innovadora (Borge & Li, 2015).

Para el siglo XX el concepto de economía social se ve relegado por el modelo capitalista. Es hasta la década de 1970 que el concepto de economía social se hace más relevante. Este se asocia al sistema de valores y principios de las asociaciones, las mutualistas y las cooperativas como “núcleo duro” pero que, posteriormente, se añadirían más organizaciones que encontraron en la Economía Social un espacio que sustentaba su accionar como las fundaciones (Borge & Li, 2015).

Pero, aunque la economía social sirve de asidero para las organizaciones sociales, las raíces conceptuales de lo que se considera el Sector Social (o el Tercer Sector para países como Estados Unidos) marcan una diferencia. El enfoque europeo propone, por un lado, incluir dentro del Tercer Sector a las cooperativas y mutualidades ya que estas han tenido un gran impacto en

Europa donde el modelo se ha reproducido con mayor éxito. Es así que el enfoque de la economía social europea se caracteriza por:

La atención prestada a la articulación entre dimensiones sociopolítica y socioeconómica a través de un enfoque dinámico e histórico; esta especificidad implica una integración en el campo de las organizaciones denominadas de economía social que no se limita a las organizaciones sin ánimos de lucro, sino que comprende a las cooperativas y las mutualidades (Laville, 2004a, p. 17).

Es decir, conceptualmente, la economía social “no se limita a las organizaciones con y sin fines de lucro, sino a las sociedades capitalistas y las sociedades que privilegian la constitución de un patrimonio colectivo” (Laville, 2004a, p. 20). Sin embargo, por el otro lado, el enfoque estadounidense excluye a este tipo de organizaciones dentro de las organizaciones del Tercer Sector (ver tabla 1) ya que el concepto está más relacionado hacia organizaciones sin fines de lucro, organizaciones caritativas y filantrópicas.

**Tabla 1: Economía Social y Tercer Sector**

Definición Europea de Economía Social	Definición Norteamericana de Tercer Sector
Criterio límite aportado a la apropiación privada de resultados: inclusión de cooperativas y mutualidades.	Criterio de no-redistribución: exclusión de cooperativas y mutualidades.

Fuente: Laville (2004a).

Como podemos ver en la tabla 1, desde la tradición norteamericana el Tercer Sector no considera a las cooperativas y mutualidades como organizaciones pertenecientes a esta categorización. La noción estadounidense se centra más en el accionar del sector no distributivo, como lo son las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones caritativas. Como se verá más adelante, la constitución de empresas sociales ha generado una nueva terminología para referirse a este tipo de organización híbrida: la *not for profit organizations*. Adicionalmente, es pertinente mencionar que las empresas B o *B-corps* de origen estadounidense tienen un enfoque más cercano a la generación de ingresos alejándose de las organizaciones sin fines de lucro. Por otro lado, los modelos originados en Europa sí consideran la apropiación privada como una característica de la Economía Social. Es más, las cooperativas son consideradas como un modelo de empresa social ya que tienen tanto fines sociales como económicos.

Desde una perspectiva económica, la economía social y solidaria distingue tres principios que, de manera extensiva, apoyan la pluralidad de principios y propuestas en el espectro de la economía (Laville, 2004a, p. 21):

1. El principio de mercado: donde se encuentra la oferta y la demanda, y se fijan los precios.

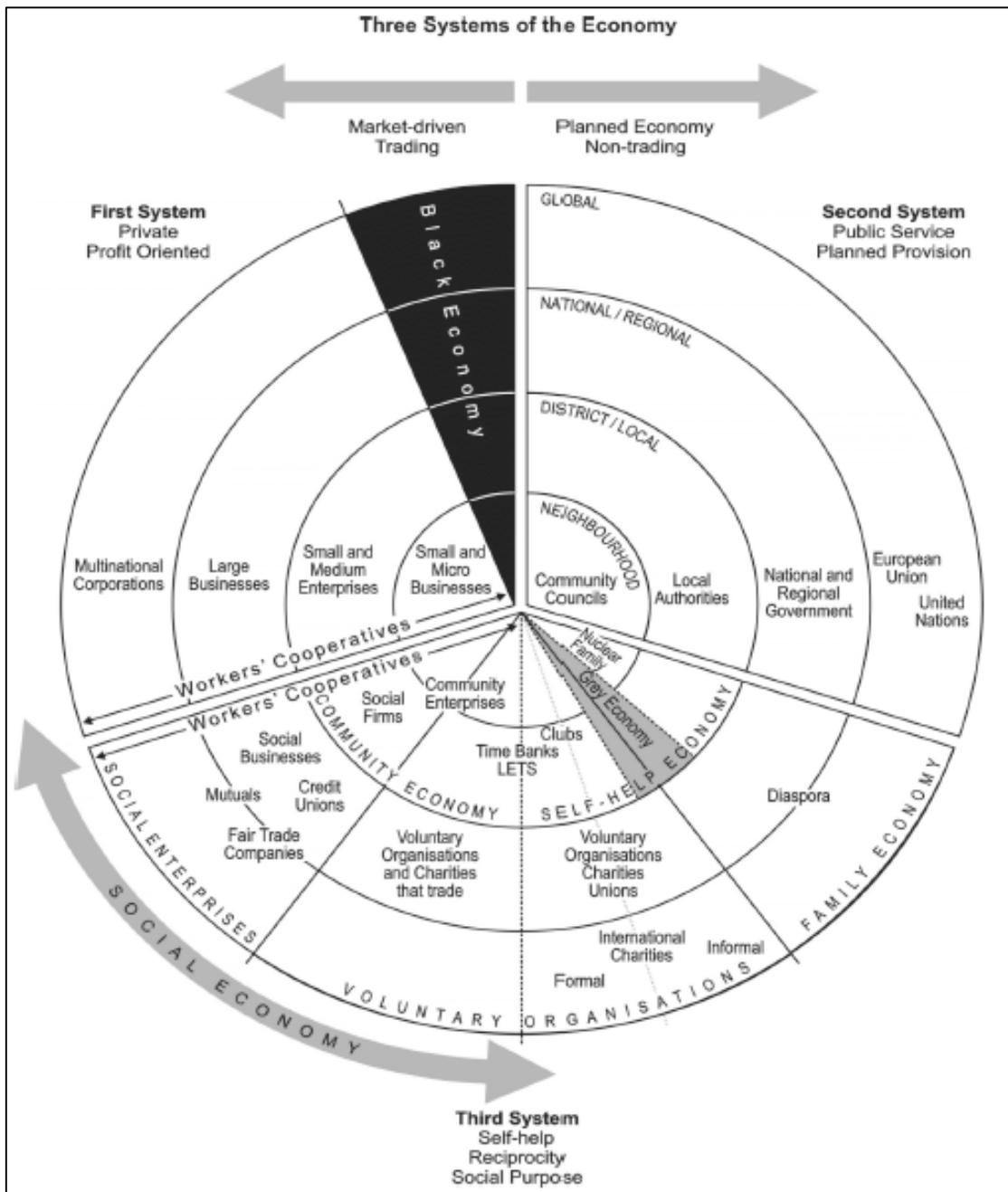
2. El principio de redistribución: donde la producción se remite a una autoridad, con facultades otorgadas para cumplir la distribución e, incluso, la imposición de obligaciones y reglas.
3. El principio de reciprocidad: donde las personas establecen relaciones y se dan intercambios basados en la voluntad que muestran las partes y no se encuentra impuesto por un poder central.

Estos tres principios parecen describir de alguna manera los tres sectores de la economía: el sector privado (mercado), el sector público (Estado) y el Sector Social (Organizaciones de la Sociedad civil). De acuerdo a la época, se pueden establecer ponderaciones diferentes sobre la importancia que le ha dado la teoría económica a cada uno de estos principios. Por otro lado, a partir de estos tres principios, se descompone la economía contemporánea en 3 polos (Laville, 2004a):

1. La economía mercantil: la distribución de bienes y servicios se confía prioritariamente al mercado aunque admite contribuciones no mercantiles como subsidios a empresas.
2. La economía no mercantil: la distribución de los bienes y servicios se confía al Estado. Esta se ejerce por medio del servicio público y está sometido al control democrático.
3. La economía no monetaria: la distribución de bienes y servicios se confía prioritariamente a la reciprocidad.

De forma similar, John Pearce nos habla de una economía de tres sistemas (ver figura 2). El primer sistema está orientado a las organizaciones privadas con fines de lucro; el segundo sistema está orientado a las organizaciones que brindan un servicio público, es decir, el Estado; finalmente, el tercer sistema está orientado a las organizaciones que persiguen un propósito social, de reciprocidad y autoayuda. En este enfoque, se considera a la Economía Social como una parte del tercer sistema. No obstante, una característica de la Economía Social es su orientación al mercado y al comercio e intercambio de bienes y servicios. Esta incluye parte de un sector de organizaciones voluntarias que también se orientan a transacciones a través del mercado. Por otro lado, el Sector Social, además de las organizaciones que pertenecen a la economía social, se divide en un sector de las organizaciones voluntarias que no orientan sus actividades a las transacciones a través del mercado y a la economía familiar.

Figura 2: Modelo de los tres sistemas de la economía de Pearce



Fuente: John Pearce (2003, citado en Lewis & Swinney, 2007).

Bob Doherty, George Foster, Chris Mason y otros autores también analizan la propuesta de Pearce sobre la economía social en relación al estudio de empresas sociales:

El diagrama separa el sistema privado, el público y el mutual (o tercer sistema) dentro de la economía y luego divide a la economía social como parte de la economía mutual donde el comercio es una dimensión de este sector, en contraste a la economía planificada de la esfera pública. Las empresas sociales están posicionadas dentro de la economía enfocada

en el mercado. [...] Con frecuencia el término de economía social, empresa social y Tercer Sector han sido usados indistintamente, por lo que el diagrama de Pearce explica las diferencias entre ellos y dónde se posicionan en la economía.

El modelo también muestra la diversidad y complejidad de la economía social. El término empresa social cubre un rango de organizaciones que varía en términos de tamaño, estructura legal, actividad, foco geográfico, ingreso de recursos, motivaciones, nivel de orientación de ingresos, relación con las comunidades, propiedad y cultura (Doherty, 2009, p. 6).

La discusión que se podría originar sobre el concepto de economía social y solidaria y los distintos enfoques que se proponen desde los centros de investigación europeo y estadounidense no se incluyen en esta investigación. La prioridad de describir la economía social es encontrar el ámbito de la empresa social en el espectro del sistema económico y sus organizaciones para poder generar un marco conceptual sólido que sustente las acciones de las empresas sociales. Así, podemos encontrar distintas interpretaciones del concepto de la economía social. Para el Comité Económico Social Europeo, se define la Economía Social como:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o se llevan a cabo en todo caso mediante procesos democráticos y participativos de toma de decisiones. La economía social también agrupa a aquellas organizaciones privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios no de mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden apropiarse los agentes económicos que los crean, los controlan o los financian (Monzón & Cháves, 2012, p. 24).

Este concepto de Economía Social es apropiado para describir a las organizaciones sociales que orientan sus actividades hacia transacciones de bienes y servicios en el mercado. Sin embargo, existe el debate sobre la administración de los recursos naturales, que es lo mismo que la ponderación de los principios económicos descritos en la economía social y solidaria. Este debate se centró principalmente en las acciones del mercado y del Estado como los principales contendores. Así, los economistas buscaron un equilibrio entre la libre acción de las empresas y el mercado, y la regulación que proviene del Estado. Es así que el Sector Social necesita una base

que sustente la gestión eficiente de sus organizaciones. La propuesta de gestión de bienes comunes por Elinor Ostrom ayuda a responder este cuestionamiento.

## 2.2. La gestión de los bienes comunes

La teoría de bienes comunes propuesta por Elinor Ostrom postula que la sociedad civil organizada puede gestionar de manera eficiente los recursos de uso común. Es decir, plantea una base teórica sólida que potencia la capacidad de gestión por parte de la sociedad civil a través de las instituciones, validando la capacidad del Sector Social de ser eficiente en el uso de bienes comunes en determinadas situaciones. De este modo, al validar la capacidad de organización de la sociedad, la teoría niega que solo exista una dicotomía entre lo privado (con fines de lucro) y el Estado como únicas posibilidades de elección para una adecuada gestión del bien común.

Pero para entender mejor la propuesta, necesitamos entender qué es un recurso de uso común. Para ello usaremos la definición que propone Elinor Ostrom (1990): “El término recurso de uso común alude a un sistema de recursos naturales o creados por el hombre, lo suficientemente grande como para volver costoso (aunque no imposible) excluir a beneficiarios potenciales” (p. 77). Para identificar qué es un recurso de uso común, debemos conocer los tipos de bienes en la economía. Según Mankiw, los bienes pueden agruparse en cuatro categorías: bienes privados, bienes reservados, bienes comunes y bienes públicos (ver figura 3); y, adicionalmente, se diferencian en base a dos características: “1) un bien es excluyente si se puede evitar que las personas lo usen, y 2) un bien es rival en el consumo si el uso de ese bien por parte de una persona reduce la capacidad de otra para usarlo” (Mankiw, 2012, p. 219).

**Figura 3: Tipos de bienes según Mankiw**

		¿Rival en el consumo?	
		Sí	No
¿Excluyente?	Sí	<b>Bienes privados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasos de helado</li> <li>• Ropa</li> <li>• Autopistas de cuota congestionadas</li> </ul>	<b>Bienes reservados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección contra incendios</li> <li>• Televisión por cable</li> <li>• Autopistas de cuota no congestionadas</li> </ul>
	No	<b>Recursos comunes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peces en el océano</li> <li>• El ambiente</li> <li>• Autopistas libres congestionadas</li> </ul>	<b>Bienes públicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alarma de tornado</li> <li>• Defensa nacional</li> <li>• Autopistas libres sin congestionamiento</li> </ul>

Fuente: Mankiw (2012).



Entonces, en base a la figura 3, podemos decir que los bienes o recursos de uso común sí reducen la capacidad de uso de otra persona si es que alguien lo consume, y, aunque sí pueden ser excluyentes (según Ostrom), sería un proceso muy costoso por lo que se consideran no excluyentes.

Por otra parte, Ostrom propone que, para entender mejor el concepto de recurso de uso común, se debe diferenciar el sistema de recursos y el flujo de unidades de recursos. Los sistemas de recursos son “variables de acervo capaces de producir, en circunstancias favorables, una cantidad máxima de un flujo de unidades de recursos de uso común sin perjudicar el sistema de recursos” (Ostrom, 1990, p. 77). Ejemplos: áreas de pesca, cuencas subterráneas, pastizales, canales de riego, puentes, estacionamientos, servidores de computación, ríos, lagos, océanos, etc. Las unidades de Recurso común “son aquello que los individuos se apropian o usan de los sistemas de recursos” (Ostrom, 1990, p. 77). Ejemplos: toneladas de pescado, acres o metros cúbicos de agua que se extraen de un manto acuífero o un canal de riego, toneladas de forraje que consumen los animales en un área de pastizal, etc.

La gestión de los bienes comunes se basa en un propósito: “la mejor manera de limitar el uso de recursos naturales para asegurar su viabilidad económica en el largo plazo.” (Ostrom, 1990, p. 35) La gestión de dichos bienes ha propuesto como solución una única vía: la designación de un ente externo que administre el sistema de recursos. Este ente central externo deberá decidir entre: 1) gestionar directamente el bien asumiendo la responsabilidad, o 2) dividir el derecho de uso del bien y otorgarla a privados. Para sustentar esta solución, se han usado tres modelos como los más influyentes: 1) la tragedia de los bienes comunes de Hardin, 2) el juego del dilema del prisionero<sup>6</sup>, y 3) la lógica de la acción colectiva de Mancur Olson (ver tabla 2).

---

<sup>6</sup> El juego del dilema del prisionero consiste en “dos sospechosos arrestados y separados. El fiscal está seguro de que son culpables de un crimen, pero no posee la evidencia adecuada para condenarlos en un juicio. Le señala a cada prisionero que tiene una alternativa: confesar el crimen que la policía está segura que cometieron, o no confesar. Si ninguno confiesa, el fiscal sostiene que formulará contra ellos cargos falsos menores, como robos insignificantes y posesión ilegal de armas y que ambos recibirá un castigo menor; si ambos confiesan serán procesados aunque el recomendaría penas menores que la sentencia más severa; pero si uno confiesa y el otro no, entonces el confeso recibirá un tratamiento indulgente por ofrecer evidencia al Estado, mientras que el último será tratado con todo el rigor de la ley” (Ostrom, 1990, p. 38).

**Tabla 2: Los tres modelos tradicionales más influyentes**

La tragedia de los comunes	El juego del dilema del prisionero	La lógica de la acción colectiva
<p>Garret Hardin (1990) llega a un resultado trágico donde los actores, que toman decisiones individuales racionales, son miembros de un colectivo que posee un bien de uso común, pero producen resultados irracionales. Es decir, agotan el bien y cometen abusos en el uso de este ya que se sigue una racionalidad individual y egoísta.</p>	<p>Para Ostrom (1990), el modelo de Hardin se ha formalizado con el juego del dilema del prisionero. Este dilema se conceptualiza como un juego no cooperativo<sup>7</sup> aunque presenta variantes del mismo. “La paradoja en la que las estrategias individualmente racionales conduzcan a resultados colectivamente irracionales parece plantear un reto a la fe fundamental en que los seres humanos racionales pueden alcanzar resultados racionales” (p. 41)</p>	<p>Mancur Olson desarrolló un punto de vista afín sobre la dificultad de lograr que los individuos persigan su bienestar común (acción colectiva), en contraste con el bienestar individual.[...] El argumento de Olson se basa en el supuesto de que alguien no puede ser excluido de la obtención de los beneficios de un bien colectivo una vez que este se ha producido, por lo que tiene pocos incentivos para contribuir de manera voluntaria al suministro de ese bien (1965, citado en Ostrom, 1990, pp. 41, 42)</p>

Adaptado de: Ostrom (1990).

Según Ostrom, dichos modelos llevan a predecir que “quienes utilizan estos recursos no colaborarán para obtener beneficios colectivos. Más aún, se percibe a los individuos como atrapados en una situación estática, incapaces de cambiar las reglas que afectan sus incentivos” (Ostrom, 1990, p. 309). Adicionalmente, estos modelos tienen en común el problema del *free-rider* (hace referencia a la persona que no contribuye a lograr un beneficio en común, que recibe el beneficio y que no puede ser excluido de este). Por consiguiente, la pregunta que se busca resolver es “cómo un grupo de notables en condiciones de interdependencia puede organizarse y gobernarse a sí mismo para obtener beneficios conjuntos ininterrumpidos, pese a que todos se ven tentados a ser *free-riders*, eludir responsabilidades o actuar de manera oportunista” (Ostrom, 1990, p. 76).

La propuesta de Ostrom consiste en que la gestión por parte de los individuos se puede dar en base a instituciones<sup>8</sup> siempre y cuando se resuelvan los problemas de provisión, credibilidad y supervisión. Esto se debe a que: “sin monitoreo no puede haber compromisos creíbles; sin compromisos creíbles no hay ninguna razón para proponer reglas nuevas” (Ostrom,

<sup>7</sup> Un juego de dilema del prisionero está planteado inicialmente como un juego no cooperativo donde los prisioneros tienen información incompleta. En consecuencia, la comunicación entre los jugadores está prohibida. Las variantes de este juego plantean la comunicación como posible y suponen acuerdos entre los jugadores. También existe la posibilidad de acuerdos obligatorios o el conocimiento de la estructura del juego (Ostrom, 1990).

<sup>8</sup> Ostrom entiende por instituciones a: “los conjuntos de reglas en uso que se aplican para determinar quién tiene derecho a tomar decisiones en cierto ámbito, qué acciones están permitidas o prohibidas, qué reglas de afiliación se usarán, qué procedimientos deben seguirse, qué información debe facilitarse y qué redistribuciones se asignarán a los individuos según sus acciones” (Ostrom, 1990, p. 109).

1990, p. 100). Para ello es necesario considerar un grupo de variables que influyen constantemente en el resultado (Ostrom, 1990):

1. El número total de personas que toman las decisiones
2. El número de participantes mínimo necesario para alcanzar un beneficio colectivo
3. La tasa de descuento en uso
4. Las semejanzas de intereses
5. La presencia de participantes con un liderazgo sustancial u otros 'activos'

Ostrom no propone que su modelo sea el único camino a seguir sino que resalta que este modelo ha sido ignorado como teoría formal por parte de la Academia. Esto suscita algunas posibles opciones que podrían darse en el caso que los grupos gestionen sus propios recursos comunes. Podría darse el caso de que estos grupos contraten un agente privado que sirva como árbitro en el cumplimiento del contrato. Así también puede pasar que los árbitros no necesiten contratar monitores. La supervisión sería mutua por protección de sus intereses propios (Ostrom, 1990).

El análisis de la investigación muestra que existen casos exitosos de organización de grupos sociales en base a acuerdos institucionales autorregulados, aunque también existen varios fracasos. En general:

Cuando los individuos que tienen altas tasas de descuento y poca confianza mutua actúan de manera independiente, sin la capacidad para comunicarse, establecer acuerdos obligatorios y ponerse de acuerdo para que haya mecanismos de monitoreo y formas en que se impongan las reglas, no es probable que elijan estrategias mutuamente provechosas, a menos que éstas sean las dominantes (Ostrom, 1990, p. 311).

Como conclusión, se puede decir que la teoría de bienes comunes de Ostrom demuestra que la gestión de recursos de uso común es posible si existe una institucionalidad que genere confianza entre los actores y que promueva reglas realizables por los mismos. En consecuencia, la gestión eficiente no solo proviene desde el mercado o desde un ente regulador externo (el Estado), sino desde las organizaciones sociales que pueden gestionar eficientemente sus recursos si existen condiciones que lo permitan. Además, si bien la institucionalidad es una condición que no requiere competencias explícitas, es decir, esta puede llevarse a cabo entre personas y organizaciones que no poseen un nivel de formación o capacitación mínimo, las organizaciones sociales que trabajen con una estrategia definida tienen más posibilidades de establecer condiciones que favorezcan la eficiencia de la organización. Las empresas sin fines de lucro deberían tener una estrategia que fortalezca la generación de instituciones fuertes internas y externas, en relación a sus *stakeholders*. Finalmente, las empresas sin fines de lucro, o empresas

sociales, han tenido una gran influencia de la teoría de negocios en la base de la pirámide o negocios inclusivos la cual propone la relación directa entre empresas y poblaciones de bajos recursos.

### **2.3. Los negocios inclusivos**

Los Negocios Inclusivos relacionan a las empresas con la sociedad desde una nueva perspectiva poco usual. Es decir, son modelos de negocio que conectan a personas de bajos recursos económicos con el mercado a partir de ideas innovadoras, lo que permite que mejorar sus condiciones de vida sustancialmente (Márquez, Reficco & Berger, 2010). Este nuevo enfoque de ver los negocios abre las posibilidades a las empresas hacia nuevos potenciales clientes y a la construcción de una sociedad más estable donde se visibiliza a un gran porcentaje de la población mundial que está excluida del mercado formal. Para el World Business Council for Social Development (WBCSD) y el Servicio Holandés de Cooperación al desarrollo (SNV) los negocios inclusivos son:

Iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Los Negocios Inclusivos contribuyen a que las empresas se desarrollen de forma sostenible y amplíen sus segmentos de mercado hacia sectores de la población de bajos ingresos, a la vez que promueven que las familias en situación de pobreza aprovechen las oportunidades que ofrecen el mercado y la dinámica del sector empresarial.

Un Negocio Inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa —empresa «ancla»— y grupos de emprendedores o consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico. Es aquí en donde este concepto se diferencia de otros esfuerzos, válidos e importantes como los esquemas de filantropía, que actúan en áreas ajenas a la actividad principal del negocio y no necesariamente buscan generar un retorno financiero o contar con esquemas de sostenibilidad económica en el tiempo (Servicio Holandés de Cooperación al desarrollo [SNV] & World Business Council for Social Development [WBCSD], 2010, p. 13).

Reficco y Oligastri (2009) relacionan los orígenes de los negocios inclusivos a dos procesos que se llevaron a cabo en paralelo. Por un lado está la investigación de Michael Porter sobre filantropía y responsabilidad social empresarial. Los estudios de Porter sobre el tema tomaron forma y dieron paso al concepto de *valor compartido*. Por otro lado está la propuesta de CK Prahalad sobre los negocios en la base de la pirámide. Ambos enfoques proponen que las empresas no solo se deben concentrar en la generación de rentabilidad, sino que, además de

generar ingresos, las empresas también pueden resolver problemas sociales y generar aportes importantes a la sociedad.

Los autores también señalan dos momentos centrales en la reflexión sobre los negocios inclusivos. El primero se concentró en ver oportunidades comerciales en los sectores de bajos recursos que pasó a ser conocida como la base de la pirámide de ingresos. Y aunque se buscaba enfatizar el aporte de las corporaciones y multinacionales, este enfoque trajo mucho escepticismo por parte de la sociedad. Las críticas cuestionaron las intenciones de las corporaciones y multinacionales, la terminología que identifica a las personas como base de una pirámide, y, principalmente, el aporte de este enfoque diciendo que las personas de bajos recursos no necesitan más opciones de consumo sino oportunidades de generación de valor (Reffico & Ogliastri, 2009).

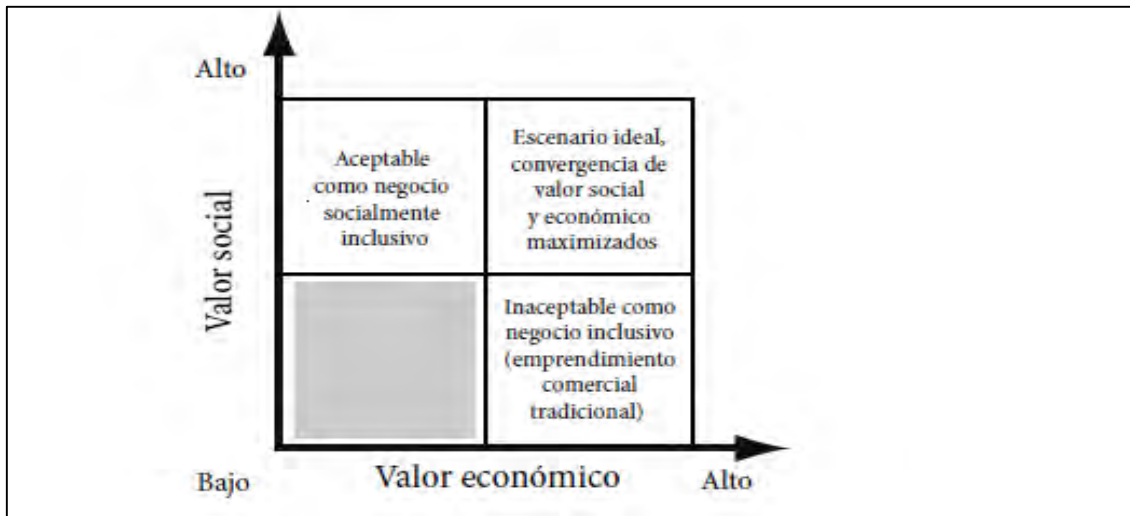
El segundo momento parte de la reflexión y respuesta a las críticas. La terminología cambia precisamente hacia la de “los negocios inclusivos” (aunque la terminología *bottom of the pyramid* (BoP) sigue teniendo promotores), se repiensa la convergencia del enfoque comercial y el enfoque de lucha contra la pobreza<sup>9</sup>, y, en la región latinoamericana, convergen actores que no estaban muy relacionados (grandes empresas, pymes, organizaciones de la sociedad civil, emprendedores sociales y comerciales, cooperación internacional, agencias multilaterales y gobiernos) (Reffico & Ogliastri, 2009).

A pesar de las críticas al enfoque BoP, es innegable la vigencia de sus principios y características en los negocios inclusivos. En línea con la propuesta de esta investigación, los negocios inclusivos no solo son generadores de valor económico sino también de valor social (ver figura 4), característica que comparte con las empresas sociales. Es más, son varias las empresas sociales que utilizan el enfoque de los negocios inclusivos para generar impactos en la sociedad y grupos excluidos o de bajos recursos.

---

<sup>9</sup> Refico y Ogliastri dan un ejemplo de este citando la investigación de Austin y Chu (2006) donde se menciona que la resolución de la pobreza debe tener tres características: escala, permanencia, y eficacia y eficiencia. El sector privado cumple con esos requisitos para realizar aportes en el tema.

**Figura 4: Lucro e impacto social en los negocios inclusivos**



Fuente: Márquez et al. (2010)

De la misma manera, los negocios inclusivos presentan una serie de beneficios tanto para los actores internos (socios, proveedores o distribuidores) como para los actores externos (consumidores). Cabe anotar que, según el planteamiento que establece el SVN & el WBCSD (2010), los negocios inclusivos pueden darse en dos modalidades: 1) cuando se incorpora personas de bajos recursos como socios, proveedores o distribuidores, y 2) cuando se les incorpora como consumidores de productos o servicios. Los beneficios que ofrecen los negocios inclusivos según el SNV (Cooperación Holandesa) y el WBCSD (World Business Council for Social Development) se muestran en el tabla 3 que se muestra a continuación.

**Tabla 3: Beneficios de los Negocios Inclusivos para el WBCSD & SNV**

Con socios, proveedores o distribuidores	
Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad de abastecimiento.</li> <li>• Trazabilidad y control de calidad de la materia prima.</li> <li>• Menores costos de transacción.</li> <li>• Riesgos compartidos.</li> <li>• Acceso al conocimiento y a redes locales.</li> <li>• Mejores relaciones con el gobierno.</li> <li>• Posicionamiento en nuevos mercados de comercio justo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios y condiciones justas.</li> <li>• Ventas aseguradas.</li> <li>• Creación o expansión de puestos de trabajo.</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica.</li> <li>• Transferencia de conocimientos y de tecnología.</li> <li>• Acceso a financiamiento.</li> <li>• Participación en un ambiente empresarial y de inversiones.</li> </ul>
Con consumidores	
Para la empresa	Para la población de bajos ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a un nuevo mercado.</li> <li>• Incremento en los ingresos.</li> <li>• Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales.</li> <li>• Aumento del valor y posicionamiento de la marca para capturar futuros mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a productos y servicios de calidad.</li> <li>• Precios menores y accesibles.</li> <li>• Mejor calidad de vida.</li> <li>• Aumentos de productividad.</li> </ul>

Fuente: SNV & WBCSD (2010)

Como se menciona, la propuesta de negocios inclusivos busca relacionar a las empresas con las personas de bajos recursos económicos desde dos perspectivas: como socios y colaboradores de la empresa, o como consumidores de los bienes o servicios que estas proveen al mercado. En gran parte, este modelo tiene similitudes con las empresas sociales ya que ambos buscan resolver el problema social de la pobreza. Es por ello que varias empresas que han seguido el modelo BoP son consideradas empresas sociales. Sin embargo, las empresas sociales también plantean objetivos en relación con el medioambiente lo que hace que su enfoque sea más integral. En el caso de las empresas B, estas buscan un objetivo relacionado no solo con la situación de la pobreza sino con la definición de éxito. Ambos conceptos se verán más a profundidad en el siguiente subcapítulo.

#### **2.4. Las certificaciones sociales y medioambientales**

El tema de certificación es importante para esta investigación ya que para ser una empresa B es requisito pasar por un proceso de certificación a través de una evaluación sobre el impacto que tiene la empresa social en la sociedad y en el medio ambiente. Es por ello que es relevante definir qué entendemos por certificación social y ambiental, y qué certificaciones similares existen en el mundo.

Para el caso de las empresas, se han dado una serie de regulaciones globales empresariales que han ido definiendo, al día de hoy, un gran número de códigos de conducta, estándares de

gestión, esquemas de certificación, guías de reporte, *eco-labels*, o normas de operación más generales. Estas han sido influenciadas por empresas individuales o asociaciones de empresas, o institucionalizadas por un número mayor de organizaciones (incluyendo ONGs y organizaciones públicas) (Pattberg, 2006). La OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) define como código de conducta a “los compromisos voluntarios hechos por las compañías, asociaciones u otras entidades, las cuales ponen por delante los estándares y principios de conducta de la actividad empresarial en el mercado” (OCDE, 2001, p. 3).

Sin embargo, cada vez más los enfoques de regulación internacional han ido ganando terreno a los enfoques más particulares, que fueron propuestos por organizaciones individuales. Y no solo se hace referencia a tratados intergubernamentales que regulan la actividad empresarial, sino a regulaciones que provienen del sector privado (con y sin fines de lucro) que han ganado relevancia e interés suficiente (Pattberg, 2006).

Pattberg, en el proceso de identificar las formas de regulación global empresarial, nos dice que en términos generales los estándares se pueden diferenciar en relación al papel del Estado (más o menos presente) en cada caso. Existen tres categorías: 1) formas tradicionales de regulación pública que provienen de gobiernos o tratados internacionales, 2) una forma híbrida que incluye gobiernos individuales, organizaciones intergubernamentales, corporaciones y ONGs, y 3) formas de regulación privadas sin relación con actores públicos. Adicionalmente, se proponen dos formas de regulación: 1) la auto-regulación, que se da cuando se establecen reglas de comportamiento internas en forma de códigos de conducta, guías de gobierno corporativo o declaraciones en la misión; y 2) la co-regulación, que se da cuando se establecen tratados donde por lo menos un actor no tiene un fin lucrativo (Pattberg, 2006).

También es importante diferenciar los estándares de productos y los estándares de procesos. De forma tradicional, los estándares se enfocaron en el producto: tamaño, composición, función, etc. Más tarde, los estándares ampliaron su enfoque hacia las prácticas en el proceso de producción como la mayor parte de estándares que incluyen indicadores éticos, medioambientales y sociales. Sin embargo, los límites se difuminan cada vez más ya que las características de un producto se relacionan a un proceso de producción particular. Finalmente otro modo de clasificar los estándares es a través de los temas y contenidos específicos; por ejemplo, estándares medioambientales, de trabajo o de derechos humanos (Pattberg, 2006).

En el caso de los estándares sociales y ambientales, relevantes para la investigación, estos se han visto relacionados con las actividades de responsabilidad social corporativa que implementan las empresas en sus cadenas de suministros. Estas trabajan sobre el supuesto de que los estándares sociales y ambientales incrementan la legitimidad y confianza entre los



*stakeholders*. Sin embargo, la gran cantidad de estándares en el mercado y las diferencias en la calidad del servicio que brindan hacen que la reputación y legitimidad de este instrumento se vea comprometida (Mueller, Gomes & Seuring, 2009).

Existen muchos estándares que miden la pertinencia ambiental y social de la organizaciones. Algunos lo hacen en productos y otros en procesos (cadena de suministros). En el primer caso, sobre los estándares sociales y ambientales en productos resaltan los estándares de la industria de alimentos (por ejemplo: fair trade o comercio justo). Sin embargo, existen más de 400 estándares de sostenibilidad en la industria de alimentos con grandes diferencias tanto en alcance como en objetivos. El número elevado de estandares ha generado una gran competencia de estos para conseguir clientes y atención pública (Von Hagen, Manning & Reinecke, 2010). La tabla 4 muestra algunos ejemplos de certificaciones por producto.

**Tabla 4: Ejemplos de estándares de sostenibilidad para productos**

	<b>Fairtrade</b>	<b>Rainforest Alliance</b>	<b>UTZ Certified</b>	<b>Organico / Bio</b>
<b>Objetivo principal</b>	Mejorar el poder de negociación de los agricultores con una garantía de precio mínimo como atributo principal	Mejorar las condiciones sociales y ambientales en la agricultura tropical, enfocada en la biodiversidad	Lograr cadenas de suministros sostenibles, reuniendo las necesidades de los agricultores, la industria y los consumidores	Estándares de desarrollo para agricultura orgánica y facilidades en su adopción. Unir el movimiento orgánico
<b>Número de países en los que operan</b>	65	70	21	113
<b>Productos que certifican</b>	Gran número de productos de agricultura y bienes manufacturados	Gran número de productos forestales y de agricultura (té, cocoa, banana, café, etc)	Café, cocoa y té. Ofrece sistemas de trazabilidad en la certificación de aceite de palma sostenible.	Las normas del IFOAM (International Foundation for Organic Agriculture) cubren un amplio número de productos.
<b>Año de lanzamiento</b>	1988	1989	1997	1972
<b>Grupo objetivo</b>	Primordialmente pequeños agricultores organizados en cooperativas	Productores de todo tamaño	Operadores grandes y medianos	Para productores de todo tamaño

Adaptado de: Von Hagen et al. (2010)

En cuanto al segundo caso, sobre los estándares que miden procesos (cadena de suministros), Mueller et al.(2009) analizan el ISO 14001 (uno de los estándares de proceso más populares y que no está dirigido a una industria específica) en comparación con tres estándares de comportamiento (un tipo de estándar que define con precisión lo que una compañía debe hacer

y lo que le está prohibido): el SA8000, FSC label y el Fair Labor Association (FLA). La tabla 5 muestra ejemplos de estándares de procesos y comportamiento.

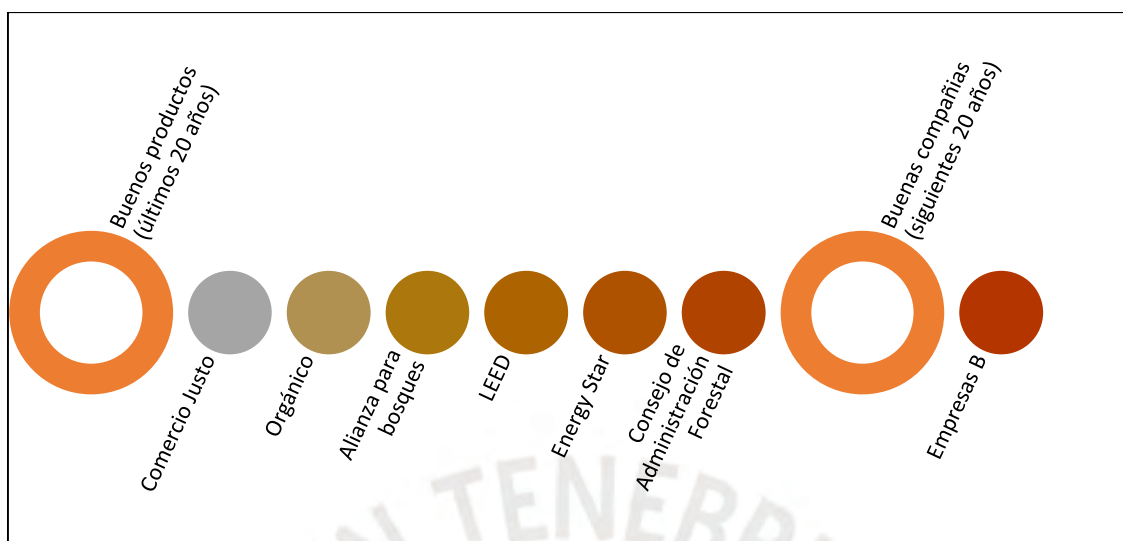
**Tabla 5: Ejemplos de estándares de procesos y comportamiento**

	ISO 14001	SA 8000	FSC (Forest Stewardship Council)	Fair Labor Assosiation
<b>Objetivo principal</b>	Brindar a la industria privada sistemas de gestión ambiental efectivos.	Desarrollar un estándar que apoye el compromiso social y ético de las empresas. Fue el primer estándar social auditable	Diseñada para desarrollar un estándar de gestión forestal aplicable a nivel global.	Busca mejorar las condiciones de trabajo y evaluar condiciones de explotación de los trabajadores.
<b>Qué certifica</b>	Procesos ambientales.	Requerimientos, la efectividad del procedimiento y logros.	Rendición de cuentas ambiental, responsabilidad social y económica del sector forestal.	Conducta de las organizaciones con sus trabajadores.
<b>Año de lanzamiento</b>	1947	1997	1993	1998
<b>Grupo objetivo</b>	Industria privada	Industria privada y ONGs	Organizaciones del sector forestal	Todo tipo de organizaciones

Adaptado de: Mueller et al. (2009).

Sin embargo, tales ejemplos de certificación mencionados no miden de forma integral el comportamiento de una empresa frente a las dimensiones sociales y ambientales. Y, aunque se suele hacer una analogía entre la certificación B para empresas sociales con la certificación LEED para edificios verdes o el *fair trade* para productos orgánicos como el café, estos modelos de certificación solo miran un único aspecto de la empresa (por ejemplo, la producción sin químicos). Debería ser necesaria una certificación que amplíe el tabla, que distinga las empresas con prácticas debidamente certificadas de las que solo tienen una buena imagen o campaña de marketing (Honeyman, 2014).

**Figura 5: Una certificación para toda empresa**



Fuente: Honeyman (2014)

Como evidencia la figura 5, la certificación de empresas B es la única certificación en la actualidad que ve de manera integral los aspectos social y ambiental de una empresa. Es por ello que el proceso de evaluación podría ser usado, eventualmente, como una herramienta de exigencia de Responsabilidad Social Empresarial ya que no solo se ve el producto, sino que se evalúa el comportamiento de la empresa en relación a sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

### 3. Un nuevo modelo: las organizaciones híbridas

Si bien gran parte del siglo XX se ha relacionado las empresas con el sector privado con fines de lucro, al Estado con el sector público y a las organizaciones sin fines de lucro con el Sector Social o Tercer Sector (ver tabla 6), las organizaciones no están necesariamente limitadas bajo estas fronteras. En las últimas décadas, las organizaciones han ido difuminando estos límites, y quienes lo han hecho son conocidas como organizaciones híbridas (Battilana & Lee, 2014).

**Tabla 6: Los tres sectores y sus elementos centrales**

Elementos centrales	Principios del sector privado	Principios del sector público	Principios del Tercer Sector
<b>Propietarios</b>	Accionistas	Ciudadanos	Miembros
<b>Gobierno</b>	Número de acciones	Elecciones públicas	Elecciones privadas
<b>Prioridades operacionales</b>	Las fuerzas del mercado y la decisión individual	El servicio público y la decisión colectiva	El compromiso hacia una misión distintiva
<b>Recursos humanos</b>	Empleados pagados por una empresa	Empleados pagados con recursos públicos	Miembros y voluntarios de una asociación
<b>Otros recursos distintivos</b>	Ventas y honorarios	Impuestos	Cuotas, donaciones y legados

Adaptado de Billis (2010).

Para Julie Battilana y Matthew Lee (2014) es necesario entender primero dos cosas: 1) que lo híbrido describe la composición por recombinación de elementos ya existentes, y 2) que las organizaciones deben ser entendidas como producto de un contexto social prevaleciente y no de manera independiente de este. Los autores proponen que la literatura publicada puede dividirse como la combinación de múltiples identidades organizacionales, formas organizacionales y lógicas institucionales. Pero, aunque operen a distintos niveles de análisis, estos conceptos están relacionados. La lógica institucional provee los materiales para construir las formas organizacionales y reproducirlas en un sector. Una vez en el campo de acción, estas ganan legitimidad y se institucionalizan proveyendo materiales culturales a los miembros para construir elementos de identidad.

La hibridación por múltiples identidades organizacionales (entendiendo identidades como las características centrales y distintivas de una organización) puede ser diferente de acuerdo al número de identidades que se combina y de la sinergia que tengan estas. Los estudios se centran de modo intra-organizacional principalmente en las experiencias de los miembros y la vida en la organización y los cambios producto de las múltiples identidades (Battilana & Lee, 2014).

A su turno, la hibridación por múltiples formas organizacionales (donde cada forma organizacional mantiene un grupo de características compartidas en la organización que representan esa forma) adquiere legitimidad con el tiempo y se beneficia de la regulación que recompensa características o cualidades específicas. Las investigaciones han descrito así las combinaciones de redes con las estructuras, las formas organizacionales del gobierno con los negocios, las formas organizacionales basadas en la ciencia con los negocios (por ejemplo compañías de biotecnología). Últimamente se ha prestado bastante atención a aquellas que han combinado formas organizacionales caritativas con los negocios (Battilana & Lee, 2014).

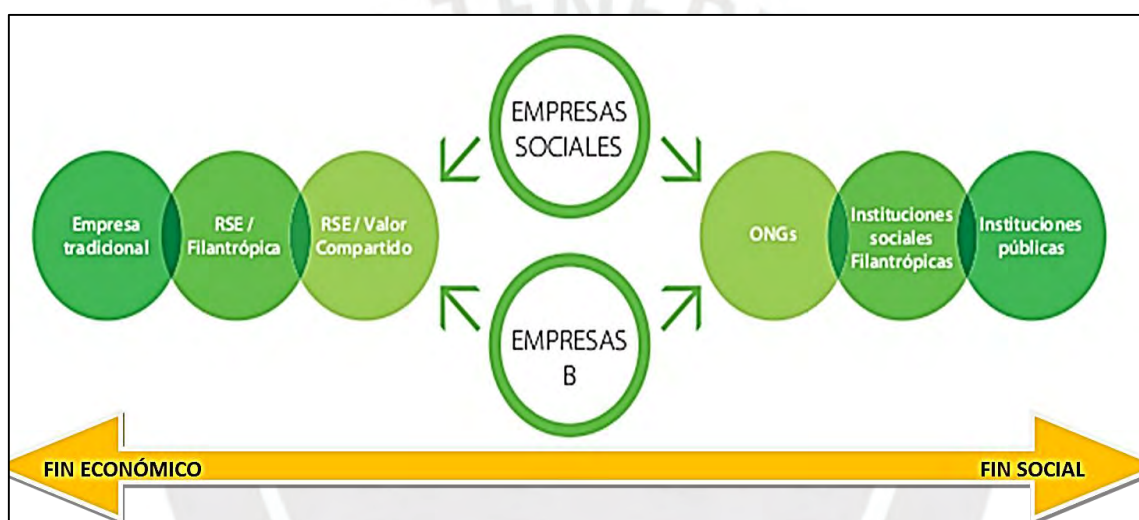
Por último, la hibridación de múltiples lógicas institucionales (donde se entiende por lógica institucional a las creencias y prácticas que guían el comportamiento de los actores en un campo de acción) en un solo campo de acción puede traer conflictos por la incompatibilidad de las lógicas. Se tienen los casos de combinación de la lógica financiera con el desarrollo social dando resultado a las organizaciones de micro finanzas, o la combinación de la lógica del cuidado y la precaución con la ciencia dando como resultado la educación en salud (Battilana & Lee, 2014).

Algunas investigaciones consideran a la organización híbrida como “aquellas empresas que diseñan sus modelos de negocio basados en el alivio de temas sociales o medioambientales” (Haigh, Walker, Bacq & Kickul, 2015, p. 5). De esta manera, están limitando los modelos de organizaciones híbridas a las empresas sociales. Por ello, la definición que proponen Battilana y

Lee de la organización híbrida es la más adecuada. Estos autores definen organización híbrida como “las actividades, estructuras, proceso y significados por los cuales las organizaciones toman sentido y combinan los aspectos de múltiples formas organizacionales.” (Battilana & Lee, 2014, p. 403)

Finalmente, para ubicar a las organizaciones híbridas en el espectro de organizaciones que responden a un fin económico o a un fin social, Sistema B y Banco Interamericano de Desarrollo (2012) consideran que las organizaciones híbridas (empresas sociales o empresas B) están ubicadas entre las empresas que tienen que usar el valor compartido para el desarrollo de sus actividades y las ONGs que tienen un fin social no filantrópico exclusivamente.

**Figura 6: Espectro de organizaciones entre un fin económico y un fin social**



Fuente: Sistema B & BID (2012)

Como se muestra en la figura 6, las empresas sociales y las empresas B son un modelo de empresas híbridas que comparten características similares en cuanto a la búsqueda de un fin económico como un fin social. Pero, las empresas B, a diferencia de las empresas sociales, surgen a partir del proceso de certificación con Sistema B. Este compromiso de las empresas sociales certificadas como empresas B otorga una serie de beneficios internos y externos propios del movimiento Sistema B. A partir de la evaluación, que sirve como proceso de certificación, la empresa social identifica de manera clara el impacto social y ambiental que genera. En los siguientes subcapítulos, se verá más a fondo ambos modelos organizacionales.

