

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

Autoría: Wajntraub, Ariana

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Wajntraub, A. (2018). "El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14158>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

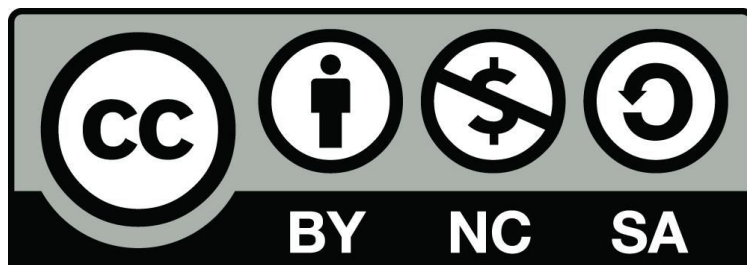
Tesis

Executive MBA




Autor: Ariana Wajntraub

Tutor: Taira Peña

Abril 2018



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

-  **Reconocimiento:** En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia se debe reconocer la autoría.
-  **No Comercial:** La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.
-  **Compartir igual:** La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan esta misma licencia al ser divulgadas.

Agradecimientos

A mis sostenes, testigos de lo que dejé en cada paso que dí hasta aquí.

A Laura Tur, quien hace que yo misma sea mi persona preferida en el mundo.

A los que me quisieron y enseñaron.

A Vanesa Welsh, con quien peleé conceptos y a pesar de ello me empujó a terminar esta tesis con rigor y constancia, línea tras línea, intentando hacerme escribir como si pudiese yo escribir una tesis.

A Taira Peña, quien con su generosidad y predisposición, me ayudó a entender la importancia de algunos aspectos centrales del tema elegido para la tesis.

RESUMEN

El problema que se estudió es el impacto de la gestión empresarial en la sociedad. Partiendo de un contexto socioeconómico latinoamericano en crisis, este trabajo buscó profundizar el conocimiento acerca de las ideas fundacionales de la gestión empresarial que proponen las Empresas B para entenderlo como una alternativa válida. Se detalló además el concepto de Responsabilidad Social Empresaria a través de los años enfocando en su evolución como punto de partida para la incorporación de nuevas ideas de gestión.

Con una investigación descriptiva, basada en la observación, documentos públicos de empresas y entrevistas, el objetivo fue detallar aspectos planteados por las Empresas B para entenderlos como base de una alternativa de gestión empresarial válida en la actualidad.

Los principales resultados alcanzados indican que la herramientas de gestión que presentan las Empresas B son una alternativa válida para este contexto socioeconómico, y que el compromiso de las organizaciones con foco en el impacto definitivamente beneficia a la sociedad en la cual están insertas.

Palabras clave: Empresas B. Responsabilidad Social Empresaria. Gestión empresarial.

Tabla de contenidos

INTRODUCCIÓN	7
DESARROLLO TEÓRICO	9
CAPÍTULO 1. ESTADO DE SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA EN AMÉRICA LATINA.	10
1.1 Escándalos Éticos	10
1.2 El Ciudadano: paradigma ético de la nueva civilización.	12
1.3 Datos de Observatorio: Latinobarómetro	15
CAPÍTULO 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A TRAVÉS DEL TIEMPO	23
CAPÍTULO 3. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO.	29
3.1 Antecedentes de Objetivos de Desarrollo del Milenio.	29
3.2 RÍO+20	32
3.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible	32
3.4 Una guía para CEOs	37
CAPÍTULO 4. EMPRESAS B y SISTEMA B	42
4.1 Origen y definición	42
4.2 SISTEMA B: BLab en América Latina	44
CAPÍTULO 5. LA EVALUACIÓN B COMO MODELO DE GESTIÓN	49
5.1 Atributos clave de un modelo de negocio de impacto	49
5.2 Evaluación B	52
5.3 Midiendo el impacto. Paso a paso	56
CAPÍTULO 6. UN NUEVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL. LA REDEFINICIÓN DEL ÉXITO ECONÓMICO.	61
DESARROLLO EMPÍRICO/METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
TIPO DE INVESTIGACIÓN: descriptiva y cualitativa.	64
Preguntas de investigación.	66
Instrumentos utilizados	66
ANÁLISIS	68
CAPÍTULO 7. EJEMPLOS DE EMPRESAS CERTIFICADAS.	68
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	70

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

8.1 Resultados de la observación participante	70
8.2 Resultados de entrevistas	72
8.3 Resultado de los análisis de documentos públicos	77
8.4 Análisis cruzado de los instrumentos y la teoría	77
CONCLUSIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	95
ANEXO 4	130

INTRODUCCIÓN

El contexto global de la tierra en 2018 es de casi una de cada nueve personas sufriendo hambre (Programa Mundial de Alimentos, 2018).

Mientras los avances de la biotecnología y las aplicaciones de la electrónica e informática aplicada a la agricultura ofrecen posibilidades de producir alimentos para satisfacer las necesidades del 142% de la población (es decir que la capacidad de producir alimentos es superior a la cantidad necesaria para alimentar a toda la población mundial), 815 millones de personas sufren hambre, la cifra más alta en la última década según el informe de cinco agencias de Naciones Unidas emitido a fines del año pasado (ONU, 2017).

Estos datos hacen visible el incremento de la codicia desenfrenada, y sus consecuencias son fatales para el entorno.

En este contexto, y tal como lo exponen Porter y Kramer (2011) en su paper, “las empresas podrían volver a unir a los negocios y la sociedad si redefinieran su propósito de crear un valor económico generador de valor compartido de una manera que también produce valor para la sociedad al abordar sus desafíos. Un enfoque de valor compartido reconectará el éxito de la empresa con el progreso social” (p.3).

Las preguntas que guiaron esta investigación fueron:

1. ¿Cómo podrían mejorar las empresas el contexto socioeconómico de una población?
2. ¿Cuál es la relación entre la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial y el surgimiento de las Empresas B?
3. ¿Cuáles son las nuevas alternativas de gestión que implementan las empresas preocupadas por el triple impacto?

Como objetivo principal se buscó alcanzar el siguiente: “estudiar al sistema de empresas B, como un sistema de gestión válido para las organizaciones actuales”, y como objetivos secundarios a los que se enuncian a continuación:

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

Definir el contexto socioeconómico de América Latina como escenario que exige la actuación social de las empresas y organizaciones.

Dilucidar la transformación del concepto de Responsabilidad Social a través de los años.

Relacionar el surgimiento de empresas de triple impacto con la profundización de las crisis socioeconómicas.

