

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**EMPRESAS B: NUEVA TENDENCIA EN CHILE Y LATINOMERICA, EL
ANTES Y EL DESPUÉS**

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, Mención Administración**

Participante

Gonzalo Alejandro Valdivia San Martín

Profesora Guía

Roberto Carvalho

Director Departamento de Administración

Eduardo Torres

Santiago, 2015

DEDICATORIA

A mi hermana Katherine, por ser mi ejemplo a seguir, mi referente, mi objeto de admiración, mi cable a tierra y la persona que espero llegar a siquiera acercarme poder ser. Pero por sobretodo, por ser mi mejor amiga.

A mi abuela Leonor, por ser parte fundamental de mi crianza y formación y si hay una forma en que puedo retribuirle algo de todo el cariño que me dio, es tratando de que se sienta orgullosa de este logro.

A mis padres, por nunca permitir que me falte algo, por sacrificarse día a día para darme la oportunidad de llegar a ser lo que ustedes, por dificultades de la vida, no pudieron ser.

A Anahí, porque pese a cual sea el destino donde a cada uno nos lleven los pies, fuiste un pilar fundamental en más de la mitad de mi formación académica, muchas gracias porque, cada vez que la pista se volvía cuesta arriba y lodosa, hiciste todo lo posible para siempre hacer del barro, mi camino.

A Carlitos Campos, por ser el hermano mayor (varón) que nunca tuve, por hacer cosas que, pese a que no te correspondían, me enseñaron que el compromiso y la pasión tienen que ser parte fundamental de cada una de las cosas que hacemos en la vida y sí, todo eso lo aprendí en el estadio contigo.

A mis compañeros y amigos, ya que son una de las cosas más preciadas que me llevo de esta experiencia universitaria.

*A todos, con cariño
Gonzalo.*

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero que todo al profesor Roberto Carvalho, por confiar en mi trabajo, por la paciencia y por sobre todo por la enriquecedora experiencia de realizar esta investigación bajo su alero, muchas gracias amigo.

Mi más sinceros agradecimiento a quienes contribuyeron con el desarrollo de esta tesis, a María Emilia Correa co-fundadora de sistemab.org y al profesor Richard Granthon por introducirme al tema y aportar información valiosa al trabajo.

Al ex ministro de Economía, fomento y turismo Félix de Vicente, por su tiempo y por compartir su experiencia desde su rol tanto como funcionario de gobierno, como empresario y miembro de organizaciones que apoyan al emprendimiento en Chile.

Y por supuesto a cada uno de los miembros de las empresas B que accedieron a contribuir con su testimonio, información vital para que este trabajo se llevara a cabo, especialmente a:

- Francisca Caballero, Subgerenta de Negocios de Late!
- Paulina Bentjerodt, Encargada de Comunicaciones y Educación de Rumbo Verde.
- Sebastián Varas, Co-Fundador y Director de Operaciones y T.I de Pegasconsentido.cl.
- Bárbara Silva, Consultora de Ematris
- Gonzalo Guzmán Del Río, Co-Fundador y Director de Tools4Change.

Muchas gracias a todos.

ÍNDICE

ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 SITUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN CHILE	11
1.2 RELEVANCIA DEL TEMA.....	19
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.5 RESULTADOS ESPERADOS	21
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	22
2.2 ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B?	26
2.2.1. CERTIFICACIÓN Y SUS PASOS	30
2.3 CONTEXTO SOCIAL EN CHILE	33
2.3.1. MOVIMIENTO ESTUDIANTIL DE 2006: LA "REVOLUCIÓN PINGÜINA".	34
2.3.2. MOVIMIENTO ESTUDIANTIL DE 2011: EL TURNO DE LOS UNIVERSITARIOS.36	
2.3.3. PROTESTAS EN AYSÉN EN 2012: LA UNIÓN CIUDADANA HIZO LA FUERZA 38	
3. METODOLOGÍA	42
3.1. MÓDULO 1: MOTIVACIÓN	42
3.2. MÓDULO 2: RESULTADOS OBSERVABLES	43
3.3. MÓDULO 3: SATISFACCIÓN PERSONAL Y AUTORREALIZACIÓN.....	44
4. RESULTADOS.....	46
4.1. ENTREVISTA 1: LATE!	46
4.2. ENTREVISTA 2: Rumbo Verde.....	57
4.3. ENTREVISTA 3: Pegasconsentido.cl	66
4.4. ENTREVISTA 4: Ematris.....	74
4.5. ENTREVISTA 5: Tools4Change	81
5. DISCUSIÓN	90
5.1. MOTIVACIÓN.....	90
5.2. RESULTADOS OBSERVABLES.....	91
5.3. SATISFACCIÓN PERSONAL Y AUTORREALIZACIÓN	93
6. CONCLUSIONES.....	96
7. REFERENCIAS.....	99
8. ANEXOS.....	101

ABSTRACT

El surgimiento de una tendencia, que enmarca una nueva forma de hacer negocios, en la cual cada una de las organizaciones que optan por este camino, se preocupan de ser social y ambientalmente responsables con cada uno de los involucrados en el desarrollo de su actividad, buscando generar un triple impacto, ha llegado para quedarse, esta tendencia se refiere a las Empresas B.

Como día a día se va propagando y masificando el tema en Chile y Latinoamérica, este trabajo entrega información sobre de qué se trata ser una empresa B, cómo es posible conseguir la acreditación necesaria para adquirir este título, qué motivaciones que pueden llevar a un emprendedor a tomar este vía, cómo se relacionan con la Responsabilidad Social Empresarial y con el contexto social chileno desde 2006 en adelante, entre otras cosas. Lo anterior se obtiene gracias a la revisión bibliográfica y al análisis cualitativo de contenido de entrevistas semi estructuradas realizadas a cinco empresas que ya consiguieron certificarse como empresa B.

Con los resultados de las entrevistas es posible realizar una comparativa entre el antes y el después de que cada una de las organizaciones consultadas obtuvieron la acreditación B. De ello es posible colegir cuánto impacta en términos de resultados percibidos por las empresas el hecho de haber conseguido la certificación.

Se espera que este trabajo también sea una contribución a la bibliografía académica sobre el tema, pues dado lo reciente del concepto en la región, se hace necesario engrosar el listado de documentos referidos al tema en investigación.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 SITUACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN CHILE

En los últimos años, gracias a la estabilidad económica y a las nacientes oportunidades, nuestro país ha experimentado un fuerte aumento en la cantidad de nuevos emprendimientos. En el pasado Gobierno, periodo al mando del Presidente Sebastián Piñera Echeñique (2010 – 2013), del casi millón de empleos creados, un sesenta y cinco por ciento (65%), es decir prácticamente seiscientos cincuenta mil puestos de trabajo, corresponden a nuevos emprendedores¹; muchos de estos nuevos “aventureros” fueron motivados por las miles de opciones y facilidades que antiguamente no existían, como comentaba Félix De Vicente (Ministro de Economía en el periodo anteriormente señalado): *“antes era muy difícil, es decir, para formar una empresa, cuando yo tenía tu edad (25 años), te costaba quinientas lucas² (\$500.000), en donde las quinientas lucas eran para hacer la escritura, pagar al notario, para que el servicio de impuestos internos te verificara domicilio y abrir cuenta corriente, ¡olvídate!, te demorabas dos años y tenías que mostrar ventas. Entonces, hoy en día para emprender, tú tienes “tu empresa en un día³”, el notario te cuesta seis lucas (\$6.000), por lo tanto emprender es mucho más fácil el día de hoy en Chile, versus lo que era antes”* (De Vicente, 2015). Adicionalmente existen distintas entidades y programas que fomentan y apoyan a quienes deciden emprender, ya sea por primera vez o a quienes desean ampliar sus

¹ Dato extraído de la entrevista al ex Ministro de Economía Félix De Vicente (2013 – 2014), realizada el día miércoles 6 de mayo de 2015; elaboración propia.

² Referencia coloquial a mil pesos chilenos.

³ Sitio web, perteneciente al Gobierno que ayuda paso a paso a la conformación de una empresa.

www.tuempresaenundia.cl

proyectos de innovación. Muestra de lo anterior es lo que podemos observar en la oferta de programas y concursos disponibles por parte de CORFO⁴, que al ser un organismo gubernamental, fomenta desde emprendimientos de innovación, hasta pequeños emprendimientos regionales locales.

Además de las emergentes opciones y facilidades, muchas personas son impulsadas a emprender por dos motivos claramente identificados: Por necesidad o por oportunidad. Según la información extraída del Global Entrepreneurship Monitor (GEM⁵) Chile 2014, el emprendedor motivado por necesidad corresponde al que pone en marcha un nuevo negocio con la finalidad de dar solución a sus problemas financieros personales o porque no fue capaz de emplearse en el mercado laboral. Por otro lado quienes entran en la categoría de emprendedores por oportunidad son aquellos que llevan a cabo la idea de negocio o crean una empresa dado que identifican una oportunidad en el mercado; estos individuos crean una empresa para solucionar, de manera innovadora, el problema que están visualizando. Los emprendedores por oportunidad forman sus propias empresas, buscando algunas de estas dos finalidades⁶:

- Búsqueda de una mayor independencia
- Incrementar sus ingresos

En la Figura 1 se puede apreciar una comparativa de las principales motivaciones de emprendedores en etapas iniciales (TEA⁷), entre el caso chileno, economías de América latina y el Caribe, la OCDE⁸ y otras naciones.

⁴ Corporación de fomento a la producción; <http://www.corfo.cl/sobre-corfo>

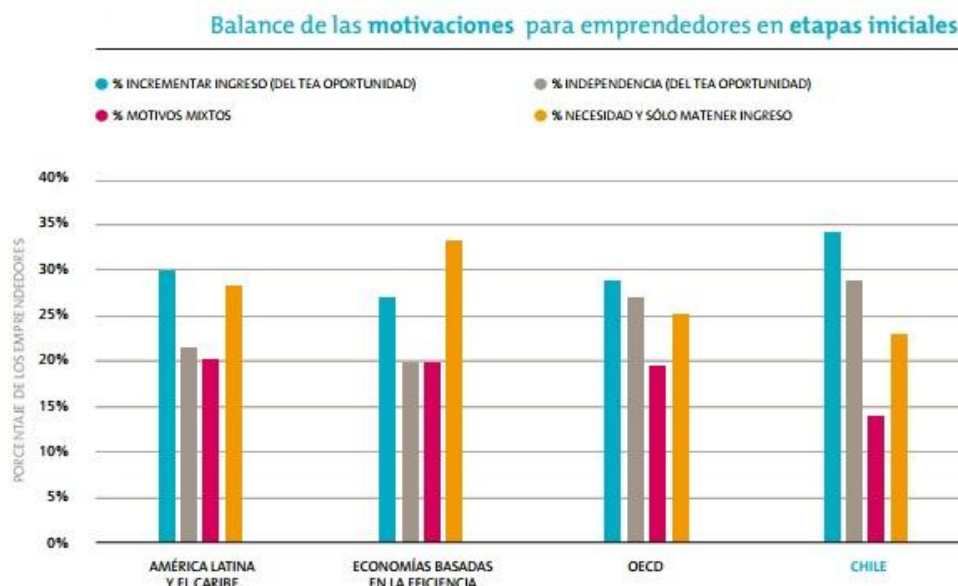
⁵ Toda referencia realizada desde el Global Entrepreneurship Monitor desde ahora se hará utilizando su sigla GEM.

⁶ No se ha considerado una tercera finalidad (Mantener su nivel de ingresos), debido a que se excluye de todo estudio en el reporte GEM 2014.

⁷ Mide la proporción de personas, entre 18 y 64 años, que actualmente se encuentra involucrada dentro de un emprendimiento, ya sea en calidad de emprendedor(a) naciente o como propietario de un nuevo negocio

⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

Figura 1: Balance de las motivaciones para emprendedores en etapas tempranas



Fuente: GEM, encuesta a población adulta (APS), 2014

De la Figura 1 podemos desprender que la principal motivación en Chile para emprender en etapas iniciales es incrementar el ingreso, con alrededor del treinta y cuatro por ciento (34%), superando a todas las demás conjuntos de naciones usados como medida de comparación.

De manera adicional el ex Ministro De Vicente, comparte la visión de los emprendedores por oportunidad, agregando que *“los emprendedores se animan a “dar el salto”; es mucha gente que tiene un sueldo, que está cómoda, pero al pasar de los años, puede no estar tan cómoda y no estar realizando su sueño”* (De Vicente, 2015).

Por otro lado y considerando aun el concepto de emprendimiento por oportunidad, es posible identificar otra importante motivación que lleva a la gente a crear su propio negocio, la que para fines de este

trabajo denominaremos como “el llamado interno”. Esta fuerza interior está mayormente influenciada por el nivel de felicidad de las personas, y con la satisfacción que sientan en el momento de iniciar un emprendimiento, o sea en etapas iniciales (TEA); un sentimiento de alta o baja conformidad con su vida actual, lleva a los individuos a no hacer nada o a tomar la importante decisión de optar por una empresa propia, por lo tanto individuos que manifiestan tener mayor grado de felicidad o que están más satisfechos con la vida, tienen una menor probabilidad de poseer una intención de emprender (Martínez Hinojosa & Albornoz Pardo, 2013). Lo anterior puede ser interpretado en dos direcciones: (a) Dado que los chilenos se sienten menos felices, tienen mayor intención de emprender, y de alguna forma emprenden en busca de la felicidad. (b) Una vez que los chilenos van alcanzando un mayor nivel de felicidad, es probable que su intención de emprender sea menor (Martínez Hinojosa & Albornoz Pardo, 2013). Para efectos de este trabajo, se hará énfasis en la primera dirección mencionada, la que precisamente concuerda con la evolución de las cifras de emprendimiento temprano en Chile, pasando de un veintitrés coma cuatro por ciento (23,4%) en 2012⁹ a un veintiséis coma ocho por ciento (26,8%) en 2014¹⁰, mostrando uno de los más altos índices del mundo y la región, como se puede observar en la tabla 1.1. (Ver anexo 1).

Luego de que se han puesto en claro las principales motivaciones que empujan a los individuos a dar el paso para emprender, es de suma importancia mostrar el impacto de los nuevos negocios en la economía. Estudios realizados por la OCDE¹¹, señalan que “que en un mundo cada vez más integrado e interconectado, la habilidad de los emprendedores para capturar más rápidamente las

⁹ Dato obtenido del GEM Chile 2012

¹⁰ Dato obtenido del GEM Chile 2014

¹¹ OCDE 2004, www.ocde.org

oportunidades globales de sus competidores, a través de la comercialización de nuevos productos y procesos, es crítica a la hora de aumentar la riqueza económica de una nación” (Cortés Durán, 2008). Chile no se escapa de esta pujante realidad, ya que el emprendimiento está tomando cada vez más protagonismo en la economía nacional, muestra de ello son las incipientes modificaciones en políticas públicas anunciadas y realizadas en los últimos años, como por ejemplo las reformas recientemente prometidas por la Presidenta Michelle Bachelet Jeria en su última cuenta pública el pasado veintiuno de mayo del presente año; discurso en el cual se mencionaron asuntos tales como: “hemos diseñado políticas claras y consistentes para fomentar la productividad, la innovación y el crecimiento, en materia energética o en relación al sistema de concesiones. Todas ellas apuntan a tres cuestiones fundamentales para fortalecer nuestra economía: en primer lugar, aumentar la productividad que se ha mantenido prácticamente estancada en los últimos años; en segundo término, diversificar nuestra economía; y, tercero, generar nuevos polos de innovación y emprendimiento” (Bachelet Jeria, 2015), a lo que posteriormente añadió: “apostamos por democratizar el emprendimiento en nuestro país. Una buena idea para ser desarrollada no puede depender sólo de la capacidad económica personal. Es por ello que para el 2015 hemos aumentado en cuarenta y siete por ciento (47%) los recursos de fomento del emprendimiento, lo que permitirá apoyar a más ocho mil emprendedores” (Bachelet Jeria, 2015). Sin embargo, estos no fueron los únicos anuncios relacionados con las PyMes¹² y el emprendimiento, a continuación se muestran las principales medidas¹³ a instaurar según lo divulgado en el discurso

¹² Para fines de este trabajo se definen como Pequeñas y Medianas empresas

¹³ Que para efectos de simplicidad para el lector, serán solamente enumeradas.

presidencial¹⁴:

- Aumento del crédito a las Pyme en mil quinientos millones de dólares (US\$ 1.500.000.000) en cuatro años, por capitalización de BancoEstado.
- Aumento de cuarenta y siete por ciento (47%) de los recursos para fomentar el emprendimiento a través de programas de capital semilla, incubadoras, start-ups, fondos de innovación, etc., beneficiando a más de ocho mil emprendedores.
- Se impulsará la creación del Ministerio de la Ciencia y Tecnología.
- En 2015 comenzarán a funcionar los primeros 33 Centros de Desarrollo de Negocios para las empresas de menor tamaño, de un total de 50 comprometidos de aquí al 2017.
- Se sumará el pleno funcionamiento de la Red de Centros Pyme Exporta en las quince regiones del país.
- Se iniciará la intervención en los primeros 60 barrios comerciales.
- Se enviará proyecto de ley que moderniza las ferias libres.

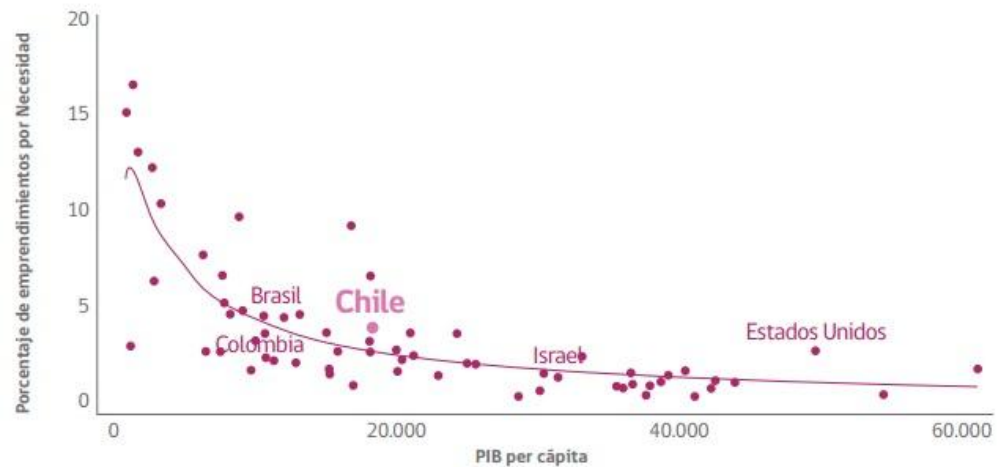
Con esto se pretende dar a conocer que el emprendimiento en Chile está ganando cada vez más visibilidad, siendo parte medular de las principales agendas gubernamentales, tanto de la administración en curso, como de Gobiernos anteriores. El análisis del cumplimiento o no de estas propuestas quedará para futuros estudios o para comprobación del propio lector.

Ahora, en términos de asociación entre el emprendimiento y el PIB per cápita de las naciones, la relación no es siempre positiva, de hecho dependerá del tipo de emprendimiento; si se trata de emprendimientos por necesidad, la relación será siempre negativa,

¹⁴ Datos obtenidos de los principales anuncios de la cuenta pública 2015, www.21demayo.gob.cl

como lo muestra la figura 2.

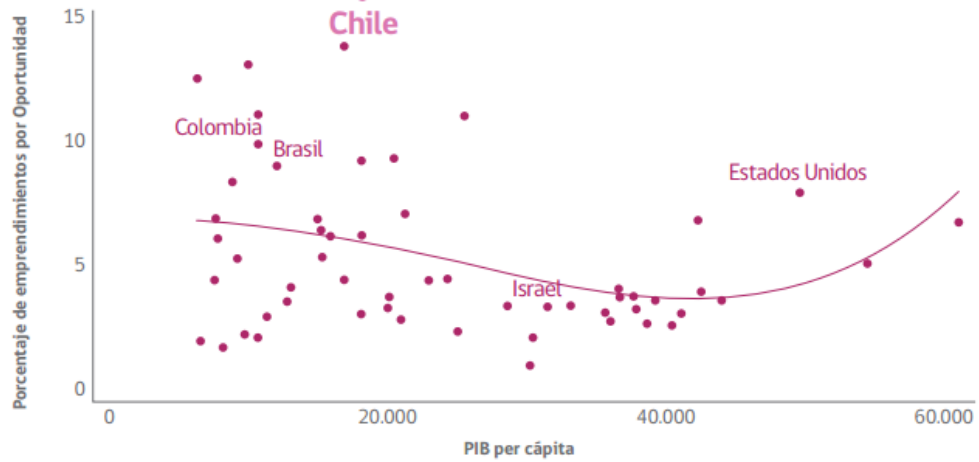
Figura 2: Relación entre actividad emprendedora por necesidad y PIB per cápita, 2012



Fuente: Emprendimiento en Chile: hacia un modelo de segmentación, CORFO 2014.

En el caso de los emprendimientos por oportunidad, si bien en un comienzo la relación entre el PIB per cápita y el nivel de emprendimiento también es negativa, se hace positiva a medida que los países superan la barrera de los treinta y cinco mil dólares (US\$ 35.000) per cápita, como se puede desprender de la Figura 1.3.

Figura 3: Relación entre actividad emprendedora por oportunidad y PIB per cápita, 2012



Fuente: Emprendimiento en Chile: hacia un modelo de segmentación, CORFO 2014.

De lo último se puede desprender que pese a que el emprendimiento por necesidad no tendría efecto alguno en el crecimiento económico, el emprendimiento por oportunidad afectaría de manera positiva y de forma significativa a dicho crecimiento. Entonces, esto es uno de los motivos por los que las políticas gubernamentales deberían apoyar y fomentar el emprendimiento, siendo coherente con lo anunciado la Presidenta de la nación Michelle Bachelet Jeria.

Así como el emprendimiento aporta al crecimiento económico, otro motivo para ser potenciado por políticas públicas es que puede ser visto como un importante mecanismo generador de empleo, de hecho según un estudio realizado en el año 2012, por Empréndete Chile, división del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, un cuarenta por ciento (40%) de los emprendedores genera empleo, lo que sube conforme aumenta el quintil de ingreso.

Finalmente es necesario hablar sobre los sectores o rubros preponderantes en Chile, donde se pueden encontrar emprendimientos relacionados con materias primas, sectores

secundarios, tecnología e innovación, etc. Para este trabajo, toma importancia central, los relacionados al ámbito social y con esto no se hace referencia ni a fines asistencialistas ni a caridad, sino en emprendimientos que velan por cada uno de los afectados (positiva o negativamente), con el normal desarrollo de su quehacer diario. Es aquí donde cobran vital importancia las llamadas Empresas B y para ello se hace necesaria una definición detallada de estas.

1.2 RELEVANCIA DEL TEMA

Al correr el año 2015, y como ya apreciamos en el punto anterior, existe un “boom” de emprendimiento, pero las principales motivaciones no solo radican en la búsqueda de mayor independencia o en el aumento de los ingresos, sino que ha surgido la creciente inquietud por el desarrollo sustentable de todo, entre ellos, de los negocios. Iniciativas como Start-ups, diversas incubadoras de emprendimiento social o redes de emprendedores sociales como Ashoka¹⁵, buscan motivar a los nuevos emprendedores tanto de nuestro país como del mundo a mirar la creación de negocios, desde un prisma diferente, con “sentido”, con un trasfondo más allá de la utilidad económica, pero sin dejar de lado el desarrollo financiero tanto propio, como de sus colaboradores.