### 3.1. Las empresas sociales

Las empresas sociales, como ya se mencionó, son un modelo de organización híbrida que busca fines sociales como económicos. Es decir, busca resolver problemas sociales o medioambientales a través del mercado porque se considera que el espacio privado tiene herramientas y condiciones favorables que permitiría a las organizaciones alcanzar dichos

objetivos. Desde la teoría del desarrollo, deja el enfoque neoclásico, donde la dimensión económica se vuelve prioritaria, para incluir las dimensiones social y ambiental. Así mismo, son varias empresas las que han asumido las teorías del *shared value* o los negocios inclusivos como la base sobre la cual desarrollan sus actividades.

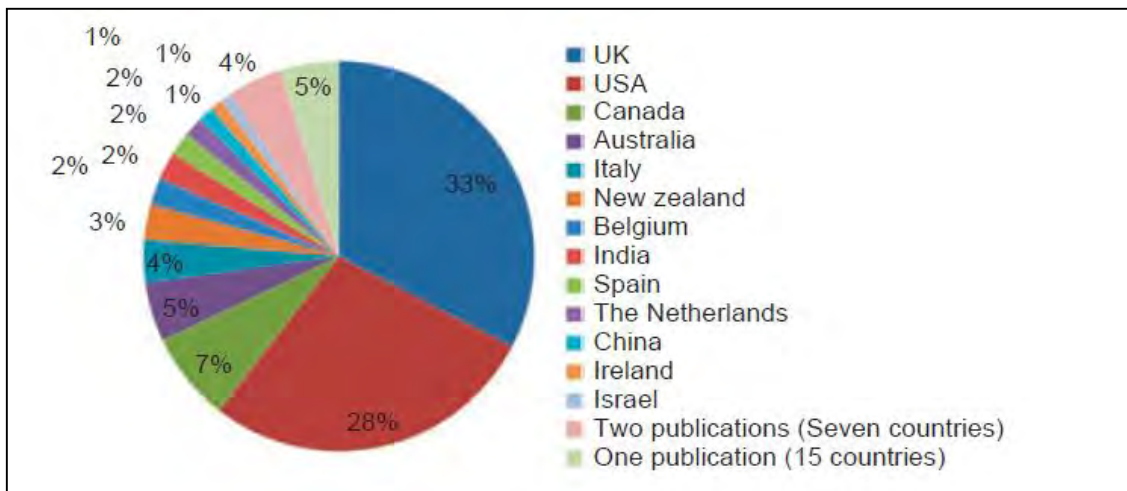
Es por ello que este subcapítulo recopila la teoría de la empresa social, sus orígenes y los principales enfoques que se han estudiado y desarrollado. También es de importancia para la investigación recopilar la teoría que da origen a las empresas B, empezando por B-lab. Esta última es el emprendimiento que da origen a las empresas B en Estados Unidos y que sirve como referente para la creación de Sistema B, emprendimiento que busca desarrollar empresas sociales en América Latina. Como se verá, una diferencia resaltante entre estas es que Sistema B, a diferencia de B-lab, no solo se enfoca en el desarrollo empresarial sino que ve a las empresas sociales como un movimiento donde el impacto que puede generar es más amplio ya que integra esfuerzos internos de las empresas B pero también de los *stakeholders* más cercanos a ellas.

### **3.1.1. Enfoques y aproximaciones al concepto de empresa social**

El concepto de empresa social es reciente y presenta un incremento constante en las publicaciones a nivel académico. Esto lo demuestra el estudio bibliométrico que hacen María Granados, Vlatka Hlupic, Elayne Coakes y Souad Mohamed el 2011 sobre empresas sociales y emprendimientos sociales desde 1991 hasta el 2010 en el cual se analiza la evolución de los términos empresa social y emprendimiento social en el ámbito académico y nos da una visión más estructurada de los avances teóricos y tendencias que se siguen respecto a estas temáticas (Granados et al., 2011).

Se muestra un amplio avance en cuanto a investigación y publicaciones desde la década de los 90 hasta los últimos años en Estados Unidos y Europa (Doherty, 2009) específicamente en el Reino Unido (Granados et al., 2011) que se ha mantenido como referencia en este continente (ver figura 7). En conjunto, Estados Unidos y el Reino Unido abarcan más del 61% del total de publicaciones académicas hechas en el mundo sobre el tema, mientras que Sudamérica, Asia y África han aportado solo un 10% de la investigación. Esta brecha tiene sentido si se toma en cuenta el acceso a recursos físicos, monetarios y humanos por parte de estos países.

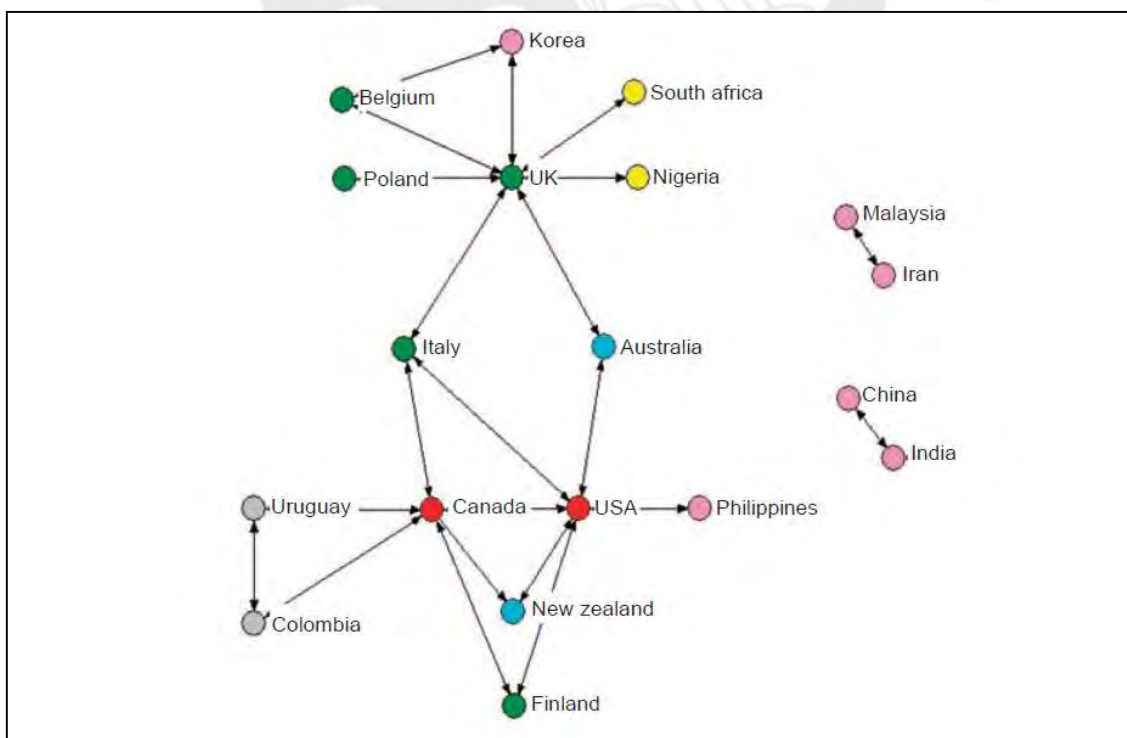
**Figura 7: Distribución de las investigaciones por país**



Fuente: Granados et al. (2011).

Entonces, no es de sorprender que los Estados Unidos y el Reino Unido, además de tener el mayor número de publicaciones, sean más influyentes y teóricamente más relevantes en la investigación sobre empresas y emprendimientos sociales. Viendo la figura 8, resalta que los patrones de colaboración llegan precisamente a Estados Unidos y el Reino Unido de manera directa o indirecta. En el caso latinoamericano se muestran dos países, Uruguay y Colombia, los cuales se ven influenciados por el enfoque estadounidense a través de Canadá.

**Figura 8: Patrones de colaboración multinacional**



Fuente: Granados et al. (2011).

Es importante identificar estos patrones debido a las diferencias teóricas que existen en la definición de una empresa social. Este proceso tiene un antecedente similar en la diferencia teórica que se da entre el planteamiento del Tercer Sector en Estados Unidos y de la economía social en Europa, donde ambos conceptos ven el espectro de organizaciones sociales de manera distinta.

### **3.1.2. La definición de empresa social**

Como ya se explicó, las empresas sociales a nivel académico, a pesar de presentar diferencias, tienen patrones que los guían a orígenes comunes. El estudio bibliométrico mencionado anteriormente, nos lleva a precisar más sobre los dos países que más influyen en el tema. Estos son Estados Unidos y el Reino Unido. Sin embargo, para profundizar más en el tema de empresas sociales, no solo se verá el Reino Unido como fuente de conceptos y teorías, sino que se ampliará hacia otros países europeos que también han tenido un gran aporte en este concepto. Adicionalmente, se incluye el trabajo de Muhammad Yunus sobre empresas sociales debido al reconocimiento internacional que tienen sus investigaciones en el tema.

Las diferencias principales sobre la definición de empresa social entre Estados Unidos y Europa se presentan de forma análoga a lo que se planteó entre la definición de Sector Social. El enfoque estadounidense se relaciona más con un perfil filantrópico, caritativo y de voluntariado, mientras que el enfoque europeo tiene un perfil más cercano a la constitución de patrimonio colectivo. El perfil estadounidense puede ser descrito en palabras de Janelle Kerlin:

En los círculos académicos de los Estados Unidos, empresa social está entendida para incluir organizaciones orientadas a la búsqueda de valor económico que llevan a cabo actividades sociales beneficiosas (filantropía corporativa y responsabilidad social corporativa), empresas de doble propósito que median el fin de lucro con los objetivos sociales (empresas híbridas), y las organizaciones sin fines de lucro comprometidas por su misión en apoyar la actividad comercial (organizaciones con un propósito social) (Kerlin, 2006, p. 248).

Por otro lado, Giulia Galera y Carlo Bozarga (2009) resaltan que en Estados Unidos tanto los emprendimientos como empresas sociales están orientados hacia la generación de ingresos. Un perfil que ve a estas empresas desde un enfoque más comercial que enfocado a su propósito social. Es así que la dimensión del individuo ha ganado énfasis como agente de cambio, capaz de implementar soluciones innovadoras siguiendo su visión de cambio. Tal es así que en Estados Unidos existe una división entre “*non-profit organizations*” y “*not-for-profit organizations*”. La última hace referencia a que las organizaciones sin fines de lucro pueden realizar actividades con fines de lucro pagando los impuestos correspondientes (Doherty, 2009).



Desde la perspectiva de Defourny y Nyssens (2012), se considera que en los Estados Unidos existen dos corrientes que han influido de manera diferente la definición de empresa social. Por un lado, la primera corriente coincide con Kerlin dándole relevancia a la generación de ingresos al definir empresa social, incluso de manera prescriptiva. Sin embargo, distingue dos versiones en esta corriente: la primera se centra en organizaciones sin fines de lucro y la segunda abarca todas las iniciativas comerciales con un enfoque orientado a la misión social. Así se incluyen organizaciones con fines de lucro que incluyen los fines sociales.

La segunda corriente se basa en organizaciones como Ashoka (emprendimientos sociales) enfatizando la innovación social y el perfil y comportamiento de los emprendedores sociales desde una perspectiva shumpeteriana.

Los emprendedores en el sector *nonprofit* son ‘creadores de cambios’ debido a que realizan ‘nuevas combinaciones’ en al menos una de las siguientes modalidades: nuevos servicios, nueva calidad de los servicios, nuevos métodos de producción, nuevos factores de producción, nuevas formas de organización o nuevos mercados (Defourny & Nyssens, 2012, p. 12).

De esta perspectiva, se puede dar cuenta que enfatiza la generación de ingresos, sin embargo Defourny y Nyssens (2012) resaltan que la divergencia no es grande y que las empresas sociales orientadas a la misión social son cada vez más comunes.

En el caso del Reino Unido, adquiere importancia tanto la acción de lucro de las empresas sociales como lo que se haga con el ingreso (si se reinvierte como en el caso de una beneficencia, o si se reparte entre los miembros como en una cooperativa). Adicionalmente, se ha dado mayor relevancia a la empresa social como parte de la Economía Social ubicándose entre las organizaciones caritativas o de voluntariado y las organizaciones del sector privado con fines de lucro (Doherty, 2009). Para la definición de empresa social del Reino Unido, usaremos la propuesta por el DTI (Department of Trade and Industry, London), la cual es una propuesta desde el gobierno para promover y darle sostenibilidad a las empresas sociales. Sin embargo, no dejan de tener relevancia los aportes que han tenido países como Italia, Bélgica, Finlandia y otros países de Europa en la construcción de un marco legal para este modelo de organizaciones (Galera & Borzaga, 2009).

Siguiendo esta línea y ampliando hacia el perfil europeo, este presenta la existencia de dos corrientes: la primera enfatiza una idea relacionada a la responsabilidad social ya que propone que las empresas desarrollen dinámicas sociales emprendedoras; la segunda tiene un origen en las cooperativas o el Sector Social donde resalta el enfoque de EMES (The Emergence of Social Enterprise in Europe) Research Network.

Es el enfoque de EMES el que realiza un mayor esfuerzo analítico en base a diferentes disciplinas (economía, sociología, ciencias políticas y gestión) y diferentes concepciones de distintos países de Europa. El enfoque EMES concluye su análisis proponiendo nueve criterios que debe cumplir toda empresa social. En base a esto, Defourny divide estos criterios en dos grupos: cuatro de carácter económico y cinco de carácter social. Sin embargo, para el 2012, junto a Marthe Nyssens, dividen estos criterios en 3 grupos: 3 de carácter económico, 3 de carácter social y 3 de gobierno participativo (Defourny & Nyssens, 2012):

Los criterios económicos son:

- 1) Una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios
- 2) Un nivel significativo de riesgo económico
- 3) Una mínima cantidad de trabajo remunerado

Los criterios sociales son:

- 1) Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad
- 2) Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil
- 3) Una distribución de beneficios limitada

Los criterios de gobierno participativo son:

- 1) Un alto grado de autonomía
- 2) Una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital
- 3) Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad

Estos tres grupos están en concordancia con las características que Galera y Borzaga (2009) reconocen como las más sobresalientes de las empresas sociales:

- 1) Perseguir un objetivo social
- 2) Las restricciones de distribución de una organización sin fines de lucro
- 3) La asignación de derechos de propiedad y poder de control a los *stakeholders* diferentes de los inversores con un modelo de gobernanza abierto y participativo

Adicionalmente, es importante considerar el trabajo de Muhammad Yunus en el desarrollo del concepto de empresa social a partir de su experiencia profesional en finanzas. El autor buscando resolver las problemáticas financieras en Bangladesh para las personas con bajos recursos y dando cuenta de que el capitalismo no resolverá este tipo de problemáticas dada su

racionalidad unidimensional y materialista (Yunus, 2011), se vuelve un pionero del estudio de las empresas sociales como medio para resolver problemas sociales.

Su planteamiento divide a las empresas en dos: 1) las que buscan la maximización de beneficios para los propietarios y 2) las que buscan ayudar a los demás. Las primeras se caracterizan por enfocarse en la maximización de ingresos, con un interés bajo o nulo por las consecuencias de sus acciones con el entorno que les rodea (inclusive llegando a perjudicar de forma consciente la vida de los demás). Las segundas tienen como finalidad el beneficio de las personas y el entorno de manera desinteresada, es decir, no busca el beneficio económico de los propietarios (Yunus, 2011). Yunus entiende como empresa social al segundo tipo de empresa. Una empresa “sin pérdidas ni dividendos, dedicada íntegramente a lograr un objetivo social” (Yunus, 2011, p. 19).

De esta manera, Yunus distingue de manera más radical el concepto de empresa social, a diferencia de otros enfoques, argumentando que el inversor de una empresa social no busca obtener ningún beneficio. Es decir, las ganancias solo pueden ser invertidas en la causa social y el inversor solo podrá retirar el monto inicial de capital invertido. Este nuevo entendimiento de empresa -argumenta Yunus- sí tiene potenciales inversores (principalmente los que realizan una labor filantrópica, pero, a futuro se consideraría parte de los fondos de Responsabilidad Social de las empresas y parte del monto que financia programas sociales de parte de los gobiernos) pero han sido presa de una teoría económica imperfecta. (Yunus, 2011).

El enfoque de Yunus identifica dos tipos de empresa social:

Uno es la empresa sin pérdidas ni dividendos dedicada a resolver un problema social y cuyos propietarios son inversores que reinvierten todos los beneficios en extender y mejorar el negocio. (...) La segunda clase es la empresa con fines lucrativos cuyos propietarios son personas pobres, bien directamente o a través de un trust<sup>10</sup> que se dedica a una causa social predefinida. (...) Puesto que las ganancias que fluyen a las personas pobres están aliviando la pobreza, ese negocio está, por definición, ayudando a resolver un problema social. (Yunus, 2011, pp. 29, 30)

Finalmente, a manera de resumen se muestra la tabla 7 en el cual se resumen todas las definiciones de empresa social consideradas para esta investigación.

---

<sup>10</sup> Por su sentido original, un *trust* es una importante asociación financiera de grandes industriales que trata de monopolizar una determinada industria o cuando varias empresas que producen los mismos productos se unen formando una sola empresa.

**Tabla 7: Definiciones de empresa social**

Autor	Definición
<b>Social Enterprise Magazine Online (EEUU)</b>	“Orientadas a la rentabilidad o proyectos de creación de trabajo propuestos por emprendedores sociales, organizaciones sin fines de lucro, u organizaciones sin fines de lucro en asociación con organizaciones con fines de lucro” (Kerlin, 2006, p. 248).
<b>The Social Enterprise Alliance (EEUU)</b>	“Cualquier negocio rentable u estrategia emprendida propuesta por una organización sin fines de lucro para generar ingresos que apoyen a una misión benéfica”.
<b>DTI (Department of Trade and Industry- London) (Europa)</b>	“Una empresa social es un negocio con objetivos sociales primordiales donde sus excedentes son principalmente reinvertidos para el mismo propósito en el negocio o en la comunidad, en vez de solo estar direccionado por la necesidad de maximizar los ingresos para los accionistas o propietarios” (p. 13).
<b>EMES (The Emergence of Social Enterprise in Europe) Research Network (Europa)</b>	“Organizaciones privadas, autónomas y emprendedoras que proveen bienes y servicios con el objetivo explícito de beneficiar a la comunidad. Son parte o están dirigidas por un grupo de ciudadanos, y los intereses materiales de los inversores de capital están sujetos a límites. Las empresas sociales presentan un alto valor en su autonomía y en su capacidad de tomar riesgos en relación a la actividad socioeconómica que desarrollan. Las empresas sociales están prohibidas legalmente de distribuir ingresos, o están estructuradas en función de excluir la rentabilidad como objetivo principal” (p. 18).
<b>Muhammad Yunus (Bangladesh)</b>	“La inversión realizada en una empresa social no está determinada por la ganancia potencial, sino por la causa social. Si sucede que esa causa es crear empleo, seguirá adelante si se logra que el negocio pueda mantenerse por sí mismo. Esto da a la empresa social un poder enorme para crear empleos. Puede incluso invertir en proyectos en los que el rendimiento para la inversión sea casi cero, y en el proceso abrir oportunidades de empleo para muchas personas” (p. 24).

Adaptado de: Kerlin (2006); Social Enterprise Alliance (2016); Emergence of Social Enterprise in Europe (EMES, 2008); Department of Trade and Industry- London (DTI, 2002); Yunus (2011).

De dichas definiciones, se puede notar que desde el enfoque estadounidense resalta la orientación a la rentabilidad a partir de organizaciones que no han tenido este objetivo anteriormente. En el caso del enfoque europeo resalta más el objetivo social usando al mercado como herramienta para brindar un bien o un servicio que beneficie a la comunidad y no solo a los propietarios. Sin embargo, desde la propuesta de generación de valor por parte de la organización, para esta investigación, se propone una definición de empresa social propia: una empresa social es un modelo organizacional híbrido que genera valor económico, valor social y valor ambiental a través del desarrollo de ideas innovadoras que incluyan objetivos sociales y económicos, usando las herramientas que propone el sector privado (a través del mercado) con el fin de potenciar y mantener de manera sostenible el impacto social o ambiental perseguido por la organización..

### **3.2. Las empresas B o B-corps**

“Usar una empresa como motor para la construcción de un mundo mejor es bueno para los negocios” (Honeyman, 2014, p. 27). Esta es la premisa que sostiene a las empresas B. Es decir,

se considera que el mercado y las empresas generan mayores beneficios que el Estado u otro tipo de organización en temas específicos (creación de trabajo, innovación, desarrollo de productos, etc.).

Las empresas B o B-corps nacen en los Estados Unidos y tienen como fundadores a Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan, and Andrew Kassoy. La historia empieza con Coen Gilbert y Houlahan en el momento que fundaron la empresa AND1 en la década de los 90 del siglo pasado. La empresa producía calzado y ropa deportiva junto a un enfoque socialmente responsable (promovía obras benéficas, implementó un código de conducta para sus proveedores que aseguraba salarios justos y desarrollo profesional de los trabajadores). Ellos vendieron su empresa valuada en 250 millones de dólares (la segunda en el mercado estadounidense solo por debajo de Nike), y con el cambio de directiva, vieron como las actividades sociales se iban desmantelando. El impacto de lo sucedido les llevó a crear junto a Andrew Kassoy una organización que promoviera la generación de impacto social y medioambiental. Es decir, el mayor bienestar a la mayor cantidad de personas por el mayor tiempo posible (Honeyman, 2014).

Como resultado, el 2006, Coen Gilbert, Houlahan, and Kassoy fundan la organización sin fines de lucro: B-lab. Esta organización interrelaciona tres iniciativas donde el poder del mercado y el objetivo social se encuentran (Marquis, Klaber & Thomason, 2010):

1. Construyendo una comunidad de Empresas B certificadas a través de estándares rigurosos de desempeño social y medioambiental, y la inclusión de los intereses de los diversos *stakeholders*.
2. La construcción de una infraestructura legal llamada “*Benefit Corporation*” acompañada de incentivos de mercado (beneficios en impuestos, inversión y procesos) para acelerar el crecimiento de estas empresas.
3. El desarrollo del *GIIRS Rating System (Global Impact Investing Rating System)* para llevar la inversión institucional de capital más allá de la tradicional inversión socialmente responsable.

Desde el 2006 hasta el 2011, se crean más de 400 empresas B, principalmente en Canadá y Estados Unidos. Sin embargo, es en el 2012 que un grupo de emprendedores formado por Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz, María Emilia Correa y Pedro Tarak asumen el reto de traer el formato de empresas B a América Latina creando Sistema B. Para el 2015, el modelo de empresas B está presente en Europa Continental, Reino Unido, África Lusófona y Australia (ver figura 9).

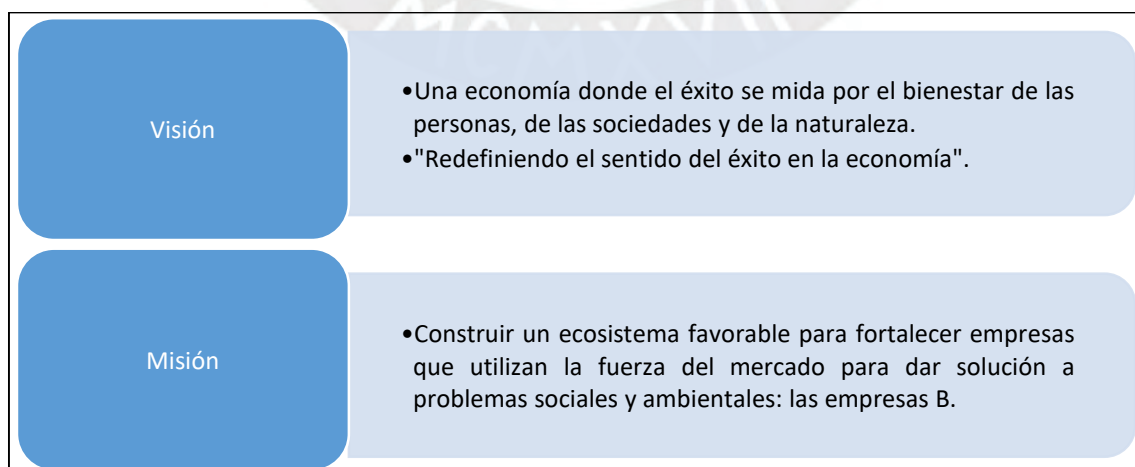
Figura 9: Las Empresas B 2006 - 2015



Fuente: Sistema B (2016a).

A diferencia del enfoque estadounidense de B-lab que está más direccionado al desarrollo empresarial, Sistema B propone una visión sistémica, es decir, la formación de un movimiento que integre a las empresas B con diferentes actores para crear así un ecosistema que genere bienestar a las personas, la sociedad y la naturaleza. Por otro lado, en el planteamiento de su visión y misión (ver figura 10), definen que la manera en la que se mide el éxito actualmente (a través de los ingresos) tiene un alcance limitado y no revela el bienestar de las personas, de la sociedad y de la naturaleza. Es necesario entonces, redefinir el sentido del éxito en la economía.

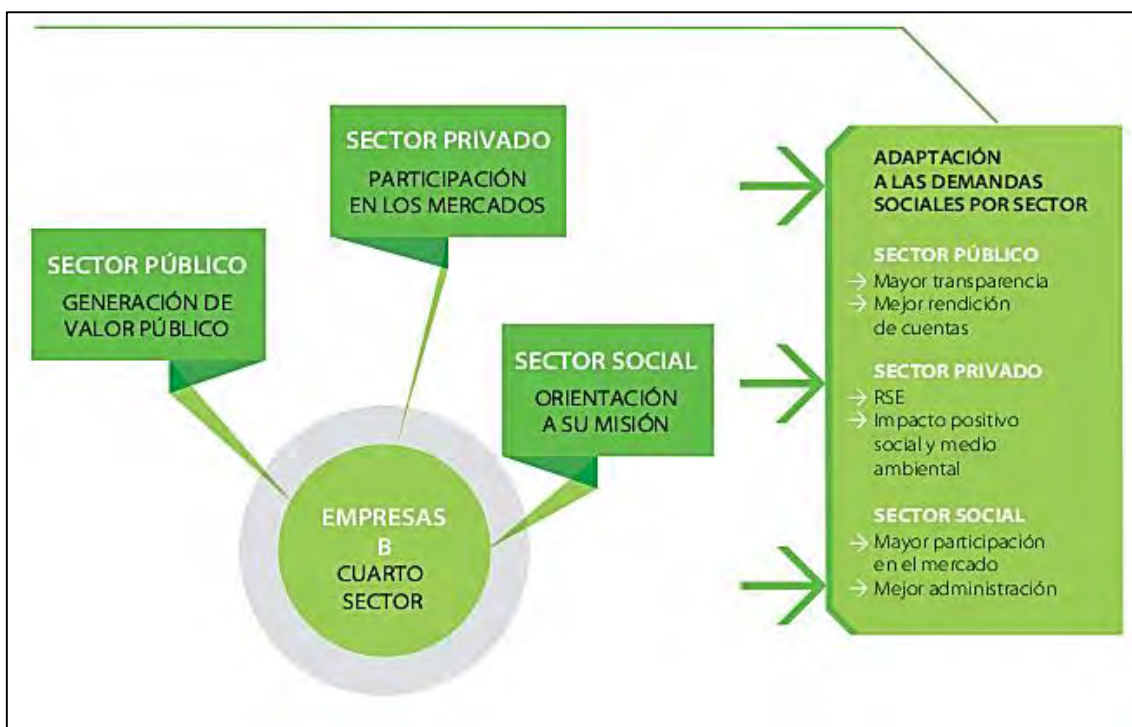
Figura 10: Visión y misión de Sistema B



Fuente: Sistema B (2016a).

El modelo propuesto de empresas B encaja en la definición de empresas híbridas aunque algunos autores han propuesto que son parte de un cuarto sector precisamente por la búsqueda de la redefinición de éxito de la economía: “Este nuevo modelo empresarial está propiciando la formación de un sector emergente o cuarto sector que no pretende ser un nicho más dentro del ecosistema, sino transformar la concepción del éxito empresarial” (Sistema B & BID, 2012, p. 5) (ver figura 11).

**Figura 11: Las empresas B y el cuarto sector**



Fuente: Sistema B & BID (2012)

De esta manera, las Empresas B buscan crear un triple impacto: 1) solucionar problemas sociales a través de productos y servicios, prácticas profesionales y ambientales, y su relación con la comunidad, proveedores y otros *stakeholders*; 2) el proceso de certificación que valida su desempeño de modo transparente tanto en lo social como en lo medioambiental; y 3) incorpora modificaciones legales en sus estatutos que protegen la misión social (Sistema B & BID, 2012). En un sentido más básico, las Empresas B construyen una voz colectiva amplificándola a través de una marca (la certificación B) que busca redefinir el concepto de éxito en los negocios de manera social y duradera (Honeyman, 2014).

Alineados con lo descrito anteriormente, los objetivos que persigue Sistema B como organización se muestran en la figura 12:

**Figura 12: Objetivo general y objetivos específicos - Sistema B**

Objetivo General
Consolidar un ecosistema favorable para el crecimiento de la comunidad de Empresas B en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Uruguay y Perú, a través de la construcción de una oferta de valor B atractiva, y el desarrollo de actividades de incidencia en políticas públicas, investigación y promoción.
Objetivos específicos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo de una oferta de valor atractiva que contribuya a fortalecer las Empresas B existentes y a generar incentivos para que nuevas empresas se certifiquen</li><li>2. Promoción de la construcción a nivel nacional de marcos legales que ofrezcan una mayor certeza jurídica a las Empresas B y otras empresas con propósito.</li><li>3. Generación y difusión de conocimiento académico sobre las empresas B y sus impactos.</li><li>4. Promoción del modelo B y de la cultura de cambio que representa.</li></ol>

Adaptado de: Sistema B (2016b).

Finalmente, se puede decir que Sistema B en América Latina mantiene el propósito original de cambio de las B-Corp estadounidenses en la forma de ver a las empresas y el éxito con una mirada más social, ambiental y respetuosa del fin social. Sin embargo, a fin de enriquecer este propósito, Sistema B en América Latina busca no solo empresas comprometidas con el fin social y ambiental, sino que busca la creación de una comunidad comprometida con la sociedad y el medioambiente que incida en espacios de políticas públicas así como en ámbitos académicos para que las organizaciones cambien de manera más sistémica su modo de entender el éxito. Esto, claro, acompañado de un marco legal que reconozca a las empresas B (y en consecuencia a las empresas sociales) y se genere un espacio de discusión cada vez más grande.

Ahora, respecto a la certificación B, la parte esencial del proceso es la Evaluación de Impacto B<sup>11</sup> a la que se someten las organizaciones interesadas de manera virtual y gratuita. Esta consta de cinco categorías principales (ver tabla 8) las cuales evalúan la gobernanza de la empresa, los trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y los clientes (agregada recientemente). De estas cinco categorías se deben obtener un total de 80 puntos como mínimo para alcanzar la certificación sobre 200 puntos posibles de alcanzar. Los estándares de la evaluación son creados por el Consejo Asesor de Normas (SAC), que es un grupo independiente de expertos que crearon y revisan las actualizaciones de la Evaluación. Cabe mencionar que existen aproximadamente 50

<sup>11</sup> Se hace referencia a la Evaluación de Impacto B que se realiza al momento de certificarse, mas no es este el tema que se aborda en esta investigación ya que no se busca determinar los impactos a nivel teórico ni empírico.



variables de la evaluación según el tamaño, industria o región geográfica, cambiando así el puntaje de cada pregunta. (Sistema B, 2019).

**Tabla 8: Principales categorías de la Evaluación de Impacto B**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>Gobernanza</b>	Misión y compromiso Gerencia corporativa Transparencia Métricas de Gerencia Corporativa Emprendimiento social
<b>Trabajadores</b>	Indicadores de trabajo Sueldos y Compensaciones Beneficios a trabajadores Capacitación y educación Comunicación entre gerencia y trabajadores Derechos humanos y política laboral Seguridad y salud ocupacional Introducción de modelos de negocio de trabajadores
<b>Comunidad</b>	Creación de empleo Inclusión y diversidad Compromiso cívico y donaciones Participación local Proveedores, distribuidores y producto Modelos de negocio para la comunidad: introducción
<b>Medio Ambiente</b>	Medio ambiente – introducción Terreno, oficina, planta Insumos Producción Modelos medioambientales – introducción
<b>Clientes</b>	Modelos de Negocio para clientes – Introducción

Adaptado de: Sistema B (2018e)

Los cambios de versión de cada Evaluación de impacto B se hacen entre 2 y 3 años. Hacia enero del 2019 se ha lanzado la 6ta versión de la Evaluación de impacto; pero esta última no se considera por ser muy reciente. De acuerdo a la investigación de Isasmendi:

El promedio [entre los 40 y 100 puntos] refleja que la Evaluación es efectiva en encontrar puntos ciegos o aspectos que se presentan en las empresas como posibilidades/oportunidades de mejoras. Esto la transforma en una herramienta aún más valiosa porque no se limita a definir requerimientos mínimos sino que puede ser utilizada como una hoja de ruta para establecer prácticas y políticas de gestión eficaces (Isasmendi, 2015, p. 28).

Es decir, la Evaluación de Impacto B trata de medir meticulosamente el real impacto que tiene la empresa con su propósito, con los trabajadores, con la comunidad, con el medioambiente y con los clientes. Cabe resaltar que las subcategorías de evaluación que contemplan modelos de

negocio están diseñadas específicamente para organizaciones que siguen un modelo de negocio de impacto y no solo a una buena práctica. Finalmente, respecto al proceso de certificación, se ha detallado mayor información en el capítulo 4 subcapítulo 3, que narra el proceso que siguió Valle y Pampa para convertirse en una Empresa B.

#### **4. Competitividad**

El concepto de competitividad se ha usado al momento de hablar de desarrollo a distintos niveles (empresarial, de industrias, regiones y países). En cualquier caso, la definición de competitividad se ha relacionado casi instintivamente hacia la búsqueda de rentabilidad. Se busca ser competitivo para obtener mayores beneficios económicos. Para Humberto Gutiérrez, desde el punto de vista empresarial, “la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores” (Gutiérrez H. , 2010, p. 17). Adicionalmente, el autor enlaza el tema de competitividad hacia la satisfacción del cliente por lo que considera que los factores que determinan la competitividad sean: 1) la calidad del producto, 2) la calidad del servicio, y 3) y el precio (Gutiérrez H. , 2010).

A su turno, Padilla y Juárez definen la competitividad como “la habilidad de esta [la empresa] para operar rentablemente en un mercado determinado” (Padilla & Juárez, 2007, p. 47). Así mismo, plantean que los factores que determinan la competitividad son, con mayor frecuencia: 1) rentabilidad, 2) productividad, 3) costos, 4) valor agregado, 5) participación de mercado, 6) exportaciones, 7) innovación tecnológica y 8) calidad de los productos, etc. Adicionalmente, los autores mencionan que la competitividad se puede basar en ventajas competitivas estáticas (ejemplo: recursos naturales abundantes) o dinámicas (ejemplo: introducir nuevos productos) (Padilla & Juárez, 2007).

El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) también define la competitividad. Oliver Cann, Jefe de Comunicación Estratégica, nos dice que WEF entiende por competitividad al “conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (Cann, 2016). El autor resalta que existen muchas definiciones de competitividad y que la mayoría incluye la palabra productividad.

Acercando más el debate hacia las investigaciones realizadas en el Perú, Tello define la competitividad “como el conjunto de factores clave que inciden en el nivel y desarrollo del proceso productivo de bienes y servicios de una empresa (sector, región o economía como un todo)” (Tello, 2005, p. 49). Así mismo, nos dice que la competitividad puede ser medida a través de indicadores del proceso productivo de la empresa. Los indicadores más comunes que identificó son: 1) el nivel y cambios de la cantidad física o el valor del producto, 2) el nivel y cambios de la

productividad factorial total, y 3) el nivel y cambios de los factores o insumos del proceso de producción de las empresas (Tello, 2005).

Sin embargo, aunque la gran parte de definiciones estén basados solo en la perspectiva económica, el cambio de paradigma ha llevado a considerar cada vez más las perspectivas social y medioambiental para entender la competitividad. En un principio, a nivel país, se consideró al PBI como el principal indicador al mediar la competitividad. Pero, tomando en cuenta el enfoque de desarrollo sostenible, el PBI es insuficiente. La competitividad, nos dice Arturo Calvente, se mide en función a la sustentabilidad. Hacia el 2007, los países con más alto índice de competitividad también tenían altos índices en materia social y ambiental (Calvente, 2007).

Al respecto de la sostenibilidad ambiental, Esty y Charnovitz mencionan que esta es un elemento importante de la estrategia competitiva tanto a nivel país como a nivel empresarial. Los autores mencionan que la regulación ambiental que pueda adoptar un país tiene efectos en la competitividad de las empresas y las industrias comprometidas, y no necesariamente la regulación ambiental mejora la competitividad, pero tiende a hacerlo si las políticas se hacen a partir de datos y una análisis riguroso de estos. También mencionan que, a nivel empresarial, la sostenibilidad mitiga riesgos que luego se verán reflejados en los costos. Otros beneficios pueden ser el fortalecimiento de los clientes con la marca, más facilidades en el reclutamiento y retención de personal, y mejores relaciones con líderes de la comunidad, defensores del consumidor y ONGs ambientales (Esty & Charnovitz, 2013).

A su turno, Héctor y Jorge Manceñido (2003), nos dicen que la responsabilidad social corporativa (RSC) también puede ser un motor de productividad y así generar una competitividad más sostenible. Los desafíos económicos, sociales y ambientales, y las demandas de los stakeholders para que las compañías se hagan cargo de sus impactos son parte de un nuevo panorama que puede resultar beneficioso para las empresas a través de recompensas del mercado o evitar penalizaciones que comprometan su viabilidad. Entre los beneficios que traería la RSC, nos mencionan los siguientes: 1) mejoramiento del desempeño financiero, 2) reducción de costos operativos, y 3) mejora de imagen de marca y reputación.

Siguiendo esta línea, Porter y Kramer también consideran a la RSC como un enfoque que puede ir más allá de solo costos o actos de beneficencia. La RSC puede ser una fuente de para la competitividad, pero, primero, se debe replantear el concepto. Los autores nos dice que existen cuatro justificaciones predominantes para la RSC: 1) un argumento moral y ético de hacer “lo correcto” 2) un enfoque de sustentabilidad que apela al triple resultado (económico, ambiental y social), 3) un enfoque pragmático llamado “licencia para operar”, vinculado a *stakeholders* como el gobierno y las comunidades, y 4) la reputación que lleva al fortalecimiento de la marca. Estas

justificaciones, en su opinión, no conducen a la mejor manera de entender la RSC. El argumento moral es más un mandato absoluto que no se alinea con las decisiones sociales que toma una empresa evaluando intereses, costos y beneficios. La sustentabilidad funciona en tanto haya una correspondencia entre la solución al problema y el interés económico de la empresa. La “licencia para operar” hace que la empresa ceda su control sobre el tema hacia los *stakeholders*, que, aunque deben ser tomados en cuenta, estos no entienden a cabalidad el posicionamiento competitivo de la empresa. Y por último, la reputación también se enfoca en satisfacer solo a la audiencia externa (Porter & Kramer, 2006).

La mejor manera de integrar el enfoque de RSC a la empresa es, según Porter y Kramer, a través de una RSC estratégica. En sus palabras:

La RSC estratégica va más allá de una buena ciudadanía corporativa y de mitigar los impactos dañinos de cadena de valor para acumular un pequeño número de iniciativas cuyos beneficios sociales y de negocios sean grandes y distintivos. La RSC estratégica involucra las dimensiones de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido. Muchas oportunidades para ser una empresa pionera en innovaciones que benefician a la sociedad y a la propia competitividad pueden surgir de la oferta de productos y de la cadena de valor (Porter & Kramer, 2006, p. 12).

En otras palabras, para Porter y Kramer, la RSC debe estar enfocada simultáneamente desde una perspectiva interna (la cadena de valor de la empresa) y desde una perspectiva externa (teniendo en cuenta las dimensiones del diamante de Porter). Es decir, “las actividades en la cadena de valor pueden ejecutarse en formas que refuercen las mejoras en las dimensiones del contexto social” (Porter & Kramer, 2006, p. 12).

Esta lógica de competitividad a través de un enfoque interno y externo simultáneo es clave cuando hablamos de una perspectiva más sostenible. Los aspectos del entorno social y ambiental se deben considerar tan importantes como el aspecto económico ya que estos pueden influir de manera positiva como negativa en la competitividad de una empresa. En el caso de una empresa con propósito social, los aspectos del entorno son más críticos ya que este tipo de empresa se enfoca en la solución de algún problema social o ambiental directamente relacionado con su estrategia y propuesta de valor. Finalmente, SEKN considera que la competitividad tiene un carácter más social ya que esta puede constar de: “lealtad de los clientes o destinatarios de los productos o servicios, motivación de los empleados o voluntarios, reputación y visibilidad, relaciones estrechas con proveedores, buenas relaciones con el entorno social y político, etc.” (SEKN, 2006, p. 77).

\*\*\*

A manera de cierre de este primer capítulo, es importante hacer un recuento de lo visto hasta el momento. El desgaste del modelo de desarrollo neoclásico, basado solo en la generación de valor económico, ha generado cambios que permean de forma transversal a la sociedad (tanto en individuos, organizaciones e instituciones). El crecimiento y el éxito entendidos solo desde el enfoque económico de generación de ingresos han devenido en un modelo que es insostenible a futuro y que pone en riesgo la supervivencia de las especies en el planeta.

En este contexto, las limitaciones de la teoría de desarrollo neoclásica han mostrado la necesidad de revalorizar las dimensiones social y ambiental. El aporte desde las Ciencias de la Gestión no queda al margen de este proceso de cambio. La Academia estudia y entiende cada vez más la generación y la medición de valor social y ambiental. No se puede ignorar ni externalizar las acciones negativas de las empresas. Todos pagamos el costo.

Los aportes se dan desde diferentes espacios. El aporte a la sociedad del sector empresarial evoluciona desde una perspectiva meramente caritativa a una perspectiva de responsabilidad social más integral, donde las relaciones con los actores de interés se vuelven cada vez más importantes. Por otro lado, el Sector Social desarrolla mejor su teoría, hace más eficientes sus emprendimientos y trata de medir los impactos sociales generados. El Sector Social y sus modelos organizacionales adquieren cada vez más relevancia en la economía.

Surgen las organizaciones híbridas que buscan generar valor económico, social y ambiental. Uno de estos modelos es la empresa social. Algunas buscan resolver problemas sociales identificando en los sectores de bajos recursos un mercado potencial amplio que había sido relegado del mercado. Este es el caso de los negocios en la base de la pirámide o *bottom of the pyramid*. Otras tienen un propósito social más definido como las empresas B.

El surgimiento de las empresas B ocurre el 2006 con la creación de B-lab, un emprendimiento en los Estados Unidos que busca proteger el objetivo social de una organización ante posibles cambios en la alta dirección de la misma organización. Una empresa social se considera empresa B, también llamada B-corp o *Benefit corporation*, cuando ha pasado el proceso de certificación a través de una evaluación del impacto social y ambiental. B-lab llega a América Latina a través de Sistema B, proyecto de cuatro emprendedores que vieron el potencial de la herramienta que se había creado. Sin embargo, Sistema B entiende el surgimiento de las empresas B como un movimiento que, más allá de solo buscar la protección del fin social, busca redefinir el sentido del éxito. Es decir, entiende a la sociedad desde una perspectiva sistémica donde el impacto positivo o negativo de un subsistema (ejemplo, una empresa) puede ser vital en el

constante proceso de transformación del sistema más amplio del que forma parte (ejemplo, la comunidad en la que opera).

Ciertamente, para el caso de las empresas B, los beneficios para la competitividad no solo están orientados hacia factores netamente económicos como la productividad, la rentabilidad, etc., sino que también consideran factores intangibles como la retención y atracción de personal, la reputación y marca de la empresa, mejoras en la relación con sus *stakeholders* como sus proveedores o la comunidad en la que opera, etc. Y, si bien no es necesario certificarse como empresa B para que la empresa sea un buen ciudadano corporativo y mantenga políticas de responsabilidad social, la certificación B sí ayudaría a medir el impacto de estas políticas y su visión social con el entorno, reducir el impacto negativo, incentivar acciones que generen impactos positivos, y hacer de todo esto una nueva forma de hacer negocios.



## **CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL**

Una vez definido el concepto de empresas sociales y empresas B desde la teoría organizacional, el presente capítulo busca describir el surgimiento de Sistema B Perú y la adopción de la certificación B por empresas sociales peruanas. Para ello es necesario contextualizar el entorno que atrajo a un grupo de emprendedores a adoptar este modelo de organización en el país. En esta línea, la narrativa del capítulo se divide en dos partes centrales.

En primer lugar, se busca describir el entorno que da paso al surgimiento de las empresas sociales en el Perú, y, más tarde, de las empresas B. Es decir, el contexto de las organizaciones sociales que facilitó la adopción de un modelo alternativo al trabajo social y medioambiental que realizan las distintas organizaciones sin fines de lucro en el Perú. Para enriquecer la discusión en torno a las organizaciones del sector social, se describe, de manera inicial las necesidades sociales en el Perú. Para ello, se utilizan datos del Gasto social del Estado y el Índice de Progreso Social. Son estas necesidades sociales las que promueven el desarrollo de modelos organizacionales de carácter social y que son consideradas el Sector Social (o Tercer Sector) en el Perú y que abren la discusión acerca del estado de las organizaciones sociales en el Perú.

En segundo lugar, una vez entendido mejor el panorama del Sector Social en el Perú, la discusión se centra más hacia el surgimiento de las empresas sociales y las empresas B en el país. Este subcapítulo explicará también la situación de las certificaciones sociales y medioambientales en el Perú. Una vez aclarado este panorama, se describirá el origen de las empresas B y de los órganos que componen a Sistema B en el Perú.

### **1. El Sector Social en el Perú**

En este subcapítulo se aborda el contexto social y económico en el que las empresas sociales y empresas B aparecen en el Perú. Para empezar a describir el contexto, y en relación a la definición de la creación de valor por parte de las organizaciones de la sociedad civil, es necesario un primer apartado sobre las necesidades sociales en el Perú. Es claro que las problemáticas sociales disparan el accionar de muchas de las organizaciones del sector social. Así mismo, desde el Estado, el gasto social nos da una visión más clara de las prioridades del sector público en torno a estas necesidades y problemáticas sociales. De manera similar, el Índice de Progreso Social nos muestra qué áreas son las que han tenido un mayor progreso social en relación al crecimiento económico, y cuáles otras necesitan un mayor trabajo.

En segundo lugar, si bien existen diversos programas y políticas públicas por parte del Estado que buscan resolver estos problemas sociales, es interesante para la investigación conocer mejor cuál es el estado del Sector Social en el Perú. Esto nos ayuda a conocer mejor la relevancia

que tienen las organizaciones sociales en el país y qué problemas sociales son los que más se trabajan.

### **1.1. Las necesidades sociales en el Perú**

Perú es considerado un país emergente y en vías de desarrollo donde persisten problemáticas constantes, como la pobreza, la desigualdad, la vulnerabilidad, etc., las cuales plantean retos para alcanzar un desarrollo sostenible. Estos problemas se presentan como imperativos éticos que necesitan ser resueltos y que condicionan la calidad de vida de las personas y su capacidad de mejorar esas condiciones a futuro. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sostiene que al menos 9 objetivos (de los 17 objetivos que plantea el Banco Mundial en su Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030) son prioritarios para avanzar en el campo social (CEPAL, 2016, p. 13):

- i) Objetivo 1: poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo;
- ii) Objetivo 2: poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible;
- iii) Objetivo 3: garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades;
- iv) Objetivo 4: garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos;
- v) Objetivo 5: lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas;
- vi) Objetivo 6: garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos;
- vii) Objetivo 8: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos;
- viii) Objetivo 10: reducir la desigualdad en los países y entre ellos; y
- ix) Objetivo 11: lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Sin embargo, sería erróneo no reconocer que en los últimos años se han dado mejoras enormes en materia de desarrollo social. La figura 13 nos muestra que la evolución de la pobreza y pobreza extrema en el Perú entre los años 2011 y 2016 ha disminuido. La pobreza se ha reducido de 27,8% a 20,7%, mientras que la pobreza extrema ha disminuido de 6,3% a 3,8%. Esto representa una reducción de la pobreza en 7.1% y de la pobreza extrema en 2,5% a nivel nacional.