Encontrar entre las definiciones del modelo de gestión de las Empresas B herramientas de medición de impacto útiles, incluso para las empresas que no planifiquen certificarse como B.

El centro de interés de la investigación radicó en la información y la compilación de datos de entrevistas, observaciones del entorno y datos públicos de empresas. A través del análisis de los primeros casos de Empresas certificadas en el país, surgen datos sobre el proceso de certificación y se profundizó con datos actualizados de las nuevas publicaciones de Academia B sobre las empresas argentinas certificadas.

Definidas por Juan Pablo Larenas (2013), cofundador y director ejecutivo de Sistema B, que agrupa los esfuerzos innovadores en Chile, Argentina, Colombia y Brasil, como “empresas sociales que no compiten por ser las mejores del mundo, sino que por ser las mejores para el mundo, las Empresas B se caracterizan porque, sin renunciar a funcionar como empresas y generar utilidades para sus socios, no olvidan que tienen un objetivo primario, relacionado con el bien común [...] Se trata de empresas, que en su totalidad, desde lo que hacen al cómo lo hacen, buscan generar beneficios. Y lo mejor de todo, es que al certificarse como Empresa B, adquieren el compromiso legal de mejorar dichos procesos” (Andrade, 2013, párrs. 3-4).

El objetivo del primer capítulo, ESTADO DE SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA EN AMÉRICA LATINA fue definir el contexto socioeconómico de América Latina como escenario que exige la actuación social de las empresas y organizaciones a través de las teorías Escándalos Éticos y El Ciudadano: paradigma ético de la nueva civilización y los Datos de Observatorio: Latinobarómetro.

El capítulo 2 es el desarrollo de LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A TRAVÉS DEL TIEMPO. El objetivo de este capítulo fue dilucidar la transformación del concepto de Responsabilidad Social a través de los años.

El capítulo 3 tuvo por objetivo detallar las iniciativas que proponen aumentar la esperanza y las oportunidades de la población en todo el mundo, sobre los mismo pilares que plantea la Responsabilidad Social corporativa. Con el compromiso de los gobiernos, la comunidad internacional, la sociedad civil y el sector privado, se describieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Conferencia RÍO+20, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la guía para CEOs para estandarizar las gestiones corporativas trabajando por la consecución de dichos objetivos.

El objetivo del cuarto capítulo, EMPRESAS B y SISTEMA B fue detallar las características de las Empresas B y detallar el contexto en el que surgieron y el medio en el que se desarrollan, profundizando en el rol del Sistema B en América Latina.

El capítulo 5, LA EVALUACIÓN B COMO MODELO DE GESTIÓN, expuso en detalle las herramientas de gestión que proponen y desarrollan las Empresas B para medir el impacto de una organización.

El capítulo 6, UN NUEVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL. LA REDEFINICIÓN DEL ÉXITO ECONÓMICO tuvo por objeto detallar la cadena de valor social observando las prácticas empresariales.

El capítulo 7 detalló ejemplos concretos de organizaciones que apostaron por la gestión de Empresas B para desarrollarse en el mercado.

El capítulo 8, ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN tuvo como objetivo exponer los resultados obtenidos de la observación participante, entrevistas, documentos públicos y el detalle del análisis cruzado de los instrumentos y la teoría.

DESARROLLO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. ESTADO DE SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA EN AMÉRICA LATINA.

Para explicar el estado de situación socioeconómica, a continuación, un resumen de la teoría de los Escándalos Éticos de Kliksberg e ideas conceptuales para dar cuenta de la realidad actual de los países de América Latina, de Toro.

Para profundizar la percepción de los ciudadanos latinos, las conclusiones del estudio Latinbarometro permitieron detallar las inquietudes de la población, medidas en 2017, atravesando los aspectos centrales de la teoría de los Escándalos Éticos.

El objetivo de este capítulo fue definir el contexto socioeconómico de América Latina como escenario que exige la actuación social de las empresas y organizaciones.

1.1 Escándalos Éticos

La teoría de los Escándalos Éticos plantea problemas con datos cuali y cuantitativos sobre el estado de situación socioeconómico en América Latina. Los datos surgen principalmente del trabajo de Kliksberg en la Organización de las Naciones Unidas y material audiovisual del programa del canal Encuentro que condujo en 2012.

Los Escándalos Éticos son el hambre, el acceso al agua, las instalaciones sanitarias, la mortalidad infantil, la exclusión de los jóvenes, la discriminación de la mujer y el medioambiente (Kliksberg, 2012).

Explica Kliksberg en su ciclo audiovisual llamado El Informe Kliksberg (2012) en el episodio Desigualdades Indignantes, que en América Latina el problema de acceso a los alimentos, la convierte en un ejemplo dramático: se producen alimentos para 3 veces su población, con posibilidades excepcionales. 1800 millones de personas se puede alimentar y el 17% de los chicos tiene desnutrición crónica en una región de cruel desigualdad.

Según el centro de prensa de las Organización Mundial de la Salud (2017), 2100 millones de personas carecen de agua potable en el hogar y más del doble no disponen de saneamiento seguro. La mitad de las camas de hospitales del planeta están ocupadas por personas enfermas por agua contaminada.

Kliksberg (2012) advierte que está comprobado que sin baño no hay salud. La diarrea es el principal factor de muerte en niños pobres y 2400 millones de personas no tienen baño.

Mueren en el mundo 23000 niños por día por este escándalo. Según datos de Unicef, casi la mitad de las cerca de 2 millones de muertes anuales por diarrea se podría prevenir con un mejor conocimiento de la higiene básica.

Mueren 350.000 madres durante el embarazo o parto al año. No tienen protección médica, en viviendas hacinadas, lejos de un centro hospitalario. Según datos de la ONU (2017), con el avance de la medicina, podría reducirse a casi a 0 la mortalidad materna.

Otro Escándalo enmarca la exclusión de los jóvenes. Según un informe que cita el Banco Mundial en 2017, de los mil millones de jóvenes que entrarán en el mercado laboral en la próxima década, se prevé que sólo 40 por ciento logrará encontrar un empleo disponible.

Con respecto a la discriminación de la mujer, el sexto Escándalo Ético que propone analizar Kliksberg (2012), hoy presenciamos avances culturales gigantescos a este respecto, marchas multitudinarias de hombres y mujeres expresando el repudio sobre este escándalo. No obstante, las cifras siguen siendo escalofriantes. Según revela un informe de la Organización de las Naciones Unidas, América Latina y el Caribe es la región del mundo con mayores índices de violencia contra la mujer. La ONU asegura que los niveles de violencia que enfrenta la región son inaceptables ya que “presenta la tasa mayor de violencia sexual fuera de la pareja del mundo y la segunda tasa mayor de violencia por parte de pareja o expareja” (ONU Mujeres, 2017).