Dado lo anterior, se hace indispensable proporcionar a la comunidad una investigación sobre una de las vías más nuevas (pero no por eso menos exitosas), de dar un giro al emprendimiento y a la innovación como se conoce: **las Empresas B.**

¹⁵ Red global de emprendedores sociales, para mayor información ingresar a www.ashoka.org

El tema de investigación cobra gran relevancia al notar que desde el año 2012 se ha dado un fuerte auge a la difusión masiva del sistema B, en diversos medios de comunicación tanto nacionales como internacionales y de toda índole, ya sea en televisión, radio, periódicos de emisión diaria o revistas especializadas. De lo último se desprende que el tema está siendo foco de atención de cada vez más personas, entre ellos, futuros y actuales emprendedores, académicos, estudiantes y opinión pública en general. Es por ello que el tema a tratar en el presente trabajo representa un tópico con la importancia necesaria para ser modelo de estudio en el ámbito académico.

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Dar a conocer el impacto real a nivel de pequeñas y medianas empresas (PyMes) de optar por adoptar el proceso de certificación para convertirse en empresa B. Esto mediante la realización de una comparativa entre el antes y el después de implementar la certificación B, en términos de éxito, a partir de los puntos convergentes del testimonio y la experiencia de empresarios y protagonistas del proceso.

1.4 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio puede ser considerado un aporte en distintos ámbitos, tales como servir de sustento teórico para la implementación de nuevas empresas B o demostrar desde la evidencia y experiencia los beneficios de adoptar esta forma de hacer empresa, pero más allá de eso, el aporte específico de este trabajo es ayudar a producir un cambio en la forma de ver el paradigma actual de los negocios, llevándola un paso más allá, hacia el modelo de empresa social, en

el cual se sustentan las empresas B, ayudando a crear conciencia sobre el emprendimiento responsable o fair trade, para finalmente generar un "cambio de switch" que produzca ese llamado interno a buscar implementar una *"mejor empresa para el mundo y no solo del mundo"*.

Se pretende que parte central de la importancia de esta investigación sea el generar el conocimiento de que esto no es solo una tendencia que esté "de moda", sino que los beneficios para cada uno de los involucrados en el desarrollo del negocio de una empresa B, son suficiente motivación para que esta idea se propague año a año tan o más rápido de lo que lo hace hoy en día.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Se pretende que esta investigación, luego de aplicar el instrumento que más adelante se detallará, arroje resultados contundentes que muestre notorias diferencias entre el antes y el después de que las empresas adoptaran la certificación B.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Pese a que el término Responsabilidad Social Empresarial hoy en día está cada vez más en boga, aún no se ha podido llegar a un consenso sobre qué significa a ciencia cierta, pues el concepto ha ido evolucionando, junto con la forma de ver y hacer negocios.

Hasta hace unos años atrás se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades, actualmente esa concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones (Cajiga Calderón, 2011).

A pesar de que la Responsabilidad Social Empresarial es inherente a la compañía, se ha transformado en la actualidad en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona¹⁶ y buscando la preservación del medioambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión de la misma empresa, independiente de los productos o servicios que esta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad (Cajiga Calderón, 2011).

¹⁶ Se hace referencia a los Stakeholders

Ya que, como se mencionó, no existe consenso sobre una definición de la Responsabilidad Social Empresarial, se hace necesario revisar la evolución histórica del cómo se ha ido trabajando y transformando el término.

A fines del siglo diecinueve y principios del siglo veinte, la Iglesia Católica y los Estados promovieron e instauraron en la sociedad el concepto de trabajador como sujeto de derechos: derecho a un trabajo, a un salario y a un trato justo. (Dirección del Trabajo; Gobierno de Chile, 2005)

Pero no fue hasta mediados de la década de los cincuenta que se acuñó la primera definición de Responsabilidad Social Empresarial; lo anterior fue obra de Howard R. Bowen, economista estadounidense en su libro titulado "Las Responsabilidades Sociales de los Administradores". En aquel documento Bowen estableció como primera definición lo siguiente: "*Se refiere a las obligaciones de los empresarios con el ejercicio de sus políticas, la toma de decisiones, o con el seguimiento de líneas de actuación deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad*" (Bowen, 1950).

Keith Davis, profesor en la escuela de negocios de Arizona, continuó con la investigación de Bowen en los diez años posteriores, postulando varios modelos luego de eso, pero es en 1960 que estableció como definición de Responsabilidad Social Empresarial lo siguiente: "*Acciones y decisiones de los administradores tomadas por razones, al menos parcialmente, que van más allá del interés económico o técnico directo de las empresas*" (Davis, 1960). Keith Davis captó que desde el comienzo, cualquier definición del concepto sería ambigua o poco certera, con lo que la investigación debería avanzar con el tiempo para que los resultados fueran evolucionando.

Durante la década de los setenta, el trabajo lo continuó el fallecido Morrell Heald, profesor emérito de la Universidad de Case Western Reserve, quién pese a no dar una definición explícita de

Responsabilidad Social Empresarial, siguió la investigación en la misma línea de Bowen y Davis. Heald publicó un libro llamado "Las Responsabilidades Sociales de las Empresas: Empresa y Comunidad" y en este expuso entre otras cosas el carácter filantrópico de las políticas aplicadas por las empresas (Heald, 1970).

Ya finalizando la década de los setenta, Archie B. Carroll expuso que la Responsabilidad Social Empresarial abarca tres aspectos de importancia para las organizaciones: la responsabilidad legal, la filantrópica y ética y por supuesto la económica. Para lo anterior, la empresa debe combinar y utilizar distintos factores productivos con el fin de cumplir con las responsabilidades anteriormente señaladas, sin dejar de satisfacer las necesidades de los consumidores, ni dejar de cobrar un precio justo por sus productos y servicios. Lo legal, debe ser cumplido conforme a las normativas laborales y comerciales vigentes, pero de manera que sea parte de la estrategia de la compañía, considerándolo como un piso higiénico (Carroll, 1979).

Durante la década de los ochenta, al ya existir cierto consenso con las definiciones declaradas por los autores ya mencionados, se intentó agregar nuevos campos a las teorías ya establecidas como temas de ética empresarial y políticas públicas; es acá donde cobra importancia lo estipulado por Thomas M. Jones, quien expuso la siguiente definición: *"La Responsabilidad Social Empresarial es la noción de que las empresas tienen la obligación de los grupos constitutivos de la sociedad que no sean accionistas, más allá de lo que prescriba la ley y el contrato sindical. Dos factores de esta definición son críticos. En primer lugar, la obligación debe ser adoptada voluntariamente; comportamiento influenciado por las fuerzas coercitivas de ley o contrato sindical no son voluntarias. En segundo lugar, la obligación es amplia, extendiéndose más allá del deber tradicional a los accionistas de otros grupos sociales como*

clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas" (Jones, 1980).

Durante los años noventa, grandes aportes sobre Responsabilidad Social Empresarial en sí, no se registran, pero si destaca el trabajo de Donna J. Wood, quien usó las teorías anteriores como base para aportar en temas relacionados con la Teoría de los Stakeholders, Teoría de la Ciudadanía Corporativa y Teoría de la Ética Empresarial. Donna J. Wood, se basó en el análisis de Archie Carroll, compuesto por cuatro dimensiones para fundamentar su trabajo y hacer una mención a lo que a Responsabilidad Social Empresarial respecta (Wood, 1990).

El nuevo milenio trajo nuevas y más detalladas definiciones, pero no de un solo autor como en años anteriores, sino que la Comunidad Europea, en el año 2001, se encargó de establecer la siguiente definición, la cual estipula lo siguiente: *"La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. La Responsabilidad Social de las Empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio"* (Comisión de Las Comunidades Europeas, 2001).

Por último el mismo estamento se encargó de establecer una definición que estaría vigente desde el año 2011 al 2014, la cual expone lo siguiente: *"Para asumir plenamente su Responsabilidad Social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de: maximizar la creación de valor compartido para sus*

propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio; además de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas” (Comisión de Las Comunidades Europeas, 2011).

2.2 ¿QUÉ SON LAS EMPRESAS B?

Según la definición obtenida desde la primera fuente, las empresas B son aquellas que “redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socioambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia” (Sistema B, 2012). Es decir, son empresas que además de generar utilidades, son responsables con todos sus stakeholders¹⁷, ya sea con el medio ambiente, con sus trabajadores, con los mismos accionistas, la comunidad, sus accionistas, etc. Las empresas B combinan el lucro (el cual es completamente válido y aceptado al no tener como finalidad central del desarrollo de la actividad de la empresa ni el asistencialismo ni la filantropía) con la solución a problemas sociales o ambientales, aspirando ser no solo “*las mejores empresas del mundo, sino que las mejores para el mundo*” (Sistema B, 2012).

Para que una empresa pueda convertirse en empresa B, debe pasar por un proceso de certificación, el cual evalúa distintas áreas, en las cuales el propósito de la empresa se considera un factor central y en torno a este se construye un modelo de negocios que generas los

¹⁷ Son todos los actores, personas o entidades, que se ven afectados, positiva o negativamente, con el desarrollo de la actividad de cualquier empresa.

ingresos de la empresa; alineados al propósito y modelo de negocios se consideran las acciones de la empresa en cuatro aristas: Gobernanza (y transparencia), sus colaboradores (fuerza laboral), el medio ambiente y la comunidad en la cual está inmersa. Se puede observar de manera más gráfica en la Figura 4.

Figura 4: Áreas de evaluación en certificación como empresa B



Fuente: www.sistemab.org

Las empresas B, pueden representar una a una gran variedad de sectores, tamaños, territorios y modelos innovadores, distinguiéndose de tal manera de alcanzar lo que los impulsores del

sistema B llama el "triple impacto"¹⁸:

- Buscan solucionar problemas sociales y ambientales desde los productos y servicios que comercializan, así también desde sus prácticas laborales, las relacionadas con la comunidad, proveedores y variados públicos de interés.
- Para demostrar lo anterior, pasan por un riguroso proceso de acreditación que analiza todas las dimensiones de la empresa. Los aspirantes a empresas B deben cumplir estándares mínimos de desempeño y hacer un fuerte compromiso con la transparencia al reportar públicamente sus impactos sociales y ambientales.
- Finalmente deben hacer modificaciones legales para proteger la misión o propósito de la empresa. Con lo anterior se busca además generar confianza con la ciudadanía, con los clientes, trabajadores y colaboradores y con futuros y potenciales nuevos accionistas (Sistema B, 2012).

La diferencia principal con la empresa tradicional, que busca generar utilidades para sus accionistas en un corto plazo, es que la empresa B tiene como centro de su labor un propósito, en torno al cual se crea un modelo de negocios que produce los ingresos y utilidades, y considera en sus decisiones cuatro áreas: gobernanza, trabajadores, comunidad y medioambiente.

Pero, una vez conocidas las empresas B y lo que son, surge la pregunta ¿Por qué ser una empresa B? Según lo expuesto en el sitio web los beneficios de dar el paso para convertirse en empresa B son varios, entre los cuales podemos identificar los siguientes¹⁹:

- Pertenecer a un **movimiento global**, ya que las empresas B son líderes de las nuevas fuerzas económicas emergentes en

¹⁸<http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>

¹⁹<http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/porque-ser-una-empresa-b>

todo el mundo.

- **Proteger su misión** legalmente, para que así su propósito medular perdure en el tiempo.
- Aumentar el impacto positivo de manera permanente y constante, ya que la certificación periódica permite una **mejora continua** de la empresa.
- Hacer crecer su visibilidad, ya que las empresas B son tremendamente atractivas, lo cual permite **acceder a inversionistas** de alto impacto, quienes representan a una nueva clase de inversionistas que apuestan por empresas rentables, pero de alto impacto social y medioambiental.
- **Acceder a nuevos clientes**, mediante asociaciones con otras empresas B e integrándose a la cadena de valor de grandes compañías.
- No solo son llamativas para accionistas, sino que también **atraen el talento** de profesionales que buscan emprender nuevos rumbos laborales en empresas que tengan un propósito.
- Mejorar el **posicionamiento** de la empresa, mediante la constante aparición en medios de comunicación, eventos masivos, foros y seminarios.
- Las empresas B obtienen variados beneficios de ahorro otorgados por B Lab²⁰ y Sistema B, tales como: asesorías, descuentos en programas informáticos, etc. (Sistema B, 2012)

Pese al poco tiempo que lleva instaurado el sistema B en Chile y Latinoamérica, ya que surgió en enero de 2012, la comunidad B crece día a día, llegando a setenta y dos (72) empresas acreditadas en Chile y más de ciento cincuenta (150) que se encuentran en

²⁰ Organización sin fines de lucro estadounidense creadora de la certificación B.

proceso de convertirse en empresa B²¹. Chile fue pionero en instaurar este sistema en la región, pero su presencia ya abarca a nueve países latinoamericanos adicionales, entre los que podemos nombrar se encuentran Brasil, Argentina, Colombia, Perú, Uruguay, Paraguay, Ecuador, Guatemala y México, con alrededor de ciento ochenta (180) empresas certificadas.²²

2.2.1. CERTIFICACIÓN Y SUS PASOS

La certificación consta de siete pasos, los cuales se detallarán a continuación:

- 1) Estar constituido como empresa y llevar al menos 12 meses funcionando. Si la empresa es nueva, puede optar a un sello "Empresa B Pendiente"
- 2) La empresa debe completar una evaluación, disponible en el sitio web de Sistema B, la cual se responde en línea y es completamente gratuita. La idea de esta evaluación es que sea un hoja de ruta de cómo está operando la compañía en todo sus ámbitos. Según el rubro y tamaño de la empresa, se crea una cuenta con usuario y contraseña con el que se podrá contestar la evaluación. Son aproximadamente 100 preguntas que abarcan cinco áreas de la empresa: gobernanza, modelo de negocios, prácticas ambientales, laborales y sociales. Si se tiene toda la información de la compañía disponible, puede tomar unas 3 horas completar toda la evaluación.
- 3) Luego de haber sido enviada la evaluación, se contactará un profesional de B Lab con la empresa en candidata, para

²¹<http://impresa.elmercurio.com/FlashObject/FlippingDetailPage.aspx?IsInternal=true&SupplementId=19&BodID=17&dt=28/05/2015>

²²<http://impresa.elmercurio.com/FlashObject/FlippingDetailPage.aspx?IsInternal=true&SupplementId=19&BodID=17&dt=28/05/2015>

resolver dudas y entregar el puntaje final obtenido por la compañía. Para optar por la certificación se debe obtener al menos ochenta puntos de un total de doscientos.

- 4) Después de eso, se debe entregar documentación pertinente solicitada por Sistema B.
- 5) Posteriormente la empresa debe comprometerse firmando el Term-sheet, donde se explican los derechos y deberes como Empresa B y se hace oficial el ingreso a la Comunidad de Empresas B Certificadas.
- 6) Como se mencionó con anterioridad, se deben hacer modificaciones legales, entre ellas cambiar los estatutos de la empresa, para considerar a los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente de forma vinculante en la toma de decisiones.²³
- 7) El último paso consiste en pagar anualmente la certificación. El valor exacto dependerá del tamaño de facturación de cada compañía (Sistema B, 2012). Los tramos de precios se detallan en la siguiente tabla:

²³ El detalle de cada una de las modificaciones legales competentes a empresas fundadas en Chile, se pueden encontrar en <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b/modificaciones-legales>

Tabla 1: Valores certificación Empresas B, según facturación

Facturación anual en US\$ (Ventas netas)	Pago anual en US\$
\$0 - \$499.999	\$500
\$500.000 - \$1.999.999	\$1.000
\$2.000.000 - \$4.999.999	\$1.500
\$5.000.000 - \$9.999.999	\$2.500
\$10.000.000 - \$19.999.999	\$5.000
\$20.000.000 - \$49.999.999	\$10.000
\$50.000.000 - \$99.999.999	\$15.000
\$100.000.000 o más	\$25.000
\$1.000.000.000.000 o más	\$50.000

Fuente: Elaboración propia.

Todo el proceso de certificación anteriormente explicado, se resume en la Figura 5, mostrada a continuación:

Figura 5: Pasos certificación Empresa B

Proceso de certificación



Fuente: www.sistemab.org

2.3 CONTEXTO SOCIAL EN CHILE

Antes que todo, es de suma importancia comentar sobre el porqué de la inclusión de este tópico en la presente investigación, y más aún dentro del marco teórico que, a fin de cuentas, servirá de guía para la comprensión del resto del trabajo.

A mediados de los años 2000, comenzaron poco a poco a despertar movimientos sociales que no se veían en nuestro país desde periodos anteriores a la dictadura militar, la cual comenzó a partir del golpe de Estado, el 11 de septiembre de 1973. Pese a que en la última etapa de la dictadura existieron ciertos polos de manifestaciones, en su mayoría se enmarcaban en el ámbito político y sus protagonistas eran militantes de partidos. Pero ese “renacer” social de mediados de la década anterior, se caracterizaba por tener principalmente a personas comunes y corrientes, gente sin ningún fin político posterior, solo con la convicción de manifestar su descontento con la situación en la cual estaban inmersos. Con lo anterior se puede destacar que se comenzó a perder poco a poco el miedo a expresarse libremente, lo que veinte o veinticinco años atrás era un hecho completamente impensado.

Otro punto importante es que se han destapado diversos casos de corrupción, mantenidos en secreto por años, por parte de figuras públicas, político e incluso gente relacionada a los últimos Gobiernos en conjunto con empresas de carácter privado; es acá donde hace hincapié María Emilia Correa, cofundadora de Sistema B internacional, manifestando que “se ha descubierto que las empresas financiaban a los políticos, cosa que está prohibida, entonces la Presidenta Bachelet dijo: “es que, lo hemos hecho mal y tenemos que mejorar la ley”, pero resulta que hay un montón de personas que no lo han hecho mal, a mi me parece que la ley era la

misma para todos y algunos decidieron no cumplirla ley” (Correa, 2015)

Es desde aquel “despertar ciudadano”, de donde surge la inquietud de muchas personas disconformes con su entorno y que descubrieron en el Sistema B, una forma de aportar, con su grano de arena, a cambiar aunque sea un poco el sentimiento de injusticia social que les descontentaba y que además, como se comentaba en el párrafo anterior, encontraron en las Empresas B, la forma de hacer las cosas de una manera correcta y diferenciándose de las compañías convencionales, que tan mala reputación se estaban creando.

Es dado a todo lo anterior a que se hace indispensable realizar una pequeña revisión histórica sobre cómo ha evolucionado el movimiento social en Chile en los últimos nueve años; para ello, a continuación se mostrarán los principales hitos ocurridos en dicho periodo.

2.3.1. MOVIMIENTO ESTUDIANTIL DE 2006: LA “REVOLUCIÓN PINGÜINA”.

El punto de partida, por lo menos a lo atinente a este trabajo, lo marca la gran manifestación estudiantil del año 2006, la llamada “revolución pingüina²⁴”, donde los estudiantes secundarios se habían manifestado masivamente y habían ocupado sus establecimientos educacionales para demandar cambios en el sistema educativo (Fernández Labbe, 2013). Durante dicho año, la revolución pingüina constituirá un hito en materia de movilizaciones estudiantiles, con una masiva convocatoria a nivel nacional, la ocupación de establecimientos y una inclusión en la agenda pública que derivaría

²⁴ Debido al parecido del uniforme escolar en Chile con los colores del plumaje del antártico ave.

en la conformación de una comisión presidencial destinada a proponer medidas en materia educativa (Fernández Labbe, 2013). Las principales demandas de los estudiantes secundarios en 2006 eran: la derogación de la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE²⁵), la derogación del decreto 524, publicado el 11 de mayo de 1990, que regula los Centros de Alumnos, el fin de la municipalización de la enseñanza, el estudio y reformulación de la Jornada Escolar Completa (JEC), la gratuidad de la inscripción de la Prueba de Selección Universitaria (PSU), un pase escolar gratuito y unificado a nivel nacional y por último una tarifa gratuita en el transporte escolar para alumnos de enseñanza media.

El movimiento se extendió desde abril hasta octubre de 2006, teniendo mayor intensidad durante los dos primeros meses, en los cuales se estima que, durante su punto más álgido (fines de mayo), más de seiscientos mil estudiantes secundarios de todo el país se movilizaron²⁶, en el marco de un gran paro nacional, convocado por la Asamblea Coordinadora de Estudiantes Secundarios (ACES), donde además adhirieron otros gremios, tanto de estudiantes universitarios, como de carácter obrero.

Cómo tónica de cada movilización, se podía observar una fuerte represión policial²⁷, la cual se iría acrecentando con el tiempo y a medida que fueron aumentando las revueltas sociales año tras año.

Finalmente, al transcurrir los meses y luego de largas tratativas de mantener las conversaciones, algunas lisa y llanamente fallidas, el diálogo y diferencias internas, fueron calmando las aguas y poco a poco el movimiento fue perdiendo fuerza, los establecimientos educacionales "en toma" fueron entregados y las grandes

²⁵ Establecida durante la dictadura militar de Pinochet y no modificada durante veinte años por los gobiernos democráticos que le sucedieron.

²⁶ <http://www.pagina12.com.ar/diario/elmundo/4-67637-2006-05-31.html>

²⁷ <http://www.emol.com/noticias/nacional/detalle/detallenoticias.asp?idnoticia=220687>

manifestaciones terminaron a mediados de junio²⁸; pese a que, hubo un rebrote del conflicto a mitad de septiembre y en octubre, sería a fines de este último mes, cuando el conflicto se diluiría por completo.

Los resultados de las conversaciones, a largo plazo mostraron modificaciones a la LOCE durante el año 2007, lo que derivó finalmente en la promulgación en 2009 de la Ley General de Educación (LGE), lo que no cumpliría con las expectativas de los estudiantes, esta razón sería una de las tantas causantes de la segunda gran revolución estudiantil durante el año 2011, tema que se tocará a continuación.

2.3.2. MOVIMIENTO ESTUDIANTIL DE 2011: EL TURNO DE LOS UNIVERSITARIOS.

Pese a que el foco de las demandas eran distintas a las de 2006, las manifestaciones estudiantiles de 2011, quedarán por mucho tiempo en la retina de los chilenos debido a su magnitud, ya que los universitarios mantuvieron paralizadas las actividades en veintisiete casas de estudios (las veinticinco del Consejo de Rectores, CRUCH y dos privadas), prolongándose desde mayo al mes de diciembre con diversa intensidad en su expresión de descontento y con el masivo apoyo de docente, padres y familias de los estudiantes, en fin, de la ciudadanía completa (Espinoza & González, 2012).

Lo medular de las demandas se centraba en el objetivo de conseguir educación gratuita y de calidad²⁹, ya que vale la pena recordar que desde 1981, comenzó un proceso de privatización de la enseñanza en el país, como consecuencia de la implementación de un sistema neoliberal de mercado (Espinoza & González, 2012). Lo anterior,

²⁸ <http://www.lanacion.cl/secundarios-vuelven-a-clases/noticias/2006-06-09/123804.html>

²⁹ incluso dicha frase se transformó en el lema de este movimiento.

sumado a la municipalización de los establecimientos, causó que paulatinamente la educación pública secundaria se debilitara, creando una gran brecha entre recintos educacionales privados y públicos, lo que a la larga segrega e impide el acceso de algunos jóvenes de sectores más modestos a educación de calidad, o sea (según este modelo), a establecimientos particulares pagados, en el caso de los escolares.