**Figura 13: Evolución de la pobreza en el Perú 2011 - 2016**

Ámbitos	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var (pp) 2016-2015
<b>Pobreza total</b>							
Nacional	27,8	25,8	23,9	22,7	21,8	20,7	-1,1
Urbana	18,0	16,6	16,1	15,3	14,5	13,9	-0,6
Rural	56,1	53,0	48,0	46,0	45,2	43,8	-1,4
<b>Pobreza extrema</b>							
Nacional	6,3	6,0	4,7	4,3	4,1	3,8	-0,3
Urbana	1,4	1,4	1,0	1,0	1,0	0,9	-0,1
Rural	20,5	19,7	16,0	14,6	13,9	13,2	-0,7

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017).

Dicho de otra manera, 264 mil personas han dejado de ser pobres y 70 mil pobres extremos entre el 2015 y 2016. No obstante, como menciona el informe del MEF (2017), el área rural aún mantiene niveles de pobreza y pobreza extrema altos y poco flexibles a la baja. “En el 2016 la pobreza rural alcanzó al 43,8%, representando un poco más del triple de la pobreza urbana (13,9%). A su vez, la pobreza extrema en el ámbito rural afectó al 13,2% de la población, mientras en el área urbana solo afectó al 0,9% de la población.” (MEF, 2017, p. 363)

Ante este panorama, el gasto social tiene como objetivo la igualdad de oportunidades de todos los ciudadanos destinando parte del presupuesto de gasto público en temas primordiales que respondan a ese objetivo, como salud, educación, pobreza, justicia, entre otros. En el 2016, el gasto social representó un 50% del gasto total del gobierno. Así mismo, como lo muestra la figura 14, el gasto social ha ido en aumento desde el 2007 al 2016 pasando de 29'548 millones de soles a 69'193 millones de soles. La relevancia del Sector Educación y Sector Salud es clara debido a los montos que se han destinado a los mismos.

**Figura 14: Gasto público social. Perú 2007 - 2016 - millones de soles**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gasto Social Total <sup>1/</sup>	29 548	32 469	38 122	40 616	42 788	48 869	56 680	64 077	67 132	69 193
Cobertura Universal (Educación y Salud) <sup>2/</sup>	12 847	14 953	18 125	18 839	20 402	23 992	26 642	31 124	35 340	38 615
Educación	8 688	9 606	11 010	11 293	11 960	13 688	15 523	17 132	20 267	22 532
Salud	4 159	5 348	7 114	7 546	8 442	10 304	11 119	13 992	15 073	16 082
Programas de lucha contra la pobreza e inclusión social	4 918	6 040	7 376	7 716	7 655	8 342	10 565	12 815	11 418	11 296
Gastos Previsionales <sup>3/</sup>	9 448	9 241	9 764	10 605	11 639	11 587	12 854	13 366	12 602	13 449
Resto Gasto Social <sup>4/</sup>	2 335	2 235	2 857	3 456	3 092	4 947	6 619	6 773	7 772	5 833
<b>Gasto del Gobierno General <sup>5/</sup></b>	<b>54 833</b>	<b>64 435</b>	<b>73 433</b>	<b>83 372</b>	<b>87 864</b>	<b>97 958</b>	<b>111 887</b>	<b>123 546</b>	<b>130 205</b>	<b>131 460</b>

Fuente: MEF (2017).

Así mismo, en comparación al PBI, el tabla 9 muestra que que gasto público se ha incrementado entre el 2007 y el 2016 en 0.7% (de 9,2% a 10,5%), donde el porcentaje alcanzó su mayor cifra en el 2014 con 11,1%<sup>12</sup>.

**Tabla 9: Gasto público respecto al PBI 2007 - 2016**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gasto social total	29,548	32,469	38,122	40,616	42,788	48,869	56,680	64,077	67,132	69,193
% respecto al PBI	9,2	9,1	10,5	9,7	9,2	9,8	10,6	11,1	11,0	10,5

Fuente: MEF (2017).

Cabe mencionar que el gasto social no representa el gasto para cada ciudadano ya que el beneficio no es igual para todas las poblaciones. Se reconoce que “persisten sesgos en la priorización de los gastos según distintas etapas del ciclo de vida, territorios, género, origen étnico y racial, entre otros factores, que obstaculizan un acceso equitativo a los recursos y servicios sociales públicos” (CEPAL, 2015, p. 26).

Por otro lado, el 2016 se presenta el primer informe regional del Índice de Progreso Social Regional<sup>13</sup> en el Perú. El índice “es una herramienta que permite medir el bienestar de las personas, a través de un enfoque holístico e integrador con distintos componentes que son esenciales para el bienestar humano” (Índice de Progreso Social Regional Perú 2016, 2016, p. 4). Como puede apreciarse en la figura 15, los componentes que miden el índice se dividen en tres grandes grupos: i) necesidades humanas básicas, ii) fundamentos de bienestar, y iii) oportunidades.

<sup>12</sup> Considerando el nivel de inflación en el análisis, desde que se implementó el Esquema de Metas Explícitas de Inflación por el Banco Central (manteniendo la inflación entre 1 y 3%), la inflación promedio anual ha sido de 2,9%. Y aunque hubo años donde se superó el límite impuesto, se han dado medidas para regresar al rango meta (Redacción Gestión, 2017). Es decir, si existe un aumento real en el gasto social público.

<sup>13</sup> El Social Progress Imperative (2016) definió al Progreso Social como la capacidad que tiene una sociedad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, de establecer la infraestructura e instrumentos que les permitan mejorar su calidad de vida y de generar oportunidades para que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de alcanzar su pleno potencial

**Figura 15: Componentes del Índice de Progreso Social**



Fuente: Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (2016)<sup>14</sup>.

Es importante mencionar que este índice no mide indicadores económicos, sino solo indicadores sociales y ambientales. De igual manera, el índice no cuenta con indicadores de gestión, solo de resultados.

Esto significa que su objetivo es medir la calidad de vida de las personas, independientemente de su nivel de ingreso, y de forma directa, esto es tal cual ellas la conciben. Se trata de enfocarse en los resultados concretos, en el bienestar de las personas, esto es si tienen acceso a una educación de calidad o si viven vidas largas y saludables. Trabajar con indicadores no económicos de resultado, ayuda a visualizar con mayor precisión, qué tan eficientes están siendo los países en traducir su progreso económico en progreso social (Índice de Progreso Social, 2016, p. 5).

Antes de ver los resultados regionales, es importante mencionar que el Perú alcanzó el puesto 47 a nivel global (subiendo algunos puestos desde el año 2015) con un puntaje de 70,9. Algunos aspectos en los que muestra debilidad son los relacionados a “agua y saneamiento”. Otros aspectos débiles son: acceso a la electricidad, percepción de la criminalidad, libertad de religión, obesidad, etc.

Sobre los resultados del índice a nivel regional en el Perú, de las 26 regiones medidas ninguna alcanzó un puntaje alto o muy alto. Lideran la lista Moquegua e Ica alcanzando un puntaje mayor a 65 que se considera medio-alto. Le siguen 9 regiones con puntaje medio-bajo entre las que se encuentra Lima Metropolitana, Arequipa y Tacna a la cabeza. Con puntaje bajo se encuentran 10 regiones entre las que se encuentran Ayacucho, Cuzco, Cajamarca y Puno.

<sup>14</sup> Para ver los componentes más a detalle, ver el Anexo B.

Finalmente, con puntaje muy bajo, están 5 regiones como Amazonas, Loreto y Ucayali<sup>15</sup>. Resalta que las regiones de la Selva están ubicadas en lo bajo de la lista con los menores puntajes. Esto significa que existe una falta de capacidad del Estado de llevar las mismas condiciones, en la medida de lo posible, a todas las regiones del Perú, y que la zona selva sigue quedando relegada al no poder llevar condiciones de calidad a sus ciudadanos.

## **1.2. El estado actual de las organizaciones del Sector Social en el Perú**

Son las necesidades sociales descritas con anterioridad el principal espacio de desarrollo del Sector Social en el país (aunque se pueden nombrar otras adicionales como los partidos políticos, organizaciones relacionadas a temas de cultura y recreación, etc.). Sin embargo, el espectro total del sector social en el Perú no ha sido estudiado a profundidad. Las investigaciones encontradas revelan estudios de grupos de organizaciones específicos como: la cooperación internacional, las ONG, las cooperativas o el sector filantrópico. Tal es así que gran parte de los estudios son informes financiados por las organizaciones que trabajan estos temas como la APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional) o la COEECI (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional)<sup>16</sup>.

Desde la comunidad universitaria resalta la investigación publicada el 2002 por Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Hanny Cueva y Armando Millán, titulada “Más allá del individualismo: El Tercer Sector en el Perú”, la cual fue uno de los intentos más completos de análisis del sector social, aunque las organizaciones que analiza son mayormente de carácter filantrópico y voluntario. Sin embargo, la data usada en dicha investigación es de la década de los 90’s, por lo que no representa el estado de Sector Social en la actualidad. Sin embargo, si nos permite, de manera inicial, entender la evolución del tercer sector<sup>17</sup>.

Portocarrero et al. (2002) presentan un análisis histórico del Tercer Sector<sup>18</sup> el cual se nutre desde una perspectiva religiosa (con los valores y filantropía), hasta una perspectiva del

---

<sup>15</sup> El listado de regiones completo y su puntaje respectivo está en el Anexo C.

<sup>16</sup> Aunque ambos trabajen con organizaciones de cooperación internacionales, la COEECI y la APCI no son lo mismo. La COEECI “es una red fundada en el año 1994. Agrupa a más de 50 organizaciones privadas de cooperación internacional para el desarrollo que laboran en el Perú. Su principal objetivo es actuar como interlocutor organizado de estas entidades ante el Estado peruano, así como ante las instituciones privadas y públicas relacionadas con el tema” (COEECI, 2016b). Por otro lado la APCI “es el ente rector de la cooperación técnica internacional y tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo” (APCI, 2016). Es decir, la COEECI es un ente privado y la APCI un ente público.

<sup>17</sup> Para saber más sobre la evolución del Tercer Sector en el Perú revisar el capítulo II: “Notas para una historia del tercer sector en el Perú” en “Más allá del individualismo: El Tercer Sector en el Perú” de Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Hanny Cueva y Armando Millán.

<sup>18</sup> Como se menciona en el marco teórico, la noción de Tercer Sector está más relacionada con la perspectiva estadounidense que entiende al sector social como solidario, voluntario y colectivo. En cambio, el Sector

mundo andino (que mantiene prácticas de trabajo colectivo, a través de las migraciones ocurridas entre las décadas de los 40's y 80's desde Los Andes hacia Lima). Esto viene acompañado de distintas reformas políticas establecidas por los distintos gobiernos (en su mayoría militares) y sus distintas visiones de desarrollo que implementaron para el país. Resaltan la creación de las primeras ONGs en la década de los 60's y el apoyo de la Cooperación Internacional en la década de los 90's con las políticas de apertura de mercados y el "Shock económico" que permitieron retomar los pagos de la deuda externa (los cuales se dejaron de pagar en 1984) y la confianza de los organismos multilaterales que, más tarde, permitieron incorporar nuevas ONGs, políticas sociales e implementar proyectos sociales por parte de las agencias de cooperación internacional (Portocarrero et al., 2002).

La estimación inicial que hicieron Portocarrero et. Al sobre el número de organizaciones sin fines de lucro fue de 110,000 para 1995. Para su investigación, por otro lado, no incluyeron a las organizaciones provinciales y de migrantes, organizaciones deportivas, organizaciones sociales de base (con excepción de comedores populares y comités de vaso de leche), organizaciones tradicionales del sector rural y sindicatos, debido a la información poco confiable. Esto conllevó a considerar tan solo 49,407 organizaciones sociales. Es decir, menos del 50% del total (Portocarrero et al., 2002).

Los autores reconocen que esta cifra es un cálculo sesgado ya que existen muchas más organizaciones que no han sido documentadas formalmente. Para ser más específicos, se han identificado a más de 65.000 organizaciones comunitarias de base, 29.000 asociaciones deportivas y culturales, y 14.000 instituciones educativas. Además, se cuenta con aproximadamente 1.600 ONG que se autodenominan como tales. Añaden la importancia de ampliar este mapeo de organizaciones, que, evidentemente, ha cambiado con el tiempo y se aclara que se dejó fuera a las rondas campesinas, comunidades nativas y algunas instituciones asociadas a la Iglesia Católica ya que eran de carácter confesional (Portocarrero et al., 2002).

Datos relevantes que se han obtenido revelan que la participación ciudadana incluye a las mujeres y los jóvenes como dos grupos con un trabajo trascendental en varios ámbitos de formación de organizaciones sin fines de lucro. O que la mayor parte de la actividad asociativa la realizan las personas de bajos recursos urbanos y rurales. Así mismo, como ya se ha mencionado, la Iglesia (principalmente la Católica) ha tenido una gran relevancia histórica en el proceso de formación de organizaciones sociales (Portocarrero et al., 2002).

---

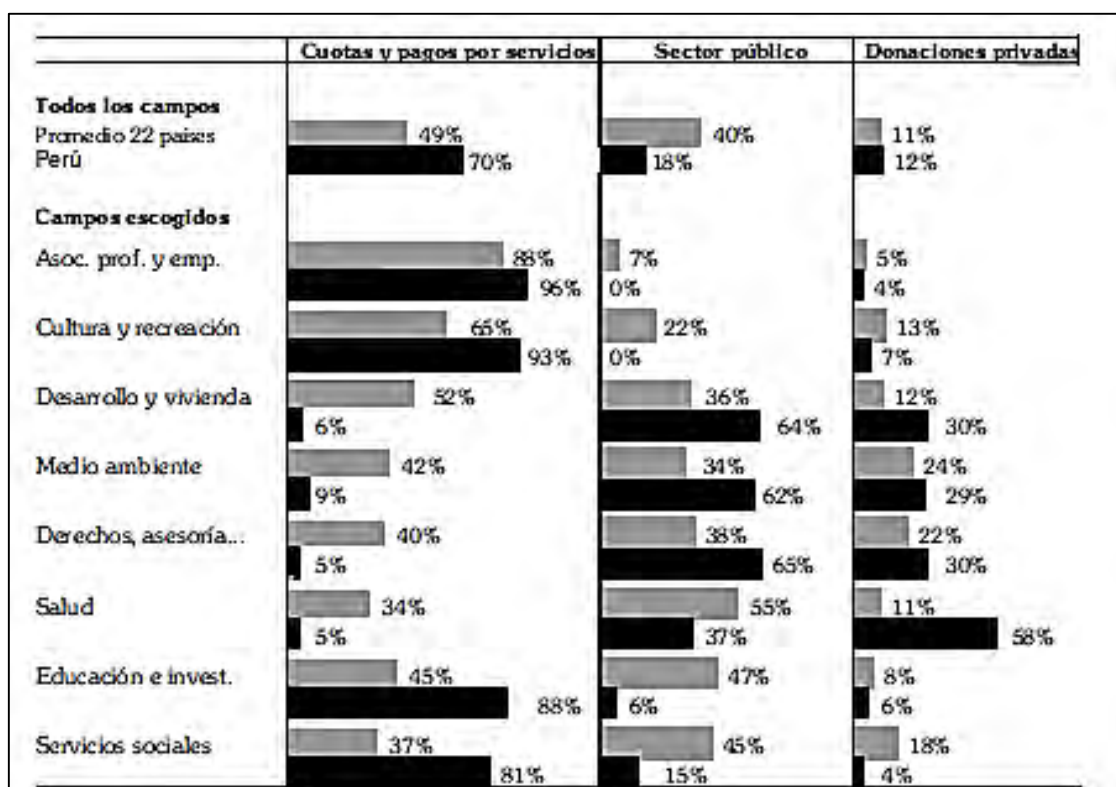
Social abarca tanto a organizaciones filantrópicas como organizaciones con fines de lucro, pero con fines sociales, organizaciones culturales y recreacionales, organizaciones religiosas y organizaciones comunales.

Sin embargo, a pesar de su aparente organización, el sector social en el Perú, hasta la fecha de esta investigación, ha sido institucionalmente débil y económicamente precario. Esto denota un sector “fragmentado y frágil en su construcción” debido en gran parte a la crisis económica de la década de los 80’s, la violencia política que se vivió, el impacto de las políticas de ajuste y el declive de los partidos políticos, federaciones laborales, sindicatos, etc. (Portocarrero et al., 2002). De manera particular, el declive de los partidos políticos hace de ellos un sector sin voz y con poca capacidad para fiscalizar al gobierno; fueron dejados de lado en el estudio por razones comparativas y conceptuales: algunas de estas organizaciones no eran autónomas (dependían del Estado) y otras no eran voluntarias, es decir, la membresía era obligatoria (Portocarrero et al., 2002).

A pesar de la debilidad del sector, para la década de los 90’s, el marco legal que se mantuvo en esos años fue uno de los más flexibles en América Latina. Este regulaba las organizaciones de manera simple en tres tipos: asociación, fundación o comité. Sin embargo, el Sector Social se vio en un estado “inmóvil” ya que el sector no se promovió ni se fortaleció en dicho periodo de tiempo, el financiamiento público no superó el 5% de los ingresos de las organizaciones sin fines de lucro y no hubo muchos incentivos tributarios (Portocarrero et al., 2002).

En el caso del tema económico, los autores mencionan que, durante esta época, la sostenibilidad financiera estuvo principalmente caracterizada por la autogeneración de ingresos, ya sea por cuotas o pagos de servicios, en 70%. El financiamiento de origen público representa el 18% y el 12% restante pertenece al sector privado (ver figura 16). En palabras de los autores, “ni el Estado, ni las empresas, ni las élites más acomodadas del país hacen contribuciones económicas significativas al desarrollo de la sociedad civil en el Perú” (Portocarrero et al., 2002, p. 342).

Figura 16: Fuentes de ingresos del sector sin fines de lucro según campos. 1995<sup>19</sup>



Fuente: Portocarrero et al. (2002).

Para la primera década del siglo XXI, el estado del Sector Social ha variado con el transcurso de los años debido a los cambios políticos, sociales y económicos que vive el país. La pobreza se reduce con el crecimiento económico pero las necesidades sociales perduran. Al 2007, el Perú, todavía siendo un país de renta media baja, presentaba un nivel de desigualdad amplio que no se ve reflejado por el ingreso promedio.

A pesar de ser formalmente considerado un País de Renta Media baja, esta cifra oculta profundas desigualdades internas. A modo de ejemplo, el PIB per cápita de Perú es el equivalente al promedio de los países de Europa del Este; sin embargo, el correspondiente a la porción de población más necesitada es menor, incluso, que el PIB per cápita medio de Sierra Leona. Esto es posible puesto que el 10 por ciento más rico de la población recibe un ingreso que equivale 50 veces a lo que gana el 10 por ciento más pobre (Alasino, 2008, p. 3).

<sup>19</sup> La figura 16 nos da una idea del aporte económico que ha tenido el Sector Social hacia finales del siglo pasado. En ella se compara el caso peruano, representado por las barras de color gris, con otros países de la región, representados por las barras de color negro. Las barras representan el porcentaje del aporte económico recibido por el Sector Social de parte de tres fuentes principales: los ingresos propios, los aportes del Estado y las donaciones de terceros. Finalmente, este porcentaje ha sido separado en ocho campos para un análisis más preciso de los sectores que reciben estos aportes.

La designación del Perú como país de renta media alta<sup>20</sup> en el año 2008 tuvo un impacto importante sobre las organizaciones sociales. Claramente esto evidencia un sesgo relevante para el análisis ya que, como se mencionó, hacia el 2007, el Perú era considerado aún un país de Renta Media baja y mantenía una desigualdad enorme. Una consecuencia de esta designación fue la reducción paulatina de los montos de fondos de cooperación internacional. Adicionalmente, el contexto de crisis económica mundial que se dio desde el 2008 fue otro condicionante para que el monto se vaya reduciendo<sup>21</sup>.

Sobre la evolución de la cooperación internacional, según las cifras que emitió la Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (COEECI, 2016a) entre el 2010 y 2014, el monto general presenta una caída clara del apoyo financiero Norte-Sur. El monto aproximado de 386 millones de dólares que había aumentado hacia el 2011 hasta 489 millones, tuvo una caída hacia el 2014, alcanzando una cifra de 358 millones de dólares aproximadamente<sup>22</sup>. En consecuencia, la disminución de fondos de cooperación internacional representa una gran desventaja para organizaciones sociales que dependen de dichos fondos, pero también representa un reto para las mismas organizaciones ya que deberán encontrar nuevas fuentes de financiamiento que le den sostenibilidad a sus proyectos y/o emprendimientos.

Por el lado de la cooperación privada, las organizaciones receptoras se dividen en tres: las Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX), las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) y las Instituciones Privadas sin fines de Lucro Receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo provenientes del Exterior (IPREDA). Al 2015, la APCI mostraba que el número de dichas organizaciones presentaban una tendencia decreciente (ver figura 17).

---

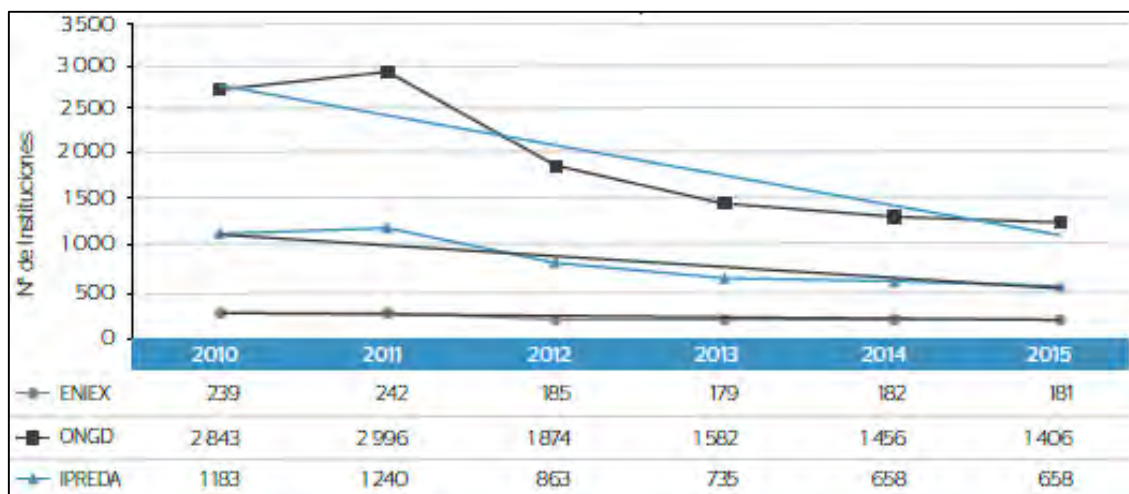
<sup>20</sup> Perú es un país de renta media alta (PRMA) que además ha solicitado su integración en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Esto coincidirá, a corto o mediano plazo, con el retiro de la cooperación internacional en su forma actual, proceso iniciado hace unos años (COEECI, 2016a).

<sup>21</sup> Según la COEECI (2016a), la crisis económica afectó a nivel global principalmente los años 2008, 2009, 2011 y 2012. Sin embargo, la tendencia de ayuda para el desarrollo siguió creciente en el mundo principalmente por temas de largo aliento como el cambio climático, la crisis energética, la crisis alimentaria, etc.

<sup>22</sup> Es importante resaltar que el monto general de cooperación internacional para el desarrollo se divide entre la cooperación oficial y la cooperación privada, dependiendo del origen de los fondos. El primero proviene de fondos públicos mientras que el segundo de fondos privados. La COEECI señala que mientras que la cooperación oficial ha tenido una caída drástica hacia el 2014, la cooperación privada se ha mantenido estable, aunque con cifras hacia la baja.



**Figura 17: Evolución de las entidades de cooperación privada 2010 – 2015**



Fuente: COEECI (2016a).

El estudio de la COEECI señala también que la sensibilidad de ciertos sectores conservadores de la sociedad pueda influir en el prestigio de las organizaciones sociales en el país, y, en consecuencia, pudo haber influido en la disminución de fondos para organizaciones en dichos temas:

En el Perú, el 2015, fue un año complejo para las organizaciones de la sociedad civil, en particular las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo (ONGD)<sup>23</sup> peruanas. En el primer semestre, se desarrollaron campañas de desprestigio contra las ONGD e, incluso, contra las ENIEX, a través de las redes y los medios de comunicación masivos, por trabajar y visibilizar algunas agendas sensibles relacionadas con los impactos ambientales y sociales de las actividades extractivas o los derechos sexuales y reproductivos (COEECI, 2016a, p. 11).

Este aspecto es de gran importancia ya que varias organizaciones sociales han sido criticadas y desprestigiadas por diversos sectores de la población debido a los temas que abordan como la representación de los grupos minoritarios (por ejemplo, la comunidad LGTBI), la defensa de los derechos de los mujeres (por ejemplo, con tema del aborto), el cuidado del medioambiente (por ejemplo, los conflictos sociales relacionados a los temas de tala ilegal, minería, etc.), entre otros. En relación a estos temas, se han generado varias iniciativas y movimientos sociales que reclaman visibilidad y acción por parte del Estado. En relación al papel del Estado en la situación

<sup>23</sup> Las ONGD son personas jurídicas sin fines de lucro, constituidas en el Perú, bajo la modalidad de asociaciones, que tienen por finalidad la ejecución de programas y proyectos de desarrollo, a nivel nacional, regional y local (COEECI, 2016a).

actual del Sector Social, a partir de la entrevista a Martín Beaumont, gestor de organizaciones sociales y Decano de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, se menciona que:

El Estado, por la preocupación de las empresas, ha tratado de limitar el trabajo de las ONGs. Si ves la evolución de los marcos legales para las ONGs, los últimos cambios en la legislación, en la APCI por ejemplo, son cada vez más restricciones a las ONGs porque se vincula el trabajo de estas a la movilización de la protesta social, los conflictos mineros, todo eso. Entonces las empresas presionan al Estado para que el gobierno de turno de leyes más taxativas, y desde hace unos años usa a la SUNAT para cuestionar el que tengan derecho a la excepción al pago del impuesto a la renta (comunicación personal, 21 de septiembre, 2016).

A su turno, Susy Caballero, especialista en empresas sociales y organizaciones sociales, menciona que al 2013, durante la recolección de información para una investigación, en el sector público gran parte de los entrevistados no conocían los conceptos de emprendimiento social o empresas sociales. En cuanto a las políticas públicas, estas se redujeron principalmente a las promovidas por PRODUCE referidas a las Cooperativas (comunicación personal, 26 de septiembre, 2016).

Entonces, se puede decir que la agrupación de estos factores hace que las condiciones del Sector Social no sean favorables para la proliferación de nuevas organizaciones que no dispongan de ingresos propios para mantener sus operaciones en el Perú. Las organizaciones que dependen de los fondos internacionales deben competir por menores alternativas de financiamiento, reducciones periódicas de fondos internacionales, un bajo apoyo desde el Estado y críticas de parte de los medios de comunicación para ciertos temas sensibles para la sociedad en su conjunto. Adicionalmente, Susy Caballero reflexiona sobre el impacto de ser considerados un país de renta media alta. Si por un lado conviene a nivel de inversiones, por otro lado invisibiliza a muchas personas que no han alcanzado un nivel deseable de bienestar (comunicación personal, 26 de septiembre, 2016).

Finalmente, Martín Beaumont (comunicación personal, 21 de septiembre, 2016) y Susy Caballero (comunicación personal, 26 de septiembre, 2016) se plantean algunos retos para las organizaciones que componen el Sector Social:

- El crecimiento económico ha desestabilizado a las ONG debido al menor financiamiento que reciben por parte de fondos de cooperación internacional. Sin embargo, el crecimiento trae consigo una potencial nueva fuente de ingresos: las empresas. El problema es que las ONG no saben aprovechar esos fondos. Las

empresas quieren resultados de corto plazo y las ONG por lo general tienen un trabajo de mediano plazo.

- Debido a los cambios económicos, las ONG deben evaluar su “modelo de negocio” en el sentido que tienen que identificar quién sería su cliente, qué necesidad tienen que satisfacer, qué productos satisfacen esas necesidades. Si las empresas son los potenciales nuevos inversores, las ONG deberían entender cuáles son las necesidades de la empresa y así trabajar con ellas.
- La medición del impacto es uno de los retos principales ya que los proyectos no solo deben tener buenas intenciones, sino medir sus resultados e impacto. La medición debe ser hecha con una perspectiva sistémica ya que es muy difícil aislar variables e identificar el impacto.
- Finalmente, la innovación es fundamental al reinventarse constantemente y ser flexibles ante cambios internos y externos.

## **2. El surgimiento de las empresas sociales y las empresas B en el Perú**

Este segundo subcapítulo describe el surgimiento de las empresas sociales y las empresas B como nuevos modelos organizacionales que combinan el interés por resolver problemáticas sociales y el uso del mercado como medio para alcanzar el éxito. Se debe resaltar que la investigación sobre ambos temas tiene una limitación debido a los escasos estudios de carácter académico publicados.

Una vez terminada la contextualización de las empresas sociales en el Perú, es importante contextualizar el tema de certificaciones sociales y medioambientales en el Perú. Esto a razón de que las empresas B nacen de un proceso de certificación bianual de carácter social y ambiental, y comparten la temática con distintos tipos de certificación que, en principio, podrían sustituir a la certificación B. Una vez establecido que Sistema B busca certificar a las empresas en su conjunto (en su propósito social y ambiental) y no solo requerimientos o procesos, pasaremos a contextualizar el surgimiento de las empresas B y de Sistema B. Este último, encarna una visión más integral del concepto de empresa en relación a su entorno. Sistema B representa a una comunidad empresarial conformada por emprendedores sociales comprometidos con el desarrollo sostenible.

### **2.1. Las empresas sociales en el Perú**

Aunque el Perú sea considerado un país de renta media alta, la desigualdad y la pobreza subsisten. Sin embargo, el crecimiento económico del país ha tenido como consecuencia que los fondos externos de cooperación internacional empiecen a disminuir. Esto conlleva una mayor competencia por los fondos cada vez menores de financiamiento externo por parte de las

organizaciones sociales y genera una necesidad cada vez mayor de actividades de autofinanciamiento de su parte para que puedan sobrevivir.

Es así que el modelo de empresa social ha ganado terreno entre los emprendedores estos últimos años y son cada vez más los emprendimientos sociales que adoptan el nombre de empresa social al constituir el modelo bajo el que la organización operará. Sin embargo, las empresas sociales ya existían antes de que el término se hiciera más conocido. En la entrevista a Martín Beaumont, gestor de organizaciones sociales y Decano de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, se menciona que este modelo ya existía hace varios años (como ejemplo están Apropro o Inppares), aunque se reconoce que sí se han generado modelos más novedosos después, como el de Yaqua, que usa la empresa social para juntar recursos que financien su programa social. Esto viene acompañado de un cambio generacional de los líderes de estas empresas frente a las ONGs, donde en las primeras, aquellos son más jóvenes que los últimos (comunicación personal, 21 de septiembre, 2016).

En la entrevista a Susy Caballero, especialista en empresas sociales y organizaciones sociales, la investigadora coincide con Martín Beaumont en que el modelo ya existía antes de ser reconocido como tal, pero resalta que muchas de estas empresas sociales no se reconocen como tal. Así mismo, Susy reconoce que los números de empresas sociales parecen estar incrementándose aunque no hay cifras oficiales. Un indicador propio de su experiencia como docente en la Universidad del Pacífico también le demuestra que más estudiantes están desarrollando como plan de negocio empresas sociales en relación a las empresas tradicionales (comunicación personal, 26 de septiembre, 2016). Adicionalmente, ambos investigadores, tanto Martín como Susy, coinciden que el aumento de empresas sociales no responde a una moda. Es un tema más relacionado al propósito, el bienestar común, la realidad social y ambiental que anuncia el colapso del ecosistema del planeta. Susy amplía un poco más la reflexión al comentar que el concepto de éxito ha cambiado. Ya no solo cubre el tema económico, sino al propósito, la calidad de vida, el éxito profesional, entre otros. Esto es un cambio generacional que caracteriza cada vez más a las personas jóvenes que ayudan a consolidar nuevas ideas (comunicación personal, 26 de septiembre, 2016).

Retomando la definición propuesta de empresa social como una organización que genera valor económico, valor social y valor ambiental para resolver problemas sociales, usando el mercado con el fin de potenciar y mantener de manera sostenible el impacto de la organización en la sociedad, podemos decir que este modelo híbrido de organización puede cubrir en cierta medida el problema de financiamiento de las organizaciones del Sector Social y competir en el mercado con un diferencial que se vuelve cada vez más trascendental entre las empresas y los

consumidores: el impacto positivo sobre la sociedad y los grupos que la integran, y sobre el medioambiente.

Los elementos contextuales y conceptuales que hemos venido considerando muestran que la atención de las necesidades sociales en el Perú es un reto que debe ser enfocado desde varias perspectivas. Por un lado, ser considerado un país de renta media alta plantea un desafío a las organizaciones sociales en cuanto a financiamiento y cobertura. Por otro lado, las empresas deberían añadir el enfoque de sostenibilidad desde una perspectiva sistémica (incluyendo a la sociedad y el medioambiente) en su propuesta de valor. Por último, el modelo híbrido de empresa social debe consolidarse como un tipo de organización eficiente capaz de alcanzar objetivos sociales y ambientales sin descuidar su rentabilidad.

Como ejemplo de este modelo híbrido, podemos mencionar a varios de ellos. Este es el caso de Cesvi, una organización italiana que “está presente en los 5 continentes para hacer frente a todo tipo de emergencias y para reconstruir la sociedad civil que ha sufrido guerras y calamidades, pero sobre todo, Cesvi interviene con programas y proyectos de lucha contra la pobreza” (Cesvi, 2016a). En el caso peruano, tiene como misión “contribuir en la lucha para la erradicación de la pobreza y el reforzamiento de la justicia social a través de planes de desarrollo autosostenible –generadores de empleo– que promuevan una cooperación responsable, el cuidado del medioambiente y el respeto de los derechos humanos” (Del Castillo & Schwalb, 2011, p. 31).

Bajo esta premisa, Cesvi creó cuatro empresas sociales (Cesvi, 2016b):

- YOPER, empresa social del rubro de panadería y pastelería industrial con el objetivo de ayudar a jóvenes excluidos social y económicamente,
- ARTYTEX, empresa social dedicada a las confecciones textiles y al apoyo de jóvenes mujeres internadas en el Hogar Santa Rosa,
- MISTYCA, empresa social dedicada al cuidado de la belleza, y
- BIOWASH, empresa social dedicada a la limpieza de vehículos y a un uso moderado del agua que también busca sensibilizar a sus usuarios sobre temas ambientales.

De la misma manera, Nesst Perú también ha apostado por el modelo de empresas sociales reconociendo que cada vez son más los emprendedores e inversionistas que se interesan en el modelo que no excluye la rentabilidad del impacto social sostenible. Para Nesst una empresa social es “un negocio que resuelve un problema social crítico de manera sostenible. Nesst espera que las empresas sociales estén correctamente planificadas y tengan un impacto positivo significativo en su comunidad o entorno” (Nesst Perú, 2013).

Dado que buscan resolver problemas sociales, las empresas sociales abarcan distintos temas y lo hacen usando modelos de negocio diferentes. Podemos mencionar a YAQUA y Laboratoria como ejemplo de dicha diversidad. “YAQUA es una empresa social que existe por los ocho millones de Peruanos que no cuentan con acceso a agua limpia. [...] (El) 100% de sus utilidades netas son destinadas a financiar proyectos de agua limpia en las zonas más vulnerables del país” (YAQUA, 2016). Por otro lado, Laboratoria es “una empresa social de tecnología que empodera a jóvenes mujeres que no han tenido acceso a educación superior de calidad, dándoles la oportunidad de formarse y comenzar una carrera en el sector digital” (Laboratoria, 2016).

Una limitación clara para el desarrollo de empresas sociales es que no se cuenta con algún tipo de organización que represente o reúna a los emprendedores de estas empresas, ni investigaciones que trabajen el tema de empresas sociales en el Perú. En ese sentido, la información limitada impide tener en claro los factores del crecimiento de este nuevo modelo híbrido en el país y sus expectativas a futuro.

Sin embargo, el 2015 un grupo de investigadoras de la Universidad del Pacífico publicó un artículo sobre las empresas sociales en Lima. En ella mencionan que Perú es considerado un país donde el modelo de empresas sociales puede tener éxito debido a que: 1) las condiciones económicas son favorables, y 2) los ciudadanos, especialmente los jóvenes, han demostrado su preocupación de los temas sociales y ambientales y se esfuerzan por generar valor más allá del valor económico solamente (Farber, Caballero, Prialé & Fuch, 2015).

Para mapear en cierta medida las empresas sociales en el Perú, las autoras recurren a los modelos específicos en los que una empresa social podría estar constituida. Entre ellas se encuentran las cooperativas, organizaciones sin fines de lucro e instituciones microfinancieras (Farber et al., 2015). Aunque también existen empresas sociales que están constituidas como organizaciones con fines de lucro pero priorizando su impacto social y medioambiental.

Por otro lado, es importante mencionar las dificultades que tuvieron al identificar empresas sociales en el país. Estas fueron: 1) no se conoce el modelo de empresa social (falta de conocimiento), 2) existe una aversión al término “empresa” ya que lo relacionan directa y solamente con generación de valor económico a cualquier costo, y 3) existe una confusión con otros términos como: negocios inclusivos, responsabilidad social, organizaciones sin fines de lucro y Empresas B (Farber et al., 2015).

Finalmente, es importante mencionar que la investigación de Farber et al. (2015) propone que el accionar de las empresas sociales en el Perú sigue modelos operativos específicos en el

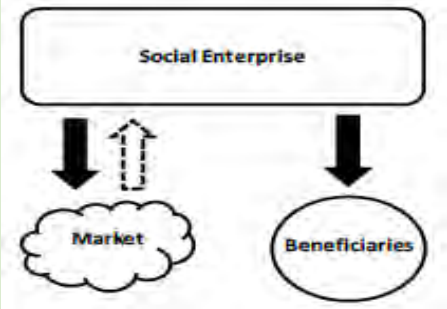
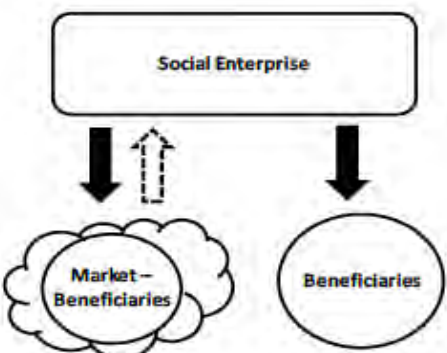
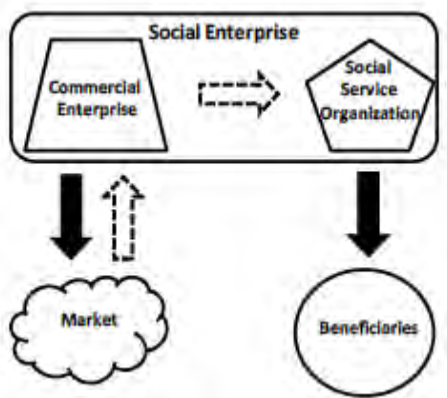
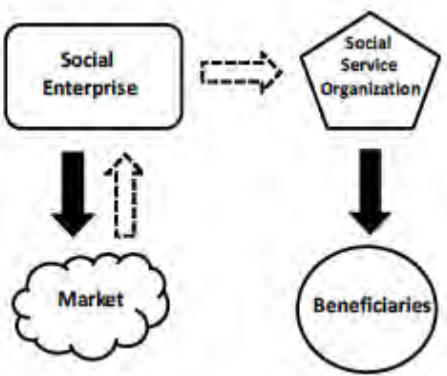
mercado para la creación de valor económico y valor social<sup>24</sup>. A continuación, presentamos un tabla resumen de dichos modelos (ver tabla 10).

**Tabla 10: Modelos de empresas sociales en el Perú**

Modelo	Descripción	Gráfico
<b>1. Asociación</b>	<p>Propósito: provisión de bienes o servicios a socios.</p> <p>El capital inicial es financiado por accionistas que son también los beneficiarios.</p> <p>El precio de los productos se vende a un precio razonable para los consumidores.</p> <p>Ej. La cooperativa de ahorros y crédito Santa Rosa.</p>	
<b>2. Integración Laboral</b>	<p>Propósito: ofrecer trabajos dignos a grupos excluidos o en riesgo de exclusión del mercado laboral.</p> <p>Ej. Empancombi</p>	
<b>3. Puente</b>	<p>Propósito: la empresa social facilita el nexo entre el grupo de proveedores con el mercado. Busca superar barreras de entrada culturales o geográficas entre las empresas y los consumidores.</p> <p>La empresa social genera ingresos deduciendo un porcentaje de las ventas de los proveedores. También transfiere conocimientos de gestión a estos.</p> <p>Ej. Duhem</p>	
<b>4. Delegar la responsabilidad social</b>	<p>El mercado, compuesto de organizaciones privadas, requiere el servicio de la empresa social para llevar a cabo su programa de RSE e interactuar con los beneficiarios. En paralelo, las empresas implementan programas sociales financiados por fondos internacionales o donaciones</p> <p>Ej. Visión Solidaria</p>	
<b>5. Cuota por servicio</b>	<p>La empresa social vende productos o servicios que crean valor social ya sea para los consumidores, la sociedad o el medioambiente.</p> <p>Ej. X-Runner</p>	

<sup>24</sup> La categorización que proponen se basa en la tipología formulada por Kim Alter (2003) y el BID sobre empresas sociales en América Latina.

**Tabla 10: Modelos de empresas sociales en el Perú (continuación)**

Modelo	Descripción	Gráfico
<p><b>6a. Subsidio cruzado simple</b></p>	<p>La empresa social vende un producto o servicio al mercado y parte de sus ingresos cubren sus costos y el resto financia sus programas sociales.</p> <p>Ej. La tarumba</p>	
<p><b>6b. Subsidio cruzado simple con consumidores en la base de la pirámide</b></p>	<p>La empresa social vende un producto o servicio a clientes en la base de la pirámide y parte de sus ingresos cubren sus costos y el resto financia sus programas sociales generando así valor social.</p> <p>Ej. Inppares</p>	
<p><b>6c. Subsidio cruzado entre una empresa comercial y una Ong relacionada</b></p>	<p>La empresa social es un producto de la interacción de la empresa comercial y una ONG. Se producen bienes o servicios que financien a ambos. Este modelo separa eficientemente la actividad económica y la social.</p> <p>Tienen distinta estructura legal.</p> <p>Ej. Asociación cultural D1</p>	
<p><b>6d. Subsidio cruzado entre una empresa social y una Ong no relacionada</b></p>	<p>La empresa social resuelve un problema social en alianza con organizaciones externas. La empresa social y la ONG tienen estructuras legales y líderes diferentes.</p> <p>Recaudan fondos de la venta de productos o servicios en el mercado</p> <p>Ej. Yaqua</p>	

Adaptado de: Farber et al. (2015)



Finalmente, Susy Caballero, especialista en empresas sociales y organizaciones sociales, plantea una serie de retos para las empresas sociales en la entrevista. En su opinión, los casos de éxito más referentes como Laboratoria (que recibió financiamiento del BID, ha crecido con sedes en México y Chile, y se ha reunido para conversar con Mark Zuckerberg, CEO de Facebook) son muy importantes. Es necesario tener más de estos casos. Así mismo, la generación de conocimiento desde la Academia es fundamental ya que ayuda a sostener el crecimiento del ecosistema con lecciones aprendidas de casos diferentes (comunicación personal, 26 de septiembre, 2016).

Es preciso mencionar que, a pesar de la limitación que existe desde el ámbito académico en cuanto a estudios sobre empresas sociales en el Perú, en la práctica, el modelo está ganando terreno con empresas que se han propuesto llevar a cabo ideas innovadoras para resolver problemas sociales desde el mercado. Son cada vez más los casos de éxito que pueden ser materia de estudio para poder definir si el modelo de empresa social en el Perú logra ser una alternativa plausible para luchar contra los problemas sociales y medioambientales. La tipología presentada en el tabla anterior muestra que este modelo tiene una gran variedad de formas de organización, y de empresas y emprendedores que han visto una oportunidad de generar un impacto positivo desde el sector privado empresarial. En esta línea, la propuesta de Sistema B para certificar empresas sociales parece ser un método plausible para congregar a empresas con un fin social y a los emprendedores detrás de estas ideas. Así mismo, Sistema B propone la evaluación B como un método para medir el impacto social y ambiental que genera la empresa social certificada.

## **2.2. La certificación social y medioambiental en el Perú**

Las certificaciones sociales y medioambientales están cada vez más presentes en el Perú. En primer lugar, podemos observar que, desde el Estado, se promueve el proceso de certificación cuando el accionar de una organización genera impactos potencialmente negativos. Es así que el MINAM (Ministerio del Medio Ambiente) promueve la certificación ambiental como instrumento preventivo a un proyecto de inversión que pueda causar impactos ambientales negativos. “Toda persona natural o jurídica, de derecho público o privado, nacional o extranjera, que pretenda desarrollar un proyecto de inversión en el Perú que sea susceptible de generar impactos ambientales negativos de carácter significativo, debe gestionar una certificación ambiental ante la autoridad correspondiente” (Ministerio del Medio Ambiente [MINAM], 2016). Esto es particularmente importante ya que el proceso de certificación es necesario para la ejecución del proyecto de inversión lo que hace de esta certificación algo obligatorio para actividades que sean potencialmente contaminantes o que puedan generar daños ecológicos graves.

Por otro lado, desde el ámbito privado, son varios los modelos de certificación que operan en el país. A continuación se presenta una tabla resumen de las principales certificaciones privadas en el país (ver tabla 11).

**Tabla 11: Certificaciones sociales y ambientales en el Perú**

<b>Certificación social y/o ambiental</b>	<b>Presencia en el Perú</b>
<b>El Forest Stewardship Council (FSC)</b>	“FSC Perú, es una asociación conformada por diversas instituciones y personas que están interesadas en promover el manejo forestal y la certificación forestal voluntaria, desde la perspectiva de los intereses económicos, sociales y/o ambientales, y que ha sido reconocida y acreditada por el Consejo de Manejo Forestal (FSC) como Oficina Nacional de Certificación Forestal, desde el año 2010” (Forest Stewardship Council [FSC], 2016).
<b>SA8000</b>	La certificación SA8000 que busca promover mejores condiciones de trabajo en base a normas internacionales; ya ha certificado a empresas que radican en Perú como: Edegel, Franky y Ricky, Natura, DanPer.
<b>Comercio Justo</b>	Sobre la certificación Comercio Justo, el órgano encargado de la administración y representación de los pequeños productores que se han involucrado en el Comercio Justo es La Coordinadora Nacional de Pequeños Productores del Perú. Así mismo, otorga el Símbolo de Pequeños Productores desde el 2006, el cual asegura que los productos han sido certificados y sirve para reconocer el producto en el mercado (Coordinadora Nacional de Comercio Justo en el Perú, 2016).
<b>ISO 14001</b>	En cuanto al ISO 14001, el 2015 se lanzó la versión actualizada del ISO 14001:2015: “Esta incorpora una estrategia de comunicación enfocada para el actor interesado, que promueve la comunicación de información ambiental relevante, así como de información relacionada a su desempeño ambiental (...) Para los expertos, este aspecto es muy relevante hoy en día porque los consumidores (de Europa y Norteamérica, por ejemplo) ya no se satisfacen con conocer si sus productos son energéticamente eficientes, carbón cero o libres de tóxicos: ya están preguntando y exigiendo conocer más sobre la gestión ambiental de los proveedores involucrados en los procesos de manufactura y servicio” (MINAM, 2016d).