Informes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y de Amnistía Internacional revelan que “cada día mueren en promedio al menos 12 latinoamericanas y caribeñas por el solo hecho de ser mujer” (División de Asuntos de Género, 2016).

El mercado de trabajo va aceptando a las mujeres, aún ganando 30% menos que el hombre a igual tarea y responsabilidad, y sigue teniendo que hacer más mérito porque la discriminación le impide avanzar a nivel del hombre (Kliksberg, 2012).

Por último, se presenta el Escándalo del Medioambiente. “Lo estamos asesinando”, dice Kliksberg en el episodio Salvar el medioambiente de su ciclo El Informe Kliksberg (2012). El capitalismo salvaje lo destruye. El nivel de intoxicación con gases

contaminantes produce calentamiento global, deshelando con ascenso anual de temperatura acelerado y en su conjunto da huracanes, inundaciones, arrojando la cifra de 300.000 muertos anuales por desequilibrios y otros tantos millones de personas que se fueron de sus hogares por no poder subsistir. Reflexiona el economista que los grandes contaminantes no aceptan regulaciones, al parecer solo quieren enriquecerse y tienen mucho peso político para impedir que se avance en la preservación del planeta (Kliksberg, 2012).

A los siete Escándalos Éticos, Kliksberg (2012) suma un componente que define la situación actual: las peores inequidades.

Con un 1% de la población que tiene 43% de todo el patrimonio, es decir que el 1% es dueño de la mitad del planeta, enriqueciéndose sin fin. De forma consecuente, menciona la relación entre estas brechas con el concepto de Causas Éticas, siendo estas la codicia desenfrenada la que no permite solucionar los escándalos éticos con la celeridad necesaria, dando cuenta a la vez, de la crisis moral empresaria, la insolidaridad y la crisis ética general.

En el episodio Educación, el gran tema, Kliksberg (2012) advierte: “Aumentando el presupuesto en educación e inclusión social, inversión en economía social, incentivando el microcrédito, fomentando el cooperativismo, la creación de puestos de trabajo. La política pública es acción colectiva en la democracia y los actores deben ser aliados estratégicos para enfrentar escándalos éticos. La empresa privada debe colaborar. Emprendedores sociales, el voluntariado, el capital social en marcha puede ser un aliado estratégico para reducir la desigualdad, la pobreza y la exclusión”.

1.2 El Ciudadano: paradigma ético de la nueva civilización.

La relación de los seres humanos y el entorno en el que viven es también tema central de análisis del autor Toro (2012), que sentencia: “El planeta no está en riesgo, los que estamos en riesgo somos nosotros”. A partir de este vínculo fundamenta la necesidad de un nuevo orden ético que haga frente a la paradoja del éxito-poder-acumulación y advierte sobre la emergencia de un paradigma basado en la solidaridad, la ética del cuidado y la creación de la riqueza. Menciona como factor clave el concepto de cuidado integral, que engloba tanto a ciudadanos como a empresarios y gobiernos. Cuidarnos,

para prevenir daños futuros y enmendar daños pasados, pensando a la riqueza como algo que conviene a la vida digna de todos.

En su publicación *El cuidado: paradigma ético de la nueva civilización* (Toro, 2014), el autor invita a reflexionar frente a la misma gran paradoja que introduce Kliksberg en sus análisis: al mismo tiempo que estamos creando todas las condiciones para la desaparición de la especie humana, hemos creado todas las condiciones para hacer posible el relacionamiento y el encuentro global como especie. Toro plantea que amenazamos la supervivencia y al mismo tiempo fortalecemos los medios de convivencia y comunicación. El calentamiento global, la disponibilidad y el uso del agua, la disponibilidad de alimentos (hambre), el tipo de consumo de energía y los límites y deterioro del territorio, son factores que están poniendo en riesgo la supervivencia de la especie humana. Por otra parte, menciona la existencia de Internet, los espacios virtuales de encuentro (*FaceBook, YouTube, Twitter, Wikipedia*) y el turismo masivo, como creadores propicios de las condiciones para que todos los hombre y mujeres podamos reconocernos, relacionarnos y encontrarnos como especie. Escribe Toro (2014): “reconocernos unos a otros como de la misma especie es uno de los desafíos del proyecto de humanización [...]. Un nuevo orden ético debe ser un nuevo paradigma de civilización para el Estado, la empresa y las comunidades sociales en todas sus formas (desde la familia hasta las grandes confederaciones internacionales). Estando en riesgo la supervivencia humana debe ser un paradigma de especie el que fundamente una nueva forma de ver el mundo (cosmovisión) frente al cual se diluyan todas las discusiones ideológicas, de fronteras y nacionalidades”.

En *El Cuidado como Paradigma*, Toro coincide con Kliksberg al enumerar valores necesarios para la nueva cosmovisión, para poder prever, prevenir y controlar el calentamiento global, el hambre, las inundaciones, el uso adecuado del territorio, de la energía y del agua.

- El cuidado: saber cuidar
- Saber hacer transacciones ganar-ganar
- La comensalidad: el acceso solidario al alimento.
- La hospitalidad. Este nuevo orden ético es el nuevo paradigma de civilización global para la sociedad civil, la empresa y el estado dentro de un mundo sin fronteras.

De allí se desprende que una transacción justa y equitativa genera valor para ambas partes, ya sea un negocio, una promesa de amor verdadera o una clase en donde los alumnos aprenden. En su libro se puede leer: “Es a través de las transacciones como producimos y sostenemos la vida y el mundo en que vivimos. John Nash, el matemático Premio Nobel de Economía se hizo una pregunta que abrió nuevas perspectivas para la concepción de las transacciones. ¿Por qué a medida que somos capaces de crear más riqueza, creamos más inequidad y pobreza? Él nos dio la respuesta: porque hemos diseñado, a todos los niveles, sistemas de transacciones ganar-perder. Esto se refleja en los sistemas de competencia, de vencer y dominar al otro, y a los otros, en los negocios, la política, el amor, el conocimiento, etc.” (Toro, 2014).