En cuanto al descontento de los universitarios, apuntaba a que el Gobierno aumentara los aportes basales (Aporte Fiscal Directo), destinados a las Universidades públicas, de modo de revertir el déficit de los últimos treinta años en temas de equipamiento e infraestructura. Junto con lo anterior, se incluía en la demanda el fin del lucro en casas de estudios superiores de carácter privado, el cual pese a estar prohibido, se demostró que en la práctica no se dejó de llevar a cabo (Espinoza & González, 2012). Finalmente el petitorio también incluía la gratuidad para quienes no pudieran financiar sus estudios, como lo era antes del cambio instaurado en 1981.

Como ya se mencionó, el descontento comenzó en mayo del 2011, post discurso presidencial, realizado año a año el día 21 de aquel mes. Debido inconformidad de lo mencionado y prometido en la cuenta pública de Piñera, la Confederación de Estudiantes de Chile (CONFECH) empezó a llamar y convocar manifestaciones de las cuales participaron a lo menos ochenta mil personas en Santiago el día 16 de junio, marcha que a su vez se replicó a lo largo de todo el país. De ahí en más, la cantidad de adherentes fue en aumento a medida que el conflicto se agudizaba, entonces el mundo político lanzo una serie de medidas para terminar las movilizaciones, los cuales no satisficieron las necesidades de los estudiante, entre los

cuales se encontraba el Gran Acuerdo Nacional por la Educación (GANE³⁰), el cual fue rechazado por los estudiantes.

Conforme pasaban los meses, los episodios de manifestaciones aumentaron y con ello la respuesta del Gobierno, que en muchas de las ocasiones “combatían” a los estudiantes con violencia y represión policial. Pero la creatividad de los estudiantes para demostrar su descontento, llegó más allá y encontraron llamativas y novedosas formas de manifestarse, lo que marcó este periodo (a diferencia del 2006), entre las cuales podemos destacar la “marcha de los paraguas”³¹, las “1800 horas por la educación”³² y la “besatón por la educación”³³.

Después de casi ocho meses de protestas y movilizaciones, las demandas quedaron en la retina de todos y en la actualidad se ha anunciado gratuidad (aunque no universal en un comienzo, solo para un porcentaje de jóvenes vulnerables), y se pretende seguir avanzando en reformas atinentes a educación.

2.3.3. PROTESTAS EN AYSÉN EN 2012: LA UNIÓN CIUDADANA HIZO LA FUERZA

Las manifestaciones en una de las regiones más australes del país y del mundo, marca sin duda un hito sin precedentes, ya que agrupó a más de 20 asociaciones de toda índole, tanto vecinales, obreras, de pescadores artesanales, organizaciones medioambientales, e incluso

³⁰ Demostrando la “increíble” creatividad del Gobierno de turno.

³¹ Llamada así por no tratarse de una marcha común, sino una en un día en el cual se había pronosticado lluvia, por lo cual se llamó a acudir con coloridos paraguas.

³² Maratón de trote por postas ininterrumpida por alrededor del palacio de La Moneda, que duró 1800 horas, simbolizando el número de millones de dólares necesario para financiar la educación de trescientos mil jóvenes.

³³ <http://www.lanacion.cl/noticias/pais/besaton-por-la-educacion-frente-a-la-moneda/2011-07-01/175204.html>

contó con el apoyo de algunos alcaldes de comunas de la región³⁴, formando entre todos, el llamado “Movimiento Social por Aysén”.

Las manifestaciones se desarrollaron durante el mes de febrero de 2012 y el principal descontento hace referencia al alto costo de la vida en la zona de Aysén, debido a la poca conectividad con el resto del país. En lo que a producción respecta, existe malestar por el hecho de que casi no quedan recursos naturales sin explotar además de la existencia de cuotas muy pequeñas de extracción para pescadores artesanales, de hecho “el movimiento partió de los dirigentes de la pesca artesanal y se han ido sumando organizaciones sociales, la unión de vecinos, la Cámara de Comercio, nadie está quedando ausente” (Andrés, 2012).

Dado lo anterior, se estableció un petitorio formal, dentro del cual se estipulan demandas tales como: rebajas en los precios de petróleo, gasolina, parafina, gas y leña; mejoras en infraestructura de salud regional; sueldo mínimo regionalizado y nivelación de remuneraciones; creación de una Universidad regional para Aysén; regionalización del agua, recursos mineros y silvoagropecuarios; fortalecimiento a pequeños y medianos empresarios pesqueros, y entrega de beneficios y derechos de pesca a las personas dedicadas a este rubro; rebaja en el costo de la canasta básica y pensión regionalizada para los adultos mayores y discapacitados; y finalmente construcción de rutas hacia los poblados donde trabajen pequeños campesinos (González Schmessane, 2012).

Todo comenzó cuando un grupo de pescadores se tomó un puente que representa el principal acceso terrestre a la ciudad de Puerto Aysén (Torres, 2012). A medida avanzaban los días, las manifestaciones ciudadanas comenzaron a aumentar, siendo la

³⁴ <http://www.lasegunda.com/Noticias/Nacional/2012/02/722683/alcaldes-regionales-se-alinean-con-el-movimiento-gobierno-rechazo-hoy-la-violencia>

tónica de este conflicto, la toma y cierre de calles, la instauración de barricadas, ocupaciones de centros estratégicos de la región, como por ejemplo el aeródromo de Villa O'Higgins (la cual tuvo que ser depuesta debido a una emergencia relacionada con la hija de uno de los trabajadores de la zona³⁵); también hubo cortes de energía eléctrica y de otros suministros.

Como había sido costumbre, el gobierno de Piñera reaccionó con extrema violencia para controlar y reprimir a los manifestantes, dando la potestad a Carabineros de intervenir con el uso de balines en contra de los ciudadanos; todo esto amparado por el Ministro del Interior y Seguridad Nacional de la fecha, Rodrigo Hinzpeter; relacionado con lo recientemente expuesto, la jornada más grave se vivió el día 22 de febrero, donde los enfrentamientos con Carabineros se extendieron a lo largo de la noche, significando una dura "batalla" con los ciudadanos de Aysén.

El movimiento social de Aysén, recibió el extenso apoyo de muchas ciudades de Chile, entre ellas Arica, Ancud, Concepción, Talca y Viña del Mar³⁶, entre otras. Por supuesto Santiago no estuvo ajeno al conflicto, de modo que manifestantes se concentraron en la Plaza Brasil, alrededor de cien personas el día 22 de febrero³⁷ y se reunieron trescientas personas en apoyo a las demandas del Movimiento Social de Aysén para marchar por el Paseo Ahumada hasta Plaza de Armas (La Tercera, 2012). Con todo esto, se puede dejar en manifiesto que el la unión de pequeños pobladores en un recóndito lugar, movilizó a todo un país.

³⁵ <http://www.emol.com/noticias/nacional/2012/02/23/527692/manifestantes-deponen-toma-en-aerodromo-de-aysen-por-emergencia.html>

³⁶ <http://radio.uchile.cl/2012/02/24/manifestaciones-de-apoyo-a-demandas-de-aysen-se-extienden-por-chile>

³⁷ <http://www.biobiochile.cl/2012/02/22/carabinero-resulta-herido-durante-protesta-en-santiago-en-apoyo-a-movilizacion-de-aysen.shtml>

Luego de un intenso mes, el gobierno comunicó una serie de propuestas, que pese a no satisfacer en su totalidad al pueblo de Aysén, significa un fuerte avance para la comunidad³⁸.

A modo de conclusión y para aclaración del lector, cabe destacar que en la última década ha habido un sinfín de manifestaciones y movimientos sociales, ya sea por injusticias laborales, desigualdad social, daños medioambientales irreparables e incluso para demostrar la preocupación ciudadana por la creciente delincuencia, incluso en sectores socioeconómicos poco acostumbrados a este tipo de protesta (Cacerolazo ABC1³⁹); pero para efectos de demostrar la magnitud del poder social, se han seleccionado solo las tres con mayor impacto y esto se demuestra en el hecho que de todos estos movimientos surgieron figuras públicas y/o políticas que se transformaron en líderes y bastiones de todo un pueblo descontento, llegando algunos incluso al Parlamento, como es el caso de los Diputados Camila Vallejo, Giorgio Jackson y Gabriel Boric, por el lado de las manifestaciones estudiantiles y del Diputado Iván Fuentes, figura central de la lucha de los pobladores de Aysén.

Estos despertares sociales, al igual que muchos otros no incluidos en este trabajo, surgieron debido a inequidades, desigualdades, desastres medioambientales, escándalos empresariales, corrupción en políticos, etcétera. Es desde este descontento ciudadano que se cree nació la motivación para que emprendedores quisieran atreverse a, desde su nueva manera de hacer empresa más responsable, optaran por la vía de las Empresas B.

³⁸ Invito al lector a conocerlas en el siguiente reportaje del sitio emol.com:
<http://www.emol.com/especiales/2012/actualidad/conflicto-aysen/>

³⁹ Protesta ABC1, convocada por la derecha política en barrios acomodados de la capital, que más que tener frutos, fue víctima de burlas, como se puede apreciar en el siguiente link:
<http://www.lanacion.cl/cacerolazo-abc1-desata-ola-de-comentarios-y-memes-en-twitter/noticias/2015-07-01/144534.html>)

3. METODOLOGÍA

Dado el carácter cualitativo de este trabajo y en pos del cumplimiento de los objetivos anteriormente expuestos, el instrumento de investigación escogido para ser empleado en esta observación será una entrevista semi estructurada en profundidad, de la cual se hará un análisis de contenido y lo que se desprenda de ahí, se mostrará en la sección DISCUSIÓN.

En base a lo mostrado en el marco teórico y acorde a criterios de conveniencia relacionados con los objetivos de investigación, se confeccionó un set de preguntas con las cuales se pretende obtener la información necesaria para apoyar y reafirmar los ítems especificados en la sección de objetivos del presente trabajo. Para ello el instrumento será aplicado a cinco empresas que entran en la categoría de PyMe, debido a su número de empleados.

Debido a las significativas diferencias entre lo que se pretende demostrar en términos de percepciones de los diversos empresarios B, se optó por estructurar y dividir la entrevista en tres módulos, los cuales se categorizaron por: **Motivación, Resultados cuantificables y Satisfacción personal y autorrealización**, los cuales se desglosarán a continuación.

3.1. MÓDULO 1: MOTIVACIÓN

Este conjunto de preguntas busca explicar las razones, y como su nombre lo dice, las motivaciones de los entrevistados de optar por el camino de la certificación B. Se optó por categorizar esta sección de la entrevista de esta manera, ya que en las primeras definiciones de Responsabilidad Social empresarial, se habla de que el sentimiento de querer hacer negocios de manera responsable, venía desde antes

y no porque pasara por una transformación o certificación. Para apoyar ello, se idearon las siguientes preguntas:

- **Más allá de los beneficios o busca de independencia económica, ¿Cuál o cuáles fueron las razones de emprender en una empresa B, o de certificar la compañía ya existente?**
- **¿Existió algo en el contexto social chileno (desigualdad, corrupción, etc.) en los últimos 10 años que te impulsó a tomar la vía de hacer empresa, mediante la certificación B?**

3.2. MÓDULO 2: RESULTADOS OBSERVABLES

Esta sección de la entrevista busca probar los beneficios reales en términos de utilidad, crecimiento, etc., luego de acreditarse como empresa B. Se categorizó este módulo de esta manera, ya que en Sistema B, muestran los beneficios que se puede conseguir por optar por certificarse (Sistema B, 2012). Para mostrar lo anterior, se diseñaron las siguientes preguntas:

- **Desde que lograron conseguir la acreditación, ¿En qué magnitud ha crecido la empresa?, ¿Ha notado un incremento en el desempeño de su compañía?**
- **¿Ha cambiado la percepción de la gente hacia su empresa, desde que obtuvo la certificación? Y de ser así, ¿De qué manera cambió? (conocimiento de marca, marketing y/o publicidad, etc.)**

- **Ahora que ya obtuvo la certificación, ¿Ha mejorado su red de contactos?, ¿En qué medida ha mejorado su situación por el hecho de pertenecer a la red de empresas B?**

3.3. MÓDULO 3: SATISFACCIÓN PERSONAL Y AUTORREALIZACIÓN

Finalmente, la tercera y última sección de esta entrevista apunta a resultados intangibles y más emocionales desde la perspectiva personal y más íntima de cada uno de los entrevistados. Se caracterizó esta sección de esta forma dado que se han visto casos de desigualdad social en el país e incluso corrupción en las empresas, es por ello que se pretende buscar la percepción de los entrevistados, sobre el valor que agregan a la sociedad, versus los bullados casos de empresas “tradicionales” que se han visto descubiertas, aportando poco y nada a la sociedad. Entonces se han ideado las siguientes preguntas:

- **Según lo expresado en entrevistas previas a principales impulsores del sistema B en Latinoamérica, se da una especie de “llamado interno” en cada uno de los empresarios, que finalmente los lleva a tomar la decisión de certificarse. En su caso, ¿Existió dicho “cambio de switch” que marcó el momento clave al momento de decidir a optar el camino B o no? De haber sido así, ¿Qué cosa en particular reflejó ese antes y después?**
- **Una vez que ya obtuvo la certificación y en términos de crecimiento personal, ¿Cree que su rol como empresario**

B, se ha convertido en un mejor aporte tanto para su negocio, como para el entorno en el cual está inmerso?

- **Por último, y dado su experiencia personal y lo que entiende de cómo se puede hacer empresa de esta nueva manera más responsable y comprometida no solo con la utilidad, sino con ser la mejor empresa no solo del mundo, sino que para el mundo, ¿Qué podría decirles a los que aun no se han atrevido a dar el paso para convertirse en empresa B?**

4. RESULTADOS

En esta sección se muestran en forma detallada cinco entrevistas realizadas a profesionales que fundaron o trabajan en compañías que en la actualidad se encuentran certificadas como Empresas B. La información proporcionada luego de realizar esta investigación, será desglosada y analizada en la sección siguiente.

4.1. ENTREVISTA 1: LATE! (Francisca Caballero – Subgerenta de Negocios de Late!)

- **Francisca, por favor cuéntenos un poco de la empresa, cuéntenos sobre Late!**

Francisca: Late! parte gracias a una idea de Pedro Traverso, que estuvo estudiando en Estados Unidos y que un poco la tendencia iba en que la empresas no podían ser bajo una lógica netamente mercantilista, sino que en el fondo hay que devolver un poco la mano a la sociedad y también por motivaciones personales; él se juntó con un grupo de amigos, pusieron muy pocas “lucas⁴⁰” y empezaron a potenciar este proyecto que es como un “sueño loco” que es ser la única empresa que donara utilidades completas a fundaciones; y partió así, como un proyecto de amigos pero siempre bajo una lógica de empresa, porque finalmente hay que financiar la operación y tiene que ser autosustentable para que realmente se generen utilidades y eso genere un impacto

- **Perfecto Francisca; ahora en lo que respecta al primer módulo de la entrevista, relacionado a motivaciones, más allá de los beneficios o busca de independencia**

⁴⁰ Referencia coloquial a mil pesos chilenos (\$1000)

económica, ¿Cuál o cuáles fueron las razones de emprender en una empresa B, o de certificar la compañía ya existente?

Francisca: Porque la certificación como empresa B te abre también las puertas a otro tipo de beneficios, por ejemplo no por el hecho de ser empresa B, pero si por el ranking, que al evaluarte, te dan una puntuación y esa puntuación tiene que ver con gobernabilidad, con responsabilidad hacia el medio ambiente, con la misión de Late!, etcétera y eso te permite por ejemplo a postular a fondos de inversión social, por ejemplo Late! se financia con un fondo de inversión social de Ameris⁴¹, que son capitales privados y que nos permiten generar y tener el negocio de bidones por ejemplo, que sin esa inversión de capital importante , no hubiese sido posible llevarla a cabo. Entonces además que, bueno, Late! es anterior a todo el movimiento de empresa B en Chile por lo tanto cuando llega empresa B a Chile, en realidad como que también busca referentes tipo Late! que sean un poco los “caballitos de batalla” de esta nueva forma de concebir la economía y de estar convencidos de que si se puede tener una empresa y ser socialmente responsable a la vez. Entonces no se qué es primero en el fondo, Late! se concibe desde sus orígenes como una empresa socialmente responsable, con o sin certificación. Ahora cuando esto empieza en Chile, por supuesto que te ayuda a entrar a un circuito y te da un sello que es fácil de reconocer con otras empresas que también buscan hacer cosas similares.

- **Ahora pasando más a otro punto, más relacionado con contexto nacional; ¿Existió algo en el contexto social chileno (desigualdad, corrupción, alguno de los casos**

⁴¹ Ameris Capital es una empresa de servicios financieros, especialista en asesorías financieras, finanzas corporativas y en la administración de activos reales y financieros para personas, empresas e inversionistas institucionales.

bullados que todos hemos visto, etc.) en los últimos 10 años que te impulsó a tomar la vía de hacer empresa, mediante la certificación B?

Francisca: No se si particularmente hace seis años ocurrió algo que haya llevado a Pedro (Traverso) y sus amigos a tomar esta decisión, pero si cuando tiene un compromiso social y te das cuenta que vives en un país muy desigual y con brechas que crecen todos los días entre los más ricos y los más pobres, ¡Hay que hacer algo!, y hay que hacer algo no solo desde la lógica de fundaciones ni de ayuda que finalmente es como beneficencia, sino que haciendo algo más estructural, entonces la motivación principal de Pedro es irrumpir un poco en esta lógica de libre mercado, o sea con los casos de colusión que han salido a la luz, queda claro que las empresas tienen un único fin de ganar plata y él (Pedro Traverso) que es Ingeniero Comercial, dijo: "Bueno, yo también puedo ganar plata, pero también puedo hacer un bien en ese "ganar plata" y mantener a mi familia y dar trabajo a otros, pero también devolverle un poco la mano a la sociedad y con eso poder apoyar a otros que sí están vulnerados y que no tienen porqué estar pidiendo limosnas", o sea el concepto de Late! es "¡No me dones!", no quiero que me dones ni el vuelto, ni la campaña en la calle, ni que pongas una cuota mensual, NO!, acá tú consume un producto que necesitas, yo te lo ofrezco a un precio muy de mercado, con una calidad igual o mejor que la competencia y te ofrezco además hacer una acción de responsabilidad social gratuita, a costo cero, solo por el hecho de consumir productos Late!. Entonces eso realmente es un cambio de paradigma, o sea es una nueva forma de concebir un modelo económico, que sí puede ser más solidario y que además se preocupe también de que en toda la cadena productiva ese concepto se mantenga, o sea tiene mucho que ver en cómo yo le pago a mis trabajadores, en el estilo de liderazgo que ejerzo, en el tipo de trabajo que es Late!, en lo que comunico para afuera, en los

embajadores que nosotros elegimos para que represente a nuestra marca, o sea es una forma de hacer o ser empresa que es muy consecuente con el cambiar esta lógica de mercado y demostrar que las empresas también pueden hacer un bien, que no son “el lado oscuro” en el fondo.

- **De acuerdo Francisca, ahora pasando al segundo módulo que tiene que ver con un antes y después de la obtención de la certificación. Desde que lograron conseguir la acreditación, ¿En qué magnitud ha crecido la empresa?, ¿Ha notado un incremento en el desempeño de su compañía?**

Francisca: Es que como te decía, como Late! parte mucho antes que las empresas B en Chile, la verdad es que el desarrollo de Late! ha ido *in crescendo*⁴², pero da cuenta de cómo se ha hecho la pega desde el inicio, o sea con proyecciones y con metas y con presupuestos altos y ambiciosos, pero bien realistas. ¿Particularmente en qué podría haber cambiado? Bueno antes, no por el hecho de ser empresa B, pero por el hecho de no poder optar a otros tipos de fondos, no teníamos la línea de bidones, o sea Late! parte solamente con botellas, que es su fuerte y donde más repartimos; luego se sumó la leche, más menos a la par con bidones. Ahí podría haber un cambio, porque logramos abrir una nueva línea de negocios, que probablemente la hubiéramos abierto igual, pero nos hubiera costado un poco más conseguir el dinero. O sea a ese tipo de financiamiento en particular, se puede postular de todas maneras igual, con o sin certificación B, pero “te da puntos”, hay un tercero que da cuenta de que efectivamente tu cumples lo que realmente dices que vas a cumplir en tu misión.

⁴² Vocablo italiano que significa: en progresión creciente

Gonzalo: ¿Entonces podemos resumir que el gran crecimiento fue una extensión de marca, porque después de la certificación se abrieron nuevos caminos de financiamiento?

Francisca: Sí, yo diría que sí; ahora, está en el “gen” de Late!, o sea Late! no es solo agua y leche; la idea que tenemos como empresa es poder ir creciendo en otras categorías de productos que sean más bien commodities y que al cliente no le signifique un cambio muy radical dejar de preferir el “aceite XX” por consumir el “Aceite Late!”, por decirte algo.

- **Ok, pasando a otro punto, también referido al “antes y después”. ¿Ha cambiado la percepción de la gente hacia su empresa, desde que obtuvo la certificación? Y de ser así, ¿De qué manera cambió? (conocimiento de marca, marketing y/o publicidad, etc.)**

Francisca: Mira yo te diría que Empresa B se ha beneficiado al certificarnos a nosotros, aunque al revés también, pero ¿Por qué?, porque finalmente Late! es el “caballito de batalla”, es como una de las empresas más grandes, la que tiene un modelo distinto, porque es la que dona el cien por ciento de sus utilidades y no hay otra que lo haga, entonces ¿Qué fue primero?, ¿El huevo o la gallina?. Yo creo que ambos nos beneficiamos, por supuesto, pero ¿En qué se beneficia Late!?, en que la empresa B, como marca Empresa B empezó a hacer ruido hace unos años atrás y la gente que le interesa realmente ser un aporte con su compra, le empieza a sonar que hay cierto tipo de empresas que son distintas a otras, porque tienen una misión diferente, que devuelve la mano y en ese sentido, claro cuando uno dice, “las empresas B” y uno piensa en Late!, claro que nos beneficia porque la gente dice “Ah!, tú eres primo hermano de todas estas otras empresas que también están haciendo cosas parecidas”. Pero por otro lado, Empresa B al certificarnos a nosotros, tiene como dentro de sus registros, una empresa que funciona, que

tiene utilidades, que tiene una participación de mercado que va creciendo y que es socialmente responsable mucho antes de la certificación, entonces se beneficia también muchísimo más, porque es "la" gran empresa B que tienen.

Gonzalo: Para complementar un poco, viendo todo lo que ha salido en prensa sobre Late!...

Francisca: Perdona, no sé si sabes que Pedro Traverso fue elegido hace una semana el emprendedor del año.

Gonzalo: Sí!, si supe. Bueno, me acabas de contar sobre el beneficio mutuo que obtuvieron entre Sistema B y Late!, pero como "para afuera", para el público, ¿Se hicieron más conocidos?

Francisca: Mmmm, no creo, porque no se ha hecho, si Sistema B hiciera publicidad, tal vez sí, pero ellos no hacen publicidad masiva, o sea el Fiis⁴³ no se si la gente sabe que lo organiza Sistema B por ejemplo, o sea, la gente va a un festival, pero ¿Realmente la gente sabe?, Late! por ejemplo no estuvo en el Fiis este año. Entonces ¿Cambió tanto "para afuera"?, yo creo que no, porque las "lucas" Que hemos invertido en publicidad han salido de Late!, se han descontado de donaciones al final, o sea las campañas que hacemos son de Late!, no son de Sistema B, entonces para la gente, saber que somos B, supongo que da como un status un poco distinto de que hay un ente que certifica que realmente hacemos lo que decimos hacer.