Fuente: FSC (2016); Coordinadora Nacional de Comercio Justo en el Perú (2016); MINAM (2016d).

En base a lo explicado en el marco teórico, la diferencia que plantea la certificación B en relación a las otras certificaciones sociales y medioambientales es que la primera busca certificar compañías y no solo procesos, productos y requerimientos como las demás. La búsqueda de una comunidad de empresas con un objetivo social que estén alineadas a una misma visión que redefina la noción de éxito en la economía representa el diferencial más importante de Sistema B.

Lo dicho anteriormente no quiere restar importancia a las certificaciones antedichas. De hecho, aunque todas ellas se puedan considerar parte del espectro de certificaciones sociales y medioambientales, cada una de ellas tiene un propósito en particular. El impacto en el mercado peruano brinda legitimidad organizacional a las empresas en sus consumidores y otros *stakeholders*. De este modo, la presencia de las certificaciones sociales y medioambientales en

Perú representa un referente de desempeño organizacional que exige mejoras estratégicas de las empresas.

### **2.3. Sistema B y el surgimiento de empresas B en el Perú**

Como ya se mencionó en el marco teórico, las empresas B pueden surgir desde dos vías diferentes: 1) fundar la empresa como una empresa B desde el inicio de acuerdo a lo que establece B-lab en Estados Unidos, y 2) pasar por el proceso de certificación B a través de una evaluación del impacto medioambiental y social de la empresa social interesada. En América Latina, y por consiguiente en el Perú, Sistema B ha adoptado esta segunda vía, el proceso de certificación, como medio para esparcir el modelo de empresa B en los países de la región. Sistema B tiene un impacto cada vez más grande en Latinoamérica desde el 2012 que empezó su actividad. Sistema B ha certificado a Empresas B en Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay, etc. Adicionalmente cuenta con Academia B, que es una iniciativa para generar nuevo conocimiento a través de investigaciones académicas que permitan potenciar el movimiento.

En cada país, Sistema B tiene un modelo de expansión por el cual promociona la Certificación B como herramienta de evaluación de los factores sociales y ambientales. Siguiendo este modelo de expansión propuesto, se establecen cinco etapas, las cuales pueden agruparse en 3 momentos (ver la figura 18). El primer momento, formación de un ecosistema, abarca la etapa 1 que busca, a través de un grupo de líderes inicial, establecer la demanda de empresas sociales potenciales y promocionar su evaluación. El segundo momento, formación del Grupo promotor, abarca las etapas 2, 3 y 4, que promueve la formación del equipo promotor y la formalización de la relación entre Sistema B Latinoamérica y el Grupo promotor. Por último, el tercer momento, la creación de un Consejo Directivo Nacional, abarca la etapa 5 que tiene como objetivo la firma del convenio y el seguimiento inicial que brinda Sistema B al nuevo Consejo Directivo (Sistema B, 2016a). En el caso peruano, a partir de la entrevista con Baltazar Caravedo, Cofundador y Presidente del Directorio de Sistema B Perú, encontramos que la formación del ecosistema comienza desde el 2013 a partir del Simposio que organiza el Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico, entonces presidido por él mismo. En este evento, Pedro Tarak y María Emilia Correa, ponentes invitados, presentan a Sistema B. Esta novedosa propuesta tuvo acogida ante la insatisfacción de algunos asistentes sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que se venían desempeñando (comunicación personal, 22 de septiembre, 2016).

**Figura 18: Modelo de Expansión de sistema B a los países**



Fuente: (Sistema B, 2016a)

Del mismo modo, Baltazar Caravedo menciona en la entrevista que, a partir de dicho momento, se convoca a un grupo de personas interesadas a ser coparticipes de este futuro movimiento que, luego de una serie de reuniones, se autodenominó “El Núcleo Impulsor”. Este grupo incluía a Jorge Caillaux, Carlos Loret de Mola, Baltazar Caravedo, entre otros. Sin embargo, fue a partir de la visita de Pedro Tarak el 2014 que se generó un entusiasmo adicional y se logró constituir una dinámica más estructurada. El Núcleo Impulsor asumió el liderazgo hasta ese momento (comunicación personal, 22 de septiembre, 2016).

Caravedo también mencionó que el Núcleo Impulsor se mantuvo hasta el 2015 y funcionó como un grupo de aliados esporádicos de la iniciativa que todavía estaba en proceso de formación en el Perú. Sin embargo, a partir de la organización de una Reunión de Directorio de Sistema B Internacional en Lima en marzo del 2015, el Núcleo Impulsor se convirtió en el Grupo Promotor de Sistema B. Este último organizó en abril de 2015 una capacitación interna con Sebastián Rodríguez, miembro de Sistema B Internacional, donde se firmó el Memorandum de Entendimiento<sup>25</sup> y se dictaron dos talleres: uno de Empresas B y otro de Embajadores B. En paralelo, las empresas sociales interesadas fueron empezando sus procesos de certificación y llegando a culminar el proceso entre noviembre del 2014 y marzo del 2016. Finalmente, Sistema B nace oficialmente en el Perú como una organización constituida formalmente a principios del 2016 (comunicación personal, 22 de septiembre, 2016).

<sup>25</sup> Caravedo menciona que el Memorandum de Entendimiento tiene el propósito de dar cuenta del gran interés que se tiene por parte de los que constituirán el Grupo Promotor (comunicación personal, 22 de septiembre, 2016).

Como ya se mencionó, actualmente Sistema B Perú es un grupo constituido formalmente en los registros públicos. La organización se compone de un Directorio (del que también son parte de los socios fundadores), y el Equipo Ejecutivo (ver anexo D). Adicionalmente, Caravedo menciona en la entrevista realizada que los beneficios adicionales que recibió al momento de constituirse formalmente y formar un Consejo Directivo Nacional fueron estar conectados de manera más formal a otros Sistema B de América Latina y un fondo financiado por la CAF (Banco del Desarrollo de América Latina) de \$ 57,000 que sirvió para organizar al grupo de manera inicial (comunicación personal, 22 de septiembre, 2016). María Fe Aguilar, Coordinadora de Academia B y Comunidades B de Sistema B Perú, nos dice que en la actualidad ya no se cuentan con los fondos de la CAF y que el financiamiento de Sistema B Perú es limitado y va saliendo por proyectos con diferentes entidades. Los ingresos actuales provienen principalmente de los programas que venden a empresas como “Mide lo que importa” y las certificaciones de las Empresas B (comunicación personal, 10 de septiembre, 2018).

En el Perú, en la actualidad existen dieciocho empresas B. Estas son: 1) Amazonas Explorer, 2) Caja Centro, 3) Casa Collab, 4) Cibertec, 5) Diversa, 6) HAF – Help a friend, 7) Hoseg, 8) Inka Moss, 9) Libélula, 10) Nature Services Peru, 11) Nómades, 12) Pimalpaka, 13) Recidar, 14) RET (Regalos Eco Textiles), 15) Universidad Privada del Norte, 16) UPC (Universidad de Ciencias Aplicadas), 17) Agroinversiones Valle y Pampa y 18) X-runner. Adicionalmente se cuenta con cuatro empresas con el sello B-pendiente: 1) Ikigai, 2) Organic foods, 3) Sinba y 4) Sustainable Fishery Trade (Sistema B, 2018d).<sup>26</sup>

Adicionalmente, en el Perú operan empresas B certificadas en otros países. Entre ellas resalta Natura, una empresa que se certificó como Empresa B en Brasil pero que trabaja en varios países de América Latina. También está Creative Lab, empresa Colombiana que opera en Perú y participa de la comunidad. Por su tamaño e impacto, Natura es un claro ejemplo de que una empresa grande puede mantener estándares sociales y medioambientales que busquen agregar valor, no solo a la empresa, sino también a la sociedad.

La empresa B más importante del mundo en términos de facturación es Natura, que se certificó desde fines de 2014. La empresa de cosméticos de capital abierto con base en Sao Paulo (Brasil), con cerca de 7.000 colaboradores, 100 millones de clientes y ventas por US\$3.000 millones al año, alcanzó los 108 puntos de un total de 200, en una tabla en la que se debe obtener más de 80 para calificar como Empresa B. Su estrategia en

---

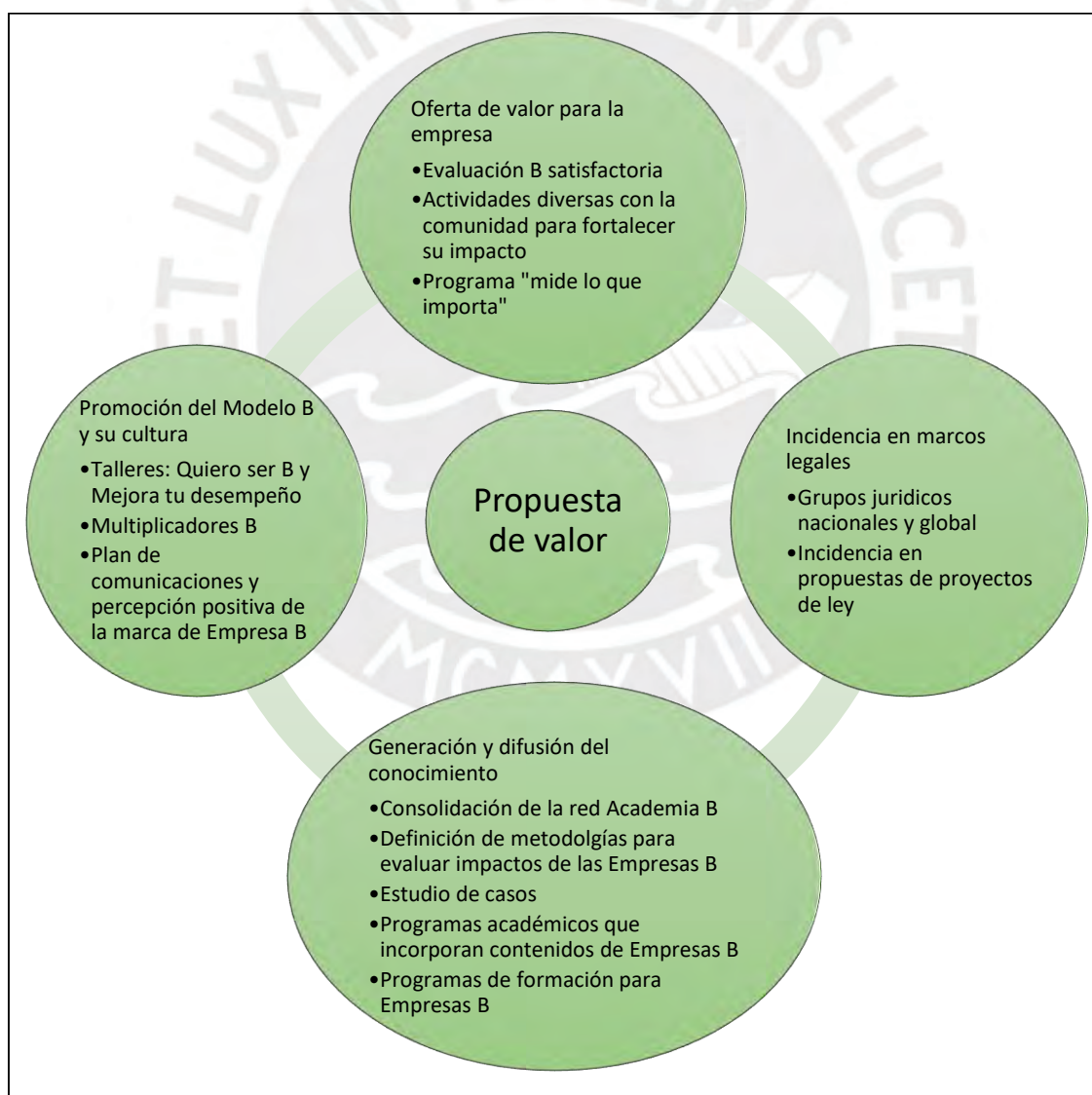
<sup>26</sup> Vale aclarar que en la web aparece Creative Lab como parte de la comunidad B peruana pero es una empresa B Colombiana.

sostenibilidad ambiental es un modelo a seguir por muchas empresas (Las empresas B, 2015).

Es así que Sistema B Perú busca ofrecer un conjunto de oportunidades a las empresas B que se certifiquen, el cual funciona como la propuesta de valor (ver figura 19) diferenciada de otros tipos de certificaciones ambientales y sociales. La mirada sistémica y de movimiento que ha construido Sistema B plantea resultados internos para las empresas B y resultados con el entorno cercano que articulen a diferentes actores de la comunidad B para promover un cambio en la forma como las empresas se relacionan con la sociedad, buscando redefinir la manera en la que se percibe el éxito actualmente.

Podemos cifrar la propuesta de valor de Sistema B de la siguiente forma:

**Figura 19: Propuesta de Valor de Sistema B**



Adaptado de: Sistema B (2016b)

En los primeros años, Sistema B Perú ha establecido una estrategia centrada en las empresas alineadas con su propósito social y ambiental. En la entrevista a María Alejandra Soto, Co-fundadora y miembro del equipo ejecutivo de Sistema B Perú, ella nos explica que, al 2016, el equipo ejecutivo de Sistema B tenía como estrategia los *quick wins*, es decir, a las empresas que realizaron la Evaluación B en línea, que hayan tenido un puntaje alto (mayor a 80), y que estén dispuestas a certificarse como Empresas B. Uno de los motivos centrales de aplicar esta decisión fue la poca capacidad instalada, entendida esta como el tiempo dedicado de los miembros del equipo ejecutivo en las acciones de Sistema B Perú<sup>27</sup> (comunicación personal, 29 de septiembre, 2016). A partir de este primer gran filtro, las empresas que conseguían superar la barrera de los 80 puntos entraban en el proceso de certificación que incluye enviar data que sustente sus respuestas para que esta sea analizada por B-lab, en los Estados Unidos, y se pueda validar el puntaje obtenido y así otorgar la certificación.

Adicionalmente, trabajar con un número pequeño de empresas permitía cuidar la imagen de Sistema B por temas riesgosos. Soto nos comentó al respecto que, aun cuando una empresa saque un puntaje inicial de la Evaluación B mayor a 80, de acuerdo al caso, se debe tener cuidado con el modelo de negocio de algunas empresas ya que pueden no cumplir con el propósito de ser una Empresas B (comunicación personal, 29 de septiembre, 2016). Así mismo, un menor número de empresas, puede permitir un análisis más exhaustivo de cada caso en particular para informar a B-lab al momento de la evaluación para la certificación<sup>28</sup>.

Por ello, en palabras de Soto, la estrategia de Sistema B Perú no buscó aumentar el ratio de conversión de las empresas que dan la evaluación. No todas las empresas que usaron la Evaluación B en línea fueron priorizadas para su certificación (comunicación personal, 29 de septiembre, 2016). En la actualidad, tomando en cuenta la capacidad instalada de Sistema B Perú (también de tres miembros, aunque a tiempo completo), se puede intuir que la estrategia no ha variado mucho.

Soto también mencionó algunos retos de Sistema B Perú en los que necesitan enfocarse. Para el 2016, mencionaba que la certificación no traía consigo un valor agregado definido. Hacía las veces de una llamada a liderar un movimiento bajo un propósito común con otras empresas que piensan de manera similar sin otros impactos rastreables. Un llamado a la ética, a hacer algo

---

<sup>27</sup> Al 2016 se tenía un equipo de tres miembros a tiempo parcial.

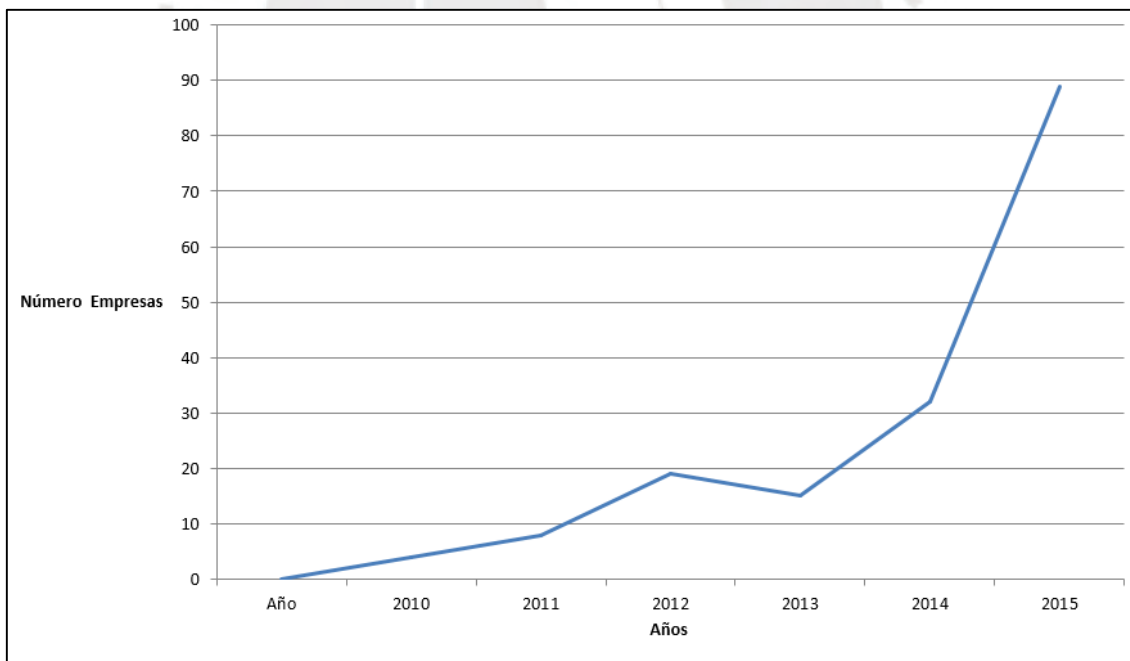
<sup>28</sup> Acerca de la prevención de riesgos, el enfoque de B-lab en Estados Unidos, al momento del proceso de certificación, también busca prevenir riesgos mediante tres mecanismos: 1) el cambio de estatutos, que requiere una junta de directorio; 2) sustentar la información usada para la Evaluación B; y 3) una plataforma que permite presentar quejas sobre empresas que no estén cumpliendo con el propósito de ser B. Soto nos comenta que esta estrategia que han venido aplicando responde también a la capacidad operativa de Sistema B Perú (comunicación personal, 29 de septiembre, 2016).

trascendental por el país. En consecuencia, Soto explicaba que no iba a traer beneficios económicos a corto plazo, ni ganar más clientes o posición en el mercado. El tipo de beneficio ofrecido no es tangible, sino, más bien, el sentido de pertenencia, de comunidad, con gente que piensa de manera similar (comunicación personal, 29 de septiembre, 2016).

Así mismo, algunas críticas mencionadas por Soto hacia la certificación fueron el tamaño y la complejidad de la Evaluación B. Los puntajes bajos sacados en un inicio desaniman a las empresas que realizan la certificación. Adicionalmente, la evaluación tiene preguntas que no aplican a América Latina. Es por ello que la herramienta se mejoraba cada dos años y se pidió a un grupo de especialistas que se reúnan para proponer posibles cambios (comunicación personal, 29 de septiembre, 2016). Para el 2018, el periodo de mejora de la evaluación ha cambiado a tres años y el siguiente será el 2019, así como la certificación para seguir siendo empresa B ha pasado de dos a tres años.

Finalmente, es importante mencionar que las empresas B y el Sistema B ya no es tan desconocido por los diferentes actores de la sociedad. Esto se evidencia en cierta medida con las empresas que han consultado la herramienta de evaluación B (ver figura 20).

**Figura 20: Empresas que han consultado la herramienta de evaluación B al 2015**

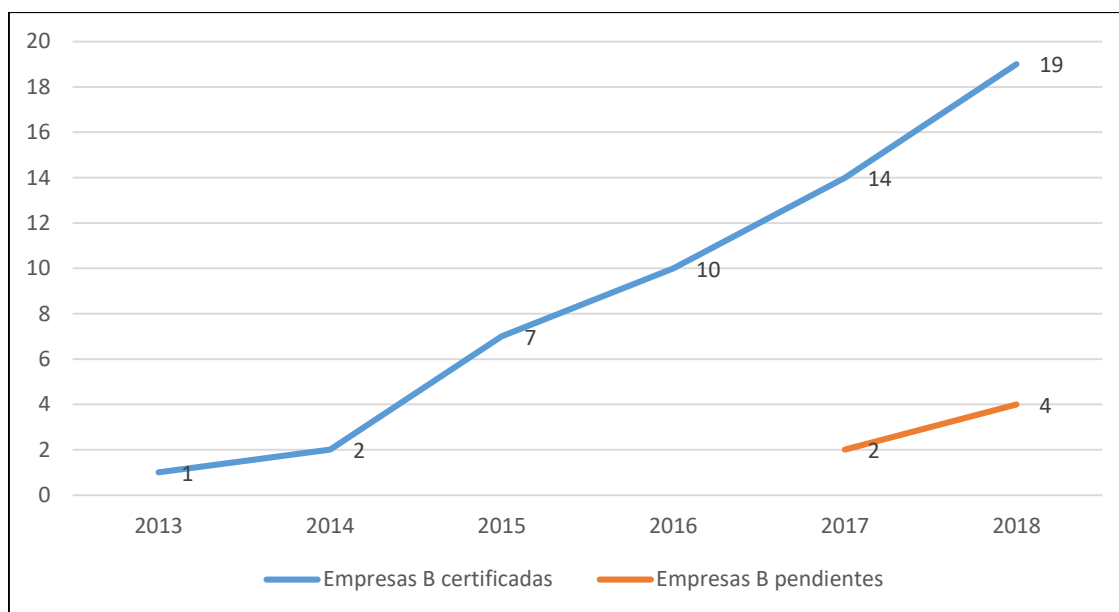


Fuente: Sistema B (2016b)

Al mismo tiempo, es importante mencionar que este crecimiento de las empresas que han consultado la herramienta aún no genera un alto nivel de empresas certificadas que amplíen la masa de empresas B en el Perú. La figura 21 muestra el crecimiento de empresas B año a año en Perú hasta la actualidad.



**Figura 21: Crecimiento anual de Empresas B y Empresas B pendientes**



Fuente: Sistema B (2018d).

\*\*\*

Como hemos visto en el transcurso de este capítulo, el Sector Social ha tenido cambios importantes en el Perú que han favorecido el surgimiento del modelo de Empresa B. Perú ha sido declarado país de renta media alta desde el 2008, lo cual tuvo el efecto de reducir el monto de cooperación internacional dirigido hacia las ONGDs. Las organizaciones sociales no tienen un gran apoyo por parte del Estado. Existen temas sensibles que han provocado la reacción de diversos actores con el fin de desprestigiar la labor de algunas organizaciones sociales. Sin embargo, no todas las organizaciones dependen de recursos de terceros, sino que algunas han formulado estrategias que buscan generar ingresos propios en una lógica de autofinanciamiento.

El surgimiento del modelo de empresa social ha provisto a los emprendedores sociales de una identidad más clara para sus organizaciones mediante la cuales se sienten más identificadas con una misión social sin descuidar el fin económico del emprendimiento. Sin embargo, la teoría no está totalmente difundida y el acercamiento a este modelo recién empieza a generar más iniciativas. Dentro de este grupo, las Empresas B, que son las empresas certificadas por Sistema B, están empezando a multiplicarse siguiendo el ejemplo de otros países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile y Colombia. Sistema B es un movimiento latinoamericano que, para el caso del Perú, recién lleva 4 años dentro de los cuales se han certificado, a la fecha, 23 empresas (19 empresas certificadas como empresa B y 4 como B pendiente).

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### 1. Diseño metodológico

El diseño metodológico planteado para la presente investigación tiene como objetivo determinar los beneficios para la competitividad de ser una Empresa B para Agroinversiones Valle y Pampa. Para comenzar definimos el alcance de la investigación como exploratoria y descriptiva. El carácter exploratorio se caracteriza por “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. [...] Nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos” (Hernández, Fernández & Baptista, 1997, p. 70). En consecuencia, se ha puesto bastante énfasis en la construcción del marco teórico a fin que este aporte, de alguna manera, a disminuir la brecha teórica que existe en relación con los conceptos de empresas sociales y empresas B en el Perú, ya que estas se encuentran en un sector en una fase de temprano desarrollo.

Ahora, el caso de las empresas B es particular ya que Sistema B está incentivando la investigación de las empresas certificadas en América Latina desde Academia B. Se trata de una iniciativa de Sistema B que busca generar conocimiento y capacidades para una “nueva economía” que mida el éxito de acuerdo al bienestar de las personas y del medioambiente. Sin embargo, el caso peruano aún no registra una gran variedad de trabajos académicos, por lo que su estado es evidentemente limitado.

Por otro lado, el carácter descriptivo “se orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional sin plantear conexiones entre ellas. (...) Estos estudios sirven, sobre todo, para comprender en detalle la forma en la que se comporta el fenómeno investigado” (Pasco & Ponce, 2015, p. 43). Para la investigación, el enfoque descriptivo es aplicado inicialmente en la parte teórica del concepto de empresa social y empresa B, usando como base los conceptos de desarrollo sostenible y la generación de valor (económico, social y ambiental) para entender mejor la definición. A continuación, se ha realizado una descripción contextual del estado del Sector Social en el Perú y cómo las empresas B se han insertado como una propuesta a tener en cuenta para las empresas sociales peruanas. Luego procedemos a un estudio de caso por medio del cual se pretende entender mejor la influencia de la certificación B para una empresa social dentro de su sector en relación con la obtención de beneficios específicos para la empresa.

En segundo lugar, definimos el enfoque de investigación como cualitativo ya que este se adapta mejor al estado de la investigación. El enfoque cualitativo “consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que

servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos” (Martínez, 2006, p. 169). Así mismo, se menciona que para elaborar una investigación con enfoque cuantitativo, es indispensable contar con una teoría adecuada al objeto de estudio, lo que no se halla disponible para el caso de empresas sociales y empresas B en el Perú.

En tercer lugar, se ha escogido como estrategia de investigación la técnica de estudio de caso ya que se adapta mejor a la investigación ya que para entender los beneficios en la competitividad de una organización es necesario realizar un análisis del entorno de la industria específica así como un análisis interno sobre los factores que se han visto afectados en la organización por parte de la certificación B. Podemos decir, entonces, que la selección de la muestra de la presente investigación es una muestra no probabilística ya que no busca generalizar los datos a una población. Como menciona Hernández et al., la utilidad de este tipo de muestra se da en casos donde se requiere de “una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández et al., 1997, p. 279). Es más, la clase de muestra no probabilística, sujeto-tipo, es justamente usada en investigaciones exploratorias y en investigaciones cualitativas donde se valora más la calidad de la información y la profundidad del análisis que la estandarización (Hernández et al., 1997). En nuestro caso en particular, la selección de la organización para el estudio de caso tuvo dos criterios a tomar en cuenta: 1) una empresa B que se haya vuelto a certificar o que tenga planes para hacerlo y esté cerca de la fecha, de modo que sean registrables las ventajas para la organización y las percepciones en torno a las mismas; y 2) acceso a información por parte de la empresa estudiada.

Finalmente, en cuarto lugar, el horizonte temporal de la investigación definido es un estudio longitudinal ya que este tipo de estudio requiere la recolección de información de más de un periodo de tiempo para conocer la evolución de una organización en dichos periodos (Pasco & Ponce, 2015). En el estudio de caso de la presente investigación, los periodos escogidos son dos: antes y después del proceso de Certificación B. Para establecer periodos similares, se escogieron dos años antes de la certificación y un periodo después de la certificación de aproximadamente dos años.

## **2. Fases de la investigación**

Una vez definido el diseño de la investigación, se explica el proceso de elaboración seguido en esta. Este comprendió las siguientes fases: a) la construcción teórica a partir de fuentes secundarias, b) el planteamiento metodológico de la investigación, c) el trabajo de campo a partir de fuentes primarias, y d) la sistematización y análisis de la información recolectada.

En el caso de la construcción teórica, la revisión de bibliografía se realizó usando fuentes académicas provenientes de revistas académicas, libros, tesis de investigación y documentos institucionales. Para el marco contextual se adicionó entrevistas semiestructuradas a especialistas para profundizar más en el tema de Sector Social en el Perú, las empresas sociales en el Perú y la llegada de Sistema B y el modelo de empresas B al Perú. La tabla 12 muestra los entrevistados que participaron en esta fase.

**Tabla 12: Entrevistas a especialistas en empresas B y el sector social en el Perú<sup>29</sup>**

	Nombre	Cargo
1	Martín Beaumont	Decano de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú
2	Susy Caballero Jara	Profesora de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, especialista en empresas sociales y organizaciones sociales.
3	Baltazar Caravedo Molinari	Cofundador y expresidente del Consejo Directivo de Sistema B Perú
4	María Alejandra Soto	Cofundadora y miembro del equipo ejecutivo de Sistema B Perú

En segundo lugar, el planteamiento metodológico realizado para esta investigación se realizó a partir de los beneficios que ofrece Sistema B con su certificación. Para ello se realizó, primero, una revisión de la literatura ya publicada al respecto. En el caso de los beneficios de ser una empresa B, distintos autores han elaborado diferentes propuestas de beneficios de la certificación B de acuerdo a distintos criterios. La tabla 13 compila los beneficios mencionados en distintos estudios. La principal fuente de donde se obtuvieron fue Academia B, que es el repositorio virtual de Sistema B sobre las investigaciones realizadas en distintos países que contribuyen desde el ámbito académico al entorno de empresas B.

**Tabla 13: Revisión bibliográfica sobre los beneficios de certificarse como Empresa B**

Beneficios para las empresas B	Fuentes				
	Sistema B - Web oficial	B Corporations: Evolution Of Capitalism?	El fenómeno de las empresas B en América Latina	Empresas B: Principios e desafíos do Movimento B Corp	Manual de empresas B
Mejora continua	X	X	X	X	X
Difusión y posicionamiento	X		X	X	X

<sup>29</sup> Los modelos de las entrevistas realizadas se encuentra en el anexo E.

**Tabla 13: Revisión bibliográfica sobre los beneficios de certificarse como Empresa B (continuación)**

Beneficios de empresas B	Fuentes				
	Sistema B - Web oficial	B Corporations: Evolution Of Capitalism?	El fenómeno de las empresas B en América Latina	Empresas B: Principios e desafíos do Movimento B Corp	Manual de empresas B
Actividades de intercambio y aprendizaje permanente	X	X			
Atracción de talento	X	X	X	X	X
Mayor resiliencia	X				
Ventas a otras empresas B	X	X	X		
Ventas a consumidores	X	X	X		
Atracción de inversores		X	X	X	X
Trabajadores comprometidos		X			X
Propuesta de valor diferenciada		X			
Internacionalización en mercados y clientes		X			
Protección de la misión social			X	X	X
Red de empresas con valores semejantes				X	X
Ahorrar			X		X
Ser parte de un movimiento Global		X	X		X

Adaptado de: Sistema B (2017b); Kempf (2014); Sistema B & BID (2012); Comini, Fidelholc & Rodrigues (2014); Honeyman (2014).

A partir de los beneficios de ser Empresa B, de acuerdo con el planteamiento de nuestra investigación, se desarrolló una metodología propia que engloba los distintos temas que se trabajan en tres dimensiones: i) capital social, ii) gestión económico-financiera, y iii) gestión interna. Estas tres dimensiones buscan reflejar los distintos beneficios que se pueden analizar en el caso de Agroinversiones Valle y Pampa para determinar si existen avances en esta línea hacia la recertificación de la empresa como miembro de la comunidad B. La tabla 14 muestra las dimensiones, variables y unidades de análisis seleccionados a partir de las investigaciones previas.

**Tabla 14: Beneficios de ser una empresa B<sup>30</sup>**

Dimensiones	Variables	Unidades de análisis
Capital social	Identidad y valores compartidos	Comunidad B
		Comunidad B
	Participación/ involucramiento	<i>Stakeholders</i>
		Social Network
		Fortalecimiento de marca
		Comunicación
		Transparencia
Confianza y credibilidad	Reconocimiento	
	Ingresos	Acceso a financiamiento
		Nuevos clientes
	Costos	Descuentos en productos o servicios
Económico/ Financiera	Sostenibilidad	Decisiones de financiamiento
	Gobernanza	Misión social
Gestión Interna		Directiva
	Recursos humanos	Atracción de talento
		Retención de talento
	Innovación	Nueva tecnología
		Innovación en procesos

Para explicar mejor la metodología propuesta, se ha realizado definiciones operativas de las dimensiones:

**Dimensión de capital social:** hace referencia a los beneficios que provienen de la red que se forma en la comunidad B a través de la confianza, los valores compartidos, la identificación y el involucramiento con la comunidad. Si bien no se hace una discusión teórica al respecto, la investigación entiende capital social como “un recurso para el bien común, que facilita relaciones de cooperación y de apoyo mutuo en una comunidad o entre individuos” (López, 2009, p. 32).

**Dimensión económico/financiera:** hace referencia a los beneficios económicos que puedan provenir de la Certificación B que incluyen los ingresos, los costos y el financiamiento sostenible. Este último hace referencia a financiamiento que provenga principalmente de la banca sostenible y financie proyectos empresariales de carácter social y ambiental.

<sup>30</sup> La metodología completa: Dimensiones, variables, unidades de análisis, unidades de observación e indicadores, se encuentran en el anexo F.

**Dimensión de Gestión interna:** hace referencia a los beneficios de la certificación en el propósito empresarial (gobernanza), hacia los trabajadores en la atracción de nuevo personal y retención del personal que ya tienen, y en la innovación tecnológica como en procesos de la empresa.

En tercer lugar, el trabajo de campo a partir de fuentes primarias se realizó con el consentimiento de la empresa, Valle y Pampa, tanto en sus oficinas administrativas en Lima como en el fundo ubicado en Pisco, Ica. Para el trabajo de campo se realizaron entrevistas y encuestas que serán explicadas mejor en el siguiente subcapítulo de instrumentos. Finalmente, en cuarto lugar, la sistematización y análisis de la información recolectada se realizó a partir de la información recabada en el trabajo de campo. Cabe mencionar que la data recabada de las entrevistas fue grabada con consentimiento de las partes para el uso académico.

### 3. Instrumentos

Para el desarrollo de la metodología se escogieron dos instrumentos de recolección de información primaria: las entrevistas a profundidad semi-estructuradas y encuestas<sup>31</sup>. Dichas herramientas se aplicaron en los distintos grupos de *stakeholders* de Agroinversiones Valle y Pampa: gerencia, colaboradores (personal administrativo en Lima y en el fundo en Pisco, y personal de campo en el fundo), clientes y Sistema B<sup>32</sup>. En la tabla 15 se pueden observar las propuestas del uso de herramientas a los grupos mencionados.

**Tabla 15: Determinación de instrumentos<sup>33</sup>**

	Nombre	Cargo	Instrumento
1	Juan Pablo Bentín	Gerente de Operaciones	Cuestionario
2	Juan Puga	Gerente Comercial	Entrevista
3	Augusto Benites	Gerente de Finanzas	Entrevista
4	Gabriela Merino	Jefa de Recursos Humanos	Entrevista
5	Paul Bottger	Cliente: Esu Farm	Entrevista
6	María Fernanda Jaime	Administradora del Peru Team Cliente: Altar Produce	Entrevista
7	María Fe Aguilar	Coordinadora de Academia B y Comunidades B de Sistema B Perú	Entrevista
8	36 miembros	Colaboradores Administrativos en Lima y fundo en Pisco	Encuesta

<sup>31</sup> Las entrevistas se aplicaron de dos formas: 1) de forma presencial, y 2) contestadas vía mail siguiendo el cuestionario planteado.

<sup>32</sup> Por orientaciones de la empresa, el diseño metodológico solo incluyó al personal de campo que viene trabajando de manera permanente en las campañas de recolección de frutas y hortalizas.

<sup>33</sup> Los instrumentos usados en la metodología están disponibles en el anexo G.

**Tabla 15: Determinación de instrumentos (continuación)**

	Nombre	Cargo	Instrumento
9	63 miembros	Personal de campo que trabaja en campañas de recolección de manera permanente en el fundo.	Encuesta

Debido al número de colaboradores y personal de campo, se decidió aplicar las encuestas bajo una recolección censal, sin embargo, no se pudo completar el 100% de estas por ausencias en el momento de la aplicación de la encuesta. El número total de encuestados fue: 30 administrativos y 56 colaboradores de campo. Siguiendo la fórmula para el cálculo de la muestra<sup>34</sup>, con una población de 36, margen de error aceptado de 5%, nivel de confianza de 95%, y una prevalencia del 50%, el número de encuestados que se recomendó fue de 33. La aplicación a 30 personas nos da un margen de error de 7.41%. En el caso del personal de campo, con una población de 63, margen de error aceptado de 5%, nivel de confianza de 95%, y una prevalencia del 50%, el número de encuestados que se recomendó fue de 55. La aplicación a 56 personas nos da un margen de error de 4.40%. Para el caso de encuestas a clientes, no se tomó en consideración ninguna muestra sino que se basó en el acceso que se pudo obtener a partir de los contactos obtenidos de Valle y Pampa para cada uno de los rubros de exportación de sus productos.

Se debe considerar que, para el caso de las preguntas de percepción, se aplicó una escala Likert para medir las opiniones de las personas encuestadas. Esta valoración se hizo en función a números del 1 al 10, que valoran la importancia de una variable a analizar. En la tabla 16, se puede observar la escala Likert de valoración que se usó.

**Tabla 16: Escala Likert de valoración**

Nada importante		Poco importante		Algo importante		Importante		Muy importante	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### 4. Limitaciones

Por último, es importante reconocer las limitaciones presentadas para la definición metodológica de la investigación:

- Como se ha señalado, en el Perú no se cuenta con estudios académicos constantes sobre la evolución del Sector Social. La última investigación encontrada que recopila datos de este se realiza el 2002 por la Universidad del Pacífico por Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Hanny Cueva y Armando Millán. La información está dispersa en estudios que realizan organizaciones como la COEECI (La Coordinadora

<sup>34</sup> Para el cálculo de la muestra se usó la página web: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>



de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional), la APCI (La Agencia Peruana de Cooperación Internacional), entre otros.

- Sistema B tiene aproximadamente cuatro años en el Perú y oficialmente tres años de estar constituido como Sistema B Perú. Actualmente se cuenta con dieciocho empresas B certificadas y cuatro en certificación pendiente. Esta cifra es baja en comparación a sus pares en América Latina como Brasil, Chile o Colombia. Ciertamente, la certificación B aun no es tan difundida entre las empresas sociales en el Perú, pero su tendencia es creciente.
- Una limitación en el caso del personal de campo al momento de la aplicación de la encuesta fue el acceso al personal que no es permanente. Es importante aclarar que no se pudo medir la percepción de los trabajadores que responden a una pauta de alta rotación por campaña de recolección. El motivo de esta limitación fue el acceso otorgado por la empresa para la recolección de información.
- En el caso de los clientes, se consiguió el contacto con dos empresas, clientes de Valle y Pampa, que representan negocios para los tres productos (arándanos, granadas y espárragos). Sin embargo, la opinión de estas dos no es representativa ni generalizable ya que el número de clientes de arándano y granada alcanza los 12 y 20, respectivamente. Solo en el caso de espárrago se cubre la totalidad de clientes ya que es solo uno.

## **CAPÍTULO 4: LA EMPRESA B: AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA**

En el presente capítulo se hace la descripción de la empresa B, Agroinversiones Valle y Pampa, así como un análisis situacional del sector en el que se encuentra. La finalidad de este capítulo es determinar el modelo de negocio de la mencionada empresa describiendo sus dimensiones ambiental, económica y social, y el contexto en el que se desarrolla. Para empezar, se realizará la descripción del entorno de la organización; para ello, se usará el análisis PESTA como herramienta de análisis. Este se compone de cinco dimensiones: político-legal, económico, social, tecnológico y ambiental.

En segundo lugar, se realizará la descripción de la organización y su funcionamiento interno mediante la visión y la misión, la propuesta de valor, el organigrama, la cadena de producción y comercialización de los productos, así como la descripción de la localización e instalaciones donde trabajan. Finalmente, se narrará de manera descriptiva el proceso de certificación por el que pasó Agroinversiones Valle y Pampa para alcanzar el sello B.

### **1. Análisis externo: PESTA**

Para el análisis del entorno de la organización se usará la herramienta PESTA la cual toma en consideración cinco variables: 1) la dimensión político-legal, 2) la dimensión económica, 3) la dimensión social, 4) la dimensión tecnológica, y 5) la dimensión ambiental. La aplicación de esta herramienta busca identificar mejor el macroentorno en el que Agroinversiones Valle y Pampa desarrolla su actividad. De esta manera se busca reconocer principalmente las tendencias que afectan a la organización en relación al sector agricultura en el Perú y a la evolución del movimiento de empresas B también en el Perú. Cabe resaltar que Agroinversiones Valle y Pampa se encuentra en el sector agricultura con la producción y exportación de frutas y hortalizas de alto valor nutricional. Los productos que venden son: espárragos, granadas y arándanos.

#### **1.1. Político-legal**

- **Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC):** es una categoría jurídica societaria que ha sido propuesta en la legislación de algunos países tanto en Norteamérica como en América Latina. Esta categoría no se contrapone a la legislación actual (regida por la Ley General de Sociedades) ya que las BIC ejercen actividades económicas y nuestra ley no se opone a incluir el fin social en el ejercicio empresarial (Mujica, 2016). Este modelo, en palabras de Juan Mujica, busca la realización de “actividades económicas en cumplimiento del objeto social, que hagan posible el reparto de dividendos a sus accionistas, pero a su vez, se trabaja activamente para el cumplimiento de un propósito de beneficio, ya sea este social

o medioambiental” (Mujica, 2016, p. 25). Es decir, las BIC son la categoría societaria propuesta específicamente para empresas sociales y empresas B. Así mismo, el autor señala 3 elementos característicos de las BIC: “en primer lugar, el propósito de beneficio; en segundo lugar, los deberes y protecciones ampliados de los directores o administradores<sup>35</sup> y finalmente la observación de la transparencia y la publicación de reportes según un estándar definido por un tercero” (Mujica2016, p. 31)<sup>36</sup>.

Al no existir una persona jurídica que se ajuste a las expectativas y necesidades de las empresas B y las empresas sociales, la gran mayoría de estas se han constituido bajo los tipos societarios conocidos, gran parte como Sociedades Anónimas Cerradas. Sin embargo, el congresista Alberto de Belaunde ha presentado a principios del 2018, el proyecto de ley que propone regular las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo. Esta ley define la categoría societaria mencionada en su artículo 2 como:

Las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo son personas jurídicas societarias constituidas válidamente bajo alguno de los tipos societarios previstos en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887, cuyos socios deberán aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas, y se obligan por su propia voluntad a generar un impacto positivo integrando a su actividad económica, la consecución de un propósito de beneficio social o ambiental. Para efectos de la presente ley, se entiende por "beneficio e interés colectivo", el impacto material positivo o la reducción de un impacto negativo en la comunidad y/o el ambiente (De Belaunde, 2018, p. 1).

Desde la perspectiva europea, se identifican dos fases en la evolución del marco legal para empresas sociales. Primero están las empresas sociales que fueron constituidas usando el marco legal de las cooperativas y asociaciones (como en el caso de Francia y Bélgica). Segundo, las empresas sociales toman características legales específicas a partir de la forma legal de las cooperativas. Es decir, el nuevo fenómeno de las empresas sociales va adquiriendo una forma legal propia (Galera & Borzaga, 2009). Para conocer más sobre el marco legal de las empresas sociales, ver anexo H.

---

<sup>35</sup> A propósito de esta característica, el autor menciona que, a razón de esta, “los directores o administradores podrán tomar las decisiones necesarias para considerar a los grupos de interés y cumplir con las metas trazadas por el propósito de beneficio. Esta protección es importante, en tanto los accionistas no podrán demandar judicialmente por responsabilidad a sus directores o administradores por tomar decisiones responsables pero que no tengan como única finalidad la maximización del lucro.” (Mujica, 2016, p. 40)

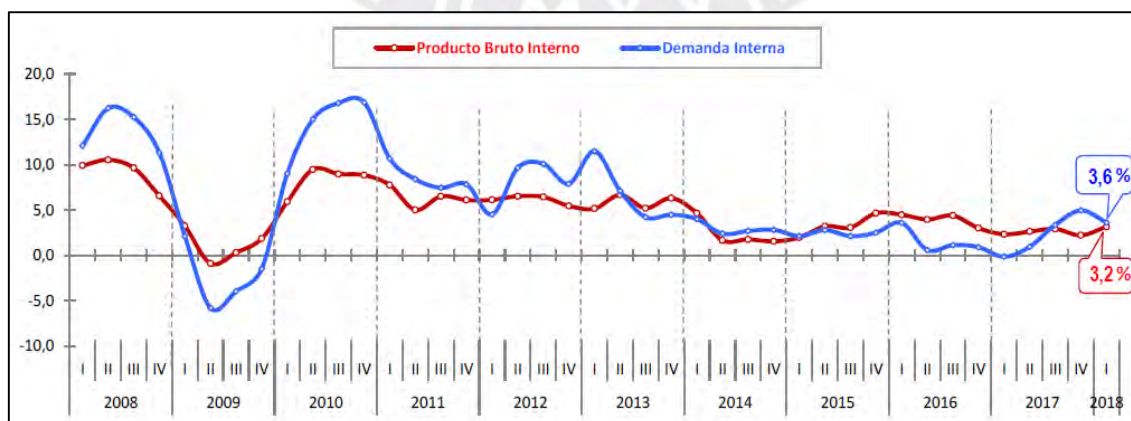
<sup>36</sup> Para aclarar mejor el panorama internacional de promoción de una legislación coherente con las empresas B y las empresas sociales, Juan Mujica elaboró una tabla comparativa, la cual se encuentra en el anexo I.

- En noviembre del 2017, se crea el Consejo de Recursos Hídricos de Cuenca Interregional Tambo-Santiago-Ica por el decreto supremo N° 015-2017-MINAGRI. Los Consejos de Cuenca son órganos de la Autoridad Nacional del Agua (ANA), “creados a iniciativa de los gobiernos regionales, con el objeto de participar en la planificación, coordinación y concertación del aprovechamiento sostenible de los recursos hídricos en sus respectivos ámbitos” (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017a).
- El régimen de promoción agraria, que tiene sus raíces en las reformas de la década del 90 con el fin de promover la inversión en el sector agrario, llevan al planteamiento de la ley N° 27360, ley de Promoción del Sector Agrario. La norma, pensada para 25 años y que culmina en diciembre del 2021, plantea beneficios básicamente tributarios, reduciendo el impuesto a la renta de 30% a 15%, y considerando una depreciación del 20% por las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y de riego; y laborales, con un régimen de contratación laboral especial (Instituto Crecer, 2018). Las opiniones sobre la vigencia de la ley son distintas y se debaten en el Congreso: mientras algunos plantean derogarla, otros plantean una prórroga hasta el 2050. Para el presidente de ADEX (Asociación de Exportadores), Juan Varilias, es necesario mantener y modernizar esta ley. De lo contrario, según CIEN-Adex, se dejarán de generar 90 mil puestos de trabajo (León, 2018).

## 1.2. Económico

- El crecimiento del PBI en el Perú el primer trimestre del 2018 ha registrado un porcentaje de 3,2% (ver figura 22). Como lo indica el informe técnico 02, el crecimiento que registra se debe principalmente a evolución de las actividades extractivas (2,0%), de transformación (2,2%) y servicios (3,7%); y el crecimiento en relación al trimestre anterior fue de 1,5% (INEI, 2018, p. 2).