Toro manifiesta la necesidad urgente que tiene América Latina a raíz de su contexto socioeconómico, de aprender valores de una cosmovisión que incluya el cuidado como parte fundamental del bienestar de la especie humana. Textualmente, dice: “desde el sur del Río Bravo hasta Tierra del fuego, América Latina tiene una superficie aproximada de 22 millones de kilómetros cuadrados (casi tres veces China) y una población de 600 millones (un poco menos de la mitad de la población China). Somos una de las grandes reservas de agua dulce disponible del mundo, casi todo nuestro territorio es habitable y cultivable. Tenemos una gran diversidad biológica y la Biomasa del Amazonas (más de 6 millones de kilómetros cuadrados) y del Chaco trinacional. Somos el continente verde del planeta, a donde 12 todos los otros continentes están mirando como una reserva para superar los desafíos futuros del cambio climático (...) Seremos y podemos ser parte fundamental del bienestar de la especie humana planetaria si aprendemos e implementamos los valores de esta nueva cosmovisión del cuidado. Este es el nuevo significado que como latinoamericano podemos ofrecer para la nueva humanización del planeta” (Toro, 2014).

En su presentación titulada “La creación de riqueza como proyecto ético en una sociedad sustentable” (Toro, 2017), creada para la Fundación Avina y utilizada en parte en el marco de *Sustainable Brands Buenos Aires 2017* (red global de conferencias, organizada en Buenos Aires por Urban Grupo de Comunicación), el autor plantea la posibilidad de vivir en una sociedad con proyecto ético, entendida como un bien público. Asumiendo lo público como lo opuesto a lo privado, sus reflexiones sobre la educación y la inclusión son categóricas. “Lo público es lo que conviene a todos de la

misma manera para vivir dignamente. Por esto la sociedad debe convenir a todos de la misma manera para su dignidad. Esto implica pensar, transformar y dirigir la sociedad como un espacio para hacer posibles los Derechos Humanos” (Toro, 2017). En su presentación también se pregunta “¿cuál es el primer paso que es necesario dar para contribuir a crear transacciones justas, democráticas y sustentables?” (Toro, 2017) y la respuesta es categórica: SABER ORGANIZARSE.

Uno de los indicadores importantes de pobreza es no estar organizado. Y el primer paso para superar la pobreza es organizarse. La organización convierte a los individuos en actores sociales para proteger, concertar y hacer converger intereses.

En la presentación, Toro es tan categórico como Kliksberg (2012) en su teoría de Escándalos Éticos al sentenciar: EL CUIDADO NO ES UNA OPCIÓN: APRENDEMOS A CUIDAR O PERECEMOS.

1.3 Datos de Observatorio: Latinobarómetro

De manera consistente con las teorías, las sensaciones y percepciones de la población de América Latina se manifiestan en los resultados del informe 2017 del estudio Latinobarómetro. Producido por la Corporación Latinobarómetro, una ONG sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile, conforma el primer banco de datos de opinión en el hemisferio sur y en América Latina.

Para la edición 2017, el estudio recibió el apoyo de organismos internacionales y gobiernos: BID (Banco Interamericano de Desarrollo), INTAL (Instituto de Integración de América Latina), CAF (Banco de Desarrollo de América Latina), el gobierno del Reino de Noruega y el México.

Con criterio de observatorio, los datos de la edición más reciente destaca por un lado, el declive de la democracia, con bajas sistemáticas del apoyo y la satisfacción de la democracia, así como de la percepción de que se gobierna para unos pocos; y por el otro, el avance económico de la región con el menor índice en los últimos 22 años, de hogares con dificultades para llegar a fin de mes.

Venezuela protagoniza el principio del fin de la democracia en un contexto latino que, tal como describe este estudio, vive una democracia diabética con síntomas silenciosos, en constante caída de indicadores que dan cuenta de un fenómeno social deteriorado,

“índices de desconsolidación” según Latinobarómetro, explicado como una disociación entre dos mundos: el mundo de la economía, y el mundo del poder político.

Al mismo tiempo los crecientes grados de libertad de los pueblos, en la medida que salen de la pobreza y comienzan a caminar hacia una clase social más consolidada, son de toda evidencia. Grandes masas de ciudadanos se ubican en la clase media. El contraste es con los que se quedan atrás y no se benefician del crecimiento. Ello lleva a la polarización económica de la población es decir las nuevas fuentes de conflicto y desigualdad, en una mala distribución del desarrollo.

En el detalle del estudio (ANEXO 1), las estadísticas obtenidas con respuestas de las personas son coherentes con las consideraciones expuestas como situaciones de coyuntura. Latinobarómetro no detecta cambios relevantes respecto de la primera medición hace una década en cuanto conflictos sociales. Lidera el conflicto entre ricos y pobres, demostrando el estancamiento de la consolidación de la democracia. A continuación se ubica el conflicto entre empresarios y trabajadores, que denota cuáles son los temas centrales que una sociedad debe reforzar para consolidar la democracia: las garantías sociales; en tercer lugar, el conflicto entre los empleados y desempleados; luego entre hombres y mujeres, y entre la gente joven y la sociedad, luego el conflicto entre las personas de distinta raza. (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1

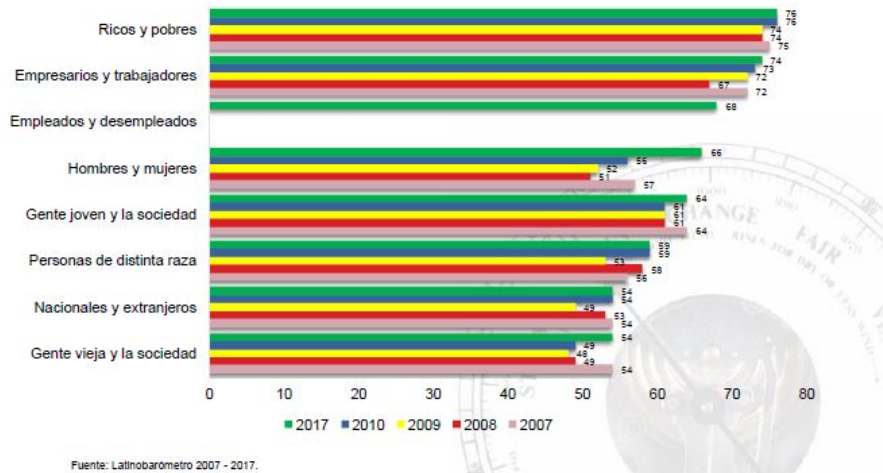
Recuperado de

<http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

LOS CONFLICTOS EN LA SOCIEDAD TOTAL AMÉRICA LATINA 2007 - 2017



P. En todos los países hay diferencias o incluso conflictos entre diferentes grupos sociales. ¿En su opinión, cuán fuerte es el conflicto entre...? Muy fuerte, Fuerte, Débil o No existe conflicto. *Aquí solo 'Muy fuerte' más 'Fuerte'.