Gonzalo: Entonces, ¿Es más como para beneficios internos, para desarrollo de la empresa?

Francisca: Sí, además que entras a una red bien interesante, porque Sistema B trata de potenciar mucho los emprendimientos y

⁴³ Festival Internacional de Innovación Social

las empresas y trata como de hacer "red" y eso sí es necesario, tal vez no para hoy día en el nivel en el que está Late!, pero tal vez si Late! hubiera partido bajo este sistema hace seis años atrás, probablemente le hubiese sido mucho más fácil abrirse camino, porque te vincula a otros que están haciendo lo mismo, que tienen otro tipo de redes también, entonces esto es "ayudémonos entre todos a cambiar la economía".

- **A eso mismo apunta la siguiente pregunta. Ahora que ya obtuvo la certificación, ¿Ha mejorado su red de contactos?, ¿En qué medida ha mejorado su situación por el hecho de pertenecer a la red de empresas B?**

Francisca: Es que en el fondo entras a esa red, o sea si estás fuera, si no eres empresa B, no perteneces y estar dentro te abre posibilidades a charlas gratuitas, a encuentros con otros emprendedores, a seminarios distintos, a compartir experiencias, está muy de moda el tema de las Empresas B, entonces por el hecho de ser empresa B te llaman de la prensa también, porque ya no es sólo Late!, al estar dentro de esta red no solo tú un "loco" que se le ocurrió una buena idea y que vendes un buen producto, eres tú y el que hace artesanía con emprendedores y las comercializa afuera, el que recicla y hace "no tengo idea qué cosa", es Natura⁴⁴ que es gigante; inmediatamente te pones en la línea programática de los medios, porque no eres tú, sino que eres parte de un movimiento que pretende cambiar la economía , independiente de que Late! haya sido el primero en Chile y tal vez la que más grande es y tal vez la que más mueve dinero, pero ya no estás solo, no estás peleando solo contra el mundo, sino que eres parte de un movimiento, que no se da sólo en Chile, pero que sí tiene puntos en

⁴⁴ Empresa B Brasileña, dedicada al rubro cosmético; es la empresa certificada más importante de Latinoamérica

común, la gran mayoría son jóvenes, soñadores, con ganas de cambiar al mundo, pero con algo bien concreto y no bajo la lógica de fundaciones o beneficencia, sino que trabajando como yo trabajo vendiendo agua acá, aunque perfectamente podría estar, no sé, en CCU⁴⁵, pero acá tengo una motivación personal para levantarme todos los días, por eso postulé acá y no a CCU.

- **Perfecto Francisca, ahora pasando al último módulo de esta entrevista, que tiene que ver con autorrealización, con temas de satisfacción tanto personal como de la empresa. Entonces, según lo expresado en entrevistas previas a principales impulsores del sistema B en Latinoamérica, se da una especie de “llamado interno” en cada uno de los empresarios, que finalmente los lleva a tomar la decisión de certificarse. En su caso, ¿Existió dicho “cambio de switch” que marcó el momento clave al momento de decidir a optar el camino B o no? De haber sido así, ¿Qué cosa en particular reflejó ese antes y después?**

Francisca: Es que yo creo que es “ser parte de un movimiento”, o sea es unirte con otros porque solo no puedes cambiar la economía, por más de que tú hagas lo tuyo en tu parcela, que en este caso es vender agua y leche, pero aun así es muy poco lo que puedes mover siendo una única empresa; en cambio pertenecer a una red más grande como el “timbre” que te da el Sistema B, te da “espalda” para decir “somos muchos” y no solo en aguas, sino que en otros rubros y en otros ámbitos de la economía y demostrar que sí se puede; y además en cualquier empresa, o más que empresas, en fundaciones o empresas sociales, tener certificaciones de organismos

⁴⁵ Compañías Cerveceras Unidas; uno de los mayores productores y embotelladores de bebidas, cervezas, licores y aguas de Chile.

que funcionan y que son serios, siempre te va abrir puertas y siempre te lo van a pedir, sobre todo para poder conseguir fondos, porque, ¿Quién eres tú para ir a golpear una puerta?, puedes contar tu historia y todo lo que tú quieras, pero en la medida que perteneces a una red más grande, que tienes la certificación XX, que perteneces a la red de “qué se yo”, comercio justo o cosas de ese tipo, te abre muchas puertas para ir después a poder conseguir recursos o presentarte en un medio de comunicación o conseguirte auspicios para una campaña, entonces siempre va a ser mejor estar certificado que no estarlo, además que es lo mismo en lo que nosotros creemos, apunta exactamente a lo mismo.

Gonzalo: Entonces como me comentaste, Late! parte en este camino, lo que implica que no hubo un “click” un día y Pedro (Traverso) decidió certificarse.

Francisca: Late! siempre fue B, después llegó Sistema B a Chile y fue como “Hola, Late! hace lo que nosotros queremos que otras empresas hagan y es lógico entonces que se tiene que certificar”.

- **Ahora pasando a algo más de “sentimiento”, una vez que ya obtuvo la certificación y en términos de crecimiento personal, ¿Cree que su rol como empresario B, se ha convertido en un mejor aporte tanto para su negocio, como para el entorno en el cual está inmerso?**

Francisca: Yo creo que te da más peso, para hablar y compartir tu experiencia y decir “somos la primera empresa B de Chile y la única que dona el cien por ciento de utilidades”, claro porque en el fondo la gente está hablando de empresas B hoy en día y Late! es uno de los mejores ejemplos que tiene. Entonces al ya estar certificado, te da como el puntapié inicial para comenzar cualquier conversación en el fondo, uno parte desde ahí, es como “Hola, somos una empresa B, la única que bla, bla, bla...”. Si no estuviéramos certificados, entraríamos igual, por el fin que tiene Late!, pero al ser B, te abre

más puertas, porque es algo que la gente conoce más, tal vez no conocen Late!, pero tal vez han escuchado hablar de este movimiento de empresas B que cada día crece y que cada día suma a mas emprendimientos.

- **Francisca, ya para ir cerrando la entrevista, y dado su experiencia personal y lo que entiende de cómo se puede hacer empresa de esta nueva manera más responsable y comprometida no solo con la utilidad, sino con ser la mejor empresa no solo del mundo, sino que para el mundo, ¿Qué podría decirles a los que aun no se han atrevido a dar el paso para convertirse en empresa B?**

Francisca: O sea, yo creo que uno primero tiene que partir por definir para qué está emprendiendo y qué es lo que quiere lograr con eso y cuál es el granito de arena que quiere contribuir a la sociedad; si no hay granito de arena a contribuir, eres una empresa más y que va a empezar a pelearse un "trozo de carne" con muchos otros que van a estar en la misma y que finalmente no va a estar cambiando nada, ni en términos personales ni para afuera, ni para sus trabajadores ni para nada. Si ya hay una motivación personal intrínseca por hacer las cosas de manera distinta, hacerlas bien, el camino a certificarse no es complejo, o sea hay que demostrar que uno efectivamente hace lo que plantea querer hacer y ser consecuente un poco con esa consigna y ¡Certificarse simplemente!. No es difícil, hay que hacerlo y los beneficios que se obtienen son muchos, sobre todo por sumarse a otros e irle cambiando entre todos un poco la cara al mercado. Lo primero para mi es irse a dormir todos los días y levantarse con la satisfacción personal de que hay algo que te mueve, que va mucho más allá de poder pagar las cuentas a fin de mes, o sea cuando mi hijo crezca y me diga: "mamá, ¿De qué se trata tu trabajo?", yo le voy a decir que estoy

ayudando a que niños de La Protectora de la infancia⁴⁶ tengan una escuela mejor, vendiendo agua; tiene un sentido para mi tener que pagar una nana⁴⁷ y dejarlos porque yo vengo a trabajar por algo distinto, porque yo ¡Quiero cambiar el mundo!, entonces certificarte es el paso para demostrarle a la sociedad que efectivamente tú estás haciendo las cosas bien. ¿Por qué NO habrías de certificarte, si tu fin realmente es un fin social?; y si no te vas a certificar, porque tal vez eres una empresa gigante o porque tienes otras razones, bueno sigue haciendo las cosas bien igual, pero con otro concepto de economía, que ya las cosas como están hoy día, no dan para más, o sea otro CMPC, otro Caso PENTA, otro Soquimich, ya la gente dejó de creer, de confiar, entonces no podemos vivir en el mundo en que vivimos, tenemos que hacer las cosas distintas. Solo no se puede, o sea el mundo se construye con muchas manos y hay que darse cuenta que hay muchos que están pensando y sintiendo lo mismo desde otras trincheras, entonces entre todos unimos fuerzas para poder cambiar las cosas; entender también que aún así, que unamos infinitas fuerzas vamos a mover un granito de arena y ojalá que esto se replique en muchos otros lugares a la vez para que se mueva, un puñado; pero ese puñado va a cambiar a los que están abajo y va a cambiar a los hijos de los que estén abajo y así.

⁴⁶ Organización laica sin fines de lucro, de inspiración católica, con más de 120 años de trayectoria innovando y creando servicios de acuerdo a las necesidades de los niños más desprotegidos de Chile, siempre buscando mejorar el presente y futuro de los niños en riesgo social de Chile.

⁴⁷ Niñera

4.2. ENTREVISTA 2: Rumbo Verde (Paulina Bentjerodt – Encargada de Comunicaciones y Educación)

- **Paulina, por favor cuéntanos un poco de Rumbo Verde, su historia y qué es lo que hace.**

Paulina: Rumbo Verde tiene ya alrededor de cuatro años, nacimos prácticamente como empresa B, de hecho al comienzo habíamos intentado certificarnos, o sea los socios fundadores sabían de lo de las empresas B en Estados Unidos, entonces intentaron hacer la certificación directamente con Estados Unidos y desde allá nos derivaron a Sistema B Latinoamérica que ya estaba haciendo la certificación acá, así que la hicimos acá, a través de Sistema B. La empresa partió con la inquietud muy “desde la casa”; eran dos familias inicialmente, una vivía en Estados Unidos, con todo este temas medioambiental, de los productos de limpieza, nosotros partimos con productos de limpieza ecológicos y cosmética natural, esas fueron las dos primeras líneas que trajimos, por todo este tema de los químicos y de sus consecuencias, tanto para la salud, como para el medioambiente; entonces quisimos tener alternativas de productos que sean más limpios en ese sentido, o sea que tanto en todo el proceso, desde que se manufacturan y luego en el uso, no dejen residuos ni sustancias químicas que se puedan ir acumulando y bioacumulando. Esa es como yo te diría que fue la motivación inicial en cuanto al tema medioambiental y de salud; y luego esto se fue trasladando también hacia el lado de los alimentos, sólo alimentos orgánicos que sean producidos también, de forma limpia, sin el uso de agroquímicos y que también en su procesamiento, sean ojalá lo menos procesados posible, y sin ningún preservante ni conservante químico, NUESTRO TEMA ES COMO EL QUIMICO!, el exceso de contaminación química que hay hoy en día en diversos productos que usamos y consumimos a diario en nuestro hogares y

bueno en todo lo que hacemos prácticamente, colegios, en todos lados.

- **Muy bien Paulina, pasaremos entonces al primer módulo de la entrevista, relacionado con motivaciones. Entonces, más allá de los beneficios o busca de independencia económica, ¿Cuál o cuáles fueron las razones de emprender en una empresa B, o de certificar la compañía ya existente?**

Paulina: Se hizo porque era una forma de reafirmar y de darle más solidez, por decirlo de alguna manera, a los valores que ya teníamos, nosotros alzábamos totalmente con estos principios B y toda esta idea de las "nuevas empresas" en el fondo, y fue como una forma de decir: "ya!, identifiquémonos, nosotros somos de esta onda, no queremos confundirnos con otro tipo de empresas porque nosotros estamos en esta línea", te diría yo traduciéndote, porque yo no estuve en el comienzo del proceso, pero según lo que oigo y según lo que entiendo, es como eso, es una forma de reafirmar los valores que ya teníamos, de hacerlos más visibles.

- **Ahora para ponernos más en contexto, ¿Existió algo en el contexto social chileno (desigualdad, corrupción, alguno de los casos bullados que todos hemos visto, etc.) en los últimos 10 años que te impulsó a tomar la vía de hacer empresa, mediante la certificación B?**

Paulina: Si bien están ambas inquietudes en nuestra empresa, siento que la que llevó la batuta fue más que nada la preocupación medioambiental, porque las empresas B pueden tener ambos tipos de motivaciones. Se dan siempre las dos, cuando nosotros seleccionamos las empresas, seleccionamos a las que sean simultáneamente responsables, medioambientalmente y socialmente, pero yo creo que había acá a nivel de contexto, muy poca preocupación, muy poca alternativa de productos que sean

limpios y yo creo que más que nada fue por ahí el “punch” de realmente ser; a ver porque una parte es educativa, como la parte más social, como la parte de decir: “mira, estos productos son dañinos, son perjudiciales para tu salud, para el medioambiente”, pero no puedes hacer esa educación si es que no tienes una solución al problema, porque tratas de educar, que era lo que le pasaba a la socia, a la Paula (Díaz)⁴⁸, que llegaba acá a Chile y decía: “Oye no!, estos productos por favor no lo uses” y traía en la maleta detergentes y cosas para su familia y para la gente de acá porque le preguntaban, “entonces ¿Qué uso?, ¿Qué hago?, ya sé que estas cosas hacen mal y que es nefasta y que es terrible para el medioambiente, pero ¿Qué hago?”, entonces Paula pensó: “Pucha, no puedo seguir trayendo siempre los detergentes en la maleta, tengo que hacer algo”, y cuando decidieron volver a Chile, emprendieron en esto, para traer la solución también, junto con la información. Entonces la preocupación medioambiental es como bien fuerte acá, yo te diría que acá en general, la mayoría de las empresas B son más sociales y por eso te hago la pequeña diferencia, pese a que a nosotros también nos importa mucho la parte social y el comercio justo y todo, hacemos un énfasis aun mayor en la parte medioambiental, entendiendo que no se pueden separar además, porque no puedes estar cuidando a las personas sin cuidar al medio ambiente, para nosotros esa es como la lógica, va todo junto

Gonzalo: Te nombraba lo del contexto social, porque también hemos visto casos de estallidos ciudadanos a causa de problemas medioambientales; ¿Algo de eso influyó en ustedes?

Paulina: Yo creo que acá fue simplemente la carencia o sea, contrastado con la experiencia de estar en otro país, donde esta

⁴⁸ Paula Díaz fue una de las socias fundadoras de Rumbo Verde.

“cuestión” esta súper mega desarrollada, donde hay realmente una industria “natural” por así decir, hacer el viaje para acá y ver que no hay nada, o sea que miras las etiquetas de los detergentes y ni siquiera dice lo que contienen, la regulación es pésima en ese sentido, entonces tener el contraste de allá (Estados Unidos), donde tienes montones de marcas de productos naturales, algunos más otros menos, donde te dicen realmente qué es lo que contienen, es un mundo de diferencia y donde tienes también mucho más acceso a información, acá (en Chile) si no sabes inglés la verdad es que, bien poco es lo que puedes conocer de este tipo de temas.

- **Perfecto Paulina, ahora pasando al siguiente módulo, el que apunta a resultados más observables y con ello poder hacer una comparativa entre el “antes” y el “después”, siempre en lo que a percepciones y sensaciones respecta. Entonces, desde que lograron conseguir la acreditación, ¿En qué magnitud ha crecido la empresa?, ¿Ha notado un incremento en el desempeño de su compañía?**

Paulina: para nosotros es difícil hacer eso porque nacimos como empresa B, no tenemos como el “antes” y el “después”. Incremento en todo sentido hay, pero como te digo, como nacimos como empresa B, esa ha sido nuestra realidad siempre; claro, si ha habido crecimiento, yo creo que lo más nos ha aportado el tema de ser “B” también tiene que ver con pertenecer a una comunidad “B” y eso en muchos sentidos es beneficioso, desde sentirte acompañado en este camino para poder decir “no estoy solo en el mundo” (risas), hasta hacer redes, alianzas, ir haciendo difusión cruzada, todo ese tiempo de cosas siempre han sido y seguirán siendo un aporte. Ahora, es difícil responder esa pregunta porque nacimos B. Fue una apuesta en el fondo, decir “esto en algún minuto va a ser cada vez más conocido”, de hecho lo es, pero yo creo que aun no lo suficiente,

todavía falta que la gente conozca más de que se tratan las empresas B, para que esto te marque una diferencia y puedan decir “Ah mira, ellos son B”, hay gente que lo busca, pero son poquitos, es muy de nicho todavía.

- **A eso mismo apunta la siguiente pregunta, ¿Ha cambiado la percepción de la gente hacia su empresa, desde que obtuvo la certificación? Y de ser así, ¿De qué manera cambió? (conocimiento de marca, marketing y/o publicidad, etc.)**

Paulina: Más que desde la certificación propiamente tal, hubo un cambio durante el último año y en eso también tuvo que ver la influencia de Sistema B, en el sentido de que nos ganamos una asesoría, entonces nos estuvieron ayudando bastante en todos los ámbitos de la empresa y de ahí surgió como un “renacimiento” de Rumbo Verde, de definirnos realmente cómo Rumbo Verde, tener un nuevo logo, reenfocar la energía a la tienda y a nuestras actividades educativas, cosas que antes estaban como menos desarrolladas, como nosotros comenzamos como distribuidores, entonces el foco hacia nosotros de cómo generar una identidad de empresa estaba todavía muy débil los primeros tres años y yo diría que el último año y gracias a esta asesoría y todo este feedback que nos dieron, la empresa se reenfocó y hemos estado creciendo bastante como tienda, como Rumbo Verde, no como Road to Green distribuidora⁴⁹; ese te diría que es el gran cambio que hemos tenido.

Gonzalo: Por lo general el hecho de pertenecer a esta comunidad B, permite acceder a beneficios puntuales (fondos, financiamiento, etc.), ¿Ocurrió algo así con Rumbo Verde?

⁴⁹ Denominación legal de Rumbo Verde y antiguo nombre del principal negocio de la empresa, antes de convertirse en tienda, como se desempeña en la actualidad.

Paulina: Sí, nosotros también tomamos créditos con Cumpló⁵⁰, que también es otra empresa B y bueno, nosotros distribuimos marcas B también. Por eso te digo, tiene que ver con oportunidades con que, por ejemplo Guayakí⁵¹ prefiere que nosotros que somos B, hagamos su distribución, frente a cualquier otra empresa que no sea B. a eso iba con lo de ciertas alianzas, nuevas oportunidades de negocio, en fin, hay una sintonía, por lo que son mucho más fáciles los acuerdos, el diálogo, como que hablas en el mismo lenguaje también, te entiendes mejor; eso es como lo principal de las últimas oportunidades que hemos tenido en el último tiempo que tiene que ver con ser "B".

- **Justamente lo que acabas de mencionar, va muy de la mano con la pregunta que sigue. Ahora que ya obtuvo la certificación, ¿Ha mejorado su red de contactos?, ¿En qué medida ha mejorado su situación por el hecho de pertenecer a la red de empresas B?**

Paulina: Sí, de hecho por ejemplo, con un par de empresas, en especial con una, estamos haciendo harta difusión cruzada, se llama allgreenup⁵², con ellos hemos hecho hartas cosas este año, hemos sorteado productos, ofrecido descuentos para talleres y funciona para difusión también; por ahí aparecen otras oportunidades también, como hacer un video para la empresa, por ejemplo para un descuento, eso como en cuanto a difusión. Hay otras empresas B que son más mediáticas y que Sistema B las toma como para hacer más marketing, no sé cómo lo harán, deben tener más experiencia en ser más mediáticos, pero por ahí el que se pone las pilas puede generar más ruido.

⁵⁰ Empresa B encargada de ayudar con financiamiento, de forma justa y transparente, a emprendedores.

⁵¹ Empresa B argentina que ofrece bebidas orgánicas de Yerba Mate.

⁵² Empresa B que creó una aplicación móvil que ayuda a medir el impacto medioambiental diario de cada usuario.

También te digo que el hecho de pertenecer a esta comunidad permite reafirmar y poder decir: "Estos son mis principios, mis valores, esto somos (tiene que ver con la identidad de la empresa también) y somos parte de esto que va más allá de nosotros, no estamos solos en este camino", yo creo que eso es algo como a nivel psicológico que te da el hecho de pertenecer a esta comunidad B, puedes decir también: "no estamos solos en el mundo, hay más, somos más, estamos juntos, podemos hacer cosas juntos"; en el día a día todas estas ideas te comen un poco, pero están, está la posibilidad, están a la mano y obviamente algunos las aprovechan mejor que otros, pero de que están, están y hay muchas posibilidades y año a año se van generando nuevas. Ahora por ejemplo, vamos a tener un encuentro de empresas B el día veinticinco de noviembre, no solo de Chile, sino que esperamos que vengan algunas de otros países. En esas fechas uno con este tipo de negocio, siempre está lleno de cosas, pero decimos: "Ya, es solo un día al año, vamos!"; y también te nutre, tener esta visión de sentirte comprendido y cuando conversas con otra empresa B, por lo general tienes los mismos temas, los mismos problemas, las mismas inquietudes, todo eso nos pasa, entonces también el encontrarnos, es como escucharnos un poquito desde afuera, vernos reflejados y de ahí también surge la situación de que al escuchar a las otras empresas B, tú también puedes tomar como perspectiva y mirarte desde afuera; a mí por lo menos, me gusta mucho ir a las reuniones de Sistema B, porque siempre salgo como con alguna idea, un replanteamiento, algo que me aporte, solo por el hecho de estar con empresas similares en muchos sentidos. Lo de la asesoría nos hizo muy bien, y recién vemos los resultados, pero siento que el efecto que tuvo, de tener a otras personas, en el mismo concepto pero que tienen experiencias muy distintas, en empresa también "tradicionales" y que te aporten, que te den una visión externa y que te reafirmen ciertos puntos y que te guíen de forma muy

constructiva, gracias a eso puedo ver un gran cambio pese al poco tiempo que llevamos con este asunto.

- **Finalmente pasando al último módulo, que apunta más a un ámbito sentimental y de autorrealización, con temas de satisfacción tanto personal como de la empresa. Entonces, según lo expresado en entrevistas previas a principales impulsores del sistema B en Latinoamérica, se da una especie de "llamado interno" en cada uno de los empresarios, que finalmente los lleva a tomar la decisión de certificarse. En su caso, ¿Existió dicho "cambio de switch" que marcó el momento clave al momento de decidir a optar el camino B o no? De haber sido así, ¿Qué cosa en particular reflejó ese antes y después?**

Paulina: No sé si hubo un "cambio de switch" o qué los llevo (socios fundadores), a certificarse, puede que en algún minuto se hayan planteado la pregunta "¿Vamos a certificarnos o no?", pero lamentablemente yo no lo tengo tan claro.

Gonzalo: Es que, por lo que me mencionaste antes, de que habían nacido prácticamente como una empresa B, quizás no hubo un punto de inflexión que les haya dado el empujoncito para tomar la decisión.

Paulina: Ellos ya sabían de las empresas B y siempre quisieron ser empresa B; quizás en la historia previa de los fundadores hubo un "click" que ayudó a decidir tomar este camino, pero no sé si a certificarse, pero si llevó a la idea de fundar este tipo de empresas.