**Figura 22: PBI y Demanda Interna, Perú 2008 - 2018, trimestral**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018)

- Perú ha caído en el ranking del Doing Business 2018, publicado por el World Economic Forum (WEF). Este informe analiza las facilidades de un país para hacer negocio e inversiones. La caída en el ranking se viene dando desde el 2013, sin embargo, por cambios metodológicos, estas no son necesariamente comparables. Al 2017, Perú registraba 70.25 puntos, ubicándose en el puesto 54; para el 2018, la puntuación es de 69.45, ubicando al país en el puesto 58. Esto no refleja las reformas para reducir la tramitología, costos tributarios, entre otros, que realizó el gobierno, ya que el informe reporta mejoras en la mayoría de los indicadores. Evidencia que otros países están avanzando más rápido en competitividad empresarial. Finalmente, a pesar de la caída, se registra un avance hacia el 3er puesto en Latinoamérica, dejando en 4to lugar a Colombia, y sólo detrás de México y Chile (Romainville, 2017).
- El Sistema Integrado de Estadística Agraria (SIEA, 2017) publicó un crecimiento en el sector agropecuario de 2.6% en el 2017. Desagregando la cifra, los productos de agricultura revelan un crecimiento del mismo porcentaje: 2,6%. Este crecimiento se debió principalmente a la producción de café pergamino, arándanos, papa, cacao, alcachofa, aceituna, palma aceitera y palta.
- Las cifras del comercio exterior agrario del 2017 muestran un crecimiento del 8% a comparación con el 2016. Esto representa USD 6'255 millones en agroexportaciones. Así mismo, la balanza comercial registró un superávit de USD 1'645 millones. Se resaltan los productos más vendidos: la palta y el arándano. Los principales destinos fueron: Estados Unidos, 31%; Holanda, 14%; España, 6%; e Inglaterra, 5% (MINAGRI, 2017a).

### **1.3. Social**

- En el caso de la ley de Promoción Agraria y su impacto en lo social, el Instituto Crecer publicó una reseña de la ley en el blog del Diario Gestión. En ella se hace referencia a impactos positivos en la actividad agrícola en cuanto al empleo. Los puestos de trabajo se incrementaron tanto en número como en calidad y en remuneración. El empleo formal se incrementó, aproximadamente, un 60% en los últimos 10 años, pasando de 467 mil a 733 mil puestos de trabajo. Se resalta también la diferencia entre el sector formal del informal. Los primeros registran en el 2016 un ingreso promedio de casi el doble de los segundos, y estos últimos no percibieron ningún beneficio social. El instituto Crecer corroboró esto con cifras del Ministerio de Agricultura (MINAGRI) teniendo como resultado que en 22 de 24 regiones, el jornal del agro se había multiplicado por más de dos veces en la última década. Así mismo, se encontró que entre el 2004 y 2015, el índice de pobreza de los trabajadores agropecuarios en la Costa se redujo de 69% a 21%. (Instituto Crecer, 2018)

- Existen dos tipos de agricultura en el país: la agricultura tradicional y la agricultura moderna. La primera se orienta al mercado interno local, no es muy tecnificada y contrata mano de obra barata, por lo que el nivel de producción es bajo. En cambio, la segunda, se orienta principalmente hacia el exterior y cuenta con mayores niveles de inversión, mejor tecnología y un nivel más alto de eficiencia en la producción (Camacho, Córdova, Reyes & Díaz, 2016).

#### **1.4. Tecnológico**

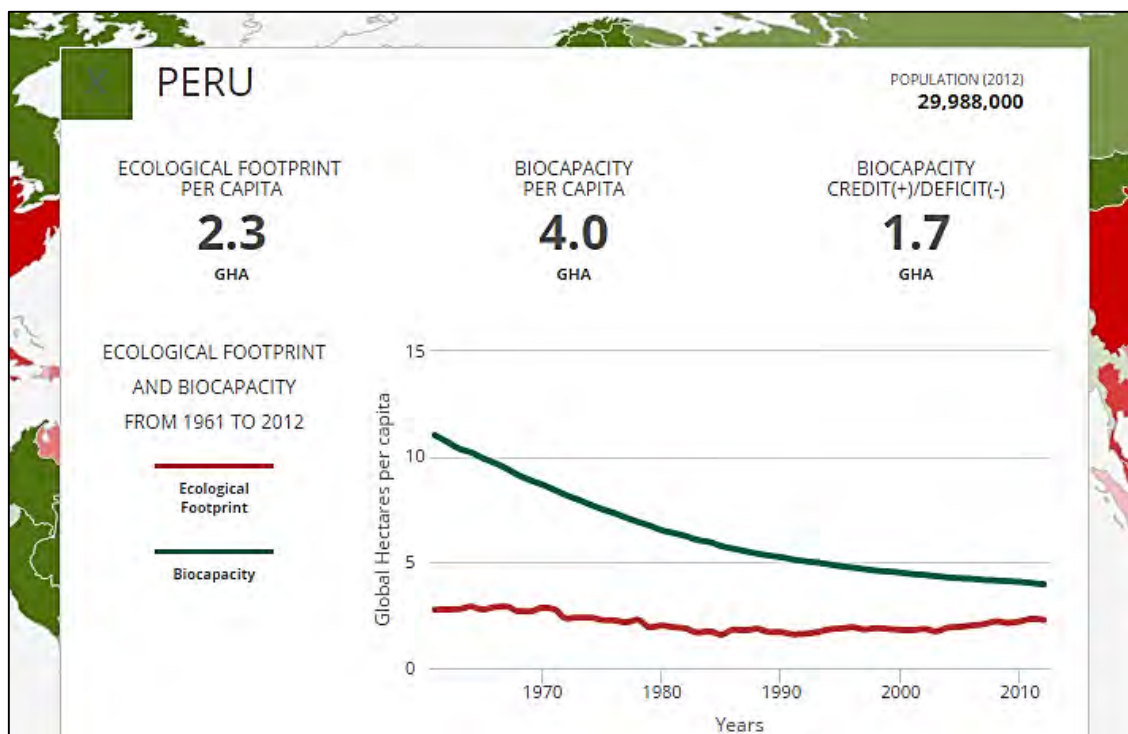
- El I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo reveló que Perú solo gasta 0.08% del Producto Bruto Interno (PBI) en investigación y desarrollo. En comparación con sus pares en Latinoamérica, la cifra es muy baja. Ejemplo: Colombia gasta el 0.25% de su PBI; Chile, el 0.38%; y México, el 0.54%. Así mismo, se muestra que existe tan solo 1 investigador por cada 5,000 personas de la PEA (población económicamente activa) (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2017b).
- El CONCYTEC (2017a) analiza el gasto interno en investigación y desarrollo (I+D) por área de conocimiento en el informe del I Censo de Investigación y Desarrollo de Centros de Investigación 2016, donde se muestra que el gasto en Ciencias Agrícolas fue de 12.2% en el 2014 y este aumentó al 13.3% en el 2015.
- Según CONCYTEC (2016), no hay todavía una fuerte articulación entre Empresa y Academia. Menos del 3% de empresas encuestadas por el INEI en el 2011 mostraron actividades junto con las universidades o institutos en el país. Como consecuencia se genera un bajo nivel de valor agregado en los productos que provienen de la biodiversidad y dificultades en la identificación de potenciales innovaciones.

#### **1.5. Ambiental**

- Actualmente existen varias metodologías para medir el impacto del hombre en el medioambiente. Un índice de sostenibilidad para los países es el Global FootPrint Network, establecido el 2003 para hacer un mundo más sostenible.

Un paso esencial en crear el futuro del planeta-único es midiendo el impacto humano sobre la tierra para poder tomar decisiones más informadas. Ésa es la razón por la cual [su] trabajo tiene la meta de acelerar el uso de la Huella Ecológica como una herramienta ecológica de contabilidad de recursos que mide cuánta naturaleza tenemos, cuánta utilizamos y quién utiliza qué. Una Huella Ecológica es una métrica sustentada en información que nos dice qué tan cercanos estamos a la meta de una vida sostenible (Global Footprint Network, 2016).

**Figura 23: Perú: Huella Ecológica**



Fuente: Global Footprint Network (2016).

La figura 23 muestra la huella ecológica del Perú. En ella podemos ver que el número de hectáreas por persona ha ido disminuyendo desde años anteriores a 1970 hasta el 2010. Es decir, la biocapacidad (línea verde) del Perú se ha reducido a menos de la mitad en aproximadamente 40 años. Por otro lado, la huella ecológica (línea roja) muestra la tierra y agua que requiere un individuo para producir los recursos que consume y absorber los desechos que el consumo genera. Esta se ha mantenido en un aproximado de 2 hectáreas por persona. Este gráfico representa la insostenibilidad y el impacto negativo del modelo de desarrollo predominante hasta el momento en relación al medioambiente.

- Ismael Muñoz analiza el impacto del crecimiento agroexportador de Ica. Nos dice que “el incremento en la demanda externa de los productos del valle genera importantes beneficios privados, pero inhibe la acción colectiva para la conservación del acuífero” (Muñoz, 2016, p. 122). En su investigación se señala la importancia de la cuenca del río Ica por su extensión y almacenamiento de agua (uno de los tres más grandes en la costa peruana). Así mismo, se resalta la preferencia por el agua subterránea al agua superficial debido a su pureza y calidad en la agroindustria moderna para exportación. La correlación es simple, mejor agua asegura mejor calidad de productos (Muñoz, 2016). El problema surge debido al crecimiento agroindustrial en la región. Una mayor demanda de agua genera problemas de disponibilidad del recurso. Más aún cuando, desde la década del 90,

se masifica el uso del riego por goteo, y, en consecuencia, el uso de agua subterránea. La constante disminución del agua subterránea en la napa freática lleva a un problema de escasez, por lo que la data indica una sobreexplotación del recurso hídrico. La investigación de Muñoz, muestra que la reserva explotable en el valle de Ica era de 189 hm<sup>3</sup>/año, mientras que la explotación en el 2009 fue de 335 hm<sup>3</sup>/año y entre el 2013-2014 fue de 220 hm<sup>3</sup>/año (Muñoz, 2016). Así mismo, la aplicación de las políticas de uso de agua mediante pozos y licencias otorgadas para el uso del recurso no muestra un panorama positivo. Mientras que el número de pozos aumenta en la región, las licencias de uso para dichos pozos no llegan ni al 50% (Muñoz, 2016). La figura 24 muestra el número de pozos con y sin licencia en Ica entre el 2009 y el 2014.

**Figura 24: Licencias de uso de agua subterránea en Ica 2009 – 2014**

	Valle de Ica	
	2009	2014
Pozos utilizados	867	1242
Pozos con licencia	249	275
Pozos sin licencia	615	840

Fuente: Muñoz (2016).

### 1.6. Conclusiones del análisis PESTA

En base a lo revisado hasta el momento sobre el entorno descrito en el PESTA, se puede concluir que:

- La incidencia en políticas públicas para la inclusión de las BIC en los tipos societales para crear empresas sociales o empresas con propósito es un gran paso para fortalecer e impulsar el desarrollo de modelos de negocio sostenibles que consideren los factores económico, social y medioambiental en su cadena de valor.
- El sector agricultura en el Perú viene creciendo, principalmente por el crecimiento exterior donde predomina la agricultura moderna. Resalta el potencial del arándano como uno de los productos más vendidos a destinos compatibles en los que opera Agroinversiones Valle y Pampa, estos son Estados Unidos y Europa (principalmente Holanda).
- El impacto positivo del marco legal en agricultura (Régimen de Promoción Agrario) beneficia en gran manera la agroindustria para exportación y ha beneficiado el empleo formal con sueldos más competitivos que la agricultura tradicional. Sin embargo, la



agricultura moderna requiere un nivel más alto de tecnificación y uso extensivo de recursos hídricos. Se vislumbra un problema de escasez ante el crecimiento del número de pozos, los cuales son en su mayoría informales.

- La necesidad de fortalecer la relación empresa-universidad se hace cada vez más evidente. No solo para tecnificar la industria y dar un mayor valor agregado a los bienes o servicios, sino para incluir innovaciones y tecnología que sea sostenible y ayude a reducir impactos negativos en el medioambiente.
- La medición de huella de Perú revela que el modelo de desarrollo que se sigue es insostenible desde una perspectiva de sostenibilidad medioambiental. Surge en este marco, distintos modelos de negocio que incluyen una perspectiva más social y ambiental, entre ellos las Empresas B.

## **2. Descripción de la organización**

En el siguiente subcapítulo se describirá a Agroinversiones Valle y Pampa en cinco puntos: la misión y la visión de la empresa, la propuesta de valor de la organización, estructura organizacional, cadena de producción y comercialización, e instalaciones y localización. La información descrita fue obtenida a partir de entrevistas realizadas a miembros de la organización e información publicada en la página web.

### **2.1. Agroinversiones Valle y Pampa: misión y visión**

Agroinversiones Valle y Pampa es, como ellos mismos se describen, “una empresa familiar fundada a inicios del año 2008, dedicada a la producción y exportación de frutas y hortalizas frescas de alto valor” (Valle y Pampa, 2018a). La empresa se ha enfocado principalmente en el mercado extranjero de alrededor de 40 países en 5 continentes. Los productos que producen y exportan se centran en su alto valor nutricional como comercial y los campos de cultivo cuentan con las certificaciones Global Gap y Tesco Nurture. Los productos que comercializan son: arándanos, espárragos y granadas (Valle y Pampa, 2018b).

**Figura 25: Visión y misión de Agroinversiones Valle y Pampa**

Visión	Ser la empresa más eficiente, innovadora y responsable en la producción y comercialización de frutas y hortalizas frescas, siendo reconocidos como líderes mundiales tanto por la calidad de nuestros productos como por las prácticas utilizadas para su obtención.
Misión	En Valle y Pampa proveemos de frutas y hortalizas frescas de alto valor a los mercados más exigentes del mundo basándonos en los pilares de innovación, sostenibilidad y el desarrollo integral de nuestro capital humano. Así, renovamos constantemente nuestro compromiso con nuestra gente, nuestros clientes, la comunidad, el medio ambiente y nuestros accionistas.

Adaptado de: Valle y Pampa (2018a)

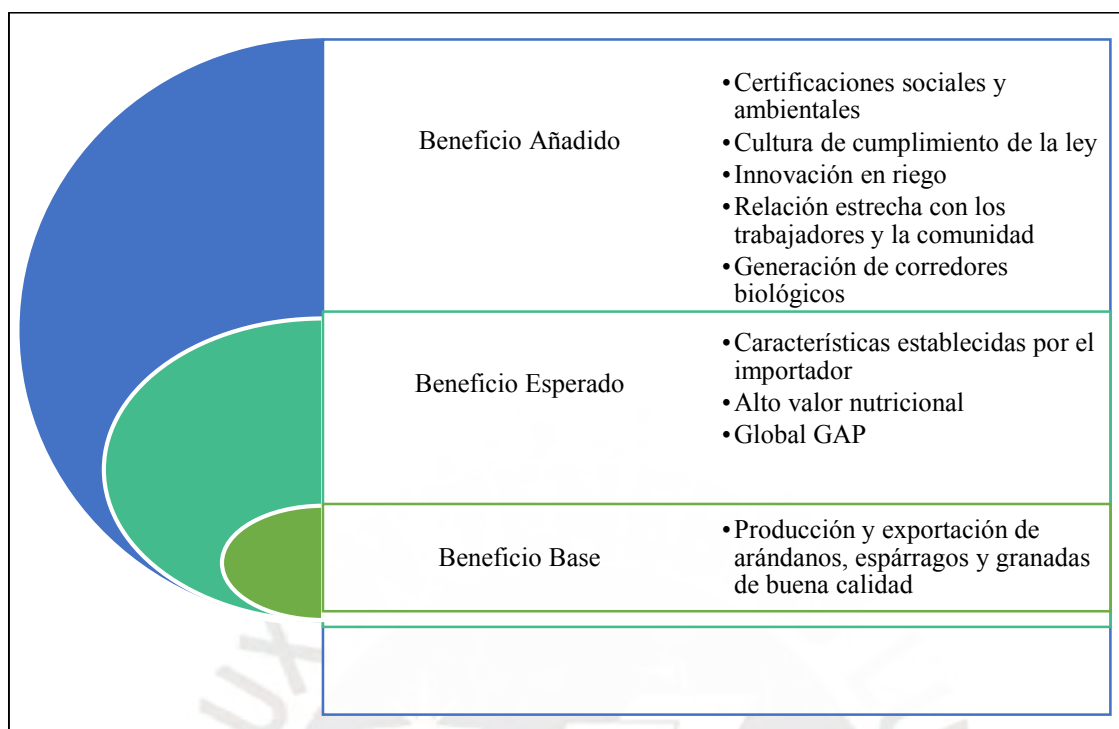
Como se ve en la figura 25, la visión de Agroinversiones Valle y Pampa está enfocada en la eficiencia, la innovación y la responsabilidad social para alcanzar calidad y competencia internacional que le permitan ser reconocida como una empresa líder a nivel mundial en producción y comercialización de frutas y hortalizas frescas de alto valor nutricional. Sus pilares: innovación, sostenibilidad y desarrollo de capital humano, son la clave para alcanzar la misión propuesta, integrándola con sus *stakeholders* y con el medio ambiente.

En cuanto al desarrollo humano, Agroinversiones Valle y Pampa capacita constantemente a sus colaboradores con el propósito de mejorar su productividad y potencial su desarrollo profesional. Se busca que la relación entre la empresa y los miembros del equipo sea mutuamente beneficiosa (Valle y Pampa, 2018c). Desde el lado de la innovación y la sostenibilidad, la empresa ha sido reconocida por “la implementación de tecnología de vanguardia que ha resultado en niveles inéditos de ahorro en agua, fertilizante y energía manteniendo o mejorando los resultados de producción. Estos esfuerzos han sido validados con la obtención del premio SWIG (*Sustainable Water Industry Group Awards*) en 2013” (Valle y Pampa, 2018d).

## **2.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de la empresa (ver figura 26) se puede resumir en su enfoque hacia la agroindustria sostenible. Es decir, no solo se trabaja con beneficios básicos de producir y comercializar, sino que se añade valor en función a lo que el cliente espera obtener y beneficios extra que brinda la empresa y que sirven para diferenciarse de su competencia y establecer relaciones sólidas que lleven a la fidelización de la marca.

**Figura 26: Propuesta de valor de Agroinversiones Valle y Pampa**



Adaptado de: Entrevista a Juan Puga (comunicación personal, 02 de mayo, 2018); Valle y Pampa (2018b).

Según Jaime García, los elementos generales de la agricultura sostenible son: “1) la conservación de los recursos renovables y el uso racional de los no renovables, 2) la adaptación de los cultivos y los animales en cuestión, y 3) una productividad estable” (García, 2008, p. 140). Adicionalmente, establecer prácticas de agricultura sostenible supone ciertas condiciones ecológicas que la empresa debe mantener (ejemplo: la preservación de la biodiversidad, condiciones de suelo, el uso del agua, indicadores de sostenibilidad, etc.<sup>37</sup>), así como el conocimiento de las prácticas agrícolas locales, y aptitudes y valores tales como: “valores humanos, principios éticos, disposición de propiciar la integración de diferentes disciplinas y trabajar en equipo, alto conocimiento de los sistemas ambientales y agrícolas, capacidad de identificar causas y consecuencias e interrelaciones de los procesos dados en los sistemas agropecuarios” (García, 2008, p. 141).

<sup>37</sup> García menciona, de manera más completa, otros aspectos importantes a considerar. Estos son: 1) componentes básicos como la cubierta vegetal permanente para conservar el suelo y el agua, el ciclaje de nutrientes y la integración cultivo-animal, etc.; 2) referencias locales como la capacidad de uso del suelo, la producción primaria de la zona, los conocimientos agrícolas locales, etc.; 3) principios ecológicos fundamentales como asegurar las condiciones de suelo favorables, reducir al máximo la pérdida de energía, el uso complementario y sinérgico de los recursos genéticos disponibles, etc.; 4) variables para cuantificar el grado de sostenibilidad como el grado de eficiencia en el uso de luz, etc.; y 5) indicadores de sostenibilidad como la Tasa de Tierra Equivalente, etc. (García, 2008).

Juan Pablo Bentín, Gerente de Operaciones de Agroinversiones Valle y Pampa, nos comentó en una entrevista que la empresa entiende la agroindustria sostenible desde la generación de valor a través de un manejo de la organización desde las operaciones y procesos hasta las relaciones internas de los recursos humanos y relaciones externas con la comunidad. No es una cuestión de filantropía. Es por ello que se resalta la importancia de la medición del impacto de la empresa y no solo el mero hecho de saber que se tienen prácticas responsables. La medición permite regular el impacto. Es por ello que Agroinversiones Valle y Pampa tiene certificaciones a nivel de producto, procesos y propósito, ya que estas ayudan a medir el impacto social y ambiental de la empresa. De igual manera, la medición se relaciona con un proceso de mejora continua y con la búsqueda de reducir el impacto y, de ser posible, tener un impacto positivo (comunicación personal, 07 de mayo, 2018).

Juan Pablo Bentín también menciona que un ejemplo del impacto positivo que ha generado Agroinversiones Valle y Pampa son los nuevos ecosistemas en el terreno donde se producen las frutas y hortalizas. Esto es el paso de un terreno que fue originalmente un desierto en su totalidad hacia un ecosistema regulado, donde han llegado nuevas especies de fauna e incluso la generación de corredores biológicos, trayendo consigo un impacto positivo al medio ambiente. Nos explica que “un corredor biológico es un espacio donde se genera un ambiente neutral a la operación que pueda generar un balance en el ecosistema a favor de especies que puedan venir de afuera y que puedan favorecer [indirectamente] a la producción, como los polinizadores y los compradores biológicos” (comunicación personal, 07 de mayo, 2018). Si bien no es parte de esta investigación, es importante resaltar que el impacto de las nuevas especies en el ecosistema debe ser controlado a fin de evitar problemas ecológicos en la zona entre especies nativas y nuevas. De igual forma, la presente investigación no busca determinar el impacto de las operaciones de la empresa en el ecosistema donde trabaja.

Por otro lado, Juan Puga, Gerente Comercial de Agroinversiones Valle y Pampa, menciona en la entrevista realizada que el enfoque de agroindustria sostenible de la empresa tiene que ver con la mano de obra, la formalidad y las relaciones con la autoridad. Incluso cuando ser sostenible trae mayores costos que la competencia. Juan Puga menciona que mientras el productor es más mediano o pequeño, son más las licencias que se toman frente a la regulación. Están fuera del radar del Ministerio de Trabajo, de la SUNAFIL (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral) o la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria). Es importante tener cuidado de no caer en prácticas típicas del sector informal como contratación de menores, personas que no han sido capacitadas en temas de seguridad en el trabajo, personas que operan pozos que no han sido debidamente regularizados. Parte de la propuesta de valor es ser rigurosamente cumplidores de la ley al momento de contratar personal para cosechas. Así

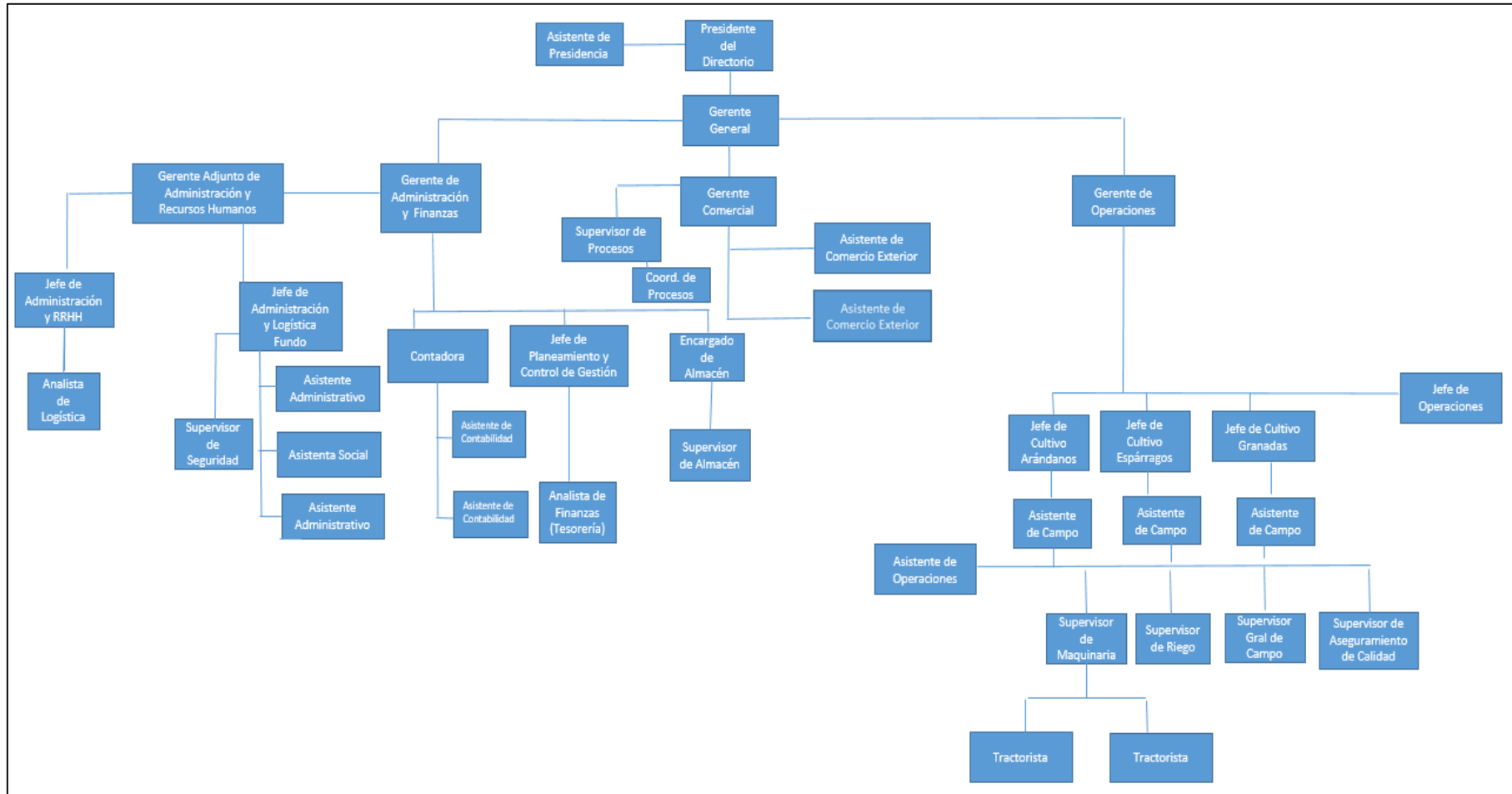
mismo, Juan Puga menciona el tema de las certificaciones como parte del modelo de negocio. Los clientes ya no solo buscan proveedores con certificaciones Global Gap, sino preocupación por la mano de obra y la calidad del proceso. Es por ello que cada vez más el mercado exige certificaciones FairTrade o similares (comunicación personal, 02 de mayo, 2018).

### **2.3. Estructura organizacional**

Para el caso de la estructura organizacional, Agroinversiones Valle y Pampa parece que ha establecido una organización más cercana al tipo mecanicista. Este modelo se caracteriza, según Chiavenato, por una estructura organizacional jerárquica y vertical, donde se tienen departamentos funcionales y especializados, una cadena de mando rígida, comunicación vertical y formal, una cultura organizacional conservadora, entre otras (Chiavenato, 2009). Valle y Pampa tiene una estructura vertical con áreas funcionales definidas como lo demuestra su organigrama (ver figura 27). Estas son las áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Comercial y Operaciones. Sin embargo, en el caso de la cultura organizacional, comunicación y cadena de mando, no se pueden establecer conclusiones marcadas ya que estas no han sido evaluadas. Debido a la departamentalización funcional, parecería que tanto la comunicación como la cadena de mando sí son verticales.

Cabe mencionar que para ser una Empresa B certificada, la estructura organizacional no es trascendental de manera directa. La Evaluación B mide principalmente el impacto de la empresa a nivel social y medioambiental, así como el modelo de negocio de impacto de algunas empresas. Sin embargo, a nivel de estructura, un modelo mecanicista o uno más orgánico, no representa un mayor o menor puntaje. Sin embargo, temas como, por ejemplo, la equidad de poder entre la dirección y los trabajadores o la representación de estos en organizaciones que buscan mejores condiciones para los mismos, sí pueden influir en la calificación. En otras palabras, una organización que tienda hacia el tipo mecanicista también puede llegar a ser una Empresa B mientras logre el puntaje necesario (80 puntos como mínimo) en la evaluación de impacto B.

**Figura 27: Organigrama de Valle y Pampa**

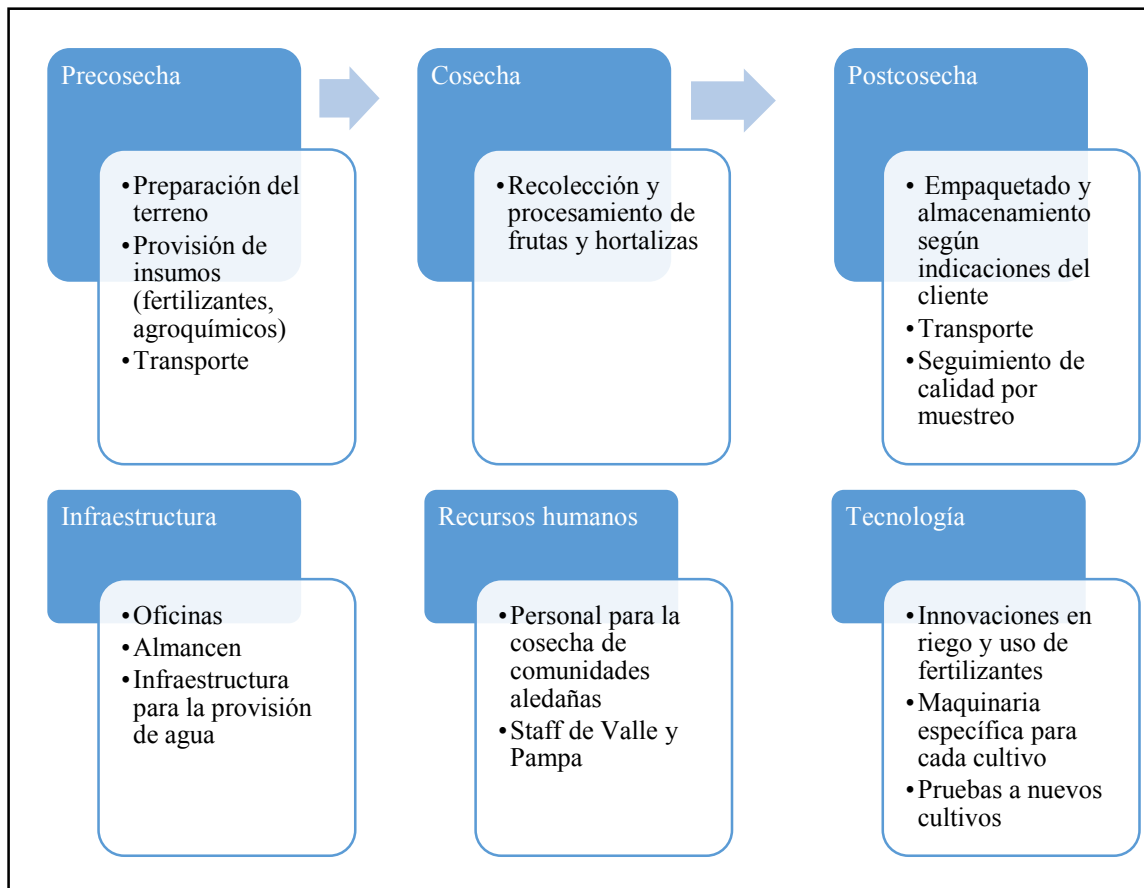


Fuente: Valle y Pampa (2017).

## 2.4. Cadena de producción y comercialización

Juan Pablo Bentín, en el caso de la cadena de producción de Agroinversiones Valle y Pampa (figura 28), nos menciona en la entrevista realizada que los productos que se cosechan y exportan son cultivos permanentes, es decir, no necesitan sembrarse y cosecharse anualmente. Se siembran una vez y tienen un periodo de cosecha anual por varios años (comunicación personal, 07 de mayo, 2018).

**Figura 28: Cadena de Producción de Agroinversiones Valle y Pampa**



Adaptado de: Entrevista con Juan Pablo Bentín (comunicación personal, 07 de mayo, 2018); Gaspar (2012).

Para el caso de la comercialización, Juan Puga, Gerente Comercial, nos comenta que los distintos requerimientos en empaquetado, almacenamiento en frío, etc., dependen del producto y del cliente. Para comenzar, en el caso del espárrago se cuenta con solo un cliente ubicado en Estados Unidos. Para este caso el negocio es básicamente la producción y logística del envío del pedido. En el caso del arándano se ha llegado a 14 destinos donde los principales son Estados Unidos, Europa y China con aproximadamente el 90% de los despachos el año pasado. Es importante resaltar que el mercado preferido es los Estados Unidos ya que el traslado se hace en 14 o 15 días; a comparación, por ejemplo, de China que demora 30 o 35 días. Es decir, China es más riesgoso que Estados Unidos. Por último, en el caso de la granada, se tienen 15 o 16 destinos

donde los principales son Asia en general (principalmente sudeste asiático: Malasia y Singapur) con un 25% del programa, Inglaterra con 20% y Holanda con 10% (comunicación personal, 02 de mayo, 2018).

Finalmente, los destinos también presentan requerimientos de certificaciones. Juan Puga menciona que para casos como Inglaterra, Holanda y Estados Unidos en menor grado, la característica de sostenibilidad del proveedor es importante. Sin embargo, para países como Rusia, Europa del Este (ejemplo Lituania, Letonia, Bielorrusia) y países asiáticos, el tema de la sostenibilidad del proveedor (sea orgánico o empresa B) importa poco. Es decir, no agrega valor a la oferta (comunicación personal, 02 de mayo, 2018).

### **2.5. Instalaciones y localización**

Sobre las instalaciones, Agroinversiones Valle y Pampa tiene oficinas en Lima ubicadas en el distrito de Miraflores desde las cuales se encargan de la labor administrativa de la empresa. En el caso de la producción, la empresa cuenta con un Fundo ubicado en Pampa California, en el desierto de Humay, en la provincia de Pisco, departamento de Ica. La zona era originalmente un desierto, con un bajo nivel económico y un terreno inhóspito. Tras la actividad empresarial de Agroinversiones Valle y Pampa, ahora la zona es considerada una fuente de trabajo y desarrollo para las comunidades aledañas (Valle y Pampa, 2018e).

En la entrevista realizada a Juan Puga, Gerente Comercial, se menciona que no se escogió particularmente la zona de Pisco por algún diferencial climático. Es más, todo el Perú tiene, en general, un clima bastante estable a comparación de otros países; con excepción de periodos del fenómeno del niño. Por motivos climáticos, la calidad del producto es muy consistente y sostenible. Esta es una de las características que buscan los clientes de *retail* al elegir un proveedor: un producto similar en calidad, con pocas variaciones en los envíos (comunicación personal, 02 de mayo, 2018).

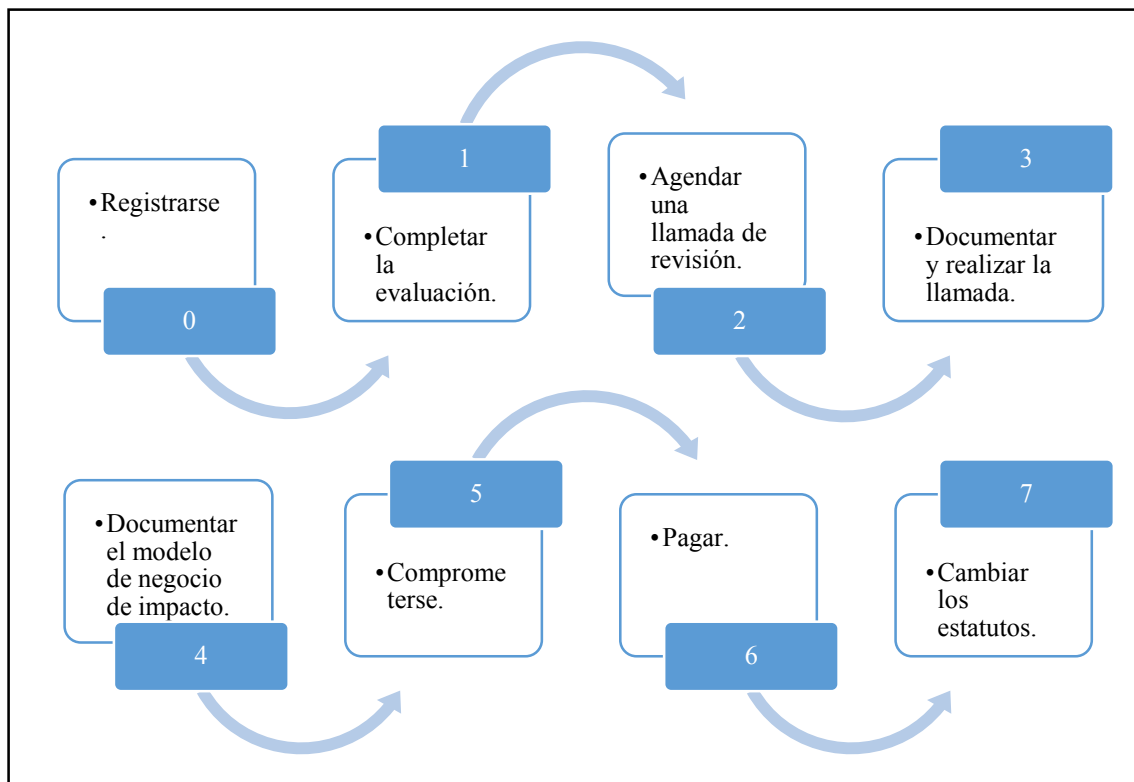
### **3. Proceso de certificación**

El proceso de certificación como empresa B de Agroinversiones Valle y Pampa empezó el 2016 y fue descrito por Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos de Agroinversiones Valle y Pampa. El primer contacto con Sistema B se da por referencia del Sr. Jaime Ulloa, fundador del programa de voluntariados corporativos. En conversaciones que tuvo con el Gerente General de Agroinversiones Valle y Pampa, Miguel Bentín, se comentó sobre Sistema B, la certificación social y ambiental, y la compatibilidad de valores entre ambas organizaciones. Es decir, el perfil de Valle y Pampa era compatible con la visión de Sistema B (comunicación personal, 29 de mayo, 2018).



Después de averiguar más sobre dicha certificación, Miguel Bentín se contacta con Sistema B en julio del 2016 y se inicia el proceso de certificación en agosto del mismo año. Este proceso tiene una duración de 2 meses, en los cuales Valle y Pampa sigue el proceso de certificación, como es descrito por Sistema B en su página web (ver figura 29)<sup>38</sup>. Es decir, Sistema B pasa por la evaluación de impacto y la llamada de revisión y la entrega de documentos sustentatorios necesarios del modelo de negocio para determinar un puntaje. Es importante resaltar que la evaluación la realiza B-lab, en los Estados Unidos de América.

**Figura 29: Pasos para certificarte como Empresa B**



Fuente: Sistema B (2018b).

Como se mencionó en capítulos previos, una empresa se certifica como B al obtener más de 80 puntos en la evaluación. Una vez culminada la evaluación de impacto B, y determinado el puntaje alcanzado, la empresa decide si certificarse mediante el pago según el rango de facturación (paso 6)<sup>39</sup>. Es importante resaltar que para una empresa recién creada (hasta los 12 meses), esta puede tentar al sello B pendiente. Este sello busca mostrar a los clientes y

<sup>38</sup> El proceso de la certificación, como lo describe Sistema B, consiste en el desarrollo de una serie de 6 pasos (vistos en la figura 29) y dos requisitos previos necesarios para poder ser una empresa B. Los requisitos son: estar constituido como una empresa y llevar funcionando al menos 12 meses. En el caso que la empresa no tenga el tiempo requerido, esta puede optar por el Sello B Pendiente (Sistema B, 2018b). Este sello dura 12 meses mientras espera el tiempo necesario para ser una Empresa B oficial.

<sup>39</sup> Los montos de pago según facturación están en el anexo J.

*stakeholders* de la empresa que se está en camino de ser una Empresa B mediante: la modificación de los estatutos, realizar la evaluación de impacto, firmar la hoja de términos sobre el Sello B Pendiente, y el pago de USD\$ 500 (Sistema B, 2018c).

En el caso de Valle y Pampa, la empresa obtuvo el puntaje de 81 culminando el proceso en octubre del 2016, certificándose así como Empresa B. En el anexo K se puede observar un resumen del reporte de impacto de la empresa y la suma de los 81 puntos obtenidos. Adicionalmente, acerca del proceso de certificación, Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, menciona que el principal motivo para certificarse fue la posibilidad de medir el impacto ambiental y social de las prácticas empresariales de Agroinversiones Valle y Pampa. Así mismo, se relaciona con el enfoque de mejora continua de la empresa. En este sentido, la Evaluación B ayuda al marcar una pauta sobre qué criterios y variables se deben tener en cuenta para mejorar el impacto y sostenibilidad de la empresa. Un ejemplo de esta mejora es que Valle y Pampa realizó su primera Auditoría Social, lo cual es un criterio de la Evaluación B y que le permitirá mejorar sus prácticas de cara a los colaboradores y también a mejorar el puntaje en su recertificación como Empresa B (comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

Sin embargo, a su criterio, Merino menciona que los evaluadores no estaban muy familiarizados con la realidad del Perú o el modelo de negocio de la empresa. Se menciona, como ejemplo, la dificultad de explicar que vivir en un asentamiento humano es un síntoma de pobreza. Por otro lado, se mencionó también que algunas preguntas no reflejaban el modelo de negocio por lo que no permitieron alcanzar un mayor puntaje. Es decir, ya que el modelo comercial de Valle y Pampa es B2B (*Business to business* o empresa a empresa), las preguntas relacionadas al impacto en los consumidores no guardaban mucha relación. Finalmente, es importante mencionar que la falta de información sistematizada sí presentó una dificultad al momento de certificarse, principalmente en la información cuantitativa que se solicitaba (comunicación personal, 29 de mayo, 2018).

\*\*\*

Como conclusión del capítulo, podemos decir que Agroinversiones Valle y Pampa presenta como propuesta de valor un enfoque de agroindustria sostenible donde se va más allá del valor esperado por los clientes. La empresa promueve las prácticas sostenibles en su cadena de valor, desde la producción con estándares altos de riego, consideración al trabajo de los colaboradores y respeto por la legislación, hasta la comercialización, buscando, cada vez más, clientes alineados a su propuesta de sostenibilidad. Evidencia el propósito ambiental a través de las certificaciones obtenidas, la relación estrecha con los trabajadores y la comunidad, y la innovación constante para mejorar sus técnicas de riego.

Estas características resaltan frente a un entorno de agroindustria que, aunque ha mejorado con los años reduciendo su informalidad, todavía presenta prácticas negativas con sus trabajadores y el medioambiente. Existe aún una cultura que promueve la mano de obra barata e informal, y que no tiene en consideración el impacto ambiental, construyendo pozos sin licencia, poniendo en riesgo el recurso del agua en la región de Ica. Si bien estas prácticas se están reduciendo, principalmente en la agricultura industrial, que es más tecnificada, la agricultura tradicional mantiene gran parte de estas prácticas.



## **CAPÍTULO 5: BENEFICIOS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN B PARA VALLE Y PAMPA**

En el presente capítulo se analizará, a partir de la metodología propuesta en el capítulo tercero, los beneficios existentes en Agroinversiones Valle y Pampa desde su certificación como Empresa B en el 2016. Para ello, es importante recordar que la metodología divide los posibles beneficios en tres dimensiones: 1) Capital social, 2) Económico-financiera, y 3) Gestión interna.

### **1. Dimensión de Capital Social**

En la presente dimensión de análisis, la metodología propone tres variables a analizar: 1) identidad y valores compartidos, 2) participación e involucramiento, y 3) confianza y credibilidad.

#### **1.1. Variable Identidad y valores compartidos**

La variable analiza la compatibilidad de identidad y valores entre Agroinversiones Valle y Pampa, y la Comunidad de Empresas B en Perú a través de tres unidades de análisis: 1) la misión social, 2) la compatibilidad de valores de la empresa y Sistema B, y 3) el interés de la empresa por volver a certificarse como Empresa B. En primer lugar, en el caso de la misión, la empresa ha definido esta como: “En Valle y Pampa proveemos de frutas y hortalizas frescas de alto valor a los mercados más exigentes del mundo basándonos en los pilares de innovación, sostenibilidad y el desarrollo integral de nuestro capital humano. Así, renovamos constantemente nuestro compromiso con nuestra gente, nuestros clientes, la comunidad, el medio ambiente y nuestros accionistas” (Valle y Pampa, 2018a).

El indicador usado para el análisis fue el objetivo social dentro de la misión de la empresa. Esta, en su misión, resalta los pilares de sostenibilidad, innovación y desarrollo integral del capital humano para ser un proveedor competitivo a nivel mundial en frutas y hortalizas de alto valor nutricional. Así mismo, muestra compromiso con sus principales *stakeholders*: colaboradores, clientes, comunidad, medioambiente e industria. De acuerdo a la definición de *shared value*, se puede decir que la misión social de Valle y Pampa busca valor social y económico principalmente tratando de redefinir la productividad en la cadena de valor. Según Porter y Kramer, “la cadena de valor de una empresa inevitablemente afecta –y es afectada por– diversos temas sociales, como el uso de los recursos naturales y del agua, la salud y la seguridad, las condiciones laborales y el trato igual en el lugar de trabajo” (Porter & Kramer, 2011, p. 8). Estos problemas son algunos de los que afectan a la industria agroindustrial peruana en Ica. Existen problemas de recursos (agua), las condiciones laborales de la industria (principalmente la tradicional) no son adecuadas, y hay una deficiencia en investigación e innovación. La propuesta de Valle y Pampa va en esa dirección, siendo responsable en la declaración del número de pozos de agua que usa, pagando salarios justos

y brindando condiciones laborales adecuadas, e investigando maneras innovadoras de reducir el uso de agua para sus productos. En un segundo plano, también se podría mencionar que la misión tiene un objetivo social dentro de la concepción del producto. Valle y Pampa se enfoca en producir frutas y hortalizas de alto valor nutricional.

En el caso de los valores, Agroinversiones Valle y Pampa y Sistema B tienen como valores los siguientes puntos:

**Tabla 17: Valores de Valle y Pampa y Sistema B**

Valores de Valle y Pampa	Valores de Sistema B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia</li> <li>• Honestidad y transparencia</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Puntualidad (asistencia, entrega de información, atención a los clientes)</li> <li>• Conciencia ambiental</li> <li>• Sentido del humor</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-construcción (construir con otro, trabajar en forma abierta, aceptar opiniones, crear alianzas, construir relaciones de confianza, responsabilidad es mutuas, compartir responsabilidades, no centralizar, saber delegar)</li> <li>• Pasión (entrega personal, energía positiva, inspiración mutua, generosidad, gratitud, empatía, etc.)</li> <li>• Diversidad (respeto mutuo, humildad, aprecio de las diferencias)</li> <li>• Interdependencia (individuo, sociedad y naturaleza, integridad, respeto, actuar en redes, etc.)</li> <li>• Cuidado (equilibrio, respetar los tiempos de cada uno, etc.)</li> <li>• Innovación (creatividad, cuestionar las acciones y consecuencias, ser disruptivo, etc.).”</li> </ul>

Fuente: Valle y Pampa (2018f); Sistema B (2017a).

El indicador utilizado para esta unidad de observación es la convergencia semántica entre los valores de la empresa y los valores de Sistema B. Como se puede observar en la tabla 17, Valle y Pampa tiene valores que pueden converger dentro de los valores que presenta Sistema B. La excelencia es, en cierto sentido, el resultado de la co-construcción; la honestidad y la transparencia pueden ser parte de los valores de cuidado y diversidad; el trabajo en equipo calza con la co-construcción y la interdependencia; la puntualidad puede ser un reflejo de la pasión; la conciencia ambiental tiene que ver con la interdependencia (individuo, sociedad y naturaleza); el sentido del humor puede estar dentro del cuidado; y finalmente, ambos buscan la innovación. Si bien, los valores no son del todo similares semánticamente, estos se alinean hacia un propósito social, lo cual es justo lo que Sistema B Perú está buscando en las empresas certificadas. Es decir, los valores de la empresa y Sistema B están en concordancia.