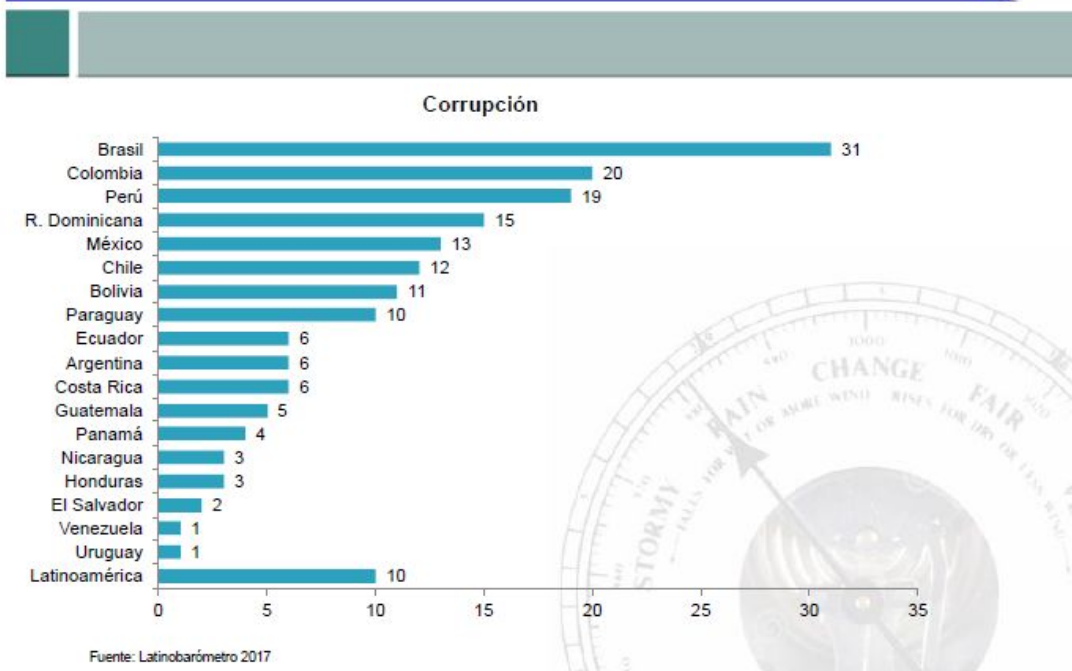
La corrupción aparece como el cuarto problema más importante del país con un 10% de las menciones de los 18 países. Entre los resultados por país (GRÁFICO 2), Brasil la ubica primero con 31%, en Colombia es el primer problema con el 20%, y en Perú es el segundo problema con el 19%. En México la corrupción está en el tercer lugar con el 13%. Brasil y Colombia son los países con la corrupción como problema principal, pero la corrupción se ha apoderado de la agenda en la región en muchos otros países al llegar al cuarto lugar como el problema más importante.

GRÁFICO 2

Recuperado de

<http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

LA CORRUPCION COMO EL PROBLEMA MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS
TOTALES POR PAÍS 2017

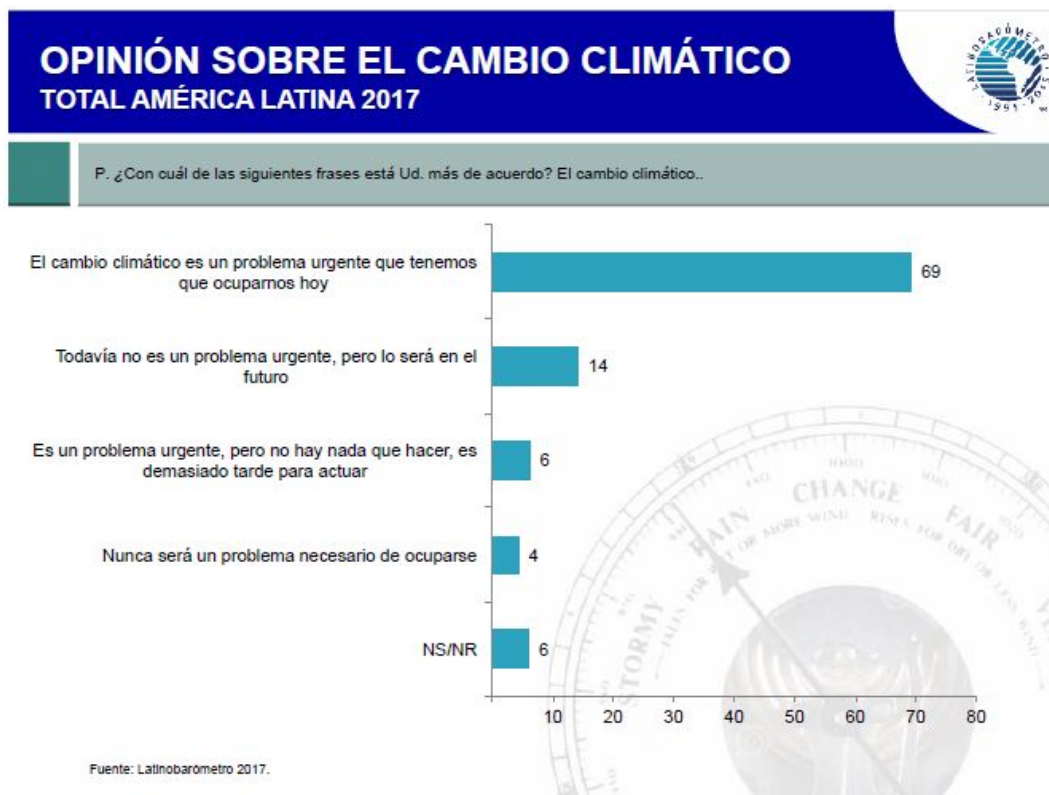


Con respecto al cambio climático (GRÁFICO 3) es el fenómeno con mayor notoriedad en la región a causa de la presencia en los medios de comunicación y por una serie de desastres naturales con gravísimas consecuencias, que logró que el 83% de los latinoamericanos reconozcan que son los humanos los responsables del cambio climático, asumiendo que es un problema urgente que hay que enfrentar de inmediato.

GRÁFICO 3

Recuperado de

<http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>



Los datos que siguen, hasta el final de este capítulo, se desprenden en su totalidad del estudio del observatorio Latinobarómetro (2017).