- **Ahora en términos netos de sentimientos propios, una vez que ya obtuvo la certificación y en términos de crecimiento personal, ¿Cree que su rol como empresario**

B, se ha convertido en un mejor aporte tanto para su negocio, como para el entorno en el cual está inmerso?

Paulina: Nacimos prácticamente como empresa B, somos mejores empresarios porque nos la estamos jugando por hacer las cosas de forma distinta, desde traer productos mejores, responsables en todo sentido, por tener un cierto trato con nuestros trabajadores, yo creo que va por ahí y es una apuesta y sigue siendo una apuesta todavía.

Gonzalo: Claro, igual es complicado marcar un “antes” y un “después” cuando, como me dices tú, esta idea “B” va de la mano de la fundación de la empresa.

- **Ya para cerrar y a modo de su experiencia personal o de la experiencia de la empresa y lo que entiende de cómo se puede hacer empresa de esta nueva manera más responsable y comprometida no solo con la utilidad, sino con ser la mejor empresa no solo del mundo, sino que para el mundo, ¿Qué podría decirles a los que aun no se han atrevido a dar el paso para convertirse en empresa B?**

Paulina: La certificación, para mí, es una forma como de constatar lo que tú ya quieres hacer y darte un orden y obtener un feedback externo. Es como qué tipo de empresa quieres ser, qué tipo de trabajador quieres ser, porque son las dos cosas, o sea qué tipo de empresa quieres emprender y armar y desarrollar o a qué tipo de empresas le vas dar tu esfuerzo y tu trabajo; dárselo a una gran industria más tradicional o a una empresa que realmente se la juega por hacer las cosas bien, con todo lo que eso implica, porque como el foco de la empresa B es propósito, el tema del lucro como que no es tan prioritario y sin embargo sí lo es, porque depende de eso la supervivencia de la empresa, entonces hay un doble rol ahí en la empresa B que es bien interesante, porque aquí muchas veces uno se la juega por lo que tú crees, por sus principios, por tu ideal, por lo

que tú quieres aportar como persona por una serie de cosas y como que la plata pasa a ser un poco secundaria, eso es un poco de lo que le pasa a las ONG⁵³ yo creo, pero acá hay lucro ¡Y tiene que haberlo!, porque de ello depende la subsistencia de la empresa, entonces ¡Hay que equilibrar! Es un lucro con propósito en verdad, o sea tú puedes ocupar las herramientas del mercado para generar otro tipo de aporte; es una apuesta, y vamos a ver qué es lo que pasa con las empresas B en unos años más.

4.3. ENTREVISTA 3: Pegasconsentido.cl (Sebastián Varas – Co-Fundador / Director de Operaciones y T.I)

- **Sebastián, cuéntame de qué se trata Pegasconsentido.cl, un poco de su historia, en fin, una pequeña reseña.**

Sebastián: Pegas⁵⁴ partió como un proyecto, no partió como una empresa, con uno de mis socios, Nicolás Dell `Orto y estábamos conversando de las pegas⁵⁵ sociales en general y nos dimos cuenta en el fondo de lo inmaduro que era el mercado, etcétera, entonces dijimos: “Bueno, ¡Hagamos algo!” y partimos como un boletín, un boletín en donde nosotros juntábamos las pegas que nos llegaban por haber estado metido en cosas sociales desde la Universidad; entonces nos llegaban hartas pegas, nosotros las metíamos en un boletín y las mandábamos. Bueno ese boletín comenzó a crecer en demanda, la gente empezó a querer tener un boletín, que se lo mandáramos y llegó un momento en que era como dos mil personas

⁵³ Organización No Gubernamental, que para efectos de lo expresado en la entrevista, se refiere a organizaciones que no tienen fines de lucro, como por ejemplo fundaciones.

⁵⁴ De aquí en más, se empleará, a modo de abreviatura, el vocablo “Pegas” para referirse a Pegasconsentido.cl.

⁵⁵ Forma coloquial de nombrar al trabajo en Chile.

ya, entonces dijimos "aquí hay algo, no sabemos bien lo que es, pero hay algo, hay interés, parece que podríamos intentar hacer algo". Después ese "intentar hacer algo" se transformó en un proyecto, ahí convocamos un par más de personas, hasta que logramos "pulir los bordes" en el fondo, conversamos con Nicolás (Dell `Orto) le dijimos "te vamos a pagar un sueldo, comencemos a armar la oficina" y ahí partió Pegas, en el fondo como una consultora que lo que hace es vincular profesionales que tiene un interés por generar triple impacto⁵⁶ y empresas que también buscan generar ese triple impacto. Pegas nació el año 2010 y se logró certificar el 2012.

Gonzalo: Entonces podemos hacer una comparativa de un antes y un después, desde el 2010 al 2012 y del 2012 en adelante.

Sebastián: Si y no, porque si me preguntas a mí, pienso que Pegas partió como empresa B, en el fondo porque antes del 2012 teníamos muy poca madurez para decir que éramos un empresa propiamente tal y en el fondo para nosotros el proceso de certificación no lo sentimos como algo muy difícil o muy "amargo", sino que fue algo muy natural para nosotros y para una empresa "chica", como lo éramos (bueno aun lo somos un poco) en ese tiempo, no requería de un esfuerzo mayor, porque teníamos todo bajo control, nuestros proveedores, la escala de remuneraciones, en el fondo estaba todo tan controlado, que para una empresa chica, certificarse como "B" naciendo, es harto más fácil que si yo dijera hoy a Paulmann (Horst)⁵⁷: "¡Certifícate B!", para ese tipo es imposible; entonces en el fondo ahí hay una ventaja para unos "gallos"⁵⁸ que están partiendo y más encima están partiendo con un enfoque desde ya social, o sea partimos como "Pegas con Sentido", era como anillo al

⁵⁶ Término que hace alusión al equilibrio entre el desarrollo económico, social y medioambiental.

⁵⁷ CEO de Cencosud, Holding de retail chileno que en los últimos años se ha caracterizado por malas prácticas laborales, con sus proveedores, entre otras cosas.

⁵⁸ Forma coloquial de referirse a tipos o sujetos en Chile.

dedo para nosotros certificarnos como empresa B, partimos "B" aunque no tuviéramos la certificación, aunque no supiéramos de la existencia de las empresas B, era una idea "germinal" para nosotros.

- **Comenzaremos con el primer módulo de la entrevista, que hace referencia a motivaciones de tomar este camino como empresa B. Entonces, más allá de los beneficios o busca de independencia económica, ¿Cuál o cuáles fueron las razones de emprender en una empresa B, o de certificar la compañía ya existente?**

Sebastián: Como te explicaba antes, esa no fue una decisión muy puntual, ni muy discreta, fue algo más continuo, fue un proceso; esto partió como un proyecto que lo íbamos a hacer como un servicio a la comunidad, entonces la decisión de profesionalizarlo un poco se dio por este deber que había de suplir esta insatisfacción y esa insatisfacción se veía en el interés que generaba esta red de ofertas, entonces básicamente vimos una oportunidad, nunca pensé dedicarme a esto, nunca pensé en ganar muchas lucas, que no las ganamos, en el fondo esto nació de solo "explorar", nunca fue mi objetivo independizarme por el hecho de independizarme, de tener un emprendimiento por querer ser emprendedor, esto fue porque vimos que estaba "esto", hay una motivación con respecto de la misión que podemos tener al profesionalizar este mercado. El emprendimiento para mí siempre fue una circunstancia, nunca dije: "Yo quiero ser un emprendedor", partió por la necesidad y no por querer ser emprendedor de cualquier cosa y ver qué hago, sino que había una necesidad y dije: "puedo hacerlo yo" y eso me convirtió en emprendedor, yo no fui emprendedor antes de hacer algo, me convertí.

- **Justamente la siguiente pregunta tiene que ver con cosas que ya mencionaste. ¿Existió algo en el contexto social chileno (desigualdad, corrupción, alguno de los**

casos bullados que todos hemos visto, etc.) en los últimos 10 años que te impulsó a tomar la vía de hacer empresa, mediante la certificación B?

Sebastián: Yo diría que no en lo que respecta a tomar una decisión, creo que si nos ayudó a tomar una decisión el ver que a Chile le estaba yendo bien, entonces esta "década dorada" después de la crisis del 2008 hasta ahora, que teníamos plata para gastar y que el cobre estaba en su mejor precio, yo creo que eso ayudó mucho, pero más que el impacto en nosotros, yo creo que lo que nos vino bien y que fue un impacto positivo fue el terremoto del 2010, eso afinó mucho la sensibilidad tanto de nosotros como de la gente que quiere trabajar en pegas sociales; tantas personas que vieron que la vida era más frágil de lo que pensaban y que no puedes perderla trabajando en algo que no te gusta, perdiendo doce horas de tu vida en algo que no te interesa, esas cosas remueven el piso, a algunos más a otros menos, en el fondo esas experiencias medias "catastróficas", te hacen vincularse con tu eje más central que es el sentido, entonces eso pegaba muy bien con nuestra idea de sentido, yo creo que ese fue un impacto bueno, pese a no ser tan social, es más natural. Fue algo que apuntaló nuestra formación.

- **Pasando al siguiente módulo, que apunta a resultados más observables, desde que lograron conseguir la acreditación, ¿En qué magnitud ha crecido la empresa?, ¿Ha notado un incremento en el desempeño de su compañía?**

Sebastián: Pegas ha tenido un crecimiento desde el 2012, pese a que el año pasado no fue tanto, de alrededor del setenta por ciento (70%) y ha sido sostenido, pero no sé si es atribuible a la certificación; yo creo que la certificación contribuye de alguna forma como marca, primero para proyectarte como lo que eres, para nosotros es muy funcional en eso, en el fondo si tu vas a hablar con

un cliente por ejemplo y en vez de explicarle todo, le dices que eres empresa B, tienes un sello, el tipo sabe de dónde vienes, cuáles son tus prioridades, cuál es la forma en la que vas a trabajar, hay un sello y yo creo que eso simplifica las cosas y te puede o no traer más clientes; nosotros trabajamos con otras empresas B también, pero ellos no son nuestros principales clientes. En el fondo, sí nos ha ayudado a crecer como marca, sí nos ha ayudado a comunicar mejor, sí nos ha ayudado a tener más clientes, pero no se cuanto de eso es atribuible a la certificación.

- **También relacionado a lo que comentabas, ¿Ha cambiado la percepción de la gente hacia su empresa, desde que obtuvo la certificación? Y de ser así, ¿De qué manera cambió? (conocimiento de marca, marketing y/o publicidad, etc.)**

Sebastián: Como te decía antes, yo creo que comunicacionalmente, ser "B" es fuerte, te genera una plataforma, te hace más conocido, ahora de la percepción de cómo la gente piensa sobre Pegas con sentido, yo creo que la gente pensaría igual si es que fuera o no fuera "B"; ahora de que te hace más conocido, de que te pone en la palestra, de que es más fácil comunicarlo, claro, pero la percepción de alguien que conoce Pegas con sentido, yo creo que sería más o menos igual si fuera "B" o no.

- **Perfecto; en otro punto, muchos empresarios B destacan el hecho de pertenecer a una misma "comunidad" o "ecosistema" B. De acuerdo a lo anterior, ahora que ya obtuvo la certificación, ¿Ha mejorado su red de contactos?, ¿En qué medida ha mejorado su situación por el hecho de pertenecer a la red de empresas B?**

Sebastián: Quizás no sea el más adecuado para responder eso, por mi rol en la empresa, no veo cosas tan comerciales, pero mi visión

desde afuera es que la vinculación con Sistema B que hemos tenido, ha sido creciente y que si bien yo antes pensaba de que el aporte de Sistema B era poco, he visto como ha ido mejorando, incorporando más empresas, más actividades; en el fondo yo creo que al comienzo lo estaba midiendo con una vara más estricta y más amarga de lo que debí haberlo hecho y me he dado cuenta que igual como nosotros, ellos también van creciendo, cada vez van haciendo mejor las cosas, van llegando más y van generando mucho más valor a la red, etcétera. Creo que, tal como nosotros, esto no es una crítica, pero estamos al debe de generar más cosas entre empresas B y yo sé que están trabajando en eso, es un proceso. En resumen, creo que aporta el network, pero todavía hay mucho más que hacer y creo que le podemos sacar mucho más provecho.

- **Pasando finalmente al último plano de la entrevista, el que tiene que ver con temas más sentimentales y de autorrealización, te cuento, según lo expresado en entrevistas previas a principales impulsores del sistema B en Latinoamérica, se da una especie de “llamado interno” en cada uno de los empresarios, que finalmente los lleva a tomar la decisión de certificarse. En su caso, ¿Existió dicho “cambio de switch” que marcó el momento clave al momento de decidir a optar el camino B o no? De haber sido así, ¿Qué cosa en particular reflejó ese antes y después?**

Sebastián: Nosotros éramos “B”, aunque no hubiésemos sido “B”, como que nos cayó perfecto esto, “mira, acá hay unos tipos que están definiendo lo que hicimos nosotros”, entonces es de lo más natural que seamos parte de esta red, hubiésemos sido B aunque no existiera Sistema B. Entonces nosotros no escuchamos a un llamado que nos dijera: “Oye mira, están estos tipos, entonces tenemos que ajustarnos a esta forma de hacer negocio”, nosotros la habíamos

definido por nuestra cuenta porque era en lo que nosotros creíamos; nosotros no estábamos vendiendo anteojos, por darte un ejemplo, y de repente dijimos: "Oye ¿Sabes qué?, nos cuadra esta visión, movámonos un poquito para allá", sino que nosotros nacimos por eso, entonces ese "llamado" a ser "B", no existió, porque el llamado fue previo, el llamado fue a nacer "B".

- **Ahora, en respecto a autorrealización y percepciones propias, una vez que ya obtuvo la certificación y en términos de crecimiento personal, ¿Cree que su rol como empresario B, se ha convertido en un mejor aporte tanto para su negocio, como para el entorno en el cual está inmerso?**

Sebastián: Sí, más que cualquier otra cosa, yo siempre me declaro como muy satisfecho que siempre cumplimos con nuestra visión, o sea, sí, hay un impacto social, que para mi gusto, desde las personas que trabajan con nosotros, que están felices de trabajar acá, que es una oportunidad de crecimiento profesional y que tratamos de ser lo más generosos posible y tratamos de tener un muy buen ambiente, en el fondo, desde lo interno hasta con nuestros clientes, ya que proveemos de un servicio que de otro modo una ONG no podría financiar, que es un servicio excelente y de lujo a organizaciones que antes de que nosotros existiéramos, no podían tenerlo, así de sencillo; son empresas que si nosotros no estamos, nadie las atiende o los atienden, pero a unos precios que no podrían pagar, o sea en el fondo, nosotros estamos en un nicho, donde nos necesitan y en ese sentido, nuestra misión , a mi gusto, está súper satisfecha y en ese sentido creo que en materia de crecimiento de Pegas, cada vez hemos atendido más necesidades, cada vez hemos atendido más clientes, cada vez nos hemos expandido más, entonces la respuesta en definitiva a tu pregunta es ¡SÍ! Y SIN NINGUNA DUDA.

- **Sebastián y para terminar la entrevista, y a modo de la experiencia personal o de la experiencia de Pegasconsentido.cl y lo que entiende de cómo se puede hacer empresa de esta nueva manera más responsable y comprometida no solo con la utilidad, sino con ser la mejor empresa no solo del mundo, sino que para el mundo, ¿Qué podría decirles a los que aun no se han atrevido a dar el paso para convertirse en empresa B?**

Sebastián: Mira, respecto a la certificación es difícil poder decir algo, como decir: "tírate a certificarte o no", yo creo que la conversación es un poco antes, por qué vas a hacer lo que quieres hacer; decide cómo es que quieres hacer negocios, decide si ese es un modelo que te satisface y si es capaz de proyectarse en un futuro y si satisface algún problema real en el mundo en la vida de alguien; en el fondo, piensa y proyecta cuál es el impacto de hacer algo por tu cuenta, míralo, pónédalo y decide respecto a eso; ahora ojalá que eso último cuadre con ser "B" y si llega a ser así, ¡Certifícate "B"! Creo en el fondo que mucho más vale, el "setear" tu set de valores, ver qué es lo que quieres como misión y ojalá que eso cuadre con ser "B" y si eso cuadra con ser "B", Toma el camino de la certificación, porque te trae otros beneficios. En el fondo, lo primero es más "íntimo" creo yo, no tengas una empresa B, solo porque es una empresa B, no tengas una empresa, porque quieres una empresa, ve primero qué es lo que quieres hacer, ve el output primero para ver qué es lo que haces, para llegar a ese output, ojalá seas "B". Ahora, puedes hacer negocios éticos, sin ser "B" también y esa es una decisión íntima, yo creo que tiene valor ser "B", pero tiene mucho más valor, el que te cuestiones por qué estás haciendo lo que estás haciendo y yo creo que esa búsqueda, genera solo, el ser "B", el porqué, por qué haces cada cosa que haces, si tú te cuestionas bien eso y si es que eres lo suficientemente honesto

contigo, te sale natural ser "B", es "hacerle el moño al regalo", es "recibir el diploma".

4.4. ENTREVISTA 4: Ematris (Bárbara Silva – Consultora)

- **Bárbara, solo a modo de registro, cuéntenos un poco de la empresa, su historia, qué es lo que hace, en fin, danos una pequeña reseña por favor.**

Bárbara: Ematris consultores, es una empresa que presta consultoría a emprendedores e innovadores, en la parte de apoyarlos a poner en marcha su emprendimiento, entonces por un lado a emprendedores que vienen desde las incubadoras, como también individuales que necesitan apoyo en validación del modelo de negocios, validación comercial, investigación de mercado y búsqueda de fondos privados y públicos; y por otro lado, los investigadores de las Universidades, la Chile, de Santiago, la UAI⁵⁹, apoyamos a los investigadores a lograr los fondos de CONICYT⁶⁰ principalmente y también llevar la investigación que están haciendo al mercado, ayudar a hacer la validación comercial y el puente con empresas. El tercer punto que tocamos, es a través de capacitación, talleres y coaching a emprendedores para desarrollar habilidades emprendedoras. Fuimos certificados como empresa B a fines de 2013, y ahora nos encontramos en proceso de re-certificación. Yo entré a la empresa también hace dos años, precisamente para liderar el proceso de certificación.

- **Perfecto Bárbara, ahora pasaremos al primer módulo, el que tiene que ver con temas de motivación. Entonces,**

⁵⁹ Universidad Adolfo Ibáñez.

⁶⁰ Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

más allá de los beneficios o busca de independencia económica, ¿Cuál o cuáles fueron las razones de emprender en una empresa B, o de certificar la compañía ya existente?

Bárbara: Ematris es una empresa de consultoría tradicional, fue fundada por Sandra Díaz, que también fue la fundadora de Genera UC, que ahora en Incuba UC⁶¹, entonces lo que ella quería era ampliar su potencial de trabajo y alcanzar más emprendedores y generar más emprendimientos en Chile, para mejorar la sociedad nacional y Ematris vino con eso, siempre buscando ser socialmente responsable y tener un impacto social bien importante para Chile; entonces se decidió ser "B", en realidad fue casi un encuentro, cuando Sandra (Díaz) descubrió sobre las empresas B, dijo: "Wow, existen más empresas como yo, como mi empresa, que quieren tener los mismos valores que tenemos", porque el mercado no aceptaba ciertos valores que se presentaban desde Ematris, cuestionando "¿Por qué lo haces?", porque el fin de toda empresa es ganar dinero y aumentar los intereses, entonces en esa jugada de negociación con proveedores, con clientes, ella no tenía argumento, entonces la empezaron a llamar como "hippie", "Quieres cambiar el mundo, no seas tan inocente", entonces cuando encontró las empresas B, descubrió que no estaba sola en el mundo; entonces fue como un proceso súper natural y ahí sí decidimos hacer todo el proceso de certificación.

- **Ahora y para meternos más en lo que ha pasado en el entorno, ¿Existió algo en el contexto social chileno (desigualdad, corrupción, alguno de los casos bullados que todos hemos visto, etc.) en los últimos 10 años que**

⁶¹ Incubadora de proyectos dependiente de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

te impulsó a tomar la vía de hacer empresa, mediante la certificación B?

Bárbara: No, eso fue lo que motivó el nacimiento de Ematris propiamente tal, de eso ya hace 10 años, entonces no tiene conexión con volverse empresa B y de nuevo, ser empresa B y tener la certificación "B", fue solo a manera de respaldo, mucho más de respaldo que cualquier otra cosa, no vamos a convertirnos en social por ser "B", ya éramos sociales antes y no por ser social, tenemos que ser una fundación (ONG), entonces teníamos siempre esa conversación; "somos empresa, somos tradicionales y sí queremos tener fin económico, pero también queremos cuidar a la sociedad", entonces finalmente podíamos respaldar nuestro relato a través de la certificación.

- **Pasando al siguiente módulo, respecto a resultados ya observables, desde que lograron conseguir la acreditación, ¿En qué magnitud ha crecido la empresa?, ¿Ha notado un incremento en el desempeño de su compañía?**

Bárbara: No sabemos si es por la certificación, seguramente sí tiene influencia, pero crecimos mucho, en promedio de setenta, ochenta por ciento anual, desde entonces. Éramos cuatro, ahora somos once, entonces estamos creciendo bastante y tiene que ver algo por ser empresa B, porque sistema B y la certificación "B", nos ayuda mucho como empresa para ser "la mejor empresa para el mundo" y para ser la mejor, tiene que ver con estructurar procesos internos, formalizar iniciativas que ya teníamos y eso nos dio un cierto orden para poder trabajar mejor y trabajando mejor, el negocio va mejorando también y a la vez el cliente generó, por lo menos a percepción nuestra, más calidad y más interés, sin tener calidad genuinamente diciendo solo "mira, lo que quiero es vender más para ti". Además pasamos a tener otros clientes que son empresas B

también, entonces la red misma nos apoya mucho. Definitivamente crecimos, en términos de ingresos, de número de clientes, de validación por el ecosistema emprendedor principalmente, que nos reconoció como empresa B; si el movimiento de empresas B aumenta, incrementa, a la vez, todas las empresas que están ahí, también participan, como en el fiis por ejemplo; participamos y estuvimos ahí, soñando en la primera versión del fiis y era una cosa chiquitita, éramos nosotros solamente y nunca pensamos que iba a tomar la magnitud que tomó, el último principalmente; entonces es algo que no tenemos cómo medir el impacto, todavía.

- **Ahora otro punto, también en el ámbito de los resultados observables, ¿Ha cambiado la percepción de la gente hacia su empresa, desde que obtuvo la certificación? Y de ser así, ¿De qué manera cambió? (conocimiento de marca, marketing y/o publicidad, etc.)**

Bárbara: Sí, primero que es lo primero que queríamos que pasara y que pasó muy rápido, fue alejar a las personas que nosotros no queríamos que estuvieran cerca, las mismas personas que cuestionaban por qué éramos tan inocentes y “hippies”, entonces en lugar de enfrentarlos, ellos se fueron por otro lado, entonces no es con ello con quién tengo que lidiar y a la vez atrajimos a gente que tienen los mismos valores, proveedores, clientes, incluso personas interesada en trabajar; entonces sí, en cierto modo, aumentó mucho nuestra promoción en general dentro de las empresas B; el ecosistema de empresas B es muy potente, somos muy unidos y siempre estamos en comunicación y todo el movimiento y todas las acciones en general dentro del sistema B, está generando bastante destaque en términos de reconocimiento.