En tercer lugar, para el caso de la recertificación, Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos de Valle y Pampa, menciona al respecto que mantienen el

interés por estar dentro de Sistema B ya que los impulsa a mejorar continuamente en sus prácticas a fin de contribuir de mejor manera en su propósito: ser proveedores de frutas y hortalizas de alto valor nutricional, mediante la agricultura sostenible (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

Se puede decir, entonces, que Agroinversiones Valle y Pampa y Sistema B Perú mantienen identidades y valores similares que convergen entre sí. Desde que Valle y Pampa busca generar valor a través de la agroindustria sostenible, se vuelve una empresa atractiva para convertirse en Empresa B. De la misma manera, la intención de volverse a certificar demuestra que la Certificación B sí les impulsa a mantener esa visión de sostenibilidad con la que se crea la empresa de Agroinversiones Valle y Pampa. Es decir, la certificación ayuda a concluir que sí se cuenta con una empresa con un propósito social y medioambiental. Además, pertenecer a la comunidad los identifica como una empresa con propósito social y ambiental.

En general, se puede mencionar que la Certificación B sí genera un beneficio a nivel de identidad y valores compartidos. La misión y valores con un enfoque social y ambiental que tiene la empresa sí genera valor para algunos clientes de Valle y Pampa (como mencionaba anteriormente Juan Puga, Gerente Comercial, sí existen clientes de países que demanden productos con una visión de sostenibilidad detrás como: Holanda, Reino Unido y Estados Unidos). Y, aunque la Certificación B no esté tan difundida como otras (ejemplo: *Fairtrade*, *Rainforest*, etc.), sí genera un beneficio al reforzar positivamente la misión social y valores de Valle y Pampa. Adicionalmente, el interés de la empresa por seguir siendo parte de la Comunidad B mediante la recertificación refleja compatibilidad entre ambas organizaciones.

Sin embargo, es importante resaltar que el beneficio podría mejorar la competitividad de la empresa en tanto que la Certificación B se haga más conocida en la industria (es decir, que sea conocida a entre sus *stakeholders* como los clientes, los proveedores, los colaboradores, los fondos de inversión, etc.). Consecuentemente, la Evaluación de Impacto B serviría como barrera de entrada para las empresas sin un objetivo social o con un impacto social y ambiental no comprobado.

## **1.2. Variable participación e involucramiento**

La variable se analiza en tres distintas unidades de análisis: 1) participación dentro de la comunidad B, 2) involucramiento de los *stakeholders*, y 3) a través de la *Social Network* de la empresa.

### *1.2.1. Comunidad B*

La participación dentro de la Comunidad B se ha medido mediante tres unidades de observación: 1) la participación en eventos organizados por Sistema B Perú y Sistema B

Internacional, 2) la frecuencia de las reuniones, y 3) los temas propuestos a la agenda en las reuniones de la Comunidad B. Al respecto de la participación en eventos de Sistema B Perú, Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, nos comenta que Agroinversiones Valle y Pampa sí ha participado activamente en la Comunidad B y en eventos de otras empresas certificadas como Nexos+1 (organizado por Libélula). Sin embargo, no se cuenta con un número exacto de reuniones a las que Valle y Pampa ha asistido. Merino menciona que se la empresa participó del primer Desayuno B, además de los dos Encuentros B a nivel Latinoamérica y el Encuentro B en Europa (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

Desde el punto de vista de Sistema B Perú, María Fe Aguilar, Coordinadora de Academia B y Comunidades B de Sistema B Perú, comenta que Agroinversiones Valle y Pampa mantiene una relación bien cercana con Sistema B. De los eventos bimensuales que realizan (sea Desayuno B o Noche B<sup>40</sup>) siempre han tenido dos o tres personas de la empresa. En el Encuentro B realizado el año pasado en Sao Paulo, Brasil, se contó con tres representantes de la empresa. De igual manera, participaron de un evento coorganizado por Sistema B Internacional en Holanda sobre inversionistas de impacto. Agroinversiones Valle y Pampa se mantiene así en el Top 2 de empresas con más participación en Sistema B Perú con aproximadamente 10 eventos entre nacionales e internacionales (comunicación personal, 10 de septiembre, 2018).

En el caso de la frecuencia de las reuniones, se mencionó que estas se dan aproximadamente cada dos meses (entre 45 a 60 días). En el caso de los temas propuestos a la agenda de reuniones, Merino mencionó al respecto que dichas reuniones no cuentan con una agenda establecida ya que son de carácter informal, es decir, el objetivo es conocer a las empresas de la comunidad B y mantenerse en contacto (comunicación personal, 21 de agosto, 2018). Al no existir propuestas de tema, el indicador de convergencia entre la propuesta de la empresa y la Comunidad B no se puede analizar. Finalmente, es importante comentar que Miguel Bentín, Gerente General de Agroinversiones Valle y Pampa, es parte del Directorio de Sistema B Perú desde el 2018, lo cual demuestra el compromiso de la empresa para con la Comunidad B.

### 1.2.2. Stakeholders

En el caso de los *stakeholders*, la metodología considera como unidades de observación a los colaboradores (la valoración de la certificación y la participación en la toma de decisiones

---

<sup>40</sup> María Fe Aguilar nos dice que Desayuno B y Noche B son eventos organizados por Sistema B en los cuales se invita a personas de la Comunidad B, sean empresas B, Académicos B, abogados B y personas externas que quieran saber más sobre Sistema B. En estos eventos se da la oportunidad de conocer otras personas interesadas en un tema en común, la posibilidad de hacer alianzas futuras y de difundir y enterarse de las novedades de Sistema B y de la comunidad (comunicación personal, 10 de septiembre, 2018).

de la empresa), los proveedores la comunidad, la inclusión de la comunidad en la actividad empresarial y los clientes de Valle y Pampa.

Para el caso de la valoración de la opinión de los colaboradores sobre la certificación B, se ha medido el número de colaboradores que conocen la Certificación B, cuántos de ellos saben si Valle y Pampa está certificada y, finalmente, la importancia que le dan aquellos a la medición de impacto social y medioambiental. En el caso de los colaboradores, el análisis se dividió entre dos grupos (colaboradores administrativos en Lima y el Fundo en Pisco, y personal de campo). Los resultados fueron que el 90% de los colaboradores administrativos y el 82% del personal de campo conocen qué es la certificación B. De manera similar, en la segunda pregunta, el 90% de los colaboradores administrativos y el 82% del personal de campo saben que Valle y Pampa se ha certificado como Empresa B. Para el caso de percepción, usando la escala Likert, vemos que el 80% de los colaboradores administrativos y el 69% del personal de campo consideran muy importante la medición de impacto social y medioambiental. Además que no hay colaboradores que consideren que esta medición no es importante (ver tabla 18).

**Tabla 18: Importancia de la medición de impacto social y medioambiental**

	Nada importante		Poco importante		Algo importante		Importante		Muy importante	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Administrativos</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	17%	30%	50%
<b>Personal de campo</b>	0%	0%	4%	5%	2%	4%	7%	9%	23%	46%

En el caso de la participación de los colaboradores en la estructura de decisión de la empresa, los indicadores que se usaron fueron tres. En primer lugar, se preguntó a los colaboradores si cuentan con alguna forma de participación en la toma de decisiones de Valle y Pampa. En el caso de los colaboradores administrativos, el 73% consideran que sí participan de las decisiones de la empresa mediante el buzón de sugerencia, el Comité de Comercio Justo, el Comité de trabajo, las opiniones, el trabajo en equipo, encuestas y reuniones. En el caso de los colaboradores de campo, el 79% consideran que sí tienen formas de participación en la estructura de decisión de la empresa a través de sugerencias, reuniones, opiniones, charlas, actividades del comité, entre otros.

En segundo lugar se preguntó sobre alguna organización que represente a los colaboradores frente a la empresa. En el caso de los colaboradores administrativos, el 53% considera que sí hay organizaciones que los representan. En el caso de los colaboradores de campo, este fue el 77%. Respondiendo a la pregunta abierta sobre qué organización era la que los representaba, la mayoría de los colaboradores mencionó al Comité de Comercio Justo como la



principal organización que los representa. Este Comité se creó a partir de la Certificación de Fairtrade obtenida por Valle y Pampa y tiene el 100% de sus representantes a trabajadores de la empresa. Otros representante mencionados fueron los grupo de trabajadores (como el grupo de operarios o el grupo de seguridad y salud en el trabajo) o a los encargados como los representantes de personal. Sin embargo, no se profundizó sobre los criterios de selección, periodos de representatividad u otra información relacionada.

Como tercer indicador se consultó a la empresa sobre el número de iniciativas propuestas por los colaboradores o los representantes. Al respecto, Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, nos comenta que la participación de los colaboradores en la toma de decisiones es participativa y se da de manera autónoma. Se cuenta con una política de “puertas abiertas” con las opiniones de los colaboradores, además de procedimientos de quejas y sugerencias. A nivel de campo, se cuenta con el Comité de Comercio Justo conformado íntegramente por los trabajadores elegidos democráticamente con el fin de canalizar estas sugerencias, quejas o ideas hacia la Administración. Si bien no hay un número específico de iniciativas que se han tomado en cuenta, se resalta que se han cumplido casi todas las demandas de los trabajadores. Quedan pendientes la compra de una congeladora para el verano y el gras para la cancha de fútbol. Otras iniciativas cumplidas son: Tv en el comedor, cancha de futbol, cámaras de seguridad, percheros para mochilas, mediante el Comité de Comercio Justo; y solicitudes para hacer “puentes” en feriados, un lavadero par uniformes y cambios en el menú del comedor, mediante el buzón de sugerencias (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

En el caso de los proveedores, se analizaron dos indicadores: la percepción que tiene Agroinversiones Valle y Pampa sobre la importancia de las prácticas sostenibles de sus proveedores y los criterios de validación que tiene la empresa para trabajar con ellos. Para ello se consultó con Juan Pablo Bentín, Gerente de Operaciones. En el caso del primer indicador, la importancia de la sostenibilidad, de acuerdo a la escala Likert, se consideró como importante (con un puntaje de 8 sobre 10). Se considera este puntaje debido a que se deben subir sus estándares cada vez más. Respecto al segundo indicador, los criterios de sostenibilidad que solicita Valle y Pampa a sus proveedores, Juan Pablo Bentín mencionó los siguientes (comunicación personal, 07 de septiembre, 2018):

- En el caso de proveedores de fertilizantes y pesticidas: la procedencia y calidad de los productos, pero sobre todo que sean parte de una lista de productos permitidos en sus propios estándares ambientales.
- Para servicios de terceros: se evalúan las certificaciones ambientales, estándares de salud y seguridad en el trabajo, y los principios de la OIT (Organización Internacional del

Trabajo) para con los trabajadores. También, de ser posible, se evalúa el cumplimiento de los 9 pilares del SMETA<sup>41</sup>.

En el caso de la comunidad, el análisis considera dos indicadores: el porcentaje de trabajadores que provienen de comunidades locales y el nivel de colaboración que tienen estos en la empresa (de acuerdo a los cargos). Para ello se consultó a Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, sobre ambos indicadores. En primer lugar, se menciona que el 100% todos los trabajadores del Fundo provienen principalmente de Pisco, Ica o Chincha. Estos representan aproximadamente entre 300 y 800 trabajadores dependiendo las campañas de recolección de frutas u hortalizas. En segundo lugar, los cargos que ocupan son, en su mayoría, personal de campo. Sin embargo, también hay personal administrativo en el fundo que proviene de la zona (comunicación personal, 21 de agosto, 2018). Mediante las encuestas se determinó que los cargos principales del fundo son de Jefe de producción y Logística, Jefes de producción de los productos (espárrago, granada y arándano), supervisores y asistentes. El promedio de años que vienen trabajando fue de 5 años y medio.

En el caso de los clientes, el análisis considera dos indicadores: el número de criterios de sostenibilidad que los clientes solicitan a Valle y Pampa y los tipos de criterios solicitados. Para esta unidad de observación se tomaron en cuenta las respuestas de ambas empresas consultadas (Esu-Farm y Altar produce). En el primer indicador, Esu-Farm solicita dos criterios de sostenibilidad a la empresa y Altar Produce solicita uno. En segundo lugar, Esu farm menciona que los criterios que solicitan son certificaciones y análisis. En el caso de Altar Produce, se menciona que las certificaciones responden principalmente a las exigencias de sus clientes (supermercados). Las certificaciones exigidas son usualmente Global GAP<sup>42</sup> y GRASP<sup>43</sup>. Aunque algunas también toman en cuenta la certificación *Rainforest Alliance*<sup>44</sup> como alternativa.

---

<sup>41</sup> La certificación SMETA (Auditoría de Comercio Ético de Miembros de Sedex) está basada en el Código Base ETI. Esta última es la Iniciativa de Comercio Ético que se basa en 9 pilares: 1) Libre elección del trabajo, 2) Respeto a la libertad de asociación así como a la negociación colectiva, 3) condiciones de trabajo seguras e higiénicas, 4) prohibición del trabajo infantil, 5) pago de salario mínimo, 6) horarios de trabajo no excesivos, 7) no discriminación, 8) proporción de trabajo de forma regulada, y 9) no se permite el trato violento o inhumano.

<sup>42</sup> “El Sistema de Certificación GLOBALG.A.P. consiste de mecanismos vinculados entre sí cuyo objetivo es asegurar el correcto desarrollo, implementación, mejora, integridad, transparencia y armonización de nuestros certificados” (Global Good Agricultural Practice [GLOBALG.A.P.], 2018).

<sup>43</sup> “Evaluación de Riesgos GLOBALG.A.P para las Prácticas Sociales (sigla en inglés, GRASP). [Está desarrollado para evaluar las prácticas sociales en la explotación, abordando temas específicos relativos a la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores” (GLOBALG.A.P., 2018b).

<sup>44</sup> “Nuestro sello de certificación *green frog* indica que una empresa, agrícola, forestal o de turismo, ha sido auditada para cumplir estándares que requieren de sostenibilidad ambiental, social y económica” (Rainforest Alliance, 2018).

En resumen, podemos decir que sí hay un nivel de participación e involucramiento de Valle y Pampa con sus *stakeholders*. Los colaboradores saben, en su mayoría, qué es la certificación B y que Valle y Pampa se ha certificado como una Empresa B. Así mismo, gran parte de sus colaboradores creen que es importante medir el impacto social y ambiental. De la misma forma, la mayoría de colaboradores siente que sí participa o se toman en cuenta sus opiniones. En la línea de representación, la mayoría de colaboradores administradores conoce el Comité de Comercio Justo, sin embargo, el porcentaje de colaboradores de campo que están al tanto de este Comité como representante disminuye a, aproximadamente, el 50 %. Respecto a los proveedores, Valle y Pampa sí considera importante los criterios de sostenibilidad. Se resaltan la procedencia y calidad de los productos, las certificaciones ambientales, estándares de salud y seguridad en el trabajo, y el análisis SMETA.

En el caso del involucramiento con la comunidad, se reconoce que el 100% del personal de campo proviene de localidades aledañas. En el caso de cargos administrativos, sí hay personal que proviene de la zona. Ellos son fundamentalmente los que trabajan en el fundo en Pisco. Los cargos de este personal administrativo llegan a jefaturas, cargos de supervisión y asistentes. Finalmente, en el caso de los clientes, de acuerdo a las encuestas realizadas a dos empresas, estas sí evalúan criterios de sostenibilidad a Valle y Pampa, tanto exigiendo análisis como certificaciones, de acuerdo a cada empresa.

### *1.2.3. Social Network*

En el caso de las redes de la empresa, la metodología planteada analiza dos unidades de observación: 1) las alianzas o participación con empresas del mismo sector y 2) las alianzas o participación con empresas de la Comunidad B. Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, fue la encargada de responder las preguntas de esta unidad de análisis. En el primer caso se plantearon tres indicadores a analizar. Estos fueron: 1) el número de acuerdos o alianzas con otras empresas dos años antes de certificarse, 2) el número de acuerdos o alianzas con otras empresas después de certificarse, y 3) el tipo de acuerdos. En la entrevista realizada a Merino, no se obtuvo respuesta en lo referente a estos indicadores por lo que no se pudo analizar.

Para el segundo caso, las alianzas o acuerdos con otras empresas de la Comunidad B, se propuso también tres indicadores: 1) el número de empresas B en el sector agroindustria (a partir de información de Sistema B Perú), 2) el número de acuerdos con otras empresas, y 3) el tipo de acuerdo que se realizó. Al respecto del primer indicador, María Fe Aguilar, Coordinadora de Academia B y Comunidades B de Sistema B Perú, mencionó que el número de empresas B del mismo sector en el Perú es solo una, aunque más pequeña que Valle y Pampa. Esta es Inkamoss. En el caso de las empresas del mismo sector a nivel Latinoamérica, Aguilar no tenía un número

exacto por lo que nos referenció a la web de B-lab para poder encontrarla (comunicación personal, 10 de septiembre, 2018).

La búsqueda de información en la web nos dio como resultado, a nivel local, dos empresas relacionadas a productos agrícolas: Inkamoss y *Organic Food Warehouse*. La primera, ya mencionada, es una Empresa B que produce Sphagnum Moss, un sustrato vegetal para la producción de orquídeas, berries y otros cultivos demandantes de humedad (Inkamoss, 2018). La segunda es una Empresa B pendiente que trabaja con productores de productos orgánicos apoyando así una vida saludable (Organic Foods Warehouse, 2018). El tipo de acuerdo con Inkamoss sería comercial, teniendo a esta última como proveedora de Valle y Pampa del sustrato mencionado para berries. En el caso de *Organic Food Warehouse*, el tipo de acuerdo puede estar más relacionado a compartir conocimiento tecnológico (ejemplo: el riego sostenible que emplea Valle y Pampa), y compartir clientes y mercados potenciales que busquen productos sostenibles.

En el caso de la Comunidad de Empresas B internacional, en Uruguay está BioTerra, empresa productora de compost a gran escala para jardín y agricultura, como alternativa a los agroquímicos (BioTerra, 2018). El tipo de acuerdo se relaciona a ser un proveedor potencial de compost. En Brasil se encuentra TOCA, empresa que vende productos orgánicos y que busca iniciativas que regeneren el ecosistema en la agricultura. Venden productos como tomates, huevos, mangos, etc. (TOCA, 2018) También está Horganópolis, Empresa B pendiente que entrega en casa productos orgánicos con sugerencias de recetas preparadas por sus nutricionistas (Horganópolis, 2018). Para ambos casos en Brasil, el tipo de acuerdo sería comercial como cliente de Valle y Pampa, o, en todo caso, como referente del mercado de productos sostenibles en Brasil. En Colombia se encuentra BioPlaza, Empresa B que vende productos orgánicos a través de un punto de venta y a domicilio, también vende a restaurantes y brinda asesoría a sus clientes en temas de salud (Bio Plaza, 2018). El tipo de acuerdo sería comercial como cliente de Valle y Pampa. También está Eco Flora Agro, Empresa B que comercializa bio plaguicidas a partir de extractos de plantas para cultivos como hortalizas y frutas, limpios, eficaces y seguros (Ecoflora Agro, 2018). El tipo de acuerdo con esta empresa sería como proveedor de Valle y Pampa de bio plaguicida. Finalmente, B-corp tiene en su página web a Empresas B registradas en todo el mundo. Sin embargo, las empresas del mismo sector, agroindustria, tiene productos diferentes a los de Valle y Pampa, como agua de coco, miel, manzanas, cacao, té, café, entre otros (B Corporation, 2018b).

Para el caso del segundo indicador, número de alianzas o participación con otra Empresa B, Merino mencionó que, desde el 2017, se cuenta con un acuerdo de tipo comercial con Flora y

Fauna<sup>45</sup>. Si bien la empresa no está certificada, el acuerdo se produjo a razón de las reuniones que organiza Sistema B Perú. Dado su perfil, se mostraron interesados en los productos de la empresa. Cabe resaltar que la participación de Valle y Pampa en el mercado peruano es mínima. Se realiza la venta de arándano en Lima desde sus plataformas por internet (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

Como resultado podemos decir que Valle y Pampa tiene una red potencial dentro de Sistema B para poder generar alianzas con algunas empresas del mismo sector tanto en Perú como en América Latina. Si bien, las empresas no son muchas, el caso de la Alianza con Flora y Fauna, a partir de una reunión de la Comunidad B, es prometedor. A medida que crezca el número de empresas certificadas y que el entorno empresarial sepa más de la Certificación B, la potencialidad de alianzas también debería crecer.

En general, el resultado de la variable de participación e involucramiento de Agroinversiones Valle y Pampa es prometedor. En la Comunidad B tiene una participación importante en las reuniones y eventos organizados tanto por Sistema B Perú como por Sistema B Internacional. Adicionalmente tiene un alto involucramiento con sus *stakeholders* más cercanos los cuales valoran el diferencial de sostenibilidad que tiene la empresa. Sin embargo, las alianzas con empresas a partir de su certificación como Empresa B no han sido muy fructíferas. Cabe mencionar que a nivel regional sí existe un potencial de crecimiento con distintas empresas, aunque tampoco son muchas. En general, no se ha encontrado otra Empresa B que trabaje con los mismos productos que Valle y Pampa (arándanos, granadas y espárragos) pero sí algunas que pueden intervenir en su cadena de producción.

En conclusión, existe un mercado interesado en productos y empresas sostenibles al cual Valle y Pampa está ingresando. Estos sí valoran el compromiso social y ambiental que se promueve desde la empresa con sus *stakeholders* y con la naturaleza. La certificación B aporta a esto mediante la Evaluación B mide los impactos sociales y ambientales, y genera una línea base desde la que se puede ir mejorando. Otros beneficios propios de la certificación son la mayor visibilidad frente a otras empresas agrícolas por su participación en los eventos nacionales e internacionales organizados por Sistema B. En el caso de los *stakeholders*, todos valoran el propósito ambiental y social de la empresa y que la Certificación B ayuda a conseguir. Es decir, sí existen beneficios de la participación e involucramiento producto de ser una empresa B. Sin

---

<sup>45</sup> Flora y fauna - mercado saludable tiene como propósito “mejorar la salud de las personas, de los animales y del planeta ofreciendo alimentos y productos saludables, éticos y sostenibles” (Flora y Fauna, 2018). Su visión busca “ser un promotor importante de la alimentación saludable y consumo consciente en el país, el socio de preferencia de los productores y fabricantes a nivel nacional y una voz influyente en el desarrollo de la industria saludable y responsable en el Perú” (Flora y Fauna, 2018).

embargo, esta tiene un potencial mayor mientras haya más empresas certificadas a nivel nacional y regional, y más empresas del mismo sector con las que se pueda establecer alianzas.

### **1.3. Variable confianza y credibilidad**

En el caso de esta variable, la metodología divide su análisis en cuatro unidades de análisis: 1) fortalecimiento de marca, 2) comunicación, 3) transparencia, y 4) reconocimiento.

#### *1.3.1. Fortalecimiento de la marca*

En el caso del fortalecimiento de la marca, se consideran tres unidades para el análisis: 1) la confianza y lealtad del cliente (Esu-Farm y Altar Produce) con Valle y Pampa, 2) la valoración del propósito empresarial por parte de los clientes, y 3) el reconocimiento de la marca.

En el caso de la confianza y lealtad de los clientes, se propuso analizar dos indicadores: 1) el grado de confianza estimado por parte de los clientes, y 2) en qué medida favorece a la fidelización la visión de sostenibilidad de la empresa. Para ambos casos se usó la escala Likert propuesta en la metodología. Los resultados de las empresas entrevistadas, Esu-Farm y Altar Produce, en el caso del primer indicador, fueron de 9 sobre 10 y 10 sobre 10, respectivamente. Esto quiere decir que las empresas entrevistadas consideran que Valle y Pampa es una empresa confiable y tienen un alto grado de confianza hacia esta como proveedora de frutas y hortalizas. Para el caso del segundo indicador, Esu-Farm no dio una calificación cuantificada pero sí respondió que la visión de sostenibilidad determina una visión a largo plazo y comparte los mismos valores que la empresa. Consideraron a Valle y Pampa como un buen *partner* para el futuro. A su turno, Altar Produce indicó que es muy importante la visión de sostenibilidad para la fidelización otorgando una calificación en la escala de Likert de 10 sobre 10.

En el caso de la valoración del propósito empresarial, se consideraron tres indicadores: 1) la importancia de la sostenibilidad para la empresa, 2) si solicitaban criterios de sostenibilidad a sus proveedores, y 3) si estos criterios son críticos al momento de elegir a los proveedores. Para el primer caso, se realizó una escala Likert con la metodología propuesta teniendo como resultado la calificación de Esu-Farm de 9 sobre 10 y la de Altar Produce de 10 sobre 10. Esto significa que ambas empresas consideran como muy importante la sostenibilidad para una empresa proveedora de frutas y hortalizas.

Sobre el segundo indicador, Esu-Farm respondió que sí solicita criterios de sostenibilidad. Estos son principalmente certificaciones que exigen sus clientes (supermercados a los que abasten) como la certificación GAP, GRASP y *Rainforest Alliance*. En el caso de Altar Produce, ellos también solicitan criterios de sostenibilidad como certificaciones y análisis. Por último, en

el caso del tercer indicador, ambas empresas consideraron indispensables los criterios de sostenibilidad al momento de elegir un proveedor.

En el caso de la unidad de retención de marca, se consideraron cinco indicadores: 1) el número de visitas a la página de Facebook, 2) el número de visitas a la página web de Valle y Pampa, 3) cómo el cliente conoció a la empresa, 4) cuáles son las principales características de la marca de Valle y Pampa, y 5) si conoce la certificación B adquirida por la Valle y Pampa. Sobre los dos primeros indicadores, Valle y Pampa no cuenta con el registro de estos datos –aunque se cuenta con página web desde la creación de la compañía y página de Facebook desde el 2012. En el caso del tercer indicador, Esu-Farm menciona que conoció a Valle y Pampa en ferias a las que viajaron y participaron ambas empresas. Altar Produce mencionó al respecto que conocieron a Valle y Pampa debido a la relación de muchos años de trabajo.

Sobre el cuarto indicador, Esu-Farm consideró que el producto (espárrago) es de buena calidad, son responsables en los tratos que se han realizado y cuentan con varias certificaciones. Altar Produce menciona al respecto que son proveedores confiables, con productos que cumplen con altos estándares de calidad y que tienen una proyección de crecimiento. Por último, para el quinto indicador, Esu-Farm respondió que conocen muy poco a la Certificación B. Altar Produce indicó que sí conocen la Certificación B.

### 1.3.2. Comunicación

De acuerdo a la metodología, en este caso solo se cuenta con una unidad de observación: la difusión del propósito empresarial a los *stakeholders*. Esta última se analizará de acuerdo a dos indicadores planteados: 1) los tipos de canales que usa Agroinversiones Valle y Pampa, y 2) la presencia del propósito B en los mensajes enviados. Las preguntas de esta unidad fueron realizadas a Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos de Valle y Pampa.

Para el primer indicador se preguntó tanto por los canales usados en la comunicación interna (directivos y colaboradores de la empresa) como los canales para la comunicación externa (hacia los otros *stakeholders*). En el primer caso, los canales más usados fueron correos electrónicos, reuniones y un boletín mensual. Sobre los *stakeholders* externos, los canales más usados son correos, reuniones y cartas (en casos particulares). Para el segundo indicador, Merino nos comentó que se evidencia el propósito B a través de información publicada en murales (principalmente en el fundo en Pisco) y del boletín mensual, donde siempre se incluye información relacionada con el bienestar y la sostenibilidad asociada a alguna certificación. Adicionalmente se comentó que se tienen reuniones mensuales con el Comité de Comercio Justo, con lo que evidencian la preocupación por el desarrollo de sus colaboradores (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

### 1.3.3. *Transparencia*

En el caso de la unidad de transparencia, se analizan dos unidades de observación: 1) la publicación de información interna de la empresa y 2) las auditorías realizadas por organizaciones externas. Las respuestas de esta unidad fueron dadas por Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos. En el primero caso, la información interna publicada se mide a través de tres indicadores: 1) el tipo de documentos publicados (memoria institucional, estados financieros, acuerdos de directorios, otros), 2) si el documento se publicó antes de la certificación, y 3) si el documento fue publicado después de la certificación. En el primer caso, Merino nos comenta al respecto que, si bien no se han publicado memoria institucional, estados financieros o acuerdos de directorios, sí se han publicado los informes de auditorías externas. Estas auditorías responden a requisitos de las varias certificaciones que poseen y que tienen renovación anual. Estas auditorías evalúan las prácticas agrícolas, laborales y de transparencia de la empresa. Recientemente se pasó por la auditoría SMETA cuyo reporte está publicado en la web. Además, anualmente se pasa por una auditoría financiera y contable (comunicación personal, 21 de agosto, 2018). El segundo y tercer indicador preguntan sobre si estos documentos fueron publicados antes o después de certificarse. De los mencionados, todos menos el SMETA se empezaron a publicar antes de la Certificación B.

Sobre la segunda unidad de observación, las auditorías externas, se usó dos indicadores: 1) el número de auditorías externas realizadas dos años antes de certificarse, y 2) el número de auditorías externas después de la certificación. La primera registró tres auditorías por certificaciones más una anual sobre el estado financiero de la empresa antes de certificarse como B. La segunda registró cinco auditorías por certificaciones más una anual sobre el estado financiero después de la certificación B.

### 1.3.4. *Reconocimiento*

En el caso del reconocimiento, esta presenta solo una unidad de observación en la metodología que son los reconocimientos y premios ganados. Los indicadores que se evalúan son tres: 1) número de reconocimientos o premios ganados dos años antes de la certificación, 2) número de reconocimientos o premios ganados después de la certificación, y 3) el tipo de reconocimientos que se ganaron. En el primer caso, entre el 2014 y 2016, la empresa ganó el premio Perú 2021 a la responsabilidad social el 2015. Se menciona también el *SWIG Awards* en el 2013. Sobre el segundo indicador, no se registran premios ganados después de la certificación B. Finalmente, para el tercer indicador, se menciona que, antes de la Certificación B, se ganó premios por eficiencia en el uso de agua y en responsabilidad social.



Como resultados en la variable de confianza y credibilidad, se puede decir que Agroinversiones Valle y Pampa está bien vista por los clientes a los que se contactó y que el propósito de sostenibilidad de la empresa favorece a la lealtad y fidelización de los clientes. Sin embargo, esto no se puede generalizar ya que, como mencionaba Juan Puga, el criterio de sostenibilidad es importante para ciertos países (Inglaterra, Holanda y Estados Unidos) pero no para todos (países como Rusia, Europa del Este -Lituania, Letonia, Bielorrusia y países asiáticos no encuentran valor en la oferta de productos sostenibles) (comunicación personal, 02 de mayo, 2018). En el caso de la comunicación a los *stakeholders*, sí existe difusión del propósito B así como del propósito de sostenibilidad de la empresa. Su estrategia parece ser exitosa ya que tanto los clientes como colaboradores saben que Valle y Pampa es una Empresa B.

Es importante aclarar que las unidades de observación de transparencia no se pueden relacionar directamente como un beneficio por ser una empresa certificada como B. Sin embargo, la transparencia sí es una variable a considerar en la Evaluación de Impacto B, por lo que ayuda a mejorar el puntaje a medida que se vayan alcanzando mejores niveles de transparencia. De igual manera que, con la transparencia, los reconocimientos externos no son directamente relacionables como beneficios por ser una Empresa B. Sin embargo, Sistema B también otorga premios al 10% de Empresas B con mejor desempeño en el mundo en las categorías de la Evaluación de Impacto B (trabajadores, clientes, comunidad, gobernanza y medioambiente). Este premio se conoce como “*Best for the World*” y clama ser más que solo un reconocimiento. Busca ser un incentivo para que las empresas sigan mejorando sus impactos (Sistema B, 2018f).

En conclusión, la variable de confianza y credibilidad sí genera valor para el cliente por su propósito empresarial, las certificaciones y la calidad del producto que exportan. A su turno, el valor para el cliente sí ha generado beneficios para Valle y Pampa. Para las empresas consultadas, sí hay un grado de confianza, lealtad y fidelización. Sin embargo, estos beneficios no pueden relacionarse hacia la Certificación B como causa directa. Es más, una de las dos empresas consultadas menciona que no conoce mucho sobre la Certificación B. De manera similar, a nivel de transparencia y reconocimientos no hay una relación directa de estos con la Certificación B, sino es más un producto propio de la visión de la empresa respecto a ser sostenible.

La variable de confianza y credibilidad podría representar mejoras en la competitividad relacionada a la Certificación B en la medida que las empresas clientes de Valle y Pampa conozcan más sobre esta certificación y aparezca como una característica resaltante que la diferencie de la competencia. De la misma manera, lograr un reconocimiento dentro de la Comunidad B sí representaría un beneficio directamente relacionado a ser Empresa B.

## 2. Dimensión de Economía y Finanzas

Para el análisis económico financiero, la metodología ha considerado tres unidades de análisis. Estas son: 1) ingresos, 2) costos, y 3) sostenibilidad.

### 2.1. Variable ingreso

En el caso de los ingresos, se consideran dos unidades de análisis: 1) el acceso a financiamiento y 2) la obtención de nuevos clientes a partir de la certificación.

#### 2.1.1. Acceso a financiamiento

De acuerdo a la metodología, esta unidad de análisis toma en cuenta dos unidades de observación: 1) el financiamiento dentro del Comunidad B a partir de las herramientas de Sistema B (ejemplo: *B-Analytics* o el GIIRS) y 2) el financiamiento externo a Sistema B. En el caso de la primera unidad de observación, se plantean cuatro indicadores: 1) el número de fondos privados u oportunidades de financiamiento para empresas B, 2) el número de postulaciones a fondos u oportunidades de financiamiento, 3) el número de fondos de los que Valle y Pampa ha recibido financiamiento, y 4) los ingresos totales por financiamiento dentro de la Comunidad B. Cabe resaltar que el *B-Analytics* o el GIIRS son herramientas con un costo adicional para el acceso.

En el caso del primer indicador, el número de fondos en la Comunidad B, María Fe Aguilar, Coordinadora de Academia B y Comunidades B de Sistema B Perú, nos dice que la parte financiamiento es, en este momento, un punto débil de Sistema B Perú. Ya que el equipo es pequeño, el enfoque que están tomando está dirigido principalmente a aumentar el número de empresas certificadas. Se menciona que se tuvo contacto con un fondo de inversión para temas ambientales, pero no se llegó a concretar acuerdos. La oferta de Sistema B respecto al financiamiento es, quizá, una mejor oportunidad para ciertos concursos o fondos (comunicación personal, 10 de septiembre, 2018).

Respecto al segundo indicador, el número de fondos a los que se ha postulado por medio de la Comunidad B, este es cero. Esto implica que el tercer y cuarto indicador, el número de fondos de los que se recibió financiamiento sea cero y el ingreso por financiamiento, sea también de cero. Sin embargo, esto no implica que no haya inversores para empresas B. Según Augusto Benites, Gerente de Finanzas de Valle y Pampa, está dentro del plan de acción buscar financiamiento dentro de la comunidad B. Comenta que existen algunos bancos que han empezado a interesarse por las empresas B como *Triodos Bank*, que es un banco europeo enfocado en sostenibilidad (comunicación personal, 19 de julio, 2018).

En el caso de la segunda unidad de observación, el financiamiento externo a la comunidad B, se propone analizar cuatro indicadores: 1) el número de fondos ganados dos años antes de su

certificación, 2) el número de fondos ganados dos años después de certificarse como empresa B, 3) el financiamiento obtenido específicamente por Banca Sostenible, y 4) los ingresos por financiamiento externo a la Comunidad B. Respecto al primer indicador, Augusto Benites menciona que el número de fondos ganados dos años antes de ser Empresa B fueron dos de tres fondos a los que postularon, uno Suizo y uno Americano. Para el fondo Suizo, es importante que se cuente con certificaciones como *Rainforest*, *Fairtrade* u otras equivalentes. Si bien la Certificación B no está explícita en el documento, podría considerarse equivalente de manera informal. Se recalcó que perder alguna certificación es una cláusula de incumplimiento de contrato y se podría llegar a perder el fondo.

Respecto al segundo indicador, Augusto Benites menciona que, luego de certificarse como Empresa B, se han postulado a, aproximadamente, seis fondos de inversión de los cuales han ganado cuatro. En el caso del tercer indicador, Banca Sostenible, no se ha registrado financiamiento, sin embargo, Augusto Benites mencionó que *Triodos Bank* es considerado un banco sostenible con el que se ha tenido acercamiento. Por último, en el cuarto indicador, el financiamiento por fondos externos ha sido 16 millones. Se aclara que el financiamiento no se ha obtenido por ser una Empresa B, principalmente porque la mayor parte de fondos no tenían mapeado a Sistema B desde hace algunos años (comunicación personal, 19 de julio, 2018).

#### 2.1.2. *Nuevos clientes*

En el caso de los nuevos clientes, se tiene como unidad de observación la atracción de estos por Valle y Pampa. Los indicadores considerados han sido tres: 1) el número de clientes dos años antes de certificarse, 2) el número de clientes dos años después de certificarse, y 3) los ingresos obtenidos por estos nuevos clientes. Juan Puga, Gerente Comercial de Valle y Pampa, nos dice al respecto, a modo de aclaración, que el número de clientes no se ha visto influenciado por tener o no la Certificación B. Se ha reforzado las relaciones con los clientes que ya se tenían, pero no ha habido clientes nuevos de gran escala. Ahora, acerca del primer indicador, el número de clientes antes de certificarse, de acuerdo a los productos que vende Valle y Pampa, fue: dos clientes en arándano, un cliente en espárrago, y aproximadamente cinco en granada. En el caso del segundo indicador, dos años después de certificarse el número de clientes es: doce en arándano, uno en espárrago, y aproximadamente veinte en granada. En el caso del tercer indicador, los montos brindados por la empresa fueron sobre ingresos por clientes nuevos y antiguos en general. Así, Juan Puga indica que el ingreso obtenido en el 2015 fue de 4 millones, aproximadamente. El 2017 ha sido de 7.5 millones. Y el proyectado para el 2018 es de 9 millones aproximadamente (comunicación personal, 16 de agosto, 2018). Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, menciona que el único acuerdo comercial que se dio a

partir de Sistema B ha sido con Flora y Fauna el 2017. Sin embargo, las ventas en mercado nacional no son significativas para la empresa ya que se especializan en la exportación de frutas y hortalizas (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

Como resultado del análisis de la variable de ingresos, ser parte de Sistema B no ha representado beneficios económicos tangibles, no se ha conseguido mayor financiamiento por ser una Empresa B y el acuerdo comercial establecido no representa un porcentaje considerable de los ingresos. Sin embargo, ser Empresa B sí puede representar beneficios a futuro cuando el número de fondos y entidades financieras que financien proyectos sostenibles crezca. Así mismo, dentro de las herramientas que dispone Sistema B (*B- Analytics* y GIIRS), la Evaluación de Impacto B es crítica para ser más elegible frente a los fondos de inversión B, ya que estos se basan en los resultados obtenidos en dicha evaluación. Es decir, las mejoras continuas para una empresa ya certificada en la calificación de la evaluación representarán una ventaja potencial contra cualquier empresa externa a la Comunidad B que no haya hecho la Evaluación B.

## **2.2. Variable costos**

En el caso de la variable costos, la unidad de análisis y de observación es la misma: los descuentos que se dan a partir de negociaciones entre empresas B. Para medir este se han usado dos indicadores: 1) el tipo de descuento obtenido y 2) el total ahorrado por descuentos. En el caso del primer indicador, Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, nos dice que, en el caso de Sistema B Perú, los descuentos que se han generado para la comunidad han sido en las entradas a la Feria Nexos+1, organizada por Libélula, y descuentos en casacas Hoseg. En el caso del segundo indicador, los descuentos no representan una reducción en los costos totales de la empresa (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

En conclusión, la variable costos puede representar beneficios en la medida que la empresa se encuentre Certificada como B y existan descuentos que representen un ahorro en dicha variable. Sin embargo, en el sector de agroindustria, los beneficios para Valle y Pampa, hasta el momento, no han representado mejoras en costos.

## **2.3. Variable sostenibilidad**

En el caso de la variable sostenibilidad, la unidad que se analizó a partir de la metodología fue la de las decisiones de financiamiento sostenible. La unidad de observación es la valoración de los criterios de sostenibilidad por parte de la empresa. Los indicadores usados para esta fueron dos: 1) la valoración de la sostenibilidad de las fuentes de financiamiento y 2) la consideración de la sostenibilidad como criterio de decisión prioritario. Al respecto del primer indicador, Augusto Benites, Gerente de Finanzas de Valle y Pampa, calificó la importancia de la

sostenibilidad de sus fuentes de financiamiento en 10 sobre 10 de acuerdo a la escala Likert propuesta en la metodología. Esto significa que para ellos, la sostenibilidad de la fuente de financiamiento es muy importante ya que está más alineado con los valores de la empresa. Sin embargo, Augusto Benites considera que es más importante la valoración del criterio de sostenibilidad por parte de los financistas para hacer más elegibles a Valle y Pampa.

En el caso del segundo indicador, Augusto Benites nos dice que Valle y Pampa sí considera la sostenibilidad como un criterio prioritario ya que está en el ADN de la empresa y, por consiguiente, en la toma de decisiones. Si existe la posibilidad de elegir entre dos bancos, con las tasas de interés que no son significativamente diferentes, escogerían el más sostenible porque se alinea a la cultura de la organización (comunicación personal, 19 de julio, 2018).

En conclusión, la variable de sostenibilidad a nivel económico-financiera no representa una ventaja hasta el momento ya que no se ha logrado un beneficio a partir de esta. Sin embargo, como se menciona, sí existe un sector financiero que se enfoca en proyectos de inversión con una perspectiva más sostenible y la Certificación B está siendo más conocida. Si llegará a un nivel contractual donde ser B es crítico para el financiamiento, los beneficios serían posibles.

### **3. Dimensión de Gestión interna**

Por último, la variable gestión interna se ha dividido en tres unidades de análisis según la metodología: 1) gobernanza, 2) recursos humanos, e 3) Innovación.

#### **3.1. Variable gobernanza**

En el caso de la gobernanza se analizan dos unidades de observación: 1) la misión social y 2) la incidencia en la directiva de la empresa.

##### *3.1.1. Misión social*

Esta primera unidad de observación se analizará de acuerdo a un indicador: si la misión social está alineada a los requerimientos de Sistema B. Como requisito, Sistema B plantea que la misión social este declarada en sus estatutos en el primer año de certificarse como máximo. Debido a temas legales, Sistema B Perú sugiere párrafos específicos que facilitarán este proceso, aunque depende del área legal de cada empresa. Al respecto María Fe Aguilar, Coordinadora de Academia B y Comunidades B de Sistema B Perú, comenta que, al día de hoy, el 95% de las empresas ha cambiado sus estatutos que, si bien han tenido algunos problemas a nivel de notaría o registro público, se han solucionado todos (comunicación personal, 10 de septiembre, 2018). De acuerdo con las modificaciones legales que plantea Sistema B se sugiere incorporar en el

estatuto dos clausulas<sup>46</sup>: 1) en el artículo sobre objeto social, y 2) en el capítulo sobre administración de la sociedad. Valle y Pampa ha cumplido este requisito.

### 3.1.2. Directiva

En el caso de la directiva, se han planteado tres unidades de observación: 1) la trayectoria profesional de la gerencia, 2) cambios en el planteamiento estratégico de la empresa a partir de la Certificación, y 3) el compromiso ético con los *stakeholders*. Para la primera unidad de observación, se ha considerado solo un indicador: la importancia de la sostenibilidad en la trayectoria profesional de la gerencia al momento de la contratación. La importancia de este indicador se mide de acuerdo a la escala Likert propuesta en la metodología. El resultado de este indicador fue de 7 sobre 10, lo que significa que la empresa considera importante el criterio de sostenibilidad en los puestos de gerencia.

En el caso de la segunda unidad de observación, los cambios en el planeamiento estratégico, también se ha considerado solo un indicador: los tipos de cambio que ha realizado la empresa a raíz de la Certificación B. De acuerdo a Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, no se han registrado cambios estratégicos a partir de la Certificación B en la empresa. En el caso de la tercera unidad de observación, el compromiso ético, se consideran dos indicadores: 1) si se hicieron las modificaciones legales en sus estatutos como sugiere Sistema B y 2) otros documentos que muestren un compromiso ético con los *stakeholders*. Al respecto, y como ya se mencionó, Valle y Pampa sí ha cambiado sus estatutos según las disposiciones de Sistema B Perú. Por otro lado, no se registran cambios adicionales a nivel de compromisos éticos con los *stakeholders*.

---

<sup>46</sup> Párrafo en el artículo sobre Objeto social:

“En el cumplimiento del objeto social la sociedad procurará generar un beneficio o impacto material positivo en la comunidad, las personas vinculadas a la sociedad y en el medio ambiente. Sólo los socios/accionistas podrán exigir a sus órganos sociales como el Directorio y/o los gerentes el cumplimiento de la voluntad social de integrar en sus actividades los fines y objetivos sociales y ambientales que se describen en el objeto social” (Sistema B, 2018g)

Párrafo en el capítulo sobre la administración de la sociedad:

“En el ejercicio de sus funciones y facultades los directores, gerentes, administradores y apoderados deberán considerar no sólo los intereses de los socios/accionistas, sino también a sus trabajadores o colaboradores, clientes, proveedores, consumidores y demás partes directa o indirectamente vinculadas a la sociedad. Asimismo, deberán velar por el interés colectivo y de la comunidad donde la sociedad desarrolle sus actividades, incluyendo el cuidado del medio ambiente y el respeto a la cultura local.

Los administradores, por intermedio del Directorio y/o de la Gerencia General, deberán dejar constancia en la memoria anual o en sus informes y comunicaciones periódicas tanto al interior de la sociedad como frente a la opinión pública de las acciones tomadas para integrar sus actividades económicas con su propósito social y/o ambiental.

Las obligaciones que asumen los directores, gerentes, administradores y apoderados de la sociedad conforme a esta cláusula sólo son exigibles de manera exclusiva por los socios/accionistas de la sociedad, no creando derechos especiales en favor de terceros.” (Sistema B, 2018g)

En conclusión, a nivel de gobernanza, la misión social declarada en los estatutos, una directiva con trayectoria en sostenibilidad y el compromiso ético que plantea ser una Empresa B sí representan un diferencial frente a empresas fuera de la Comunidad B. Este diferencial se mantendrá en la medida que las Sociedades de Beneficio (BICs) no sustituyan esta característica para las empresas que se quieran registrar. También depende del enfoque que se le dé a las BICs en cada legislación. Entonces, a nivel de gobernanza, sí hay beneficios frente a otras empresas ya que el compromiso ético, no es solo un discurso, sino que se dan acciones concretas que hacen más creíble el propósito social y medioambiental de la organización.

### 3.2. Variable recursos humanos

La metodología plantea, en el caso de recursos humanos, dos unidades de análisis: 1) la atracción de talento y 2) la retención de talento.

#### 3.2.1. Atracción de talento

Para el caso de atracción de talento nuevo, las unidades de observación planteadas fueron dos: 1) el interés de los candidatos en la visión de sostenibilidad de la empresa y 2) las postulaciones a puestos de trabajo. Para el caso de la primera unidad de observación, se consideró un indicador: la importancia de la sostenibilidad de los postulantes al momento de solicitar empleo. Para ello se usó la escala Likert planteada en la metodología. Es importante mencionar que, debido al acceso a datos de los postulantes, solo se pudo conocer la percepción de estos a partir de los colaboradores entrevistados. Por último, la pregunta se dividió en dos: una relacionada al medioambiente y otra a lo social.