Cuando Latinobarómetro (2017) indagó al respecto de la actitud individual al respecto, el deber ser de América Latina está del lado del medioambiente: 71% de los habitantes de la región dicen que hay que darle prioridad a la lucha contra el cambio climático, sin importar sus consecuencias negativas en el crecimiento económico. El truco de este dato radica en que la mayoría de la población no se siente beneficiaria del crecimiento económico, por lo tanto este costo de consecuencias negativas, no le afectaría.

Este tema se ha vuelto política y económicamente candente en la región andina con la disputa de las condiciones y reglamentaciones medioambientales que deben cumplir los proyectos mineros. Quién tiene más poder, el estado que regula, o los inversionistas que auguran puestos de trabajo y crecimiento, para conseguir aprobación de proyectos. En

los mecanismos de consulta previa instalados en algunos países la población se pronuncia sobre las externalidades negativas de los proyectos, habiendo llegado a frenar importantes inversiones. La fortaleza de los estados latinoamericanos, su nivel de desarrollo de las reglas para inversiones que impactan el medioambiente, el grado de discrecionalidad política que tienen esas decisiones, son hoy día materia de opinión pública impactando sobre elecciones y candidatos que defienden una u otra posición.

El cambio climático ha llegado a la región para instalarse en el corazón de la lucha de poder entre el estado y los privados, entre las personas y el estado, entre la regulación y la libertad de acción. Interactúan en esa disputa, las percepciones sobre los beneficios del desarrollo económico, la justicia en la distribución de la riqueza, la percepción que se gobierna para todo el pueblo o para unos pocos, así como también, cierto grado de cinismo de la población que se sitúa cómodamente en lo políticamente correcto, pero sin necesariamente tomar cartas en el asunto con acciones individuales o colectivas que respalden esos masivos grados de apoyo a la lucha contra el cambio climático. La posición medioambiental de cada cual hoy día lo determina la experiencia de lo que le ha pasado a cada cual en su entorno inmediato con el agua, el aire, el mar, la flora y la fauna.

No menos relevante en estas actitudes es que América Latina con ello contradice de manera bastante tajante la nueva política de EEUU sobre la materia, con su retiro del acuerdo de París.

En relación a la insuficiente comida, refleja el estudio que en los últimos seis años la región no ha podido avanzar en el desmantelamiento de la pobreza.

Entre 2011 y 2017 se ha mantenido entre 26% y 24% los que declaran que no tienen suficiente comida para alimentarse. Mientras mejoran quienes les alcanza, sigue habiendo un segmento demasiado importante que no tiene suficiente.

Las desigualdades son más tolerables cuando las sociedades son más homogéneamente pobres, sin embargo, cuando hay movilidad social y económica, los que se quedan atrás tienen más motivo para protestar por la discriminación que produce el desarrollo y la mala distribución del progreso. Estos datos están confirmados por muchos otros en este mismo informe, respecto del estancamiento de los que se quedan atrás. Es decir, no basta con mejorar las condiciones de los que les va mejor, si no se logra desmantelar la pobreza.

Una métrica que me llamó la atención es la consideración de la clase social. La discrepancia entre la manera como el Banco Mundial mide la clase social, sólo en base a una cantidad de dólares por día por persona, discrepa radicalmente en todos los países de cómo cada cual se autclasifica, mostrando que la clase social tiene componentes adicionales que son sociales y políticos y dan cuenta del peso de la inclusión y poder de cada cual en la sociedad.

La autclasificación de clase social es una variable emocional que corresponde a lo que Kahneman (2011) llama “la experiencia emotiva”. En ella los ciudadanos se posicionan al interior de sus sociedades en relación al posicionamiento de los otros, de dónde vienen y a qué velocidad de cumplen sus expectativas. El autposicionamiento de clase social tiene tres componentes: político, económico y social. No explica el nivel de riqueza de cada país, sino más bien el poder que tiene la clase alta, donde una pequeña elite tiene más poder. Es un indicador de poder a la vez que es un indicador de ingreso.

En ocho países de la región encontramos la mitad de la población en la clase baja, tres países donde el ingreso no es suficiente para más del 60% de los ciudadanos.

América Latina ha logrado formar clases medias en la última década y a pesar de las crisis económicas, pero como dice Kahneman, aún si alguien le aumentan el sueldo, pero ese aumento es menor que el de sus pares, la experiencia es negativa. Lo que importa en la región no es el avance, sino la justicia en la distribución del avance.

Con respecto a qué esperan para los próximos doce meses, las opiniones de los latinoamericanos se dividen casi a tercios: 35% no espera cambios notables, 31% cree que las condiciones económicas van a mejorar y 28% opina que van a empeorar.

La introducción al contexto socioeconómico de la región contiene aspectos teóricos relevantes para el análisis del surgimiento de las Empresas B. Las teorías analizadas implican urgencias sociales en la región y coinciden con los datos del observatorio que aportaron una visión directa de los habitantes con respecto a cada escándalo ético planteado en la teoría. A partir de la interrelación de los conceptos, se destaca un paralelo entre el detalle de los escándalos éticos (hambre, acceso al agua, instalaciones sanitarias, mortalidad infantil, exclusión de jóvenes, discriminación de la mujer y medioambiente), cuya conclusión conlleva a la necesidad urgente de invertir en economía social, incentivar el microcrédito, fomentar el cooperativismo y crear puestos

de trabajo. Todas estas iniciativas implican una política pública como acción colectiva que invitan a los actores estratégicos a colaborar. De manera similar, Toro reflexiona sobre la paradoja éxito-poder-acumulación, que tiene un correlato inmediato en el concepto de las peores inequidades que cita Kliksberg.

Siguiendo con la propuesta de modificar paradigmas relacionados con los aspectos económicos y sociales (teoría que está ligada a las propuestas impartidas por el sistema de gestión de las Empresas B), Toro propone la ética del cuidado integral, la cual afecta a ciudadanos, empresas y gobiernos por un proyecto ético. Las teorías aquí presentadas utilizan diferentes nombres para mencionar los mismos problemas y apuntan a dar soluciones a las percepciones de la sociedad que a través del observatorio completan la muestra latina presentando conflictos sociales que se repiten a través de las décadas en la región.

Los conflictos urgen y requieren de la actuación de las empresas como actor social necesario. Las Empresas B proponen la modificación de paradigma y la evolución de herramientas de gestión para medir impactos y superar los objetivos económicos, sociales y ambientales año tras año.

CAPÍTULO 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A TRAVÉS DEL TIEMPO

Para explicar la evolución del concepto de Responsabilidad Social a través del tiempo, a continuación un resumen cronológico de la literatura corporativa. Se mencionó a los principales autores que introdujeron y analizaron el concepto.