- **Esta pregunta va muy de la mano con lo que ya has mencionado; ahora que ya obtuvo la certificación, ¿Ha**

mejorado su red de contactos?, ¿En qué medida ha mejorado su situación por el hecho de pertenecer a la red de empresas B?

Bárbara: En el principio hicimos juntos con Sistema B, lo que se llama "Comunidades de Práctica", que eran encuentros, dónde participaban las empresas certificadas B, las que tenían interés en empresas b y cualquier otra persona que buscara algo de empresas B: En esas reuniones, hablábamos de las mejores prácticas en cada uno de los ámbitos, de trabajadores, de temas medioambientales, de modelos de negocios sustentables, entonces de todo eso hablábamos y aprendíamos mucho; la red es súper potente en relación a eso, no solo para promocionar para vender más, sino para ser mejor empresa, ya que el hecho de ser empresa B no quiere decir q seamos perfectos, muy por el contrario, significa que tengo interés en ser bueno.

Gonzalo: El mismo hecho de ser empresa B significa estar en un constante desafío para mejorar día a día.

Bárbara: El desafío es el modelo de negocio, pues si por un lado queremos apoyar al mundo, por otro lado el mercado nos pide y nos exige cosas que a veces va en contra o nos mata, entonces hay muchas empresas B que no se sostienen por mucho tiempo, porque se enfoca mucho en lo social, pero se pierde el foco en el modelo de negocio. Es siempre un desafío y con la comunidad nos apoyamos mucho.

Gonzalo: Ahí podemos ver la delgada línea entre ser socialmente responsable y ser ya lisa y llanamente una fundación o practicar la filantropía.

Bárbara: Exacto, y es un punto súper claro que tienen las empresas B, no son fundaciones, no lo pueden ser, entonces sí tienen que tener un modelo de negocio sustentable económicamente, que

venda sus productos y que esos productos generen los ingresos suficientes para ofrecer un sueldo digno dentro del mercado, beneficios para sus trabajadores, entonces para generar esos beneficios, hay que tener ingresos y cómo hacer ese equilibrio, es siempre el desafío de la empresa B.

- **Ya pasando al último módulo de la entrevista, referente a temas más sentimentales, más desde “dentro”. Según lo expresado en entrevistas previas a principales impulsores del sistema B en Latinoamérica, se da una especie de “llamado interno” en cada uno de los empresarios, que finalmente los lleva a tomar la decisión de certificarse. En su caso, ¿Existió dicho “cambio de switch” que marcó el momento clave al momento de decidir a optar el camino B o no? De haber sido así, ¿Qué cosa en particular reflejó ese antes y después?**

Bárbara: En el principio queríamos solo ese respaldo, un sello que nos permitiera decir el relato que hacemos y ser aceptado por la sociedad y antes de eso, de por qué Ematris nació, sí tiene que ver mucho con eso, creemos que todas las empresas son creadas con un propósito. Pero que uno pierde ese propósito colectivo en el camino y pasa a preocuparse solo en las utilidades y los intereses; entonces por qué no decir y declarar a todos los clientes que sí, quieres hacer una empresa, busca ese propósito y en algún minuto ese propósito va a conectar con un propósito colectivo, que es el mejorar la sociedad, todos los productos y servicios quieren mejorar algo de la sociedad; entonces cuando ponemos eso más claro, también se aclara esa multiplicación de los valores “B”; ese fue entonces otro motivador, cómo nosotros podíamos apoyar a que más empresas nacieran con este espíritu “B”, incluso ahora existe el sello “B

pendiente” para los emprendedores que ya nacen así, entonces todo eso nos alegra mucho.

- **Esta pregunta ya tiene que ver con el concepto de autorrealización. Una vez que ya obtuvo la certificación y en términos de crecimiento personal, ¿Cree que su rol como empresario B, se ha convertido en un mejor aporte tanto para su negocio, como para el entorno en el cual está inmerso?**

Bárbara: Sí, y nosotros desde el principio, porque era algo que nadie conocía, hubo un momento inicial en que el más grande temor era que las empresas B fueran catalogadas como una “tribu rara”, entonces el desafío era cómo masificarlas y “todos pueden ser empresa B” y no solo ese nicho de empresas; entonces hicimos bastante trabajo con la comunidad B, con el Sistema B que está siempre muy abierto con nosotros, de cómo promocionar, de cómo hablar, de cómo declarar y es un orgullo; esto ya estaba en nuestro ADN y es como la canción de Coldplay, “Paradise”, encontramos nuestra tribu de elefantitos⁶² (risas), entonces es mucho más fácil realizar acciones colectivas a partir de ahí, antes éramos solo nosotros que decíamos: “mira, queremos cambiar el mundo a través de nuestra empresa y sí somos empresa”, y ahora somos empresa B y cuando decimos ahora “somos empresa B”, genera un poder más fuerte y el movimiento B también, eso hacemos todo el tiempo.

- **Muy bien, entonces ahora y a modo de cierre de esta entrevista, y a modo de la experiencia personal o de la experiencia de Ematris y lo que entiende de cómo se puede hacer empresa de esta nueva manera más**

⁶² Video musical de dicha banda británica, en donde una persona disfrazada de elefante recorre el mundo buscando al resto de sus amigos elefantes. Para mayor comprensión ver en: https://www.youtube.com/watch?v=1G4isv_Fylg

responsable y comprometida no solo con la utilidad, sino con ser la mejor empresa no solo del mundo, sino que para el mundo, ¿Qué podría decirles a los que aun no se han atrevido a dar el paso para convertirse en empresa B?

Bárbara: Yo creo que la decisión primero parte por el interés genuino por ser "B", no serlo por moda, a pesar de que hay un interés en ser parte de la moda, pero me gustaría que fuera legítimo, de que hay un "ADN" interesado en ser la mejor empresa para el mundo y a la vez, la certificación no es sólo esa cosa inspiradora, la inspiración nos lleva ahí; la certificación apoya mucho la estructuración de la empresa de cómo ser una mejor empresa también, entonces la misma evaluación de seis pilares de enfoque que a veces un emprendedor empieza a trabajar en su empresa y es tanta cosa que hacer que a veces no sabe en qué enfocarse; entonces, estructura muy bien el pensamiento, facilita la planificación estratégica, facilita el control de flujo de caja, facilita la elección de proveedores, entonces facilita mucho la gestión administrativa; es como si fuera una aplicación de gestión, pero enfocada a ser una mejor empresa y eso es muy interesante; para lo anterior no se necesita ser una empresa B, pero es interesante siempre hacer la evaluación.

4.5. ENTREVISTA 5: Tools4Change (Gonzalo Guzmán Del Río – Director)

- **Bueno, antes que todo y a modo de introducción, por favor cuéntame de que se trata el proyecto, qué hace Tools4Change, un poco de su historia, y qué es lo que hacen.**

Gonzalo Guzmán: Tools4Change es una empresa que asesora a organizaciones sin fines de lucro en lo que a recaudación de fondos

respecta, en buenas cuentas es hacer un poco el marketing para organizaciones sociales con el fin de levantar fondos. Llevamos cinco años funcionando y llevamos alrededor de tres años certificados como empresa B.

- **Comenzaremos con el primer módulo de la entrevista, el que se enfoca en las principales motivaciones de ser emprender en este tipo de empresas. Entonces, más allá de los beneficios o busca de independencia económica, ¿Cuál o cuáles fueron las razones de emprender en una empresa B, o de certificar la compañía ya existente?**

Gonzalo Guzmán: Nuestra empresa, por su razón de ser que tiene en su principio está el tema social, nosotros somos dos publicistas, renegados de la publicidad, no queríamos usar nuestros esfuerzos y nuestro talento, en realidad nos cansamos, para que “se vendiera más shampoo, más comida de perro” y todo ese tema, y así fue como conocimos el tema del marketing para la recaudación de fondos, porque tenía el beneficio adicional de que se estaba ayudando a una causa social, en el fondo para ayudar a que este mundo sea un mejor lugar; así nació la empresa, con ese sentido y cuando supimos de las empresas B y conocimos de sus principios y sus valores, dijimos: “Oye, esto está súper alineado con lo que nosotros estamos haciendo, unámonos a esto, certifiquémonos para ser parte de esta movida que se está generando a nivel mundial y sumémonos a esta buena causa que está ayudando a que las cosas mejoren”.

- **Perfecto, también en el plano de motivaciones, hemos visto que en el último tiempo las respuestas sociales frente a temas de injusticias, corrupción, problemáticas medioambientales, han cobrado fuerza. ¿Existió algo en el contexto social chileno (desigualdad, corrupción,**

alguno de los casos bullados que todos hemos visto, etc.) en los últimos 10 años que te impulsó a tomar la vía de hacer empresa, mediante la certificación B?

Gonzalo Guzmán: Yo creo que más de lo que está pasando afuera, que es sintomático de muchas cosas, yo pienso que es lo que nos pasó a nosotros, o sea yo llevaba trabajando quince años en publicidad, estaba cansado y no quería seguir trabajando otros quince años más con los mismos fines, entonces dije: "Si me quedo en esta cosa, me voy a quedar para siempre y lo que yo quiero es estar en un trabajo que genere un cambio, quiero ser parte de la solución y no del problema" y eso es lo que compartimos con mi socio y se gatilla por todo lo que vemos que pasa afuera, con los desastres medioambientales que hay, con las injusticias sociales, con los que se hacen ricos, de forma permanente y continua, sin medida y tratar de plantear una forma distinta también; es un poco por eso.

- **Ahora, ya pasando al módulo de resultados más observables, desde que lograron conseguir la acreditación, ¿En qué magnitud ha crecido la empresa?, ¿Ha notado un incremento en el desempeño de su compañía?**

Gonzalo Guzmán: ¡Hemos crecido muchísimo!, pero no sé si es atribuible a lo de las empresas B; nosotros pasamos de ser una empresa pequeña a ser una empresa "encachada"⁶³ con el tema "B", pero yo no podría correlacionar con el hecho de que por convertirnos en empresa B hayamos tenido mejores resultados. Yo te diría que la mayoría de la gente no sabe mucho lo que son las empresas B, hay gente que lo reconoce, todavía no es un asunto que se valore, pero

⁶³ Vocablo popular chileno que apunta a algo llamativo o con una característica distintiva que lo convierte en algo llamativo.

por eso te digo, no podría asociarlo. Sí hemos crecido mucho, pero ha sido un crecimiento natural, no derivado de ser una empresa B.

Gonzalo: O sea que si no se hubieran certificado, hubieran crecido quizás en la misma magnitud.

Gonzalo Guzmán: Probablemente.

- **De acuerdo, ahora otro punto relacionado también con resultados observables, ¿Ha cambiado la percepción de la gente hacia su empresa, desde que obtuvo la certificación? Y de ser así, ¿De qué manera cambió? (conocimiento de marca, marketing y/o publicidad, etc.)**

Gonzalo Guzmán: Hemos participado en un par de evento de las empresas B, participamos en festival internacional de innovación social (fiis) hace como dos años, dimos un par de charlas y por ahí llegaron algunas personas a hacernos algunas preguntas y cosas así. Sí, yo creo que nos hemos hecho más conocidos, pero no ha sido de manera relevante.

- **Perfecto, pasando a otro punto, se ha marcado una especie de tónica en los testimonios de los empresarios B, que hace alusión a la importancia que ha significado para ellos pertenecer a esta "comunidad B". Ahora que ya obtuvo la certificación, ¿Ha mejorado su red de contactos?, ¿En qué medida ha mejorado su situación por el hecho de pertenecer a la red de empresas B?**

Gonzalo Guzmán: Nosotros dentro del mundo de las empresas B, somos bastante distintos, proveedores importantes no tenemos y nuestros clientes básicamente son ONG, entonces nuestro networking no ha mejorado mucho, no ha cambiado de manera relevante, pero sí obviamente hemos conocido gente con temas súper interesantes y yo te diría que más bien ha sido interesante

conocer gente que desde distintos lugares en el mercado, están un poco en la misma idea de hacer productos buenos, con buenos principios, ya sea sociales o medioambientales y que más que querer hacerse ricos, están preocupados del “cómo” que del “cuánto”, “cómo me voy a ganar esa plata y cuáles van a ser los beneficios para el resto que del cuánto voy a ganar”. Es gente que tiene un espíritu muy interesante en ese asunto y que está muy afinado con eso; nosotros nos sentimos muy alineados con ellos, es gente que tiene como la misma edad, que están en la misma sintonía, tienen los mismos valores y eso es muy bueno, muy edificante, es gente que demuestra que otro mundo puede ser posible.

Gonzalo: Como para complementar las respuestas anteriores, ¿Han obtenido algún otro beneficio adicional por certificarse, que no se haya mencionado?, por ejemplo pueden ser nuevas oportunidades de crecimiento o de acceder a otras formas de financiamiento.

Gonzalo Guzmán: Para nosotros directamente nada, pero por ejemplo, cuando teníamos que tomar decisiones, muchas veces nos preguntamos “¿Qué es lo que haría una empresa B en este caso?”, por ejemplo, cuando tuvimos un problema logístico del transporte de personas, decidimos comprarles a todos estas tarjetas que te permiten usar bicicletas por Santiago, en vez de pasarles plata para la micro o para taxi, hicimos un punto verde acá en el edificio, tenemos políticas de que cada uno sabe lo que gana el resto, es una cuestión súper abierta, se supone que es mucho más sano, más sano en la medida de que cada uno sabe dónde está pisando, en qué condiciones, somos de no trabajar los fines de semana y respetar el tiempo de las personas, de aceptar que las personas generen espacios para que desarrollen su lado más personal si tienen algún talento, etcétera; no le pedimos a la gente que estén aquí de lunes a viernes, sino que pueden trabajar desde su casa, funcionamos con metas y somos de empoderar bastante a nuestra gente, entre otras

cosas. Entonces, más que lo que ganamos por la certificación, son cosas que nosotros teníamos como manera de pensar más espontánea, de ser "B"; tratamos de cumplir con los estándares en cada cosa que hacemos.

- **Pasando ahora al último módulo de la entrevista, este apunta a temas más sentimentales o de autorrealización. Según lo expresado en entrevistas previas a principales impulsores del sistema B en Latinoamérica, se da una especie de "llamado interno" en cada uno de los empresarios, que finalmente los lleva a tomar la decisión de certificarse. En su caso, ¿Existió dicho "cambio de switch" que marcó el momento clave al momento de decidir a optar el camino B o no? De haber sido así, ¿Qué cosa en particular reflejó ese antes y después?**

Gonzalo Guzmán: No, en el caso nuestro, nosotros hemos sido así toda la vida, de hecho yo trabajé cinco años para Greenpeace, estuve cinco años en Unicef, he hecho todo un recorrido; yo abandoné el mundo de las agencias de publicidad, me fui a trabajar por casi la mitad de lo que ganaba antes, a los treinta años con un hijo, entonces es una cosa que uno lleva siempre. Yo creo que más bien las empresas B están agrupando a gente que tiene los mismos intereses, no están transformando a la gente. Yo creo que el próximo paso que deberían dar las empresas B es poner un poco "de moda" este tema, de que sea, primero políticamente correcto, después que sea atractivo y luego que se convierta en una práctica completamente natural y eso. Yo creo que el rol de las empresas B está ahí, no en transformar a las personas, sino que aprovechar a las personas que hay y convertir eso en un movimiento que se vaya dando en efecto en cadena.

- **Y en términos de crecimiento personal, ¿Cree que su rol como empresario B, se ha convertido en un mejor aporte tanto para su negocio, como para el entorno en el cual está inmerso?**

Gonzalo Guzmán: Yo creo que uno de los efectos buenos que ha tenido ha sido que cuando le presentamos a la gente que trabaja con nosotros el porqué nos certificamos, en qué es lo que creemos, en ellos yo creo que ha habido una transformación, pero también le ha generado un cierto derecho, ellos mismos dicen: "Oye, ustedes que se creen tan B, entonces hagamos las cosas a lo B", te desafían y eso es una cosa interesante, eso es un efecto bueno, ahí hay una transformación, porque es gente que llegó aquí a trabajar por otros motivos y al ver de que nosotros tenemos en el discurso ciertos parámetros, te están recordando todo el tiempo en que en realidad, tienes que ser consecuente con eso y eso es súper bueno, a veces molesto (risas), pero es bueno que alguien te lo recuerde a veces cuando se te olvida, porque obviamente en el mercado donde estamos trabajando ser "B" es más difícil, es más caro, es más engorroso, es más lento, "lo mejor es ir a sacar la fotocopia a la esquina en vez de ir a comprar el papel reciclado y comprarse la impresora que es más cara pero a la larga es más económica"; otro ejemplo es que nosotros estamos arrendando esta oficina que puede que sea un poco más cara, pero estamos a una cuadra del metro y con lo que nosotros hacemos, podríamos estar perfectamente en una oficina más lejos y más barata, pero todos tendrían que llegar en auto, pero tomamos ese tipo de decisiones en términos medioambientales y sociales, ojala que sea un punto céntrico para que tanto los que viven en Las Condes como los que viven en Quinta Normal, puedan llegar de manera expedita.

Gonzalo: Yo creo que ese es el sentido de ser "B", que sea un constante desafío a seguir siempre mejorando, siempre se puede dar un poquito más.

Gonzalo Guzmán: La idea es que el ser "B" no sea algo de una sola vez y después te olvidas, todo lo contrario, tiene que ser como una "raya en la pared", donde tienes que estar a la altura todo el tiempo.

- **Ya para ir cerrando la entrevista y dada tu experiencia personal, tanto en la fundación de Tools4Change, como en tus trabajos anteriores y lo que entiendes de cómo se puede hacer empresa de esta nueva manera más responsable y comprometida no solo con la utilidad, sino con ser la mejor empresa no solo del mundo, sino que para el mundo, ¿Qué podría decirles a los que aun no se han atrevido a dar el paso para convertirse en empresa B?**

Gonzalo Guzmán: Decirles que hay que subirse a este carro, porque para allá va la cosa y para allá tiene que ir, en términos medioambientales y en términos sociales; hoy en día hay que ser ecológico, porque el calentamiento global esta "obligando" a eso o uno tiene que ser socialmente responsable con sus empleados porque lo que está pasando es que está a punto de quebrarse el pacto social y puede que la cosa no termine muy bien, o sea la distancia que hay entre el más rico y el más pobre cada día es más grande y esa es una cuestión que en algún momento hace una crisis; en Chile pasó para el terremoto de 2010, la gente saqueaba los supermercados llevándose televisores porque se sienten con la autoridad para hacerlo porque piensan que la vida no es justa con ellos y ese es un tipo dispuesto a tomar las armas, las toma en una emergencia, pero las va a tomar en cualquier momento o más va a aumentar la brecha entre ricos y pobres. Es una cosa que va para allá, entonces tenemos que lograr el equilibrio y movimientos como

las empresas B hacen que esta cosa sea más equilibrada, sea más armónica, haya más balance, haya más coherencia, más consistencia, tanto en el tema social, como en el medioambiental; entonces, para allá va este tema, es algo que no va a parar, no va a ser una moda, porque son cosas que ya no son sustentables, que la gente no tenga qué comer, que gane poco y no es sustentable que estemos generando basura en los volúmenes en lo que lo estamos haciendo.

5. DISCUSIÓN

Para efectos de continuidad de la investigación, los resultados serán analizados, manteniendo la misma estructura con el que fue elaborado el instrumento, el cual, como ya se mencionó, fue aplicado en forma de entrevista semi estructurada.

Cabe recordar que la estructura contemplaba tres partes o módulos: Motivación, Resultados Observables y Satisfacción personal y Autorrealización.

5.1. MOTIVACIÓN

En términos motivacionales y luego de aplicar las dos preguntas de este módulo a las cinco empresas podemos llegar a los siguientes resultados:

- En el caso de la primera pregunta que apuntaba a la razón de certificarse en sí, se marcó una tónica, la cual se refiere a que la mayoría de las empresas se certificaron, no por transformarse en una entidad socialmente responsable, sino que para reafirmar o dar un sello a los valores y la misión que cada una de las empresas ya traía desde su fundación. Todas las empresas consultadas nacieron con un propósito social o medioambientalmente responsable, en su mayoría incluso antes de que Sistema B llegara a la región. Otra cosa que se reiteraba en las respuestas de los entrevistados era el concepto de que ellos habían "nacido B", lo que concuerda con lo expuesto por Carroll (Carroll, 1979) y Jones (Jones, 1980), en los años ochenta, pues recordemos que postulan que las empresas deben considerar estas buenas prácticas como algo básico y que sea parte de la estrategia de la compañía, como también que dichas acciones, vayan más allá de lo mínimo exigido por ley, y el hecho de optar por la certificación,

simplemente correspondía a un alineamiento de objetivos de cada una de las empresas, tanto con Sistema B, como con el resto de las organizaciones pertenecientes a esta comunidad.

- Con respecto a la segunda pregunta, que hacía alusión a los movimientos sociales en Chile en los últimos diez años y las razones de certificarse, la mayoría de los entrevistados, no identificaron algún suceso en específico o en particular que haya ocurrido en el país en los últimos años, con el dar el paso a obtener la certificación, no hubo un “antes y un después”. Lo que sí destacan los entrevistados es que la existencia de desigualdad en el país es una realidad, la brecha entre los más ricos y los más pobres se acrecienta y que casos emblemáticos de corrupción como PENTA, SOQUIMICH y CMPC, ayudan a aumentarla aun más; están también al tanto de que existe poca conciencia del daño medioambiental tanto por parte de las empresas como de algunos particulares. En resumen, los entrevistados no identifican un evento en particular que haya servido de motivador para dar el paso a optar por convertirse en empresa B.

5.2. RESULTADOS OBSERVABLES

Cabe recordar y dado el carácter cualitativo de esta investigación, que las tres preguntas contenidas en este módulo apuntan a obtener resultados ni numéricos ni cuantitativos, sino de percepciones de la empresa, en cada uno de los casos. Entonces lo arrojado por la entrevista es lo siguiente:

- La primera pregunta, referida al crecimiento en el desempeño de la compañía luego de certificarse como empresa B, muestra que el común denominador en las respuestas de los consultados era que sí habían crecido y de manera considerable, pero no lo asociaban o adjudicaban al hecho de convertirse en una empresa B, sino más bien a un incremento

natural producto del ejercicio de cada una de las organizaciones. Salvo algún caso puntual de la obtención de ciertos beneficios en financiamiento o planificar otras oportunidades de negocios (como sí mencionan los profesionales de Sistema B en su sitio web), los entrevistados, no atribuyen directamente el crecimiento de sus empresas a la certificación.

- La siguiente pregunta hace directa alusión a cómo ha cambiado la percepción de la gente con respecto a la empresa, luego de haber obtenido la certificación. Ninguno de los entrevistados considera que la percepción del público general ha cambiado o ha aumentado luego de volverse empresa B, pero sí dentro del ámbito en el que se mueve cada una de las empresas, ya que el ser "B" les da un sello que les permite tener respaldo frente a competidores, proveedores y clientes, lo que es expuesto por los precursores de la certificación, como incentivo para que cada vez más empresarios opten por este camino. En términos comunicacionales, no es significativo el cambio, ya que se mencionó que Sistema B no hacía marketing directamente de cada una de las empresas, pero instancias de participación como seminarios y el mismo festival de internacional de innovación social (fiis), ayudaba a lo recientemente mencionado, crear una identidad dentro del sector al cual apuntan.
- Finalmente, la tercera pregunta se enfoca a cómo ha mejorado la red de contactos o networking de las empresas, una vez obtenida la certificación. Todos los entrevistados destacaron este punto como uno de los más importantes sobre los beneficios de ser una empresa B, ya que les permite pertenecer a lo que ellos llaman "comunidad B" o "ecosistema B", dándoles oportunidades de, entre otras cosas, marketing cruzado por ejemplo; también les hace sentir que no están

solos en el mundo en este camino, pues la certificación agrupa a organizaciones con intereses, valores, propósitos y misiones muy similares, todas con fines sociales y medioambientalmente responsables. Por último destacan el hecho de conocer otras realidades u otro punto de vista sobre el mismo objetivo, lo que les permite seguir creciendo como empresa, ya que es muy importante para ellos estar en constante aprendizaje y nuevos puntos de vista, colabora con aquello. La pertenencia a la "Comunidad B" es fuertemente destacada por Sistemab.org, de hecho también es mostrada como incentivo para persuadir a tomar la certificación.