Los resultados se muestran en la tabla 19 donde se puede ver que la mayor parte de los colaboradores (entre administrativos y personal de campo) consideran como muy importante las prácticas sostenibles con el medio ambiente y las prácticas de responsabilidad social de una empresa al postular a una oferta de trabajo. Es más, el porcentaje de colaboradores que considera poco o nada importante estos temas es menos del 10% en ambos casos.

**Tabla 19: Importancia de la sostenibilidad al postular a una oferta de trabajo**

Importancia de las prácticas sostenibles con el medio ambiente										
	Nada importante		Poco importante		Algo importante		Importante		Muy importante	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Administrativos</b>	0%	0%	0%	0%	3%	7%	7%	27%	23%	33%
<b>Personal de campo</b>	2%	0%	4%	2%	0%	2%	5%	16%	27%	43%

**Tabla 19A: Importancia de la sostenibilidad al postular a una oferta de trabajo (continuación)**

Importancia de las prácticas de responsabilidad social con la comunidad										
	Nada importante		Poco importante		Algo importante		Importante		Muy importante	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Administrativos</b>	0%	0%	0%	0%	3%	7%	0%	30%	33%	27%
<b>Personal de campo</b>	2%	0%	0%	2%	4%	7%	7%	18%	21%	39%

En el caso de la segunda unidad de observación, las postulaciones, se analizó mediante ocho indicadores (ver tabla 20). En ellas, gran parte no cuenta con registro, sin embargo, según Gabriela Merino, se tiene la percepción de que son más atractivos ya que han recibido más currículos de personas interesadas en practicar o laborar en la empresa. En el caso de las postulaciones, no se puede sacar conclusiones debido a la falta de información registrada (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

**Tabla 20: Medición de las postulaciones de Agroinversiones Valle y Pampa**

Indicador	Respuesta
# de solicitudes de empleo 2 años antes de ser B	Sin registro
# de solicitudes de empleo 2 años después de ser B	Sin registro.
# de candidatos por puesto 2 años antes de la certificación	Sin registro
# de candidatos por puesto 2 años después de la certificación	Sin registro
Tiempo promedio de llenar un puesto solicitado 2 años antes de la certificación	Relativo dependiendo de la posición. En general de 2 a 8 semanas dependiendo del componente técnico
Tiempo promedio de llenar un puesto solicitado 2 años después de la certificación	Relativo dependiendo de la posición. En general de 2 a 8 semanas dependiendo del componente técnico
# de rechazos de las ofertas de trabajos por los candidatos 2 años antes de la certificación	Sin registro
# de rechazos de las ofertas de trabajos por los candidatos 2 años después de la certificación	Sin registro

Adaptado de: Gabriela Merino (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

### 3.2.2. Retención de talento

Para el análisis de la retención de talento de la empresa, se han evaluado tres unidades de observación: 1) la rotación, 2) la valoración del propósito empresarial, 3) el clima laboral, y 4) las proyecciones de los colaboradores a largo plazo. En el caso de la rotación, se han medido cuatro indicadores (ver tabla 21). En relación con el crecimiento de colaboradores después de la Certificación, se aclara que este número se ha incrementado por el crecimiento de la empresa.



**Tabla 21: Medición de la rotación de colaboradores de Valle y Pampa**

Indicador	Respuesta
# de nuevos colaboradores contratados 2 años antes de la certificación	32
# de nuevos colaboradores contratados 2 años después de la certificación	36
# de colaboradores que se desvinculan de la empresa 2 años antes de la certificación	1
# de colaboradores que se desvinculan de la empresa 2 años después de la certificación	5

Adaptado de: Gabriela Merino (comunicación personal, 21 de agosto, 2018)

La valoración del propósito empresarial para los colaboradores, la segunda unidad de observación, se ha medido a través de cuatro indicadores: 1) el número de colaboradores que conocen la certificación B, 2) la importancia para estos de la medición de impactos social y ambiental, 3) la importancia de la inclusión de comunidades aledañas a las operaciones y 4) la importancia de proveedores sostenibles. En el caso de las dos primeras preguntas, estas también analizaron para la variable participación e involucramiento (en la dimensión de capital social). Los resultados del primer indicador fueron que el 90% de los colaboradores administrativos y el 82% del personal de campo conocen qué es la certificación B. En el caso del segundo indicador, se usó la escala Likert, teniendo como resultado que el 80% de los colaboradores administrativos y el 69% del personal de campo consideran muy importante la medición de impacto social y medioambiental. El 20% restante del personal administrativo y el 16% del personal de campo consideraron que la medición de impactos fue importante. El 15% restante del personal de campo consideraron que esta era algo o poco importante. Para ninguno de los grupos de colaboradores se consideró que la medición de impacto social y ambiental no era importante.

Para el caso del tercer indicador, la importancia de contratar personal de comunidades aledañas, según la escala Likert, los resultados fueron considerados, por mayoría, como importante o muy importante tanto para el personal administrativo como personal de campo. Muy pocos lo consideraron como normal y nadie como poco o nada importante (ver tabla 22).

**Tabla 22: Importancia de la inclusión de personal de las comunidades aledañas**

	Nada importante		Poco importante		Algo importante		Importante		Muy importante	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Administrativos</b>	0%	0%	0%	0%	3%	7%	10%	13%	23%	43%
<b>Personal de campo</b>	0%	0%	0%	4%	2%	5%	7%	23%	20%	38%

En el caso del cuarto indicador, los proveedores sostenibles, los resultados de la medición fueron similares. Los colaboradores consideran que la empresa debe tener criterios de

sostenibilidad para seleccionar a los proveedores. Muy pocos lo consideran como un indicador normal, pero ahora sí hay algunos que consideran que es poco o nada importante tener proveedores sostenibles (ver tabla 23).

**Tabla 23: Importancia de proveedores sostenibles**

	Nada importante		Poco importante		Algo importante		Importante		Muy importante	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Administrativos</b>	0%	0%	3%	0%	0%	3%	3%	7%	43%	40%
<b>Personal de campo</b>	4%	2%	0%	4%	0%	5%	7%	13%	32%	34%

La tercera unidad de observación es el clima laboral. Este consideró tres indicadores en su medición: 1) la satisfacción de los colaboradores, 2) el número de quejas y 3) los tipos de quejas. En el caso de la satisfacción de los colaboradores, la medición se hizo considerando una variación en la escala Likert. El resultado (ver tabla 24) fue que la mayoría de colaboradores (tanto administrativos como de campo) se encuentran muy satisfechos o satisfechos trabajando en Valle y Pampa. Muy pocos se mostraron indiferentes al entorno de trabajo y ninguno considero que el entorno de trabajo no fuera satisfactorio en alguna medida.

**Tabla 24: Nivel de satisfacción con el entorno de trabajo**

	Nada satisfecho		Poco satisfecho		Algo satisfecho		Satisfecho		Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Administrativos</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	13%	43%	37%
<b>Personal de campo</b>	0%	0%	2%	2%	4%	4%	0%	11%	14%	64%

Como se mencionó anteriormente, los colaboradores sí conocen, en su mayoría, que hay organizaciones en la empresa que los representan: 77% (43 de 56) colaboradores de campo, y 53% (16 de 30) de los colaboradores administrativos. Se señala en ambos casos al Comité de Comercio Justo como la organización principal que los representa a nivel interno de la empresa. Este tipo de organizaciones son importantes porque ayudan a canalizar las opiniones de los colaboradores hacia la gerencia y poder tomar mejores decisiones.

En el caso del segundo y tercer indicador, el número y tipo de las quejas, no se llevan registros del número de estas, pero Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, comenta al respecto que estas se reciben en el buzón de sugerencias y la gran mayoría gira en torno a mejoras de infraestructura del fundo, mejoras de la calidad de comida del concesionario y espacios de esparcimiento en el fundo (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

Para el caso de la cuarta unidad de observación, la proyección a largo plazo por parte de los colaboradores, se consideran tres indicadores que miden: 1) la disposición a hacer línea de carrera en la empresa, 2) el número de puestos de trabajo creados antes de la certificación y 3) los puestos de trabajos creados después de certificarse como Empresa B. En el caso de la línea de carrera, el 98% (55 de 56) colaboradores en campo tienen pensado continuar trabajando en los próximos periodos de producción; y 93% (28 de 30) colaboradores administrativos consideran hacer una línea de carrera en la empresa.

En el caso de los nuevos puestos de trabajo creados los resultados fueron:

**Tabla 25: Nuevos puestos de trabajo creados antes y después de la certificación**

Indicador	Respuesta
# de nuevos puestos creados 2 años antes de la certificación	2
# de puestos creados 2 años después de la certificación	8

Así, en el caso de la variable de Recursos Humanos de Agroinversiones Valle y Pampa, se puede decir que los beneficios de la Certificación B en atracción de talento y retención de talento no se pueden vincular directamente a los cambios ocurridos a partir de la Certificación. Existe la percepción de cambios en la atracción de talento al recibir una mayor cantidad de postulantes a cargos ofrecidos por la empresa y los colaboradores. Así mismo, tanto los colaboradores en el fundo como los colaboradores administrativos consideran importante el criterio de sostenibilidad. Sin embargo, la falta de registros en las postulaciones y de algún caso explícito sobre la atracción del talento a partir de la certificación hace que no se pueda formular una conclusión definitiva.

En el caso de la retención, si bien hay un aumento de colaboradores contratados y más trabajadores desvinculados, no hay conexión directa que lleve a concluir que esto se debe al proceso de certificación. Esta podría ser causa del crecimiento de la empresa. Sin embargo, sí hay una percepción de los colaboradores hacia la valoración del propósito social y medioambiental de la empresa. La mayor parte de los colaboradores saben que Valle y Pampa cuenta con la certificación B y consideran importante la medición de impacto (ambiental como social) de la empresa, la inclusión de gente de comunidades cercanas como candidatos a puestos de trabajo y el uso de proveedores sostenibles. Es decir, los colaboradores reconocen la importancia de que una empresa tenga prácticas sostenibles. Así mismo, la mayor parte de trabajadores se encuentra muy satisfechos trabajando en la empresa y casi todos quieren hacer línea de carrera en la empresa o seguir trabajando en las campañas. Si bien no se cuentan con datos de quejas de los colaboradores, sí se ha respetado e incentivado la asociación. Principalmente se cuenta con el Comité de Comercio Justo como la organización que representa a los trabajadores en el fundo.

Por último, debe insistirse en que los puestos creados no responden directamente a la certificación como causa, sino a otras como el crecimiento de la empresa.

En conclusión, la variable de recursos humanos no genera valor directamente para los clientes, pero sí es un beneficio importante de Gestión Interna que la empresa debe considerar en el análisis. Si bien no hay beneficios tangibles ni se puede establecer una relación directa entre los cambios y la Certificación B, sí hay una percepción de mejora que deberá ser medida en el futuro. Es importante mencionar que la información recolectada muestra una percepción positiva del modelo sostenible que sigue la empresa (y que la Certificación B ayuda a impulsar y mejorar) así como un clima laboral positivo. Los colaboradores consideran importantes las variables sociales y ambientales y se encuentran satisfechos trabajando en Valle y Pampa, y quieren seguir trabajando en la empresa. Si bien la relación del propósito y la satisfacción laboral no es directa, podría ser una de las causas. Siendo más específicos, ser una Empresa B no ha representado un beneficio demostrable en el caso de la atracción o retención de talento.

### **3.3. Variable innovación**

Finalmente, la variable de innovación busca analizar principalmente la innovación de Agroinversiones Valle y Pampa en dos aspectos (o sus unidades de observación). Estos son: la implementación de nueva tecnología en los terrenos o instalaciones y la implementación de nuevos procesos.

#### *3.3.1. Implementación de nueva tecnología en los terrenos o instalaciones*

Para el análisis de esta variable se usaron dos indicadores: 1) la implementación de cambios tecnológicos a partir de la Certificación B, y 2) la tecnología que se implementó. En el caso de la implementación de nueva tecnología no se registró ninguna innovación.

#### *3.3.2. Implementación de nuevos procesos*

En el caso de innovaciones de procesos se usaron dos indicadores para medir este: 1) la implementación de nuevos procesos a partir de la certificación como Empresa B, y 2) los distintos tipos de procesos implementados.

Gabriela Merino, Jefa de Administración y Recursos Humanos, menciona que la empresa evalúa constantemente los procesos, modificándolos en función a las prácticas que se van adoptando. Los procesos que se han implementado han sido varios: modificaciones en el sistema para que alerte de los periodos de descanso de los trabajadores de campo, capacitaciones sobre temas laborales que involucran la libre asociación o los descuentos que se hacen a los productos para la Comunidad B. Es importante mencionar que no se aclara qué mejoras se han dado directamente a partir de la Certificación B (comunicación personal, 21 de agosto, 2018).

Se concluye que, para el caso de la variable innovación, si bien sí se mencionaron procesos nuevos implementados a partir de la certificación, estos no han generado un beneficio a la empresa. Los nuevos procesos mencionados no producen mejoras en el desempeño de la empresa, si no que parecen más nuevos procedimientos implementados para alcanzar algún objetivo. Sin nuevos procesos o tecnología implementada, no hay beneficios para la competitividad de la empresa.

\*\*\*

Como conclusión del capítulo, sí existen beneficios de la Certificación B para hacer más competitiva a Valle y Pampa. Aunque estos son iniciales debido al periodo de certificación, existe un potencial amplio para que estas se desarrollen y aumenten en la medida que la certificación B se haga más conocida en el Perú y en la región. Al momento, tres de las nueve variables son considerados beneficios de certificarse como una Empresa B para Valle y Pampa. Estas son: Identidad y valores compartidos, la participación e involucramiento de Valle y Pampa en la Comunidad B, y la gobernanza. Así mismo, se concluye que las variables de la dimensión económico/ financiera son las más difíciles de conseguir debido a que Sistema B Perú no la tiene como prioridad en su estrategia. Por motivos de capacidad operativa, Sistema B Perú se está enfocando en el aumento de empresas certificadas y no tanto en mapear posibles fondos de inversión interesados en las Empresas B peruanas.

# CONCLUSIONES

## 1. Conclusiones teóricas

- Respondiendo a la pregunta de investigación del marco teórico, para hablar de la necesidad de una certificación del propósito social y ambiental de una empresa es necesario entender los cambios de paradigma que han ido surgiendo principalmente en la segunda mitad del siglo XX. El modelo de desarrollo determina el pensamiento, las acciones y las interacciones de las distintas organizaciones que componen el espectro de la economía. La teoría neoclásica fue la que predominó como modelo de desarrollo centrándose en el mercado donde los agentes se dividen en oferentes y demandantes. El objetivo del modelo busca maximizar las utilidades teniendo como base el equilibrio entre oferta y demanda. Las críticas a esta teoría mencionan señalan agentes unidimensionales que solo buscan beneficio económico. La acumulación de capitales y riqueza sin considerar otros factores hace que la teoría neoclásica se vuelva insostenible como modelo de desarrollo.
- La propuesta de sostenibilidad cobra mayor relevancia con la publicación del Informe Bruntland donde se reconoce que los recursos naturales no son infinitos y las malas prácticas económicas están llevando a deteriorar el ecosistema, comprometiendo así el bienestar de las generaciones futuras.
- El enfoque de sostenibilidad permea el espectro de la economía a distintos niveles. Las organizaciones (entre ellas las empresas) empiezan a reconocer que producen impactos negativos en la sociedad y medioambiente y estos deben ser reducidos. Se consideran, entonces, cada vez más variables al momento de definir el éxito de una organización. Las teorías no se hacen esperar y empiezan a surgir propuestas que consideran las dimensiones económica, social y ambiental como el *Triple Bottom Line*, el Shared Value, los negocios inclusivos, etc.
- El enfoque de valor económico y social no son exclusivos de un tipo de organización. Existen modelos organizacionales híbridos que buscan generar ambos tipos de valor. Entre ella tenemos a las empresas sociales y las Empresas B.
- En base al marco teórico investigado, la Certificación B no es solo una certificación social y ambiental (de productos o procesos), sino es una certificación del propósito social y ambiental con una mirada sistémica de la empresa dentro de su industria y con una propuesta de comunidad entre las Empresas B certificadas.
- Se considera la definición que proponen Battilana y Lee sobre organización híbrida como la más adecuada: “las actividades, estructuras, procesos y significados por los

cuales las organizaciones toman sentido y combinan los aspectos de múltiples formas organizacionales” (Battilana & Lee, 2014, p. 403). Entre las formas híbridas, las Empresas B y empresas sociales combinan objetivos sociales con objetivos económicos.

- Se entiende como empresa social a un modelo organizacional híbrido que genera valor económico, valor social y valor ambiental a través del desarrollo de ideas innovadoras que incluyan objetivos sociales y económicos, usando las herramientas que propone el sector privado (a través del mercado) con el fin de potenciar y mantener de manera sostenible el impacto social o ambiental perseguido por la organización.
- Sistema B propone una visión sistémica, es decir, la formación de un movimiento que integre a las empresas B con diferentes actores para crear así un ecosistema que genere bienestar a las personas, la sociedad y la naturaleza.
- La competitividad empresarial ha presentado cambios alineados con los cambios del paradigma de desarrollo ya mencionado anteriormente. Se ha pasado de considerar la competitividad como los factores económicos que determinan la productividad de un país, empresa o industria, a incluir factores intangibles como relacionados a la sociedad y al medioambiente donde opera la empresa.
- La visión estratégica de competitividad que propone Porter y Kramer para el caso de Responsabilidad Social Corporativa se puede generalizar para el caso de empresas con propósito social y empresas B. En otras palabras, es importante considerar que las actividades vinculadas con la cadena de valor de la empresa (una perspectiva interna) deben tomar en cuenta los efectos que produce el entorno social y ambiental (una perspectiva externa). De esta manera se refuerzan los incentivos que provienen del contexto para generar más beneficios para la organización, así como para la sociedad y el medioambiente.

## **2. Conclusiones contextuales**

- Como marco sobre las necesidades sociales para el Perú, se usan los Objetivos para el Desarrollo Sostenible, de los cuales se resaltan nueve. Entre ellos se encuentran terminar con la pobreza, terminar con el hambre y mejorar la nutrición y agroindustria sostenible, garantizar una educación inclusiva y de calidad, la gestión sostenible de agua y saneamiento, etc. El Estado peruano ha logrado avances reduciendo la pobreza y mantiene un Gasto Social creciente donde se prioriza la educación, la salud y la lucha contra la pobreza. Por otro lado, el Índice de Desarrollo Social muestra un crecimiento en su puntaje del 2015 al 2016. Los principales problemas que se resaltan

están relacionados a agua y saneamiento, acceso a la electricidad, percepción de la criminalidad, libertad de religión, obesidad, etc.

- El Perú es considerado cada vez menos atractivo como objetivo de financiamiento para inversión social y de desarrollo por parte de muchos países internacionales y fundaciones ya que en la actualidad es considerado un país de renta media alta. Este método de financiamiento por terceros es la práctica de la mayoría de organizaciones del Sector Social en el país. Sin embargo, la competencia por los fondos (bilaterales y privados) es cada vez más fuerte y muchas organizaciones deben cortar proyectos o bien tienen su propia existencia amenazada. Así mismo, esta amenaza también representa un reto para las mismas organizaciones en la búsqueda de fondos. Si bien las empresas se vuelven en una fuente potencial de nuevos ingresos, estas buscan resultados a corto plazo y las ONG tienen una visión a mediano plazo. El reto está en entender mejor a este potencial financiador o, por otro lado, tomar en cuenta la posibilidad de autofinanciamiento.
- Un reto importante que se plantean en las entrevistas a expertos es la medición de impactos para medir los resultados de las acciones de las organizaciones del sector social. Es necesario una perspectiva sistémica ya que muchos de los beneficios no son fácilmente cuantificables. Es decir, los beneficios son intangibles y varían en la percepción de las personas.
- El modelo de empresas sociales parece estar aumentando. Ya sea por necesidad o decisión estratégica, el autofinanciamiento parece ser una alternativa cada vez más recurrente entre los emprendimientos. Sin embargo, no hay cifras oficiales que sostengan estas afirmaciones. Existe la necesidad desde la Academia de continuar investigando estas nuevas organizaciones que van surgiendo, así como llegar a consensos en las definiciones y establecer diferencias con otras prácticas como la responsabilidad social o la filantropía.
- Un nuevo modelo surge como una alternativa para las organizaciones del Sector Social que hace los emprendimientos más sostenibles financieramente sin comprometer su visión estratégica organizacional (fin social). Estas son las Empresas B, de origen estadounidense, que a través de la certificación pueden demostrar que mantienen un impacto positivo con la sociedad y el medioambiente.
- Sistema B Perú ha registrado incrementos en el uso de la herramienta de Evaluación de Impacto B, así como en el número de empresas certificadas. Esto responde a la estrategia que se habían propuesto desde el 2016. Sin embargo, la capacidad operativa



impide a Sistema B Perú implementar mayores estrategias. El equipo sigue siendo de tres personas y existe una necesidad de fondos que le permita elaborar más proyectos.

### **3. Conclusiones de análisis**

- Respondiendo la pregunta de investigación sobre los beneficios de ser una empresa B para agroinversiones Valle y Pampa, se han encontrado pocos beneficios provenientes de la certificación. De las nueve variables analizadas en este estudio, solo se han identificado tres de ellas como beneficios que se dieron a partir de la Certificación B. Estas son: identidad y valores compartidos, participación e involucramiento, y gobernanza.
- Por otro lado, las seis variables restantes no determinan necesariamente beneficios relacionados con el proceso de Certificación B. Los motivos de esta conclusión son: 1) Algunos indicadores sí presentan mejoras para Valle y Pampa pero no hay una relación directa con el proceso de certificación. Ejemplos de ello son la rotación del personal o el incremento de clientes después de la certificación. Si bien se da el incremento, esto no es, necesariamente, un efecto de certificarse como empresa B. 2) En otros casos no hay información registrada por parte de la empresa para poder sacar una conclusión. Ejemplo de esto son las postulaciones que miden la atracción de talento. 3) Finalmente, en algunos casos el entorno no ha sido el propicio para alcanzar beneficios. Como ejemplo se puede mencionar el acceso a financiamiento proveniente de la Comunidad B. Sistema B Perú no se ha enfocado en este aspecto como parte de su estrategia a corto plazo.
- De las variables analizadas, los beneficios obtenidos tienen un potencial mayor de desarrollo en la medida que la Certificación B se haga más conocida a nivel nacional, regional y mundial. Esto último también podría fortalecer otras variables e impulsar mayores ventajas para Valle y Pampa.
- La visión de sostenibilidad de la empresa y ser considerada como parte de la agroindustria sostenible sí representa un gran diferencial en el mercado peruano. Las características ambientales identificadas en el PESTA muestran que la agroindustria en el Perú, particularmente en Ica, tiene un componente informal que ha generado una crisis de agua en la zona de cultivo de Valle y Pampa. Esto representa una amenaza grave ya que se está afectando de manera irreparable la napa freática en la región de Ica lo cual afectará en algún momento a la empresa.
- La percepción positiva del modelo sostenible en el que se desempeña Agroinversiones Valle y Pampa puede estar relacionado a las condiciones del sector en el que se trabaja. Es decir, no todas las empresas agrícolas en el Perú tienen las

prácticas sociales y ambientales de la agroindustria sostenible. Como se menciona en el análisis PESTA, la informalidad, principalmente de la agricultura artesanal, presentan condiciones laborales precarias y sin beneficios para los trabajadores. Ser una empresa de agroindustria sostenible ya es un diferencial frente a muchas otras empresas que prefieren mantener malas condiciones laborales contratando de manera informal a niños o dejando de brindar beneficios a los colaboradores.



## REFERENCIAS

- ¿Cuánto bosque ha desaparecido en Perú por culpa de la minería ilegal? (24 de mayo de 2016). *RPP Noticias*. Obtenido de <http://rpp.pe/mundo/medio-ambiente/cuanto-bosque-ha-desaparecido-en-peru-por-culpa-de-la-mineria-ilegal-noticia-965042>
- Adelman, I. (2001). Falacias de la teoría del desarrollo y sus implicaciones en política. En G. Meier, & J. Stiglitz, *Fronteras de la Economía del Desarrollo* (págs. 91 -120). Bogotá: BM en coedición con Alfamega (edición en español).
- Alasino, E. (2008). *Perú, ¿el reino de las ONG? Armonización de los donantes: Entre la eficacia y la democratización*. Madrid: FRIDE.
- Alter, K. (2003). *Social Enterprise: A typology of the field contextualized in Latin America*. Washington DC: Interamerican Development Bank BID.
- APCI. (2016). *Quiénes Somos*. Obtenido de <http://www.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/quienes-somos>
- Argandoña, A. (2011). *La teoría de Stakeholders y la creación de valor*. XIX Congreso de EBEN España. IESE Business School.
- B Corporation. (2018a). *Valle y Pampa Peru 2016 Impact Report*. Obtenido de <http://www.bcorporation.net/community/valle-y-pampa-peru/impact-report/2016-10-07-000000>
- B Corporation. (2018b). *B Corp Directory*. Obtenido de <https://bcorporation.net/directory?search=&industry=Growers&country=&state=&city=>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision, Vol 47, No 8*, 1323-1339.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 397 - 441.
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia y creación de valor*. Lima: DACG- PUCP.
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizatios. *The London School of Economics and Political Science*, 46 - 69.
- Bio Plaza. (2018). *Servicios*. Obtenido de <http://bioplaza.org/bioplaza/servicios/>
- BioTerra. (2018). *BioTerra (Uruguay)*. Obtenido de <http://sistemab.org/bioterra-uruguay/>

- Borge, D., & Li, F. (2015). *Economía social, economía solidaria y economía laboral: un abordaje comparativo desde sus perspectivas conceptuales*. IX Congreso Internacional Rulescoop. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.
- Boyd, J., & Banzhaf, S. (2007). What are ecosystem services? The need to standardized environmental accounting units. *Ecological Economics*, 616 - 626.
- Brown, T., Bergstrom, J., & Loomis, J. (2006). Ecosystem Goods and Services: Definitions, Valuation and Provision. *Natural Resources Journal*, 329 - 376.
- Calvente, A. (2007). Sustentabilidad y competitividad global. *UAIS Sustentabilidad*, 1 - 8.
- Camacho, N., Córdova, N., Reyes, J., & Díaz, R. (2016). *Planeamiento estratégico para la agroindustria*. Lima: Centrum Business School.
- Cann, O. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>
- CEPAL. (2015). *Panorama Social de América Latina*. CEPAL.
- CEPAL. (2016). *Desarrollo Social Inclusivo. Una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Cesvi. (2016a). *cesvi.org.pe*. Obtenido de Misión y Visión: <http://www.cesvi.org.pe/qsomos.php>
- Cesvi. (2016b). *cesvi.org.pe*. Obtenido de Negocios Inclusivos: <http://www.cesvi.org.pe/campanas.php>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- COEECI. (2016a). *Contribución de la cooperación internacional y de la sociedad civil al desarrollo del Perú 2015*. Lima: COEECI.
- COEECI. (2016b). *Quiénes Somos*. Obtenido de <http://www.coecici.org.pe/quienes-somos/>
- Comini, G., Fidelholc, M., & Rodrigues, J. (2014). *Empresas B: Principios e desafios do Movimento B Corp*. Seminários em Administração XVII SemeAd 2014.
- Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Our Common Future*. New York.
- CONCYTEC. (2016). *Programa Nacional Transversal de Valorización de la Biodiversidad 2015 - 2021*. Lima: CONCYTEC.

- CONCYTEC. (2017a). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Lima: CONCYTEC.
- CONCYTEC. (2017b). *Primer Censo revela baja inversión en investigación y desarrollo en el Perú*. Obtenido de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1051-primer-censo-revela-baja-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-en-el-peru>
- Consejo de Supervigilancia de Fundaciones. (2016). *Directorio de Registro Administrativo Nacional de Fundaciones*. Obtenido de <http://www.minjus.gob.pe/cs-fundaciones-registro-administrativo/>
- Coordinadora Nacional de Comercio Justo en el Perú. (2016). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://comerciojusto.pe/cncj-peru/plataforma-claase/>
- De Belaunde, A. (2018). *Proyecto de ley que regula las sociedades de beneficio e interés colectivo (sociedades B.I.C.)*. Obtenido de [http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0253320180308.pdf](http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0253320180308.pdf)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social*, 7-34.
- Del Águila, L. (2015). Desarrollo, eficiencia abstracta y sostenibilidad. *Silex*, 123-132.
- Del Castillo, E., & Schwalb, M. (2011). *La experiencia de CESVI en la creación de empresas sociales para la inserción de jóvenes en riesgo*. Lima: CESVI & Universidad del Pacífico.
- Doherty, B. (2009). Introduction to the Landscape for Social Enterprises. En B. Doherty, G. Foster, C. Mason, J. Meehan, K. Meehan, N. Rotheroe, & M. Royce, *Management for Social Enterprise* (págs. 1 - 25). Londres: SAGE Publications Ltd.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 417 - 436.
- DTI. (2002). *Social enterprise. A strategy for success*. London: Department of Trade and Industry.
- Ecoflora Agro. (2018). *Ecoflora Agro (Colombia)*. Obtenido de <http://sistemab.org/ecoflora-agro-colombia/>
- EMES. (2008). *Social enterprise. A new model for poverty reduction and employment generation*. United Nations Development Programme.

- Esty, D., & Charnovitz, S. (2013). Environmental Sustainability and Competitiveness: Policy Imperative and Corporate Opportunity. *Institute for International Economic Policy Working Paper Series - The George Washington University*, 1 -14.
- Farber, V., Caballero, S., Prialé, M., & Fuch, R. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 56 - 78.
- Flora y Fauna. (2018). *Flora y Fauna - mercado saludable*. Obtenido de Inicio: <http://florayfauna.pe/>
- FSC. (2016). *Bosques para todos para siempre*. Obtenido de <https://pe.fsc.org/es-pe/fsc-per>
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social Enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 210 - 228.
- García, J. (2008). Aspectos básicos, valores y reflexiones éticas alrededor de la agricultura sostenible. *Reflexiones*, 139 - 151.
- Gaspar, M. (junio de 2012). *Cadena productiva de espárragos*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/95760740/Cadena-productiva-del-esparragos>
- Gática, S., Miranda, P., & Koljatic, M. (2013). Hacia un marco de políticas públicas para el cuarto sector en Chile. En A. VV., *Propuestas para Chile, Concurso de políticas públicas/2013*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Global Footprint Network. (2016). *Un vistazo*. Obtenido de [http://www.footprintnetwork.org/es/index.php/GFN/page/at\\_a\\_glance/](http://www.footprintnetwork.org/es/index.php/GFN/page/at_a_glance/)
- GLOBALG.A.P. (14 de 11 de 2018a). *El Sistema GLOBALG.A.P.* Obtenido de <https://www.globalgap.org/es/what-we-do/the-gg-system/>
- GLOBALG.A.P. (14 de noviembre de 2018b). *Evaluación de Riesgos GLOBALG.A.P para las Prácticas Sociales (sigla en inglés, GRASP)*. Obtenido de <https://www.globalgap.org/es/for-producers/globalg.a.p.-add-on/grasp/>
- Goulet, D. (1999). *Ética del desarrollo. Guía teórica y práctica*. Madrid: Iepala.
- Granados, M., Vlatka, H., Coakes, E., & Mohamed, S. (2011). Social enterprise and social entrepreneurship research and theory. A bibliometric analysis from 1991 to 2010. *Social Enterprise Journal*, 198- 218.
- Gutiérrez, A. (2010). *Tercer Sector e Intervenciones Sociales*. Madrid: Ediciones Académicas SA.

- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts and implications. *California Management Review*, 5 - 13.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. McGraw - Hill Interamericana de México.
- Honeyman, R. (2014). *Manual para las Empresas B. Negocios como fuerza positiva para mejorar el mundo*. Santiago de Chile: El mercurio/ Aguilar.
- Horganópolis. (2018). *Nossa historia*. Obtenido de <https://www.horganopolis.com.br/horganopolis/>
- Índice de Progreso Social Regional Perú 2016. (2016). Lima: CENTRUM Católica.
- INEI. (2017). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Lima: INEI.
- INEI. (2018). *Informe técnico No 2. Producto Bruto Interno Trimestral*. Lima: INEI.
- Inkamoss. (2018). *Sphagnum Moss*. Obtenido de <http://inkamoss.com/sphagnum-moss/>
- Instituto Crecer. (2018). *Ley de Promoción Agraria y su impacto económico y social*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/05/ley-de-promocion-agraria-y-su-impacto-economico-y-social.html?ref=gesr>
- Isasmendi, S. (2015). *La certificación de Empresa B como herramienta idónea para empresas híbridas. (Tesis de licenciatura, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina)*
- Kempf, M. (2014). *B Corporations: Evolution Of Capitalism?*
- Kerlin, J. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 247–263.
- Kickul, J., & Gundry, L. (2013). A framework for innovation in a global NGO: Building financial, institucional and programmatic sustainability. *Int. J. Innovation and Regional Development*, 3- 25.
- Laboratoria. (2016). *¿Qué es Laboratoria?* Obtenido de <http://laboratoria.la/>
- Las empresas B pueden cambiar el mundo, ¿ya las conoces? (25 de noviembre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/negocios/empresas-b-pueden-cambiar-mundo-ya-conoces-noticia-1858790>

- Laville, J. L. (2004a). Presentación. En J.-L. Laville (Ed.), *Economía Social y Solidaria: Una visión europea* (págs. 17 - 18). Buenos Aires: Altamira.
- Laville, J. L. (2004b). Las aporías del tercer sector. En J. L. Laville (Ed.), *Economía social y solidaria. Una visión europea* (págs. 181-197). Buenos Aires: Altamira.
- León, J. (2018). Si no se prorroga vigencia de la Ley de Promoción Agraria, a partir del 2019 Perú dejará de generar 90 mil puestos de trabajo en el sector. *Agraria*. Obtenido de <http://agraria.pe/noticias/si-no-se-prorroga-vigencia-de-la-ley-de-promocion-agraria-a--16151>
- Lewis, M., & Swinney, D. (2007). Social Economy? Solidarity Economy? Exploring the Implications of Conceptual Nuance for Acting in a Volatile World. Victoria, Canadá: Congreso Mundial sobre Economía Social.
- López, L. (2009). *Empoderamiento, capital social e innovación para el desarrollo. Estudio en comunidades rurales de la selva del Perú (Tesis doctoral, CENTRUM, Lima, Perú)*.
- Manceñido, H., & Manceñido, J. (2003). Competitividad Sustentable. *CONGRESO DE PRODUCTIVIDAD 2003* (págs. 1 -18). Universidad del CEMA.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de la Economía (6th Edición)*. México DF: Cengage Learning Editores.
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (. (2010). *Negocios inclusivos : iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Marquis, C., Klaber, A., & Thomason, B. (2010). B Lab: Building a New Sector of the Economy. *Harvard Business School*.
- Martin, R., & Osberg, S. (2015). Two keys to sustainable social enterprise. *Harvard Business Review*, 86- 94.
- Martínez, C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación. *Pensamiento y Gestión N°20*, 165-193.
- Max-Neff, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro*. Madrid: Biblioteca CF+S.
- MEF. (2017). *Cuenta General de la República 2016. Tomo I*. Lima: MEF.
- Millenium Ecosystem Assessment. (2005). *Ecosystem and Human Well Being: a framework for assessment*. Washington: Island Press.



- MINAGRI. (2016). *Diversidad de ecosistemas*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/47-sector-agrario/recurso-biodiversidad/346-diversidad-de-ecosistemas>
- MINAGRI. (2017a). *Comercio Exterior Agrario*. Obtenido de [http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-diciembre17\\_2.pdf](http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-diciembre17_2.pdf)
- MINAGRI. (2017b). *DECRETO SUPREMO N° 015-2017-MINAGRI*. Obtenido de El peruano: <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-crea-el-consejo-de-recursos-hidricos-de-decreto-supremo-n-015-2017-minagri-1584919-4/>
- MINAM. (2016a). *¿Qué es la certificación ambiental?* Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/seia/que-es-la-certificacion-ambiental/>
- MINAM. (2016b). *ByE - Biodiversidad y Empresa*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/bye/2015/03/16/empresas-podran-reportar-como-influyen-sus-actividades-en-el-estado-de-la-biodiversidad-con-la-herramienta-biodiversity-scorecard/>
- MINAM. (2016c). *ByE - Biodiversidad y Empresas*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/bye/quienes-somos/>
- MINAM. (2016d). *Se mejora el ISO 14001: 2015 en favor de los estándares ambientales del Perú y del mundo*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/se-mejora-el-iso-14001-2015-en-favor-de-los-estandares-ambientales-del-peru-y-del-mundo/>
- Monzón, J. L., & Cháves, R. (2012). *La Economía Social en la Unión Europea*. CESE y CIREC.
- Moore, M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29 no. suppl 1 183-208.
- Mueller, M., Gomes, V., & Seuring, S. (2009). The contribution of Environmental and Social Standards Towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance. *Journal of business Ethics*, 509 - 523.
- Mujica, J. (2016). *Sociedades de beneficio e interés colectivo: un aporte societario al bienestar social y medioambiental*. Lima: Universidad de Lima.
- Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. *Stanford Social Innovation Review*.

- Muñoz, I. (2016). Agroexportación y sobreexplotación del acuífero de Ica en Perú. *Anthropologica*, 115-138.
- Nesst Perú. (2013). *Las Empresas Sociales*. Obtenido de <http://www.nesst.org/peru/las-empresas-sociales/>
- OCDE. (2001). *Codes of Corporate Conduct: Expanded Review of their Contents*. OECD Publishing.
- OCDE. (2018). *¿Qué es la OCDE?* Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- Organic Foods Warehouse. (2018). *About us*. Obtenido de <http://www.organicfoods.com.pe/aboutus.html>
- Ostrom, E. (1990). *El Gobierno De Los Comunes: La Evolución De Las Instituciones de Acción Colectiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Padilla, R., & Juárez, M. (2007). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. *Revista de la CEPAL*, 45 - 60.
- Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación y Dirección de Gestión de la Investigación.
- Pattberg, P. (2006). The Influence of Global Business Regulation: Beyond Good Corporate Conduct. *Business and Society Review*, 241–268.
- Perales, L., & Sáez, P. (2010). *Capitalismo 2.0. El poder del ciudadano para cambiar el mundo*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Cueva, H., & Millán, A. (2002). *Más allá del individualismo: El tercer sector en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.
- ProAmbiente. (2016). *El valor de los ecosistemas para las empresas*. Obtenido de <http://www.proambiente.org.pe/umwelt/recursos/avances/HISTORIAS-ACSE-v6.pdf>
- Rainey, D. L. (2010). *Enterprise-Wide Strategic Management: Achieving Sustainable Success through Leadership, Strategies, and Value Creation*. New York: Cambridge University Press.

- Rainforest Alliance. (2018). *What Does Rainforest Alliance Certified Mean?* Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/faqs/what-does-rainforest-alliance-certified-mean>
- Redacción Gestión. (07 de febrero de 2017). Perú cumple 20 años con inflación anualizada de un dígito. *Diario Gestión*. Obtenido de *Diario Gestión*: <https://gestion.pe/economia/mercados/peru-cumple-20-anos-inflacion-anualizada-digito-128150>
- Reffico, E., & Ogliastri, E. (2009). Empresa y Sociedad en América Latina: una introducción. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 1 - 21.
- Romainville, M. (31 de octubre de 2017). Doing Business 2018: El Perú cae al puesto 58. *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/250928-doing-business-2018-el-peru-cae-al-puesto-58-en-ranking-sobre-facilidad-para-los-negocios/>
- Sáez, P., & Perales, L. (2010). *Capitalismo 2.0. El poder del ciudadano para cambiar el mundo*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- SEKN. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washintong: Banco Interamericano de Desarrollo BID.
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona: Planeta.
- SIEA. (2017). *Valor Bruto de la Producción Agropecuaria*. Obtenido de [http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/vbp-diciembre17\\_0.pdf](http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/vbp-diciembre17_0.pdf)
- Sistema B & BID. (2012). *El fenómeno de las empresas B en América Latina*. Washington: Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN.
- Sistema B. (2016a). *Sistema B: Memoria histórica 2011-2015*.
- Sistema B. (2016b). *Reunión Directorio, Fundadores y Aliados Sistema B Perú*. Lima.
- Sistema B. (2017a). *Política de personas*. Obtenido de <http://sistemab.org/wp-content/uploads/2017/01/Poli%CC%81tica-Personas-Sistema-B-oficial-Febrero-2017.pptx.pdf>
- Sistema B. (2017b). *Beneficios y oportunidades de ser Empresa B*. Obtenido de <http://sistemab.org/beneficios-y-oportunidades-de-empresas-b/>
- Sistema B. (2018a). *Estamos en su país. Sistema B: Perú*. Obtenido de <https://sistemab.org/peru/>
- Sistema B. (2018b). *7 Pasos para ser empresa B*. Obtenido de <http://sistemab.org/7-pasos-para-ser-empresa-b/>

- Sistema B. (2018c). *Sello Empresa B PENDIENTE*. Obtenido de <https://sistemab.org/sello-b-pendiente/>
- Sistema B. (2018d). Obtenido de Empresas B Perú: <https://sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/busqueda-de-empresa-b/empresas-b-peru/>
- Sistema B. (2018e). *Evaluación de impacto*. Obtenido de <https://bimpactassessment.net/node/467>
- Sistema B. (2018f). *143 empresas de América Latina son reconocidas internacionalmente como Mejores para el mundo*. Obtenido de <https://sistemab.org/143-empresasb-reconocidas-best-for-the-world/>
- Sistema B. (2018g). *Modificaciones legales en el Perú*. Obtenido de <http://sistemab.org/7-pasos-para-ser-empresa-b/modificaciones-legales-peru/>
- Sistema B. (2019). *Evaluación de Impacto - preguntas frecuentes*. Obtenido de <https://bimpactassessment.net/es/como-funciona/preguntas-frecuentes#qui%C3%A9n-desarrolla-los-est%C3%A1ndares>
- SNV & WBCSD. (2010). *Negocios Inclusivos: Creando valor en América Latina*. SNV & WBCSD.
- Social Enterprise Alliance. (2016). *What is Social Enterprise?* Obtenido de [socialenterprise.us: https://socialenterprise.us/about/social-enterprise/](https://socialenterprise.us/about/social-enterprise/)
- Tello, M. (2005). *Los factores de competitividad en el Perú*. Lima: CENTRUM.
- Throsby, D. (2001). *Economía y cultura*. Ciudad de México: Gestión Cultural.
- TOCA. (2018). *Products*. Obtenido de <http://fazendatoca.com.br/en/productes/>
- Triple bottom line. (17 de Noviembre de 2009). *The Economist*. Obtenido de [economist.com: http://www.economist.com/node/14301663](http://www.economist.com/node/14301663)
- Vallaes, F. (2006). La Responsabilidad Social de las Organizaciones. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/54/2006/10/La-Responsabilidad-Social-de-las-organizaciones.pdf>
- Valle y Pampa. (2017). *Organigrama de Valle y Pampa*. Lima.
- Valle y Pampa. (2018a). *Nuestra empresa*. Obtenido de <http://www.valleypampa.com/es/nuestra-empresa.html>
- Valle y Pampa. (2018b). *Productos*. Obtenido de <http://www.valleypampa.com/es/productos.html>

- Valle y Pampa. (2018c). *Somos nuestra gente*. Obtenido de <http://www.valleypampa.com/es/nuestra-gente.html>
- Valle y Pampa. (2018d). *Innovación y sostenibilidad*. Obtenido de <http://www.valleypampa.com/es/innovacion-y-sostenibilidad.html>
- Valle y Pampa. (2018e). *Nuestros campos*. Obtenido de <http://www.valleypampa.com/es/nuestros-campos.html>
- Valle y Pampa. (2018f). *Trabaja con nosotros*. Obtenido de <http://www.valleypampa.com/es/trabaja-con-nosotros.html>
- Vergara, C., & Ortiz, D. (2016). Desarrollo Sostenible: enfoque desde las ciencias económicas. *CENES*, 15-52.
- Vicente, J. (2016). *¿Qué propone el plan de gobierno de PPK para los próximos 5 años?* Obtenido de RPP: <http://rpp.pe/politica/elecciones/que-propone-el-plan-de-gobierno-de-ppk-para-los-proximos-5-anos-noticia-970001>
- Von Hagen, O., Manning, S., & Reinecke, J. (2010). Sustainable Sourcing in th Food Industry. *Moderne Ernährung Heute*, 1-9.
- YAQUA. (2016). *¿Cómo funciona?* Obtenido de <http://yaqua.pe/page/como-funciona>
- Yunus, M. (2011). *Las Empresas Sociales. Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades de la humanidad*. Madrid, España: Espasa Libros.