El objetivo de este capítulo fue dilucidar la transformación del concepto de Responsabilidad Social a través de los años.

Se le atribuye a Bowen y su libro de 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, los primeros escritos sobre RSE. Por primera vez se publicó la idea que indicaba que las empresas deberían tomar en cuenta las consecuencias sociales de sus decisiones. Detallaba la idea de Responsabilidad en tanto que todas las acciones y decisiones de los empresarios impactan en la calidad y personalidad de la sociedad. Para Bowen, la RSE “se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953) por lo tanto, el empresario debe actuar para servir a la sociedad en lugar de tener como objetivo la maximización de los beneficios como único fin de la empresa.

Tal como describe Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, finalmente, Bowen concluye que los hombres de negocios se preocupan por la responsabilidad social, primero porque se desenvuelven en un ambiente donde hay una regulación pública; segundo porque son persuadidos para considerar sus responsabilidades sociales, y, tercero, como consecuencia de la separación entre propiedad y control de la corporación; la función de gestión (y control) ha sido creada en administradores asalariados profesionales cuya motivación y punto de vista difieren en puntos importantes de los propietarios, pues estos últimos esperan obtener el mayor rendimiento de sus inversiones. Es evidente entonces que la función principal de la empresa es de naturaleza económica y su finalidad es de naturaleza social (Orozco, Acevedo y Acevedo, 2013).

Heald (1957) incluyó la necesidad de contar con una “conciencia corporativa”, es decir, un reconocimiento de la gestión de la obligación de la sociedad a la que sirve no sólo

por el rendimiento económico máximo, sino también por el desarrollo social humano y construcción de políticas.

Unos años después, otro autor explicó que “la responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y una buena voluntad de considerar que esos recursos están utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de personas privadas y de empresas” (Friederick, 1960). Este autor concluye que hay tres ideas sobre la RSE que se destacan en esta década: la idea del administrador público, el equilibrio de la competencia por los recursos corporativos y la filantropía empresarial como el apoyo de las empresas a las buenas causas.

La evolución del concepto de RSE comienza a consolidarse con las ideas de Davis publicadas en su libro *Human Relations at Work*, quien afirma que “la obligación de la empresa en su procedimiento de toma de decisión, los efectos de sus decisiones sobre el sistema social externo de una forma que logre beneficios sociales junto con los aumentos económicos tradicionales que la empresa busca” (Davis, 1967).

A partir de estas definiciones, se puede concluir en los años 60`s y 70`s la ética toma un papel preponderante no solo en el individuo sino en las organizaciones. Asimismo, se comienza hablar en específico sobre los casos de negocio y desarrollo sustentable buscando el significado global de la responsabilidad social y la importancia tanto para los negocios como para la sociedad (Carrol, 1991).

En la década de 1980, el concepto de RSE evoluciona al relacionar las necesidades de la sociedad con la empresa: “responsabilidad social es convertir un problema social en oportunidad económica y beneficio económico, en capacidad productiva, en habilidades humanas, en trabajos bien pagos y en riqueza” (Drucker, 1984). Durante la década del 90, surgen dos grandes aportes al concepto de RSE: “La idea básica de responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entretejidas más que entidades diferentes; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados”. El desempeño social corporativo es la configuración de principios de responsabilidad social, procesos, políticas, programas y resultados medibles de respuesta social que reflejen la relación de la organización con la sociedad. Por otro lado, Carrol (1991), plantea su definición de RSE

que exige a la empresa el cumplimiento de todas las responsabilidades (económicas, legales, éticas, y filantrópicas). “La responsabilidad social corporativa de la empresa debe buscar lograr un beneficio, obedecer la ley, ser ética, y ser un buen ciudadano corporativo”.

La relevancia de la RSE quedó plasmada como un compromiso el 31 de enero de 1999 cuando el entonces secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, planteó la elaboración de un Pacto Mundial, tras haber participado en el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza. En este pronunciamiento, el secretario general aconsejó, a los directivos de las empresas, incorporarse a esta iniciativa de carácter internacional, pidiendo a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Instaba al establecimiento de un civismo empresarial que demarcó en diez principios (TABLA 1).

TABLA 1

Dimensiones	Principios
Derechos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional. 2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.
Normas laborales	<ol style="list-style-type: none"> 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. 4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio. 5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil. 6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
Medio ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales. 8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental. 9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	<ol style="list-style-type: none"> 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Recuperada de la Guía operativa del Pacto Mundial

A partir de la década del 2000, se incorporaron conceptos como el desarrollo sostenible, la ética en los negocios, los negocios inclusivos. La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) definió la responsabilidad social como: un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas.

Además del Pacto Mundial más arriba detallado, surgen y cobran gran importancia varias normas y guías, entre las que se destacan el Global Reporting Initiative (GRI), SA 8000, AA 1000, la ISO 26000, AECA, los indicadores Ethos de RSE, entre otras.

Parte de norma ISO 26000 se postula como solución para “proporcionar una guía a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias de una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de *stakeholders*” (Alonso, 2006), o en el caso de la AA 1000 (Socialmente Responsable), y tal como describe un documento de la Cepal, “es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias”.

En un artículo llamado Responsabilidad Social Empresarial en el marco de la sustentabilidad, Cantú Martínez explica que considerando la RSE como una política de gestión en las empresas, se generan dividendos sociales que promueven la conservación del capital natural y social del cual dependen. Indica que especialmente favorece un adecuado compás de uso de los recursos naturales, con la intención de beneficiar la renovación de manera natural y contribuyendo al surgimiento de nuevas tecnologías (Cantú Martínez, 2008).

Estas tecnologías podrían utilizar fuentes de energía alternativas, que contribuyan a evitar la degradación ambiental (Valdez y Landa, 2003).

Este nuevo contrato social creado debe prevalecer entre las empresas y la sociedad, en el marco del desarrollo sustentable, el cual se cimenta en que la sola representación del crecimiento económico como símbolo de progreso para las empresas y para las naciones, que engendra efectos peligrosos mayormente en los grupos vulnerables de la colectividad social (Sulbarán, 1995). El autor de la publicación sentencia que una empresa que pretenda desarrollarse de manera exitosa, no solo debe buscar generar utilidades y empleo, sino requiere de consideraciones económicas, de un contexto social adecuado, así como de una imagen positiva y auténtica, que se plasme en la fidelidad de sus consumidores y el orgullo de sus trabajadores; pero sobretodo, que a través de la responsabilidad social corporativa, busque establecer las condiciones para mejorar la calidad de vida de los miembros de la sociedad (Cantú Martínez, 2013). Por lo expuesto, cada vez es más evidente la necesidad de ir avanzando hacia un nuevo modelo de empresa capaz de hacer compatibles la maximización de los beneficios con la implantación de prácticas sociales y medioambientales.