5.3. SATISFACCIÓN PERSONAL Y AUTORREALIZACIÓN

Por último y recordando el carácter cualitativo de este trabajo, tercer y último módulo de la entrevista aplicada, apunta a sentimientos personales de cada entrevistado, en términos de cómo si piensan que el certificarse fue un verdadero y plausible aporte a la sociedad y al entorno. En consecuencia, lo arrojado en la investigación es lo siguiente:

- La pregunta inicial del último módulo habla del "llamado interno" mencionado en la entrevista a María Emilia Correa, Co-fundadora de Sistema B; dicho llamado hace alusión a un movimiento interno que empuja a emprendedores a tomar la decisión de convertirse en empresa B. Pero, al igual que lo arrojado por la primera pregunta del módulo referente a motivación, casi no existió lo que se menciona en la pregunta, pues la mayoría de las empresas incorporan en su misión, valores y propósitos fundacionales, el hecho de ser socialmente responsables y de lograr un triple impacto; entonces, la decisión de certificarse pasó por confirmar y reafirmar lo estipulado al momento de la fundación de cada una de estas empresas. Las empresas consultadas nacieron

como empresa B, en lo que a su actuar respecta, solo les faltaba el sello y algo que les diera sustento el lo que planteaban, es por ello que cuando conocieron sobre la certificación, decidieron someterse a dicho proceso.

- Esta pregunta puede que sea una la más amplia y por ende la más subjetiva, ya que apunta a la sensación de ser un mejor aporte para el entorno una vez que se certificaron como empresa B. Las respuestas específicas a esta interrogante varían completamente, pero lo medular de lo expresado por los entrevistados, es que sin duda sienten que son un mejor aporte para la sociedad, pero al igual que en respuestas anteriores, no lo atribuyen en su totalidad al hecho de certificarse, sino al hacer las cosas de la mejor forma posible y siempre respetando los valores y los propósitos establecidos al momento de la fundación de cada una de las empresas, ya que es el sentido del porqué decidieron emprender este tipo de organización, lo que los mueve a contribuir un pequeño grano de arena, para que este mundo sea un poco mejor día a día. En lo único que un entrevistado destacó el hecho de certificarse, es que le recuerda que siempre debe ejercer en su empresa, mediante la misión propuesta desde un comienzo, lo considera un desafío constante a mejorar y no cambiar la forma de hacer negocio a la que se comprometieron.
- Finalmente, en la última pregunta, en la cual cada entrevistado, y bajo su experiencia personal, aconseja a los emprendedores que en un futuro puedan decidir optar o no por el camino de la certificación, no hay un discurso establecido ni estructurado, sino que el punto en común al que la mayoría llega es que antes que todo y antes de plantearse la idea de certificarse o no, deben preguntarse si la certificación se alinea con lo que los empresarios quieren

hacer y si se apega a su forma de hacer negocios y si con ello pueden ser un aporte a la sociedad. El concepto es claro en un sentido: "si es por moda, no te certifiqués; si no tienes clara tu misión dentro del mercado, no te certifiqués, vuelve a darle otra vuelta. Pero si desde un comienzo lo que las empresas B significan se alinea con el sentido que le quieres dar a tu emprendimiento, es la mejor opción que puedes tomar". En resumen todos recomiendan la certificación, pero siempre y cuando, se haga con un sentido.

6. CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados arrojados por las entrevistas a cinco empresas B certificadas y desglosarlos en cada uno de las preguntas y módulos, como se hizo en la sección anterior, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo central de esta investigación, sobre si se pueden demostrar diferencias significativas en las empresas, ya sea en su desempeño, cultura, forma de hacer negocios, etcétera, entre el periodo de funcionamiento antes de optar por certificarse como empresa B y el tiempo después de ese momento hasta la actualidad, no es posible detectar rasgos claros o notorios de mejoras en todos los ámbitos de desarrollo y desempeño de la compañía. Ninguno de los entrevistados logró asociar ni ligar directamente crecimiento en su organización con el hecho de certificarse o convertirse en empresa B, con lo que podemos concluir que certificarse, desde la percepción de los consultados, no genera crecimiento en la empresa.

Por otro lado se dio como tónica en las respuestas de los entrevistados que uno de los impactos más importantes, del cual se nota el cambio desde antes de volverse B y después de aquello, corresponde a lo que las empresas pudieron percibir al hecho de pertenecer a la "Comunidad B" como un una fuente de beneficios para ellos, por lo que gracias a ello, justificaban y recomendaban la certificación. Los beneficios aludidos son variados, desde adquirir conocimientos, nuevos puntos de vista, hasta marketing y difusión cruzada. Entonces, de este punto podemos concluir, que el sentimiento de pertenencia generado por certificarse como empresa B, si genera cambios perceptibles en la obtención de beneficios luego de optar por la vía B.

Lo siguiente apunta a que la mayoría de las organizaciones consultadas son social y ambientalmente responsables desde su

fundación, por lo que también este fue un motivo que dificultó el poder hacer una comparativa concreta del antes y el después de la certificación para convertirse en empresa B; pero es esto mismo uno de las razones que motivaron a los emprendedores a certificarse, ya que consideran que ser oficialmente un empresa B, es la mejor forma de reafirmar sus propios valores, de tener un sello que testifique lo que cada emprendedor tenía como propósito cuando decidió formar una compañía medioambiental y/o socialmente responsable. Como conclusión, la certificación no transforma la forma de hacer negocios de cada una de las empresas, por lo no se puede identificar diferencias significativas entre el antes y el después, pero sí reafirma valores, propósito y sentido de la fundación de cada organización.

Ahora, sobre algo principal del objetivo de esta investigación, se puede concluir que no existe un punto de quiebre entre el antes y el después, no hay un momento en el que los entrevistados hayan dicho: "ahora es el momento de certificarnos", ya que, como se comentó anteriormente, las organizaciones consultadas no se convirtieron en B, sino que de cierta forma, nacieron como empresa B y solo les faltaba el procedimiento que las certificara.

Finalmente y como conclusión general de este trabajo, es imposible hacer una comparativa entre el antes y el después de la certificación en todos los ámbitos, sobretodo en términos de resultados duros, pero todos los entrevistados, ven y sienten que son un mejor aporte para su entorno al certificarse como empresa B, lo que se condice con la misión de Sistema B, que busca generar empresas que no solo sean las mejores del mundo, sino que para el mundo. Todos los consultados recomiendan pasar por este proceso, ya que comentan que sirve para ponerse a prueba, re definir ciertos propósitos, someterse a evaluaciones desde un punto de vista experto y externo y mejorar sus prácticas día a día, contribuyendo con ello con su

granito de arena para poder mejorar la sociedad y el entorno en el que se desempeñan.

A modo de cierre de este trabajo, se espera que haya contribuido no solo de herramienta académica, para dar a conocer aún más sobre la naciente tendencia de las empresas B, sino que también motive al lector a interesarse cada vez más en esta vía de hacer negocio, y que quizás pueda contribuir a generar el cambio necesario para que al menos una persona se sume a este movimiento. Cada grano de arena es importante, espero que esta investigación, sea el primer paso para que algún día sean tantos granos de arena, que podamos crear una montaña y así hacer de nuestro entorno, un lugar mejor.

7. REFERENCIAS

Amorós, J. E., & Abarca, A. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor Reporte Nacional de Chile 2014*. Universidad del Desarrollo, Facultad de Economía y Negocios.

Amorós, J. E., & Poblete Cazenave, C. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor Reporte Nacional de Chile 2012*. Universidad del Desarrollo, Facultad de Economía y Negocios.

Andrés, M. (16 de Febrero de 2012). El movimiento que se fundó hace dos semanas y enarbó banderas negras. *La Tercera* .

Bachelet Jeria, M. (21 de Mayo de 2015). Cuenta Pública 2015. *Discurso* . Valparaíso, Chile.

Bachelet Jeria, M. (2015). *Principales anuncios 21 de Mayo*. Gobierno de Chile.

Bowen, H. R. (1950). *Social Responsibilities of the businessman*.

Cajiga Calderón, J. F. (2011). El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. *Centro Mexicano de la Filantropía* .

Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*.

Comisión de Las Comunidades Europeas. (2011). *Estrategia Renovada de La Unión Europea para 2011-2014 sobre Responsabilidad Social De Las Empresas*.

Comisión de Las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*.

CORFO. (2015). *CORFO*. Recuperado el 1 de Junio de 2015, de <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos>

CORFO. (2014). *Emprendimiento en Chile: Hacia un modelo de Segmentación*. Santiago.

Correa, M. E. (27 de Abril de 2015). (G. Valdivia, Entrevistador)

Cortés Durán, P. (2008). *Emprendimiento e Innovación en Chile Una tarea pendiente*. Universidad del Desarrollo, Centro para el Emprendimiento y la Innovación (CEI), Santiago.

Davis, K. (1960). *Can Business afford to ignore Social Responsibilities?*

De Vicente, F. (6 de Mayo de 2015). (G. Valdivia, Entrevistador)

- Dirección del Trabajo; Gobierno de Chile. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial, Alcances y Potencialidades en materia Laboral*.
- EmpréndeteChile; Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2012). *El Perfil Socioeconómico de los Emprendedores en Chile*.
- Espinoza, Ó., & González, L. E. (2012). Las protestas estudiantiles y sus implicancias para la gestión universitaria en Chile.
- Fernández Labbe, J. (2013). La Protesta Social en Chile (2006-2011): conflicto social y repertorios de acción entorno a los movimientos estudiantil, mapuche y ambiental. *GIGAPP Estudios/Working Papers* .
- González Schmessane, A. (16 de Febrero de 2012). Las claves del Movimiento por la Región de Aysén y sus demandas por mejoras sociales. *La Tercera* .
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of business: Company and Community*.
- Jones, T. M. (1980). *Corporate Social Responsibility revisited, redefined*.
- La Tercera. (24 de Febrero de 2012). Nuevas manifestaciones en Santiago en apoyo a Aysén. Santiago, Metropolitana, Chile.
- Martínez Hinojosa, S., & Albornoz Pardo, C. (2013). Ganas de Emprender y Felicidad: un Estudio Exploratorio a Partir del Global. *Journal of Technology Management & Innovation* .
- Muñoz Brand, M. (5 de Octubre de 2014). *www.emol.com*. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/10/03/683321/estudio-revela-que-el-74-de-los-trabajadores-chilenos-aspira-a-tener-su-propio-negocio.html>
- Sistema B. (2012). *Sistemab.org*. Obtenido de <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>
- Torres, D. (7 de Febrero de 2012). Pescadores y organizaciones sociales se toman puente de ingreso a Aysén. Puerto Aysén, Aysén, Chile.
- Wood, D. J. (1990). *Corporate Social Performance revisited*.

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1

Tabla 1.1: Actividad emprendedora en los países participantes en el GEM 2014, por región geográfica.

PAÍS Y REGIÓN	Actividad Emprendedora Naciente	Nuevos negocios, gerentes y propietarios	Fase Inicial de Actividad Emprendedora (TEA)	Negocios, gerentes y propietarios establecidos	Descontinuación de Negocios	Actividad Emprendedora por necesidad (% del TEA)	Actividad emprendedora por oportunidad: independencia y mayor ingreso (% del TEA)
ÁFRICA							
Angola	9,5	12,4	21,5	6,5	15,1	24,5	43,4
Botsuana	23,1	11,1	32,8	5,0	15,1	30,3	54,7
Burkina Faso	12,7	9,7	21,7	17,7	10,8	22,3	52,8
Camerún	26,4	13,7	37,4	11,5	17,7	33,5	40,5
Sudáfrica	3,9	3,2	7,0	2,7	3,9	28,2	35,5
Uganda	8,9	28,1	35,5	35,9	21,2	18,9	54,3
Promedio (no ponderado)	14,1	13,0	26,0	13,2	14,0	26,3	46,9
ASIA Y OCEANÍA							
Australia	7,6	5,7	13,1	9,8	3,9	17,6	63,8
China	5,4	10,2	15,5	11,6	1,4	33,2	45,4
India	4,1	2,5	6,6	3,7	1,2	31,7	36,5
Indonesia	4,4	10,1	14,2	11,9	4,2	20,5	38,0
Irán	7,5	8,7	16,0	10,9	5,7	38,7	49,6
Japón	2,7	1,3	3,8	7,2	1,1	18,8	68,2
Kazajstán	8,1	6,2	13,7	7,4	2,9	26,4	33,7
Malasia	1,4	4,6	5,9	8,5	2,0	17,5	64,0
Filipinas	8,2	10,5	18,4	6,2	12,6	29,4	33,5
Qatar	11,3	5,4	16,4	3,5	4,8	21,5	54,4
Singapur	6,4	4,8	11,0	2,9	2,4	11,4	70,8
Taiwán	4,4	4,1	8,5	12,2	5,1	13,3	66,0
Tailandia	7,6	16,7	23,3	33,1	4,2	17,8	71,2
Vietnam	2,0	13,3	15,3	22,2	3,6	29,7	53,3
Promedio (no ponderado)	5,8	7,4	13,0	10,8	3,9	23,4	53,5

PAÍS Y REGIÓN	Actividad Emprendedora Naciente	Nuevos negocios, gerentes y propietarios	Fase Inicial de Actividad Emprendedora (TEA)	Negocios, gerentes y propietarios establecidos	Descontinuación de Negocios	Actividad Emprendedora por oportunidad (% del TEA)	Actividad emprendedora por oportunidad: independencia y mayor ingreso (% del TEA)
AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE							
Argentina	9,5	5,2	14,4	9,1	4,9	28,0	43,5
Barbados	8,5	4,2	12,7	7,1	3,7	14,6	53,1
Belice	4,3	3,0	7,1	3,7	4,7	13,1	47,6
Bolivia	21,5	7,1	27,4	7,6	6,9	22,8	51,7
Brasil	3,7	13,8	17,2	17,5	4,1	29,0	57,8
Chile	16,6	11,0	26,8	8,8	8,3	17,6	62,2
Colombia	12,4	6,7	18,5	4,9	5,6	33,3	51,6
Costa Rica	7,6	3,7	11,3	2,5	4,9	19,3	63,5
Ecuador	24,5	9,9	32,6	17,7	8,1	29,4	35,0
El Salvador	11,4	8,7	19,5	12,7	10,8	32,0	54,5
Guatemala	12,0	9,2	20,4	7,4	4,4	40,6	38,9
Jamaica	7,9	11,9	19,3	14,4	6,3	32,1	33,5
México	12,7	6,4	19,0	4,5	5,6	22,5	50,0
Panamá	13,1	4,1	17,1	3,4	4,5	26,3	60,2
Perú	23,1	7,3	28,8	9,2	8,0	16,4	58,9
Puerto Rico	8,8	1,3	10,0	1,3	3,6	20,5	51,1
Suriname	1,9	0,2	2,1	5,2	0,2	5,4	39,8
Trinidad y Tobago	7,5	7,4	14,6	8,5	2,8	12,0	64,3
Uruguay	10,5	5,7	16,1	6,7	4,4	16,0	27,3
Promedio (no ponderado)	11,4	6,7	17,6	8,0	5,4	22,7	49,7
UNIÓN EUROPEA							
Austria	5,8	3,1	8,7	9,9	2,7	11,0	37,4
Bélgica	2,9	2,5	5,4	3,5	2,3	30,7	43,1
Croacia	6,0	2,0	8,0	3,6	3,8	46,6	28,7
Dinamarca	3,1	2,5	5,5	5,1	2,2	5,4	60,2
Estonia	6,3	3,5	9,4	5,7	2,0	15,1	41,2
Finlandia	3,4	2,3	5,6	6,6	2,3	15,6	63,1
Francia	3,7	1,7	5,3	2,9	1,7	16,1	69,2
Alemania	3,1	2,3	5,3	5,2	1,7	23,2	53,7
Grecia	4,6	3,4	7,9	12,8	2,8	34,8	30,5

PAÍS Y REGIÓN	Actividad Emprendedora Naciente	Nuevos negocios, gerentes y propietarios	Fase Inicial de Actividad Emprendedora (TEA)	Negocios, gerentes y propietarios establecidos	Descontinuación de Negocios	Actividad Emprendedora por necesidad (% del TEA)	Actividad emprendedora por oportunidad, independencia y mayor ingreso (% del TEA)
UNIÓN EUROPEA							
Hungría	5,6	3,9	9,3	7,9	3,1	33,2	36,3
Irlanda	4,4	2,5	6,5	9,9	1,9	29,7	48,6
Italia	3,2	1,3	4,4	4,3	2,1	13,6	38,6
Lituania	6,1	5,3	11,3	7,8	2,9	19,6	43,8
Luxemburgo	4,9	2,3	7,1	3,7	2,6	11,8	59,8
Países Bajos	5,2	4,5	9,5	9,6	1,8	15,7	62,8
Polonia	5,8	3,6	9,2	7,3	4,2	36,8	47,1
Portugal	5,8	4,4	10,0	7,6	3,0	27,4	49,3
Rumania	5,3	6,2	11,3	7,6	3,2	28,9	49,8
Eslovaquia	6,7	4,4	10,9	7,8	5,2	32,6	51,8
Eslovenia	3,8	2,7	6,3	4,8	1,5	25,5	44,8
España	3,3	2,2	5,5	7,0	1,9	29,8	33,5
Suecia	4,9	1,9	6,7	6,5	2,1	7,9	56,2
Reino Unido	6,3	4,5	10,7	6,5	1,9	12,9	52,7
Promedio (no ponderado)	4,8	3,2	7,8	6,7	2,6	22,8	47,9
PAÍSES EUROPEOS (NO UE)							
Bosnia y Herzegovina	4,5	2,9	7,4	6,7	4,5	50,8	25,2
Georgia	4,1	3,2	7,2	7,3	2,5	48,6	31,0
Kosovo	2,5	1,8	4,0	2,1	6,6	22,0	29,1
Noruega	2,8	3,0	5,7	5,4	1,9	3,5	69,0
Rusia	2,4	2,4	4,7	3,9	1,2	39,0	41,6
Suiza	3,4	3,8	7,1	9,1	1,5	14,4	58,1
Promedio (no ponderado)	3,3	2,8	6,0	5,7	3,0	29,7	42,3
AMÉRICA DEL NORTE							
Canadá	7,9	5,6	13,0	13,0	4,2	15,7	63,3
Estados Unidos	9,7	4,3	13,8	13,8	4,0	13,5	66,9
Promedio (no ponderado)	8,8	4,9	13,4	13,4	4,1	14,6	65,1

Fuente: GEM, Encuesta a Población Adulta (APS), 2014.

8.2 Anexo 2: Entrevistas en Profundidad (contextuales)

8.2.1 Entrevista 1: Félix De Vicente, ex Ministro de Economía (2013 – 2014), realizada el día miércoles 6 de mayo de 2015.

Todas las preguntas están diseñadas para ser contestadas desde dos miradas: La experiencia del entrevistado en el sector público (ministerio de economía) y desde la perspectiva de Independízate, fundación que apoya el emprendimiento, de la que el entrevistado es parte.

- **Félix, en Chile, ¿Qué tan difícil es emprender?**

Félix: Bueno, yo creo que en Chile hoy en día es mucho más fácil emprender, un emprendedor puede ser un joven que va a comprar “súper 8” al por mayor y después los vende en la esquina en forma unitaria, ese es un emprendedor, ese es un microemprendedor o un unipersonal emprendedor, que al final busca encontrarse un empleo después cuando ya empiezan a formalizarse los emprendedores, antes era muy difícil, es decir, para formar una empresa cuando yo tenía tu edad, te costaba quinientas lucas (\$500.000), en donde las quinientas lucas eran para hacer la escritura, pagar al notario, para que el servicio de impuestos internos te verificara domicilio y abrir cuenta corriente ¡olvídate!, te demorabas dos años y tenías que mostrar ventas. Entonces, hoy en día para emprender, tú tienes “tu empresa en un día”, el notario te cuesta seis lucas (\$6.000), por lo tanto emprender es mucho más fácil el día de hoy en Chile, versus lo que era antes. Estamos en los primeros niveles en la medición del Doing business, en cuanto a la facilidad de emprender.

- **Entonces, viendo que hoy en día es mucho más fácil emprender y que están las alternativas para hacerlo,**

¿Cuáles son las principales motivaciones que usted observa para emprender?

Félix: Bueno, yo creo que la principal motivación ha sido, que se creó, durante el año 2012, una motivación a la innovación y al emprendimiento; hubo mucha gestión de parte de CORFO, de parte de actividades del Gobierno de promover el emprendimiento y darle el valor a los que los reales generadores de crecimiento económico. Entonces eso motivó a que los emprendedores se animaran a “dar el salto”, mucha gente que tiene un sueldo, que está cómoda, al pasar de los años, puede no estar cómoda y no estar realizando su sueño y cuando hay desde parte del Gobierno una promoción a que se animen, la gente lo empieza a evaluar, y ya cuando lo empieza a evaluar y tiene un sueño claro, da el salto. Creo que el Estado puede ser un gran promotor del emprendimiento y al final el emprendimiento es crecimiento económico. Fíjale tu, que durante el Gobierno anterior (administración de Sebastián Piñera, 2010 - 2013), se crearon casi un millón de empleos, de ese millón de empleos, se explican un 65%, es decir seiscientos cincuenta mil empleos, por nuevo emprendimiento. Entonces al final, la calidad de vida de la comunidad, de la sociedad, de los trabajadores, mejora a mayor emprendimiento.

Gonzalo: Entonces según lo que usted me dice, que más allá de un fin económico, va por una motivación personal, una especie de “llamado interno” y con esto quiero hacer el nexo a lo que a Empresas B respecta, ya que no es simplemente tener ganas de mitigar, sino que la motivación nazca desde cada uno de los emprendedores.

- **Ahora, en temas de políticas públicas, sea en el gobierno anterior, al cual usted perteneció o en otra administración, creo que los últimos 10 años es un buen indicador, ¿Qué ha observado desde ese tiempo hasta**

ahora?, ¿Qué ha visto respecto a cambios, facilidades, etc.?