## ANEXOS

### Anexo A: Matriz de consistencia metodológica

	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	HIPÓTESIS	FUENTES DE INFORMACIÓN
GENERAL	¿Cómo beneficia el proceso de certificación B al desarrollo organizacional de la empresa social Agroinversiones Valle y Pampa dentro de su sector productivo?	Identificar los factores que han contribuido a mejoras organizacionales de Agroinversiones Valle y Pampa desde su certificación como empresa B dentro de su sector económico.	A través de la certificación B, Valle y Pampa logra beneficios al corroborar sus prácticas sostenibles con el medioambiente y la sociedad, el fortalecimiento de su gestión interna, la generación de redes y una identidad colectiva dentro de una comunidad con valores similares entre sus integrantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas exploratorias</li> <li>• Revisión bibliográfica</li> <li>• Entrevistas a profundidad</li> <li>• Análisis de las entrevistas</li> </ul>
CAP.1 MARCO TEÓRICO	¿Cuál es la base teórica que sustenta el surgimiento de una certificación social y medioambiental para las empresas sociales que buscan objetivos económicos, medioambientales y sociales?	Definir la base teórica que sustente el surgimiento de una certificación social para una gestión eficiente por parte de las empresas sociales tanto en una dimensión económica como en una dimensión social y medioambiental, haciendo de esta un modelo viable de gestión.	La certificación que ofrece Sistema B para empresas sociales se sustenta en el surgimiento de una teoría organizacional que promueve la generación de valor social, económico y medioambiental para alcanzar metas sostenibles en el tiempo. Este nuevo tipo de organizaciones necesita herramientas que sustenten la efectividad en estas tres dimensiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de desarrollo</li> <li>• Teoría de valor económico (economistas neoclásicos), valor social (SEKN) y <i>shared value</i> (Porter)</li> <li>• Economía social y solidaria</li> <li>• Gestión de bienes comunes (Elinor Ostrom)</li> <li>• Negocios inclusivos y <i>Base of the Pyramid</i> (Prahalad)</li> <li>• Competitividad (Porter, etc.)</li> <li>• Certificación social y Medioambiental</li> <li>• Empresas sociales (UK Social Enterprise, Yunus, Jacques Defoourny, etc.)</li> <li>• Empresa B (Sistema B, B Lab)</li> </ul>

**Anexo A: Matriz de consistencia metodológica (continuación)**

	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	HIPÓTESIS	FUENTES DE INFORMACIÓN
CAP. 2 MARCO CONTEXTUAL	¿Cómo surge el Sistema B y cómo se da el proceso de certificación en el Perú?	Describir el modelo que propone Sistema B para las empresas sociales y exponer el proceso de certificación B en el Perú.	Sistema B Perú surge como un promotor de las empresas sociales que buscan generar impactos positivos en la sociedad de manera sostenible a través de la evaluación B y una propuesta de valor que incluye las dimensiones económica, social y ambiental.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tesis</li> <li>2. Memoria Sistema B 2016</li> <li>3. Empresas sociales en el Perú – Publicación UP</li> <li>4. Estado del tercer sector</li> <li>5. Informes Ministeriales</li> <li>6. Informes de Organizaciones Internacionales</li> <li>7. Entrevistas a especialistas</li> </ol>
	¿Cuál es el modelo de negocio de Valle y Pampa con el cual busca generar valor ambiental, económico y social?	Describir el modelo de negocio con el cual Valle y Pampa genera valor económico, social y ambiental.	Agroinversiones Valle y Pampa sigue el modelo de empresa social sostenible certificada como empresa B, que busca generar valor ambiental, económico y social para la organización y sus <i>stakeholders</i> dentro del sector agricultura, produciendo frutas y hortalizas de alto valor nutricional con prácticas y tecnología sostenibles con el medioambiente y la sociedad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos internos proporcionados por la empresa</li> <li>2. Página web de Valle y Pampa</li> <li>3. Datos del Sector</li> <li>4. Entrevistas a personal administrativo de Valle y Pampa</li> <li>5. Encuestas a personal administrativo y de campo</li> </ol>
CAP. 3 MARCO ANALÍTICO	¿Cuáles son los beneficios de ser una empresa B para Agroinversiones Valle y Pampa en la competitividad organizacional?	Identificar los beneficios de certificarse como Empresa B para Agroinversiones Valle y Pampa que puedan representar mejoras en la competitividad de la empresa mejoras con sus <i>stakeholders</i> y mejoras con su entorno.	La certificación de Valle y Pampa como empresa B propone beneficios en tres dimensiones distintas: 1) económica, a través de potenciar las opciones de financiamiento y reducción de costos; 2) de capital social, que busca fortalecer el trabajo colaborativo y vínculos entre las empresas B, así como el desarrollo de una identidad común; y 3) de gestión interna, que promueve la mejora continua de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página web de Valle y Pampa</li> <li>2. Entrevistas a personal administrativo de Valle y Pampa</li> <li>3. Entrevistas a clientes y Sistema B</li> <li>4. Encuestas a personal administrativo y de campo</li> </ol>

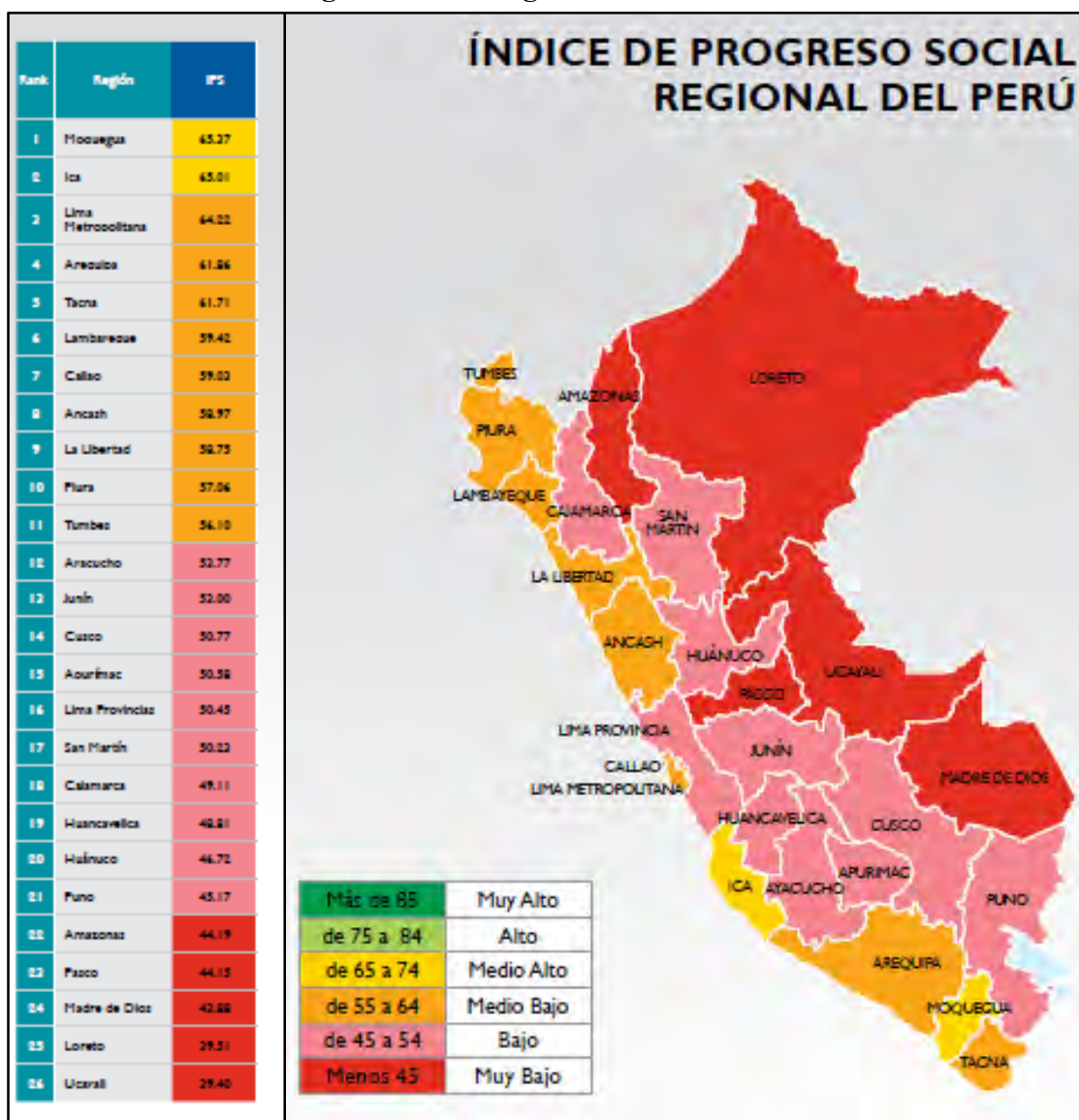
## Anexo B: Modelo IPS Regiones del Perú 2016



Fuente: Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (2016).



## Anexo C: Índice De Progreso Social Regional



Fuente: Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 (2016).

## Anexo D: Miembros de Sistema B Perú

<b>DIRECTORIO</b>	<b>EQUIPO EJECUTIVO</b>
<input type="checkbox"/> Jorge Caillaux, Director	<input type="checkbox"/> Ian Sznak, Director Ejecutivo de Sistema B Perú
<input type="checkbox"/> Miguel Bentín, Director	<input type="checkbox"/> María Alejandra Soto, miembro del Equipo ejecutivo de Sistema B Perú
<input type="checkbox"/> María Paz Cigarán, Directora	<input type="checkbox"/> María Fe Aguilar, Coordinadora de Academia B y Comunidades B
<input type="checkbox"/> Frank Hajek, Director	

Adaptado de: Sistema B (2018a).



## **Anexo E: Modelos de entrevista – especialistas**

### **Guía de entrevista a Martín Beaumont**

#### 1. El estado actual del sector social (tercer sector) en el Perú

- La última investigación identificada sobre el estado del sector social en el Perú se realizó el 2002 por Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Hanny Cueva y Armando Millan. ¿Por qué cree que no se han dado nuevas investigaciones que actualicen la información del sector social de manera global? (Existe alguna investigación más reciente? ¿cuál es el estado de las investigaciones y centros de estudio en relación al tema?)
- En dicha investigación se describe un sector social (los 90s) poco organizado, institucionalmente débil y económicamente precario debido a la crisis económica, la violencia política, las políticas de ajuste económicas, la crisis de partidos e instituciones. ¿En qué medida estas características se han revertido o se mantienen?
- Adicionalmente, se menciona que en los 90s, a pesar de tener un marco legal flexible, el estado no fortaleció al sector social. ¿Cuál es el papel del estado en relación al sector social en la actualidad?
- ¿Cuáles han sido las consecuencias de ser considerados un país de renta media alta?
- ¿Cuáles son las deficiencias actuales de las organizaciones del sector social? en relación con el entorno
- ¿Qué retos presentan las organizaciones del sector social para seguir operando dadas las nuevas condiciones? (menos fondos, desprestigio de algunas ONG que tratan temas controversiales)

#### 2. La situación de las empresas sociales en el Perú

- Aunque las organizaciones sociales siempre han tenido un alto porcentaje de autofinanciamiento, en la actualidad existen nuevos modelos de organización: modelos híbridos como las empresas sociales. ¿cómo se origina este modelo en el país? ¿O ya existía pero no estaba reconocido como tal?
- Como ocurre con gran parte de los nuevos modelos organizacionales, las empresas sociales están incrementándose. ¿Cree usted que se trata de un cambio en el entendimiento de la necesidad de medir el impacto social y ambiental, o es, más bien, una moda?
- Como gran parte de los emprendimientos sociales, la mayoría de empresas sociales necesitan un capital semilla. ¿Qué fondos disponen las empresas sociales además de los aportes de capital de los socios iniciales para empezar una empresa social?
- ¿El estado está brindando algún tipo de apoyo?

- En perspectiva, ¿cómo ve el desarrollo de empresas sociales en el Perú? ¿Tiene potencial de crecimiento?
3. Las Empresas B en el Perú
- ¿Cuál ha sido su acercamiento a Sistema B y las empresas B?
  - ¿Qué tan importante es contar con una certificación social y medioambiental en el Perú? ¿Existe una demanda
  - Sistema B tiene una mirada sistémica y se describe como un movimiento que quiere redefinir el concepto de éxito en la economía (no solo a través de una dimensión financiera, sino también desde una visión social y medioambiental)
  - ¿Qué retos tiene el modelo de empresa B en el desarrollo de este modelo en el Perú frente a las condiciones políticas, sociales y económicas?
4. ¿Cuál es el aporte desde la universidad que se le debe dar al estudio de las organizaciones del sector social?
- 

### **Guía de entrevista a Susy Caballero**

1. El estado actual del sector social (tercer sector) en el Perú
- La última investigación identificada sobre el estado del sector social en el Perú se realizó el 2002 por Felipe Portocarrero, Cynthia Sanborn, Hanny Cueva y Armando Millan. ¿Por qué cree que no se han dado nuevas investigaciones que actualicen la información del sector social de manera global? (Existe alguna investigación más reciente? ¿cuál es el estado de las investigaciones y centros de estudio en relación al tema?
  - En dicha investigación se describe un sector social (los 90s) poco organizado, institucionalmente débil y económicamente precario debido a la crisis económica, la violencia política, las políticas de ajuste económicas, la crisis de partidos e instituciones. ¿En qué medida estas características se han revertido o se mantienen?
  - Adicionalmente, se menciona que en los 90s, a pesar de tener un marco legal flexible, el estado no fortaleció al sector social. ¿Cuál es el papel del estado en relación al sector social en la actualidad?
  - ¿Cuáles han sido las consecuencias de ser considerados un país de renta media alta?
  - ¿Cuáles son las deficiencias actuales de las organizaciones del sector social? en relación con el entorno
  - ¿Qué retos presentan las organizaciones del sector social para seguir operando dadas las nuevas condiciones? (menos fondos, desprestigio de algunas ONG que tratan temas controversiales)

## 2. La situación de las empresas sociales en el Perú

- Aunque las organizaciones sociales siempre han tenido un alto porcentaje de autofinanciamiento, en la actualidad existen nuevos modelos de organización: modelos híbridos como las empresas sociales. ¿cómo se origina este modelo en el país? ¿O ya existía pero no estaba reconocido como tal?
- En el artículo del 2015, mencionando antes, dicen que el movimiento de empresas sociales está cobrando impulso a través del incremento en el número de personas, eventos e iniciativas que promueven este fenómeno. ¿cuál es estado de este movimiento en la actualidad? ¿Cree que el número de empresas sociales se está incrementando? ¿Que está adquiriendo legitimidad?
- ¿Cuáles cree usted que son los motivos de este crecimiento? ¿Se debe a la necesidad de medir el impacto social y ambiental, es tan solo una moda, o es el espíritu de los nuevos emprendedores que no buscan meramente un valor económico en el desarrollo de sus emprendimientos?
- Sobre la barrera cultural que plantean en el artículo. ¿Sigue arraigada la separación radical entre empresas y una organización social así como entre sostenibilidad y éxito? ¿Hay algún cambio?
- Como gran parte de los emprendimientos sociales, la mayoría de empresas sociales necesitan un capital semilla. ¿Qué fondos disponen las empresas sociales además de los aportes de capital de los socios iniciales para empezar una empresa social?
- ¿Cuál ha sido el papel del estado en relación a las empresas sociales? ¿existe algún tipo de apoyo?
- En perspectiva, ¿cómo ve el desarrollo de empresas sociales en el Perú?

## 3. Las Empresas B en el Perú

- ¿Qué tan importante es contar con una certificación social y medioambiental en el Perú?
- ¿Existe un mercado de empresas sociales que demande esta certificación?
- ¿Qué retos tiene el modelo de empresa B en el desarrollo de este modelo en el Perú frente a las condiciones políticas, sociales y económicas?

## 4. ¿Cuál es el aporte desde la universidad que se le debe dar al estudio de las organizaciones del sector social?

---

## Guía de entrevista a Baltazar Caravedo

A propósito de la reciente publicación de la memoria institucional de Sistema B América Latina 2015:

- ¿Fue el 5 o 6 país donde se crea oficialmente Sistema B en América Latina?  
[Ecuador/Perú]
- ¿Puede comentar más sobre el proceso de formación de Sistema B Perú en estos 3 grupos centrales?

Ecosistema → la demanda espontanea de líderes locales

Grupo promotor → Firma de memorándum de entendimiento → relaciones estratégicas grupo promotor y sistema B → Empresas B certificadas a principios del 2015 ¿Cuáles fueron otras relaciones estratégicas?

Grupo constituido → ¿reciben algún beneficio o realizan aportes a sistema B AL?

Acerca de la articulación de Sistema B con diferentes actores a través del concepto de comunidad de práctica.

- ¿Qué es una comunidad de práctica?
- En qué consiste
  - Empresarios B  
Hacia el 2015 12 empresas han obtenido un puntaje mayor de 80. De ellas 5 están certificadas, ¿cómo se promueve la mejora del puntaje para una certificación futura? Estrategias  
Empresas B Pendiente  
Iniciativas con la comunidad: Programa mejora tu desempeño, Taller: ¿qué tan B es mi empresa?, Quiero ser B, Charlas y Eventos. ¿A través de dichas actividades, se ha mostrado un crecimiento en el interés de la comunidad con el modelo organizacional que persigue Sistema B?
  - Inversores de Impacto  
GIIRS Ratings → 240 de 460 compañías calificadas por el GIIRS. ¿Cuál es el proceso de calificación, debe ser solicitado por la empresa B, tiene algún costo?
  - Políticos y funcionarios públicos  
Comunidad jurídica global: 30 abogados de países AL y EEUU, incluye a Perú. ¿Cuál es el estado del trabajo que realizan?  
Anteproyecto de Ley de “Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo”. Actualmente existe en Argentina, Chile y Colombia.

101 Soluciones: Argentina. Colaboración apartidaria de políticos para acercar el sector público y las propuestas de emprendimientos. ¿Se ha realizado algún tipo de incidencia en el sector público (política pública, programa, etc)?

- Comunidades de opinión  
¿Tienen o han planificado estrategias con medios de comunicación?  
Multiplicadores B → ¿En qué consiste?  
FiiS → ¿participaron en el festival?
- Educadores, investigadores y docentes  
Academia B → ¿Cuál ha sido el aporte de la academia peruana?
- Grandes actores del mercado  
Mercado B:  
Misiones Comerciales → visita empresarial de empresas B y potenciales aliados  
→ ¿Se ha dado en el Perú?  
Programa Mide lo que importa (grandes empresas, municipios, premios)

En relación a la Gestión Interna

- Estructura organizacional y trabajadores (Directorio y Equipo)
- Financiamiento: Fondos para el financiamiento, aporte de capital, ingresos y gastos
- Aliados estratégicos:
- Clientes/ público objetivo: ¿Se ha mapeado la demanda en el Perú?, ¿la conforman solo empresas sociales y algún otro modelo de organización?
- Marketing y publicidad
- Estructura legal: cómo está constituido Sistema B

En relación al entorno

- ¿El contexto político, social, económico es favorable?
- ¿Existe algún impedimento externo para alcanzar los objetivos? (Constitución legal de la sociedad de beneficio e interés colectivo, interés en la evaluación social y medioambiental por parte de las empresas (pequeñas, medianas y grandes)
- Si bien no existe una certificación integral que compita de forma directa, ¿existen sustitutos que compitan actualmente con la organización? (ISO 14001, SA 8000 (social accountability), etc)

Preguntas adicionales

- ¿Hay oportunidades para las Empresas B de acceso a fondos públicos del Estado?
  - ¿cuáles serían los retos que tiene Sistema B actualmente para seguir mejorando?
- 

### **Guía de entrevista a María Alejandra Soto**

Preguntas sobre el proceso de certificación

- ¿Cuál fue y cuál es la demanda de líderes locales (emprendedores) en el proceso de certificación B?, ¿ha crecido según lo esperado?
- ¿Qué estrategias tiene Sistema B para promover que una organización que ha realizado la evaluación B obteniendo un puntaje menor a 80, llegue a certificarse de manera efectiva? ¿Qué estrategias tendrá a futuro?
- ¿Cuál ha sido el valor agregado otorgado a las empresas ya certificadas como B para recertificarse como empresa B?
- ¿Existe contacto de Sistema B Perú con los inversores de impacto de la Plataforma GIIRS? ¿Se ha tenido contacto con inversores de impacto a nivel Perú o América Latina? Esto lleva a preguntar si existe una oferta amplia de inversores de impacto que, valga la redundancia, inviertan en empresas o proyectos en el Perú
- ¿Cuáles han sido los pros y los contras del sistema de Certificación B que se han identificado? (Ej. la herramienta se adapta a la situación del país, se entiende, etc)
- ¿Cuál ha sido la experiencia de Libélula con el proceso de certificación?

Otras preguntas

- El programa mide lo que importa está dirigido a empresas grandes que quieran incluir en su cadena productiva a proveedores responsables. ¿Cuál ha sido el acercamiento a las empresas grandes o cómo se ha planificado a futuro?
  - ¿Cuáles son los retos que tiene Sistema B Perú para lograr un valor agregado diferencial más atractivo y atraer así a más empresas interesadas?
-



**Anexo F: Metodología**

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>	<b>Unidades de Análisis</b>	<b>Unidades de Observación</b>	<b>Indicadores</b>
Capital social	Identidad y valores compartidos	Comunidad B	Declaración de la misión social	Objetivo social en la misión de la empresa
			Compatibilidad con los valores de Sistema B	Convergencia semántica de los valores de Valle y Pampa y Sistema B
			Recertificación	Interés de la empresa en seguir siendo parte de Sistema B
	Participación/ involucramiento	Comunidad B	Participación en eventos de Sistema B nacional e internacional	# de eventos que participó desde su certificación
			Frecuencia de las reuniones entre empresas B	Frecuencia semanal, quincenal, mensual, otra.
			Temas propuestos a la agenda en las reuniones B	# de propuestas de temas a la agenda de las reuniones B
				Convergencia de propuestas con valores B
		<i>Stakeholders</i>	Valoración de la opinión de los colaboradores sobre la certificación B	# de colaboradores que conocen la certificación B
				# de colaboradores que saben que Valle y Pampa se ha certificado
				1-10 sobre la importancia de la certificación B y medición de impactos para los colaboradores

**Anexo F1: Metodología (continuación)**

Dimensiones	Variables	Unidades de Análisis	Unidades de Observación	Indicadores
Capital social	Participación/ involucramiento	<i>Stakeholders</i>	Participación de los colaboradores en la estructura de decisión	Forma de participación (representante en las juntas directivas (% de valor de voto), etc.)
				Tipo de organización que represente a los colaboradores
				# de iniciativas propuestas por los colaboradores o representantes
			Valoración de proveedores sostenibles	1-10 importancia de proveedores con prácticas sostenibles
				Criterios de validación de prácticas sostenibles del proveedor (declaración de interés, la misión, etc.)
			Inclusión de las comunidades locales en la actividad empresarial	% de trabajadores que son de comunidades locales
				Nivel de colaboración (gestión, operaciones, consultoría, otros)
			Valoración de Valle y Pampa por el cliente	# criterios de sostenibilidad solicitados por el cliente a Valle y Pampa
Tipos de criterios solicitados del cliente a Valle y Pampa (declaración de interés, certificaciones, etc.)				

**Anexo F2: Metodología (continuación)**

Dimensiones	Variables	Unidades de Análisis	Unidades de Observación	Indicadores
Capital social	Participación/ involucramiento	<i>Social Network</i>	Alianzas o participación en actividades con otras empresas del mismo sector	# de acuerdos o alianzas con otras empresas antes de certificarse
				# de acuerdos o alianzas con otras empresas después de certificarse
				Tipo de acuerdos
			Confianza y credibilidad	Fortalecimiento de marca
	# de acuerdos con otras empresas B			
	Valoración del propósito empresarial	1-10 grado de confianza y lealtad en la empresa		
		1-10 en qué medida favorece a la fidelización la visión de sostenibilidad de la empresa		
	Valoración del propósito empresarial	Valoración del propósito empresarial	1-10 importancia de una empresa sostenible	
Solicitud de criterios de sostenibilidad del cliente a sus proveedores				
Valoración del propósito empresarial	Valoración del propósito empresarial	Si/no criterio de sostenibilidad es crítico en su elección de proveedores		

**Anexo F3: Metodología (continuación)**

Dimensiones	Variables	Unidades de Análisis	Unidades de Observación	Indicadores	
Capital social	Confianza y credibilidad	Fortalecimiento de marca	Retención/ reconocimiento de la marca	# de visitas a la página de Facebook	
				# de visitas a la página web	
				Cómo el cliente conoce la marca	
				Distinción de las principales características	
				Si/no conoce la certificación B	
		Comunicación	Difusión del propósito empresarial a los <i>stakeholders</i>	Tipos de canales usados para la comunicación	Presencia del propósito B en los mensajes de Valle y Pampa
					Tipos de documentos publicados (memoria institucional, estados financieros, acuerdos de directorio, etc.)
		Transparencia	Publicación de información interna	Si/no "documento" publicado antes de certificarse	Si/no "documento" publicado después de certificarse
					# de auditorías 2 años antes de certificarse
					# de auditorías 2 años después de certificarse
				Auditorías externas	# de auditorías 2 años antes de certificarse
					# de auditorías 2 años después de certificarse

**Anexo F4: Metodología (continuación)**

Dimensiones	Variables	Unidades de Análisis	Unidades de Observación	Indicadores
Capital social	Confianza y credibilidad	Reconocimiento	Reconocimientos y premios ganados	# de reconocimientos o premios ganados 2 años antes de la certificación
				# de reconocimientos o premios ganados 2 años después de la certificación
				Tipos de reconocimientos o premios
Económico/ Financiera	Ingresos	Acceso a financiamiento	Financiamiento dentro de Sistema B ( <i>B analytics</i> - GIIRS)	# fondos/inversores privados para empresas B
				# postulaciones a fondos de inversión
				# fondos de inversión que han invertido en Valle y Pampa
				Ingresos por financiamiento B
			Financiamiento externo a Sistema B	# fondos de inversión ganados 2 años antes de ser empresa B
				# fondos de inversión ganados después de ser empresa B
				% de financiamiento proveniente de banca sostenible
				Ingresos por financiamiento externo
		Nuevos clientes	Atracción de nuevos clientes	# de clientes 2 años antes de certificarse
				# de clientes después de certificarse
Ingresos por nuevos clientes				

**Anexo F5: Metodología (continuación)**

Dimensiones	Variables	Unidades de Análisis	Unidades de Observación	Indicadores
Económico/ Financiera	Costos	Descuentos en productos o servicios	Descuentos entre empresas B	Tipo de descuento
				Total de ahorro por descuentos
	Sostenibilidad	Decisiones de financiamiento	de	Valoración de criterios de sostenibilidad
				Sí/ no sostenibilidad es un criterio de decisión prioritario
Gestión Interna	Gobernanza	Misión social	Misión social declarada en el estatuto	Si/no la misión social está alineada a los requerimientos de Sistema B
		Directiva	Trayectoria profesional de la gerencia	1-10 importancia de trayectoria relacionada a la sostenibilidad en la contratación
			Cambios en el Planeamiento Estratégico de la empresa	Tipos de cambios
			Compromiso ético con los <i>stakeholders</i>	Si/no Se hizo la modificaciones legales en el capítulo sobre administración de la sociedad en los estatutos
				Otros documentos que muestran el compromiso ético con los <i>stakeholders</i>
Recursos humanos	Atracción de talento		Interés de los candidatos en la visión de sostenibilidad	1-10 importancia de la sostenibilidad para postular al empleo

**Anexo F6: Metodología (continuación)**

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>	<b>Unidades de Análisis</b>	<b>Unidades de Observación</b>	<b>Indicadores</b>
Gestión Interna	Recursos humanos	Atracción de talento	Postulaciones	# de solicitudes de empleo 2 años antes de ser B
				# de solicitudes de empleo 2 años después de ser B
				# de candidatos por puesto 2 años antes de la certificación
				# de candidatos por puesto 2 años después de la certificación
				Tiempo promedio de llenar un puesto solicitado 2 años antes de la certificación
				Tiempo promedio de llenar un puesto solicitado 2 años después de la certificación
				# de rechazos de las ofertas de trabajos por los candidatos 2 años antes de la certificación
				# de rechazos de las ofertas de trabajos por los candidatos 2 años después de la certificación
		Retención de talento	Rotación	# de nuevos colaboradores contratados 2 años antes de la certificación
				# de nuevos colaboradores contratados 2 años después de la certificación
				# de colaboradores que se desvinculan de la empresa 2 años antes de la certificación
				# de colaboradores que se desvinculan de la empresa 2 años después de la certificación

**Anexo F7: Metodología (continuación)**

Dimensiones	Variables	Unidades de Análisis	Unidades de Observación	Indicadores
Gestión Interna	Recursos humanos	Retención de talento	Valoración del propósito empresarial	# de colaboradores que conocen la certificación B
				1-10 importancia de la visión de sostenibilidad de la empresa
				1-10 importancia de la inclusión de comunidades
				1-10 uso de proveedores sostenibles
			Clima laboral	1-10 satisfacción de los colaboradores con el clima laboral
				# de quejas de colaboradores
				Tipos de quejas de los colaboradores
	Proyección del colaborador a largo plazo	Si/no hacer línea de carrera en Valle y Pampa		
		# de nuevos puestos creados 2 años antes de la certificación		
		# de puestos creados 2 años después de la certificación		
Innovación	Innovación		Implementación de nueva tecnología en terrenos o instalaciones	Si/no se implementó nueva tecnología a partir de la certificación
				Qué tecnología
			Implementación de nuevos procesos (reducción energía, reciclaje, etc.)	Si/ no se implementó nuevos procesos a partir de la certificación
				Qué procesos



## **Anexo G: Instrumentos: Guías de entrevista y encuesta**

### **Guía de entrevista al representante del Área Comercial**

#### Respecto a los nuevos clientes

1. ¿Cuál fue el número de clientes que tuvo Valle y Pampa antes de certificarse como Empresa B y después de su certificación (en los años: 2014, 2015, 2016, 2017)?
2. ¿Cuál fue el ingreso aproximado por nuevos clientes en dichos años: 2014, 2015, 2016 y 2017?

#### Respecto al reconocimiento de marca

3. ¿Desde cuándo tienen página web?
4. ¿Cuál fue el número de visitas a la página web antes de la certificación (2014-2016)?
5. ¿Cuál fue el número de visitas a la página web después de la certificación?
6. ¿Desde cuándo tienen Facebook?
7. ¿Cuál fue el número de visitas a Facebook antes de la certificación (2014-2016)?
8. ¿Cuál fue el número de visitas a la página web después de la certificación?

Fin: gracias por su colaboración

---

### **Guía de entrevista al representante del Área Comunicaciones**

#### Respecto al fortalecimiento de marca – retención y reconocimiento de marca (Área Comercial)

- 1.- ¿Desde cuándo tienen página web?
- 2.- ¿Cuál fue el número de visitas a la página web antes de la certificación (2014-2016)?
- 3.- ¿Cuál fue el número de visitas a la página web después de la certificación?
- 4.- ¿Desde cuándo tienen Facebook?
- 5.- ¿Cuál fue el número de visitas a Facebook antes de la certificación (2014-2016)?
- 6.- ¿Cuál fue el número de visitas a la página web después de la certificación?

#### Respecto a la difusión del propósito empresarial

- 7.- ¿Qué canales usan para la comunicación interna? (correos, documentos, comunicados, otro)
- 8.- ¿Qué canales usan para comunicación externa con los stakeholders? (correos, web, Facebook, comunicados, declaraciones en reuniones, documentos, etc.)
- 9.- ¿De qué manera se evidencia el propósito B en los mensajes que comunica a sus stakeholders internos y externos?

10.- Siendo más general, ¿de qué manera se evidencia el propósito social de Valle y Pampa en los mensajes que comunica a sus stakeholders internos y externos?

Respecto a la recepción de los mensajes sobre la Certificación B

11.- ¿Qué tipo de respuestas/ reacciones se han recibido en cada canal?

12.- ¿Han recibido iniciativas a partir de la comunicación de la propuesta de ser empresa B y su propósito social?

13.- ¿Qué tipo de iniciativas se han recibido?

Fin: gracias por su colaboración

---

**Guía de entrevista al representante del Área Financiera**

Respecto al acceso a financiamiento e inversiones dentro de Sistema B

1.- ¿Valle y Pampa ha postulado a fondos de inversión o solicitado financiamiento dentro de la Comunidad B? GIIRS, B Analitycs, otros.

2.- ¿A cuántos fondos de inversión ha postulado o solicitado financiamiento?

3.- ¿De cuántos fondos de inversión ha recibido financiamiento?

4.- ¿Cuál ha sido el monto total de financiamiento?

Respecto al acceso a financiamiento externo a Sistema B

5.- ¿A cuántos fondos de inversión o entidades financieras externas a la Comunidad B ha postulado Valle y Pampa antes de certificarse como Empresa B (entre 2014 y 2016)?

6.- ¿A cuántos fondos de inversión o entidades financieras externas a la Comunidad B ha postulado Valle y Pampa después de certificarse como Empresa B?

7.- ¿Valle y Pampa ha recibido financiamiento de la Banca Sostenible?

8.- ¿Qué porcentaje de financiamiento provienen de la Banca Sostenible?

9.- ¿Cuál ha sido el ingreso por financiamiento externo?

Respecto a la sostenibilidad y las decisiones de financiamiento

10.- Del 1 al 10, ¿Qué tan importante es el criterio de sostenibilidad para considerar la postulación a una fuente de financiamiento o inversionista?

11.- ¿La sostenibilidad es un criterio de decisión financiero prioritario?

Fin: gracias por su colaboración

---

## **Guía de preguntas al representante del área de Operaciones**

### Respecto a la valoración de los proveedores sostenibles

1. Del 1 al 10, ¿qué tan importante son las prácticas de sostenibilidad al momento de contratar un proveedor?
2. ¿Cuáles son los criterios de sostenibilidad que solicitan para un proveedor?

Fin: gracias por su colaboración

---

## **Guía de entrevista al representante del Área de Recursos Humanos**

### Respecto a la participación de los colaboradores en la estructura de decisión

- 1.- ¿Los colaboradores han presentado iniciativas en la toma de decisiones?
- 2.- ¿Cuántas iniciativas han presentado?
- 3.- ¿La gerencia ha tomado en cuenta alguna de estas iniciativas?
- 4.- ¿Cuántas iniciativas han tomado en cuenta?

### Respecto a la inclusión de las comunidades en las actividades de la empresa

- 5.- ¿Cuál es el número total de trabajadores provenientes de las comunidades aledañas?
- 6.- ¿Cuáles son los cargos que ocupan o a qué nivel se ha dado esta colaboración? (a nivel administrativo, actividad tercerizada, consultorías, representatividad, otros.)

### Respecto a la trayectoria profesional de la gerencia

- 7.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es la trayectoria profesional relacionada a la sostenibilidad de los perfiles profesionales al momento de elegir a un nuevo colaborador?

### Respecto a las nuevas postulaciones

- 8.- ¿Cuántos puestos de trabajo se han creado antes de la certificación (2014 – 2016)?
- 9.- ¿Cuántos puestos se crearon después de la certificación?
- 10.- ¿Cuál fue el número de solicitudes de empleo 2 años antes de ser una empresa B (2014 – 2016)?
- 11.- ¿Cuál fue el número de solicitudes de empleo después de certificarse?
- 12.- ¿Cuál fue el número de candidatos por convocatoria laboral 2 años antes de la certificación (2014 – 2016)?
- 13.- ¿Cuál fue el número de candidatos por convocatoria laboral después de la certificación?

14.- ¿Cuál es el tiempo promedio en el que se llena un puesto solicitado 2 años antes de la certificación (2014 – 2016)?

15.- ¿Cuál es el tiempo promedio en el que se llena un puesto solicitado después de la certificación?

16.- ¿Cuál ha sido el número de rechazos de alguna asignación a puesto de trabajo 2 años antes de la certificación (2014 – 2016)?

17.- ¿Cuál ha sido el número de rechazos de alguna asignación a puesto de trabajo después de la certificación?

Respecto a la rotación de personal

18.- ¿Cuál fue el número de colaboradores contratados 2 años antes de la certificación (2014 – 2016)?

19.- ¿Cuál fue el número de colaboradores contratados después de la certificación?

20.- ¿Cuál fue el número de colaboradores que se desvincularon de la empresa 2 años antes de la certificación (2014 – 2016)?

21.- ¿Cuál fue el número de colaboradores que se desvincularon de la empresa después de certificarse?

22.- ¿Cuál fue el número de quejas presentadas antes de la certificación (2014 – 2016)?

23.- ¿Cuál fue el número de quejas presentadas después de la certificación?

24.- ¿Qué tipo de quejas se presentaron antes de la certificación (2014 – 2016)?

25.- ¿Qué tipo de quejas se presentaron después de la certificación?

Fin: gracias por su colaboración

---

**Guía de entrevista sobre la Certificación B**

1.- Para empezar la entrevista, me gustaría saber ¿cómo conocen a Sistema B y qué beneficios les parecieron más interesantes para certificarse?

Respecto a la identidad y valores compartidos con la comunidad B:

2.- ¿Tienen interés en seguir siendo parte de Sistema B y volver a certificarse este año?

Respecto a la participación e involucramiento dentro de la comunidad B:

3.- ¿Valle y Pampa ha participado en eventos organizados por Sistema B desde que se certificó el 2016?

- 4.- ¿En cuántos eventos participaron?
- 5.- De acuerdo a usted, ¿con qué frecuencia se relaciona Valle y Pampa con la comunidad B (con otras empresas B o con Sistema B)? Opciones: semanal, quincenal, mensual, otra.
- 6.- Como miembro de la Comunidad B, ¿Valle y Pampa ha propuesto algún tema a la agenda de reuniones?
- 7.- ¿Qué temas han propuesto desde su certificación?
- 8.- ¿Cuántos temas han propuesto desde su certificación?
- 9.- ¿Los temas propuestos fueron de interés para la Comunidad B?

Respecto a la participación e involucramiento y la Social Network (redes)

- 10.- ¿Han establecido algún acuerdo o alianza con otras empresas del sector agroindustrial en el periodo previo a la certificación B (entre el 2014-2016)?
- 11.- ¿Cuántos acuerdos establecieron entre los años mencionados?
- 12.- ¿Acuerdos de qué tipo establecieron entre los años mencionados?
- 13.- ¿Han establecido algún acuerdo o alianza con algún otro miembro de la Comunidad B después de certificarse como Empresa B?
- 14.- ¿Cuántos acuerdos establecieron con la Comunidad B?
- 15.- ¿Qué tipo de acuerdos o alianzas establecieron?

Respecto a la transparencia para alcanzar confianza y credibilidad

- 16.- ¿Valle y Pampa ha publicado alguno de los siguientes documentos?:

Memoria institucional

Estados financieros

Acuerdos de directorio

Informes de auditorías externas

Otros

- 17.- De los documentos mencionados, ¿cuáles y cuántos se publicaron antes de certificarse B (entre el 2014 y 2016)?
- 18.- De los documentos mencionados, ¿cuáles y cuántos se publicaron después de certificarse como Empresa B?
- 19.- ¿Cuántas auditorías se realizaron antes de certificarse como Empresa B (entre el 2014 y 2016)?

20.- ¿Cuántas auditorías se realizaron después de certificarse como Empresa B?

Respecto a los reconocimientos y premios recibidos

21.- ¿Valle y Pampa ha sido reconocido o ganado algún premio antes de su certificación (entre el 2014 y 2016)?

22.- ¿Qué tipos de reconocimientos o premios han obtenido? Ejemplos: prácticas sostenibles, innovación, etc.

23.- ¿Valle y Pampa ha sido reconocido o ganado algún premio después de su certificación?

24.- ¿Qué tipos de reconocimientos o premios han obtenido? Ejemplos: prácticas sostenibles, innovación, etc.

Respecto a los descuentos en la Comunidad B

25.- ¿Qué descuentos ha obtenido Valle y Pampa de otras empresas B?

26.- ¿Cuánto han ahorrado por tales descuentos?

Respecto a los cambios en el planeamiento estratégico

27.- ¿La Certificación B ha representado algún cambio a nivel estratégico?

28.- ¿De qué tipo fueron estos cambios?

Respecto al compromiso ético con los stakeholders

29.- ¿Valle y Pampa hizo las modificaciones legales propuestas por Sistema B en los estatutos? (1. el impacto positivo en la comunidad y medioambiente en el artículo sobre el Objeto social, y 2. Considerar los intereses de los stakeholders en el capítulo sobre la administración de la sociedad)

30.- ¿Se cuenta con algún otro compromiso ético aparte del cambio propuesto por Sistema B?

Respecto a la innovación y desarrollo en la Gestión interna

29.- ¿Se implementó nueva tecnología a partir de la certificación como Empresa B?

30.- ¿Cuáles fueron esas implementaciones?

31.- ¿Se implementaron nuevos procesos a partir de la certificación como Empresa B?

32.- ¿Cuáles fueron esos nuevos procesos?

Fin: gracias por su colaboración

---

## **Guía de entrevista a representante de Sistema B Perú**

### **Respecto a la participación e involucramiento de Valle y Pampa en la Comunidad B**

- 1.- ¿En qué eventos organizados por Sistema B y Sistema B Perú ha participado Valle y Pampa?
- 2.- ¿Cuántos fueron nacionales y cuántos internacionales?

### **Respecto a las alianzas entre Valle y Pampa con otras empresas B**

- 3.- ¿Cuántas empresas certificadas como B hay en el sector agroindustrial?
- 4.- ¿Cuántas de ellas están ubicadas en América Latina y cuántas en Perú?
- 5.- ¿Con cuáles de estas Empresas B, Valle y Pampa podría generar una alianza?
- 6.- ¿Qué medios de comunicación existen para poder contactar empresas B en Perú y en otros países?

### **Sobre el acceso a financiamiento dentro de Sistema B**

- 7.- ¿Qué oportunidades de financiamiento cuentan las empresas B certificadas?
- 8.- ¿El acceso al GIIRS o B Analytcs está disponible para toda empresa certificada o tienen otras condiciones para acceder a estos?
- 9.- ¿Cuántos fondos o inversionistas forman parte de la oferta de Sistema B?
- 10.- ¿Qué tipo de financiamiento brindan los inversionistas de empresas B? (económico, técnico, otros)
- 11.- ¿Qué oportunidades específicas de financiamiento tiene Valle y Pampa de acuerdo a su sector (agroindustria) en Sistema B?

Fin: gracias por su colaboración

---

## **Guía de preguntas a Clientes de Valle y Pampa**

### **Respecto a la confianza y lealtad con la marca**

- 1.- ¿Cómo conocen o se enteran de la existencia de Valle y Pampa?
- 2.- ¿Cuáles son las características más resaltantes de la oferta de Valle y Pampa?
- 3.- Del 1 al 10, ¿qué tanto confía en Valle y Pampa como proveedora de frutas y hortalizas?
- 4.- Del 1 al 10, ¿qué tan leal se considera con Valle y Pampa respecto de otros competidores con productos de características similares?

5.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es la sostenibilidad en una empresa proveedora de frutas y hortalizas como Valle y Pampa?

6.- ¿Solicitan ustedes criterios de sostenibilidad a sus proveedores como Valle y Pampa?

7.- ¿Cuáles son esos criterios?

8.- ¿Los criterios de sostenibilidad son críticos al momento de tomar la decisión de obtener un nuevo proveedor?

9.- ¿Conocen a B-lab, Sistema B o el proceso de Certificación B?

10.- ¿Saben el significado de que Valle y Pampa se haya certificado como Empresa B?

11.- Del 1 al 10, ¿en qué medida favorece a la fidelización, tener como proveedor a una empresa con una visión sostenible?

Fin: gracias por su colaboración

---

### Encuesta a los colaboradores administrativos

Nombre:

Edad:

Profesión:

Cargo o tipo de trabajo realizado:

Tiempo (meses) trabajando en Valle y Pampa:

---

#### Respecto al propósito empresarial

1.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante son las prácticas sustentables con el medioambiente de una empresa al momento de decidir postular a una convocatoria de trabajo?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante son las prácticas de responsabilidad social con la comunidad de una empresa al momento de decidir postular a una convocatoria de trabajo?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es para usted que se contrate personal de la localidad o comunidades de la zona donde opera la empresa?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es para usted que la empresa tenga criterios de sostenibilidad para escoger a sus proveedores?

Nada importante

Muy importante



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Respecto al clima laboral

5.- Del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el entorno de trabajo de Valle y Pampa?

Nada satisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6.- ¿Tiene pensado continuar trabajando y hacer línea de carrera en Valle y Pampa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Respecto a la Certificación B

7.- ¿Conoce la certificación B para empresas con propósito social?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8.- ¿Sabe usted si Valle y Pampa es una Empresa tipo B?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es para usted la medición del impacto social y ambiental de una empresa?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Respecto de la participación de los colaboradores en la estructura de decisión

10.- ¿Cuentan con alguna forma de participación en la estructura de decisión de Valle y Pampa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

11.- ¿Cuentan con algún tipo de organización que represente a los trabajadores de Valle y Pampa (Staff)?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Encuesta a los colaboradores - comunidad**

Nombre:

Edad:

Tipo de trabajo realizado:

Tiempo trabajando con Valle y Pampa:

Respecto al propósito empresarial

1.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es para usted que la empresa cuide de la naturaleza y el entorno al momento de buscar trabajo?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es para usted que la empresa sea responsable con la comunidad al momento de buscar trabajo?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es para usted que se contrate personal de la localidad o comunidades de la zona donde opera la empresa?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.- Del 1 al 10, ¿qué tan importante es para usted que la empresa escoja proveedores responsables con la sociedad y el medio ambiente?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Respecto al clima laboral

5.- Del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho se encuentra trabajando en Valle y Pampa?

Nada satisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6.- ¿Le gustaría seguir trabajando en Valle y Pampa para las próximas cosechas?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Respecto a la Certificación B

7.- ¿Conoce las Empresas B y el proceso de Certificación B?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8.- ¿Sabe Ud. Si Valle y Pampa es una Empresa tipo B?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9.- Del 1 al 10, ¿Cree usted que es importante que una empresa evalúe su impacto con la comunidad y el medioambiente?

Nada importante

Muy importante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Respecto de la participación de los colaboradores en la estructura de decisión

10.- ¿Cuentan con alguna forma de participación en la estructura de decisión de Valle y Pampa?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_

11.- ¿Cuentan con algún tipo de organización que represente a los trabajadores de Valle y Pampa?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

¿Cuál?\_\_\_\_\_



## Anexo H: Marco legal para empresas sociales

País	Forma legal usada	Distribución de ingresos	Definición del objetivo social
<b>Bélgica, 1995</b>	Compañía limitada Cooperativa social de responsabilidad limitada Sociedad de responsabilidad privada limitada	Es posible la redistribución de ingresos pero es limitada	Actividades que buscan un objetivo social. Lo que constituye un objetivo social lo dice la legislación
<b>Italia, 2005 (ley No 118)</b>	Asociaciones Fundaciones Cooperativas Empresas con fines de lucro	La distribución de ingresos directa o indirecta está prohibida	El intercambio de servicios en el Sector Social y de asistencia en salud, educación y profesionalización, protección del medio ambiente, servicios culturales o trabajos que incluyan a personas con discapacidades.
<b>Finlandia, 2003 (ley No 1351)</b>	Todas las empresas sin tomar en cuenta su forma legal	La distribución de ingresos está permitida sin restricciones	Las empresas sociales han empleado al menos 30% de personas con algún tipo de discapacidad
<b>UK Regulación CIC 2005</b>	Empresas reguladas por el Acta de 1985	Se permite una distribución parcial de ingresos	Un amplio rango de actividades que corresponde a las necesidades de las comunidades. La definición social la da el ente regulador.
<b>Definición EMES</b>	Admite todas las formas legales	Se permite una distribución de ingresos parcial	Amplio rango de actividades que buscan un objetivo social explícito

Adaptado de: Galera & Borzaga (2009).

## Anexo I: Desarrollo comparado de las propuestas legislativas para BICs

	Estados Unidos	Argentina	Chile	Colombia
<b>Denominación</b>	Benefit Corporations	Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo	Empresa Social	Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo
<b>Regulación</b>	Ley en 30 estados y Washington D.C.	Proyecto de ley en discusión, Cámara de Diputados.	Boletín N° 10321-03, Cámara de Diputados.	Propuesta de Capítulo de Sociedades BIC, Congreso de la República.
<b>Inserción en el ordenamiento jurídico</b>	Tipo societario	Categoría adicional e independiente	Tipo societario (Aparentemente)	Categoría adicional e independiente
<b>Propósito de beneficio</b>	Se reconoce y debe especificarse de manera precisa y determinada.	Se reconoce y debe especificarse de manera precisa y determinada.	Se reconoce e incluye como parte del objeto social.	Se reconoce e incluye como parte del objeto social.
<b>Ampliación de deberes y protecciones</b>	Se amplían los deberes y las protecciones. Se debe considerar a los grupos de interés en las decisiones	Se amplían los deberes y las protecciones. Se debe considerar a los grupos de interés en las decisiones.	Se amplían los deberes y las protecciones. No se mencionan a los grupos de interés.	Se amplían los deberes y las protecciones. No se mencionan a los grupos de interés.
<b>Transparencia de información</b>	Informe anual. Debe ser auditado por un tercero que reporte y evalúe las mejores prácticas de la organización.	Informe anual. Debe ser auditado por un tercero matriculado. El Registro Público lo publicita en Internet.	No hay mención a la transparencia de información.	Informe de gestión. Se establecen requisitos para establecer quién puede auditarlo.

Adaptado de: Mujica (2016).

**Anexo J: Montos de pago por facturación**

<b>Desde el 1 de enero de 2017:</b>	
<b>Facturación Anual en US\$</b>	<b>Pago Anual en US\$</b>
\$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+

---

<b>Desde el 1 de enero de 2018:</b>	
<b>Facturación Anual en US\$</b>	<b>Pago Anual en US\$</b>
\$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 (2018b).

### Anexo K: Reporte de impacto B de Valle y Pampa

Dimensiones		Puntaje	Media
<b>Medioambiente</b>	Productos y servicios medioambientales (ej. energía renovable, reciclaje)	N/A	N/A
	Prácticas medioambientales	16	6
	Tierras, oficina, planta	4	3
	Energía, agua, materiales	6	1
	Emisiones, agua, desechos	6	1
	Proveedores y transporte	0	N/A
<b>Trabajadores</b>	Compensaciones, beneficios y capacitaciones	13	12
	Propiedad de los trabajadores	1	1
	Ambiente de trabajo	5	3
<b>Clientes</b>	Productos y servicios en relación al cliente	N/A	N/A
	Productos y servicios	N/A	N/A
	Sirviendo a los que necesitan	N/A	N/A
<b>Comunidad</b>	Prácticas comunitarias	15	15
	Proveedores y distribución	4	2
	Local	3	5
	Diversidad	4	2
	Creación de trabajo	4	2
	Compromiso cívico y donaciones	1	3
<b>Gobernanza</b>	Rendición de cuentas/ responsabilidad	2	3
	Transparencia	2	3
<b>Resultado</b>		<b>81</b>	<b>55</b>

Adaptado de: B Corporation (2018a).