Félix: Bueno, yo creo que hay un par de instituciones financieras que crearon las "cuentas emprendedor", que pueden ser también como una cuenta vista, pero que le dan la facilidad al emprendedor de poder trabajar con cuenta corriente cuando le paguen. Ahora, volviendo un poco al tema de las Empresas B, las empresas B en Chile tiene una restricción legal, más bien legal que impositiva, que yo vi el tema cuando me tocó trabajar en el Ministerio de Economía porque la empresa ante el SII (Servicio de Impuestos Internos), pueden considerar costos de superación nada más que aquellos gastos y costos referentes a los que son necesarios para producir la renta; cuando tú tienes una empresa B, cuando esta empresa B tiene un objetivo de ayudar a la "escuela vecina", en que la calidad de la educación de la escuela vecina sea de alto nivel, los recursos que esta empresa gaste en mejorar la capacitación de los profesores de esa escuela vecina por ejemplo, no se pueden considerar gasto y es gasto rechazado, entonces Chile requiere de una modificación legal al tratamiento de las empresas que cuenten con la característica de ser un empresa B para poder considerar esos gastos que van dentro de los objetivos de esta empresa, tanto rentar para los accionistas como el objetivo, que en el caso de esta empresa que yo le digo que es mejorar la educación de la escuela vecina, eso tiene que modificarse ante el Servicio de Impuestos Internos, para que pueda considerarse costo de la operación y no gasto rechazado.

Gonzalo: Interesante ese tema, no lo conocía...

Félix: ¿No lo habías notado?, iese es el tema más importante! Y que yo traté de sacar ese tema en la mesa de sustentabilidad que armamos con sector privado, la academia, en el Ministerio de Economía, pero ya era muy tarde, es decir, nos quedaban 5 o 6

meses de Gobierno y sacar un proyecto de ley es muy largo y no estaban los caminos fáciles para eso; pero yo creo que es esencial para generar una explosión de empresas B en Chile, es ese cambio normativo o de ley.

- **Entonces, si usted me dice que igual hay ciertas limitaciones como la que ya mencionó y sobre todo considerando pequeña y mediana empresa, ¿Existe una motivación para tomar este camino sustentable en todo ámbito o prima por ejemplo la supervivencia en una etapa temprana de la creación de una empresa?**

Félix: Bueno, lo que pasa es que las empresas B se pueden definir con objetivo; tú te fijas un objetivo que es rentar para los accionistas y ayudar en tal forma a la comunidad, a la sociedad, un objetivo alternativo, que vaya en conjunto con la rentabilidad de los accionistas; ahora, en las etapas de supervivencia, de crecimiento de la empresa, primero se necesita cubrir los gastos, porque si no se cubren los gastos, no va a poder cumplir ni rentar para los accionistas y tampoco ayudar a la sociedad en el objetivo que se pusieron; entonces, las empresas cuando empiezan, primero es supervivencia y después cuando ya tienen la supervivencia, ahí empiezan a generar valor, en los dos objetivos que ellos tienen, tanto la ayuda a la comunidad, como alguna rentabilidad a los accionistas, entonces no podemos decir que esto va a afectar al crecimiento de la empresa, porque el crecimiento de la empresa primero va a depender de que pase las etapas iniciales y esas etapas iniciales las va a pasar en la medida que cubra sus gastos, que pague su inversión y después, una vez esa etapa inicial cubierta, se pasa a los objetivos de salvar ingresos para los accionistas y el objetivo social que pudo haberse puesto.

- **Revisando un estudio de Adecco Professional (publicado por emol.com el 5 de octubre de 2014), compartido**

precisamente por el sitio web de Independízate, dónde se menciona un “Boom” de emprendimiento. Sabiendo de la existencia de ese Boom, de que hay una gran cantidad de empresas pequeñas nuevas, ¿Cuál es su percepción de por qué el porcentaje de empresas como “sustentables” o en este caso más específico “B”, sea tan pequeño? (dato: existen solo 70 empresas certificadas como B en Chile)

Félix: Yo creo que no se ha explicado bien al mundo civil qué es lo que una empresa sustentable que en la realidad la palabra es sostenible y qué es lo que una empresa B; son cosas que pueden ir bastante relacionadas, pero no es lo mismo, pero una empresa sostenible, se basa en tres pilares: primero, un pilar es que tenga rentabilidad económica, porque si la empresa no gana plata, no sobrevive en el largo plazo; segundo que sea amigable con el medio ambiente, que coopere con el medioambiente y que coopere con la comunidad y sus trabajadores. Entonces la gente cree que una empresa sustentable, como mal llamado es, y es sostenible, cuando una empresa es sostenible no puede ganar plata para sus accionistas, ¡mentira!; después cuando uno habla de una empresa B, se cree que es casi una empresa como el Hogar de Cristo y ¡no es así!; es decir una empresa B es nada más que decir: “señores, ustedes además de ganar plata para los accionistas, tiene que comprometerse con un objetivo distinto al que sea solo ganar plata”, ¡eso es! Y eso la gente no lo conoce ni lo entiende; entonces, más allá de que haya pocas empresas yo te diría que la mayoría de la gente está en búsqueda de crear una mejor sociedad, crear las cosas mejor y eso es lo que la gente no entiende.

- **Ahora, dejando de lado su papel en el sector público y asumiendo una mirada más desde Independízate, que cabe destacar, es una fundación que fomenta el**

emprendimiento, ¿Cómo la fundación incentiva la sostenibilidad en las pe personas que guía?

Félix: La verdad que nosotros en la fundación, hay distintos tipos de emprendimiento, por supuesto que aquellos emprendimientos ilegales no nos interesa promover (con voz de broma), pero hay emprendimientos que son comerciales, hay emprendimientos que son productivos y hay emprendimientos que son sociales. Yo pertenezco también al directorio de Ashoka, que es una organización internacional que se dedica nada más que a apoyar emprendimientos sociales, entonces Ashoka es una comunidad internacional muy importante que apoya proyectos sociales de alto impacto y yo te podría contar de proyectos sociales que tu ni te imaginas que existe en Chile que son extraordinarios, y me ha tocado conocerlos en las distintas organizaciones. Yo creo que la fundación Independízate está focalizada en apoyar el emprendimiento, independiente de que este emprendimiento sea social o comercial o productivo y en eso los ayudamos en distintos ámbitos. Ahora, tengo la suerte de poder participar en Ashoka que es una organización internacional, de las más importantes del mundo, que tiene base en Chile, en donde me invitaron a participar y se apoya en emprendimientos sociales exclusivamente, de alto impacto y en esta experiencia que me ha tocado vivir, hay apoyo focalizado para distintos emprendimientos, pero cada día, hoy en día las cosas son más específicas, tanto los trabajos, los desarrollos, entonces también las fundaciones, y yo creo que desde una mirada privada, las fundaciones de carácter social, deberían tener un poquito más de apoyo desde el Gobierno, del que ya tienen, porque generan muchas externalidades positivas; nosotros como empresa apoyamos a varias fundaciones sociales, de tal forma que puedan generar el valor a la comunidad que tienen, pero son iniciativas privadas, creo que el Gobierno más allá de llevar ellos avances en inversiones sociales, creo que las fundaciones de carácter privado

con objetivo social, son mucho más eficientes en la administración de los gastos y en la ejecución de los proyectos que el Estado, es más, leí el fin de semana en el diario que el gobierno está cortando mucho los apoyos a fundaciones de carácter social y eso me parece gravísimo, porque el Estado no administra bien, al ser tan grande no administra bien y en cosas sociales es mucho el valor que se deja de ganar.

- **Ya para ir cerrando la entrevista, quiero pasar a un tema que lo que tocado en forma transversal con todas las personas con las que he hablado este proyecto, tanto con la gente de sistemab.org, que es la encargada de la certificación, con usted y pretendo conversarlo también con algunos empresarios B más adelante, que apunta a la academia. Yo conocí las empresas B gracias a un curso muy pequeño, de segunda relevancia en la Universidad. Dado lo anterior, ¿Cómo ve usted este tema en la formación de profesionales, ya sea RSE, sostenibilidad, ética, en las universidades del país?, centrémonos en la educación superior, y que a mi parecer en etapas previas, ya sea primaria o secundaria, el aporte va más por lo que se enseña en casa.**

Félix: Bueno, pertenezco a otro directorio que es Generación empresarial, que busca generar las buenas prácticas empresariales, la ética; pero lamentablemente las noticias no comunican las buenas prácticas, no es noticia, las malas prácticas son noticia y eso es lo que mueve, en cierta medida, las comunicaciones y lamentablemente mientras las comunicaciones no cambien, va a ser difícil que se conozcan de mejor forma la ética y las buenas prácticas y yo creo que las buenas prácticas y la ética se empiezan a

multiplicar cuando se dan a conocer y cuando se premian, pero lamentablemente eso no sucede. Respecto a la academia.

8.2.2 Entrevista 2: María Emilia Correa, Co fundadora y Asesora Estratégica Senior de Sistema B Internacional, en colaboración con Richard Granthon, realizada el día lunes 27 de abril de 2015.

- **Según lo expuesto en el documento *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial (2004)*, ¿Qué cambios has observado en la región desde ese entonces hasta ahora en lo que a RSE respecta?**

María Emilia: *Lo que hicimos en ese momento fue mirar cómo estaba el avance de la Responsabilidad Social corporativa en América Latina; lo que encuentra hoy en 2015 en ese tema es un cambio muy significativo en un corto tiempo, me parece a mí, porque se estableció el temas de la Responsabilidad Social, ya todo el mundo sabe de que se trata, ya no es un tema que toca explicar y prácticamente todas las empresas grandes de todos los países están ,de alguna forma, haciendo alguna gestión orientada hacia la Responsabilidad social, que en ese sentido es un avance muy positivo. Además hay organizaciones creadas para promover el concepto, digamos que hay una fuerza muy grande del concepto en las empresas. Lamentablemente eso está acompañado de una pérdida de credibilidad tremenda porque lo que ha pasado, el tema se ha posicionado exactamente como tu (Gonzalo) dices, la gente lo siente como una, en el mejor de los casos, como un esfuerzo para mitigar, pero no mucho más que eso y en el peor de los casos la gente lo siente más bien como un esfuerzo para esconder las cosas que las empresas no han hecho, entonces es como "miren el*

esfuerzo que estoy haciendo aquí con los niños de no sé donde” pero no están mostrando el problema de contaminación que está creando en otro espacio. Entonces se han hecho algunas encuestas a nivel regional y en varios países también y más del 90% de los ciudadanos no le creen nada a las empresas en el tema de Responsabilidad Social; es una cosa curiosa porque, en diez años el avance del tema dentro de las empresas es enorme y la desconfianza por parte de los ciudadanos es más grande todavía.

- **Ahora llevándolo al plano nacional, menos están creyendo en las empresas, por los últimos casos que han aparecido en la prensa, ¿Cómo has visto el tema de Responsabilidad social en Chile?**

María Emilia: *Mira, en Chile yo creo que es uno de los países en que después de todas las crisis que hemos en estos últimos meses en particular en donde se ha descubierto esa relación tan poco sana entre la política y el sector económico, yo creo que ahí se terminó de perder credibilidad de todo lo que fueran expresiones voluntarias no integrales por parte de las empresas es decir, una empresa tradicional que mantiene su negocio de forma tradicional y no cambia nada y dice “estoy comprometido con un mundo mejor”, nadie le cree, entonces estamos, en Chile y en todos los países del mundo, pero en la región en particular, en búsqueda de herramientas que nos permitan mayor transparencia, primero, y que nos permita mayor credibilidad, es decir una de las cosas que más me gusta de las Empresas B es que, para ser Empresa B los accionistas, los dueños del capital de la empresa, tienen que reescribir su contrato accionario, entonces ya no es un esfuerzo voluntario que puede que este año siga y el año entrante no y además la mirada B te mira todas las áreas de gestión de la empresa, ya que yo puedo producir un producto orgánico espectacular y tener una pésima relación con mis empleados o hacer*

grandes esfuerzos por reducir el consumo energético o promover la energía alternativa, pero tener pésimas relaciones con los vecinos, ¿cierto?; entonces la gracia de la Empresa B es que te mira todas las áreas de gestión de la empresa. Yo creo que herramientas como esas que te dan lo que el mercado y los clientes y los ciudadanos estamos buscando, es transparencia y "accountability" (que no hay una traducción en español de rendir cuentas para que nosotros les podamos creer a las empresas de verdad); todos sabemos que el "Pague 2 y lleve 3" significa un "Pague 5", porque de alguna u otra forma nosotros lo estamos pagando de algún lado, no sabemos dónde, entonces yo creo que el gran problema es como generar confianza entre los ciudadanos y la única forma de generar confianza es que yo vea que las promesas que han hecho, se cumplen y que yo pueda ver ese cumplimiento de forma sincera, genuina y agarrada de algo que sea un poquito más allá de una demostración voluntaria de interés.

- **Tenemos en cuenta que el cambio tiene que venir desde dentro de las empresas, pero acá en Chile, en temas de políticas públicas, ¿Se están tomando las decisiones que se deberían tomar?**

María Emilia: *Fíjate que tuvimos una discusión interesantísima es te último fin de semana, porque la presidenta hizo un discurso el viernes pasado, hablando sobre, No sé si tú has seguido todo los problemas que hay acá (dirigiéndose a Richard), porque ha habido una cantidad de debates porque se ha descubierto que las empresas financiaban a los políticos, cosa que está prohibida, entonces la presidenta dijo "es que, lo hemos hecho mal y tenemos que mejorar la ley", pero resulta que hay un montón de personas que no lo han hecho mal, a mi me parece que la ley era la misma para todos y algunos decidieron no cumplir la ley, entonces claro mira, yo realmente creo que la legislación y las políticas públicas son*

fundamentales, tenemos que cada día tener un "campo de juego" más definido con reglas más claras, pero el tema de la ética precisamente no lo reemplazas con la ley, porque aquí teníamos la misma ley para muchos y algunos decidieron no cumplirla, es que eso no se nos puede olvidar ¿me entiendes?

Richard: *Mecanismos de control ahí faltarían...*

María Emilia: *Mira, iera la misma ley!, ¿por qué estos otros si la cumplieron?, bueno porque al final del día hay un tema de ética que no la reemplazas ni con la ley más perfecta del mundo. Entonces yo creo mucho en la transparencia, porque la transparencia ayuda al que no está muy seguro de qué iba hacer, pero como lo hacen público, no le queda mucha opción (refiriéndose a alguna mala práctica). Claro, mejorar la legislación siempre, siempre, siempre!, porque las reglas del juego claras son importantísimas pero, la transparencia es fundamental y realmente hay que hacer un trabajo de ética ciudadana, porque el que quiere incumplir va a buscarle el lado a la ley más perfecta para incumplir, no nos podemos quedar solamente con que el cambio legal es suficiente; teníamos esa discusión porque la presidenta decía: "nos hemos equivocado y tenemos que mejorar la ley", entonces dije " perdón, yo no me equivoqué, iyo no hice una boleta de esas! y hago lo posible por pagar los impuestos que debo pagar", entonces el "plural" no me gustó, porque hay un montón de empresas, miles de empresas en Chile que no hicieron los que algunas si hicieron y algunos político que también, no hicieron eso, entonces sí, la ley es muy clara, pero la transparencia es la cosa más esencial y debemos regresar un poquito a la ética personal porque, es la base.*

- **Entorno al mismo tema de la ética y de cómo se educa, de dónde se educa, ¿Sientes que falta algo en la academia sobre esto, como a su vez en los profesionales que se están formando?**

María Emilia: *Mira, lo que tú dices exactamente, la primera frase que trajiste a esta conversación fue "me dieron un cursito de ética que no se sabía ni para que estaba ahí". Es que ese es un problema porque tú tienes una educación orientada a un sentido del éxito que es "gane mucha plata muy rápido, sin importar cómo" y después por ahí te dan un cursito de ética que ni siquiera te acuerdas, ni nadie fue ni nada, en Colombia le llamamos a eso "un saludo a la bandera", como "bla bla bla" ¿cierto?, entonces lo que yo pienso que hay que hacer es trabajar el tema de la ética en cada una de las clases que uno esté dando, desde el primer semestre si estás pensando en una Universidad es decir, cada profesor debería hacer una reflexión sobre la ética en cada clase que esté dictando, porque es ahí donde tu aprendes a tomar decisiones. Lo que pasa es que los profesionales, los que tenemos la capacidad de ser profesionales en América Latina tenemos que reflexionar sobre que es en la práctica de uno, todos los días, donde uno encuentra la situación ética, que son aquellas situaciones donde tú sientes que tienes opciones de diferentes cosas y que cual tomas, depende sobre todo del sentido del éxito y de la presión cultural en la que estés, entonces si las Universidad se la pasan haciendo grandes premios, "este empresario" (con voz de magnificencia), no importa lo que haya hecho el "gran empresario", pero tiene mucha plata y nunca preguntamos ¿Qué cantidad de cosas pasaron en esa empresa?, ni ¿Cómo hizo la plata?, eso no lo preguntamos. Entonces la imagen que tienen los estudiantes es "El éxito es eso". Por eso entonces tú tienes esa situación en donde, mira a mí me impresionó mucho una frase que le oí a un empresario grande estos días en una reunión de empresarios, "es que yo tomé la decisión -pero esta era su gran expresión de independencia y revolución (con tono de sarcasmo)- de no hacer cosas con las que no estuviera de acuerdo" y después de eso todo el mundo aplaudía como "wow". ¡Qué horror! ¿Me entiendes?, que horror porque en las empresas estás forzado a hacer*

cosas con las que claramente no esas de acuerdo, pero se justifican porque, les generas una utilidad. Si tú miras los casos que han pasado en Chile como La Polar, esta gran empresa que tenía todos los números falseados y los tenían porque los ejecutivos estaban recibiendo un bono contra esos números, estaban trayendo inversionistas contra esos números, entonces el objetivo de aparecer con unos rendimientos que no tenían, se justificaba porque el éxito está en cuánta plata tienes tu, cuántos carros tienes tu, cuántas casas tienes, eso te hace exitoso, cómo lo has conseguido, no, entonces el cómo, es fundamental y ese "cómo", tienes que aprenderlo en las clases de todos los días, no solamente en el cursito de ética, ojalá también hubieran muchos cursos de ética, pero cada profesor debería hacerse responsable de la ética en lo que enseña y dar una guía.

Richard: *Tenemos también otra cosa importante, que es la presión cultural, porque este tema de ética cambia mucho también de país en país y muchas veces la presión cultural puede ser clave, para sopesar lo que en cierta forma a veces la academia no te enseña, o a veces la academia te lo enseña, pero en el día a día tu entras a un trabajo y ves que es normal hacer este tipo de prácticas, por más que yo haya ido a un curso de ética en la universidad, el trabajo me enseña otra cosa y lo que yo veo en mi entorno político, pero todavía; entonces lo que puedes haber aprendido en la academia, si el resto de tu entorno no funciona. Es súper importante ese aspecto también cultural, que refuerza mucho lo que tú puedes aprender en el colegio, en la Universidad.*

María Emilia: *Y es fundamental qué sentido de éxito tiene la sociedad y a quiénes consideramos nosotros los "grandes líderes", los grandes modelos para seguir. A mí me impresiona por ejemplo, ese tema de las revistas, la farándula y eso, que te hablan de "quién tiene más plata" y "quién gasta más en zapatos" a ver, todos nos*

enloquecemos con poder tener, tener, tener y a cualquier costo, es muy peligroso eso.

- **Tú mencionaste algo del papel que pueda tener la educación de la sociedad en estos temas y de cómo se forma. Dentro de lo que investigué conocí lo del festival fiis, que es una intervención social, en todo ámbito, desde la comunidad, desde el barrio, hasta un evento grande musical. ¿Cuál sido el impacto, el avance que tú has visto, en la comunidad misma, en la calle, en la gente, en el vecindario en este tiempo que llevas inserta en estos temas?**

María Emilia: Es difícil saber cuál ha sido el impacto del fiis, porque precisamente no hemos hecho el seguimiento de ese evento, pero mira yo te digo, la motivación que hay detrás del fiis, es que todas estas temáticas las hemos discutido muchos años, pero un grupito de pocas personas, que somos como los conocedores y los iluminados del tema y nos seguimos encontrando, las mismas personas, de hace 20 años, en los mismos sitios, hoteles elegantes y no sé qué; a ver, entonces uno dice: "estamos hablándonos entre nosotros", ¡Qué bobería!; y resulta que en los últimos años además hemos tenido una serie de movimientos ciudadanos en América Latina que son fascinantes, en todos los países de América Latina, la gente ha salido a la calle a exigir cambios en la política, cambios en la economía y no le estamos hablando a esos ciudadanos que están saliendo a la calle, entonces el fiis tiene como principal motivación pasar de la protesta a la propuesta, en la misma calle donde está sucediendo la protesta, porque si los ciudadanos que salieron a protestar, no obtienen la opción de escuchar propuestas, ¿Me entiendes?; si los ciudadanos salen en miles a la calle y nosotros nos encerramos cuatro expertos en un hotel, esa cosa nos aleja de la

conversación. Entonces el fiis, la motivación del fiis es sacar esa conversación a la misma calle donde está la protesta y que todo el mundo que se tomó el trabajo de salir, tenga la misma oportunidad de escuchar, porque esa cosa de que "tiene que tener un ingreso superior a esto" o "tienes que ser profesional de..." para que te dejen entrar a tal lugar, entonces el fiis se sucede en la calle, gratuitamente, porque la gracia es que cualquiera quiera, pueda, no importa tu edad, tu religión, tu ingreso, tienes el mismo derecho; entonces esa es la motivación del fiis, llevar la conversación donde está la conversación y sacarla de esos espacios elitistas cerrados.

- **Te comentaba lo del fiis porque fue lo poco que se comentó en los medios fue el gran evento musical como un muy buen "gancho", más que los días que duraba o donde se intervenía, solo eso. A lo que quiero ir con esto es ¿Cómo anda la difusión, el cómo llegar a la gente, fuera de estas ocasiones puntuales?, ¿Cómo ves el tema de que esto se sepa, a nivel más masivo?**

María Emilia: *Mira, a mí me sorprende porque Sistema B empezó en enero de 2012 y al principio fue como: "¿Empresas B?, ¿Ah, qué es eso?, ¿De qué estás hablando?"; cada vez que yo voy a dictar una charla, en cualquier parte, porque estamos hoy en día en 8 países de América Latina y somos muy poquitos, entonces la gracia es que pues, muchas más personas hablen de las empresas B, pero hoy día nos sucede, que es fascinante, que cada vez que yo llego a un sitio, antes de empezar a hablar, pregunto: ¿Alguien ha oído hablar de las empresas B? y ahora siempre encuentro gente que ha oído hablar de las empresas B, así sean una o dos, o diez o veinte, pero hoy día es impresionante. Ahora, estamos a penas en los comienzos de un movimiento, entonces esto ha sido ené veces más rápido que lo que fue la Responsabilidad Social Corporativa; de la Responsabilidad*

Social Corporativa, duramos años hablando de eso, antes de que alguien pusiera un poco de atención, hoy día es muy rápido.

Gonzalo: *Estoy de acuerdo, y pienso que lo de la Responsabilidad Social Corporativa fue algo más reactivo, frente a temas como el calentamiento global, en vez de ser algo como "propongamos algo desde cero"*

- **Volvamos al tema de la academia, más bien a la formación de profesionales. Creo que para estar aquí, se debe tener además una motivación interna, pero no sé si se están formando profesionales con esta "hambre de cambiar". Vi, gratamente, en las redes sociales que estaban buscando un practicante, ¿Cómo lo ves tú?, ¿Se están formando profesionales que quieran hacer esto?**

María Emilia: *Es impresionante mira, cada oportunidad laboral que abrimos en Sistema B, en cualquier país, nos llegan pero decenas de curriculums, ¡Impresionante! Ahorita estamos entrevistando, para contratar dos personas en Colombia y para mi sorpresa, todas las personas que he entrevistado ganan hoy día más que lo que nosotros podemos pagar y todos quieren venir a trabajar en Sistema B; el deseo está.*