La conclusión de la publicación de Cantú Martínez (2013) asevera que la actuación socialmente responsable simboliza ir más allá de lo riguroso e imperioso que la sociedad señala; es decir, actualmente las empresas se han de preocupar por una sustentabilidad de orden social, ambiental y económica, ya que de ahí provienen los principales insumos para mantener tanto el capital natural como el capital humano, el cual se debe observar como el exponente más superlativo en el origen de la cadena de valor. De tal forma que la responsabilidad social empresarial imputa, como urgente y necesario, un nuevo ordenamiento mundial en las actividades productivas, que conceda afrontar las carencias colectivas, abarcando las necesidades de las colectividades más pobres y que contemple, en su horizonte de acción el concepto de sociedad global, debido a que una conducta empresarial socialmente imprudente tiene amplias consecuencias y todo el mundo sufre sus efectos; y como derivación, las demandas y exigencias de la sociedad y gobiernos hacia las empresas crecerán (Cantú Martínez, 2013).

Este capítulo enmarcó la evolución del concepto de la Responsabilidad Social desde los primeros escritos donde se comenzaron a relacionar las decisiones empresariales con el impacto social. A través del tiempo, con el desarrollo de nuevas disciplinas, el

crecimiento de las empresas y el fortalecimiento del management, se observó la inclusión de una conciencia corporativa como parte de la estructura empresarial. Desde la literatura corporativa se expresó que pasó a ser una obligación para las empresas lograr beneficios sociales. En la década del 70 aparecieron las ideas del desarrollo sustentable aplicado a las organizaciones, y la historia continuó hasta el establecimiento formal de un civismo corporativo a través del Pacto Mundial impulsado por las Naciones Unidas en 1999. Se siguió la cronología y a través del análisis de las publicaciones más recientes, la primera década de 2000 presentó la preocupación de las empresas en un plano más integral con miras al triple impacto: se manifestó la urgencia por la atención hacia la sustentabilidad social, ambiental y económica como pieza fundamental para la cadena de valor generada, coincidiendo con el surgimiento de las Empresas B y alineado con los principios de la teoría que las sustentan. La responsabilidad social para las Empresas B es un tema intrínseco en el estatuto societario, es decir, desde su concepción dan por sentado que incluirán los aspectos de responsabilidad en su día a día.

CAPÍTULO 3. OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO.

Ante un gran sector de la población pobre, con hambre, con tasas de mortalidad alarmantes y fallas en el sistema de educación, surgieron los esfuerzos por crear alianzas para comprometer al cumplimiento de objetos concretos desde los gobiernos, la comunidad internacional, la sociedad civil y el sector privado.

El objetivo de este capítulo fue detallar las iniciativas que proponen aumentar la esperanza y las oportunidades de la población en todo el mundo, sobre los mismo pilares que plantea la Responsabilidad Social corporativa.

3.1 Antecedentes de Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En septiembre de 2000, sobre la base de una década de conferencias y cumbres de las Naciones Unidas sin precedentes, los líderes del mundo se reunieron en la sede en Nueva York para adoptar la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas.

Gracias a la Declaración, los países asumieron el compromiso en una nueva alianza mundial para reducir la pobreza extrema y se estableció una serie de ocho objetivos, con plazo límite de 2015, conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

En el Informe 2015 de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se da cuenta del progreso alcanzado:

- A nivel mundial, la cantidad de personas que viven en pobreza extrema se ha reducido en más de la mitad.
- La cantidad de personas de la clase media trabajadora que vive con más de 4 dólares por día se ha triplicado entre 1991 y 2015.
- El porcentaje de personas con nutrición insuficiente en las regiones en desarrollo cayó a casi la mitad desde 1990.
- La cantidad de niños en edad de recibir enseñanza primaria que no asistió a la escuela cayó a casi la mitad a nivel mundial.
- La tasa mundial de mortalidad de niños menores de 5 años ha disminuido en más de la mitad.
- Desde 1990, la tasa de mortalidad materna ha disminuido en un 45% a nivel mundial.

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

- Se han evitado más de 6,2 millones de muertes causadas por paludismo entre los años 2000 y 2015, principalmente de niños menores de 5 años de edad en África subsahariana.
- Las nuevas infecciones del VIH disminuyeron en aproximadamente 40% entre 2000 y 2013.

Los esfuerzos concertados de los gobiernos nacionales, la comunidad internacional, la sociedad civil y el sector privado han contribuido a aumentar la esperanza y las oportunidades de la población de todo el mundo.

Los 8 ODM (2015)

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir VIH/SIDA, paludismo y otras enfermedades
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Para cumplir con su cometido, el Secretario General de las Naciones Unidas solicitó que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, fuera el supervisor de las metas relacionadas a los ODM, además de llevar a buen término su labor planeada para alcanzar los Objetivos. La Guía general para la aplicación de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas (2001) señala que el PNUD coordinará los informes sobre los progresos conseguidos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel nacional.

Cumpliendo su labor como supervisor, el PNUD apoyó la ejecución de la Estrategia Básica del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD), incluidos:

- Coordinar y proporcionar apoyo financiero para la preparación de los informes nacionales de seguimiento de los ODM.
- Forjar una colaboración más estrecha entre los Equipos de las Naciones Unidas en los Países (UNCT, por sus siglas en inglés) para la promoción de las políticas, promoviendo

a la vez una respuesta firme a las prioridades nacionales de los ODM a través del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAFs, por sus siglas en inglés) y los Programas de los países.

El PNUD, en colaboración con el GNUD y el Grupo Interinstitucional de Expertos (GIE) en materia de metas e indicadores, ha proporcionado apoyo técnico y financiero para que los países puedan informar sobre los avances en sus objetivos nacionales respecto a los ODM. Asimismo, ha formulado directrices para los informes nacionales de los ODM, que se actualizan cada par de años a fin de reflejar las nuevas prioridades y agendas para el desarrollo.

Los informes nacionales se presentan como uno de los mejores instrumentos para obtener datos relativos a los ODM generados a nivel de los países y constatar los principales desafíos y oportunidades. El de la Argentina fue creado por el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS), dependiente de la Presidencia de la Nación, y se autodefinió como “el punto focal para el seguimiento y evaluación del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en nuestro país. [...] La evolución de los ODM se suele presentar de manera agregada, sobre la base de promedios nacionales. Esto es particularmente relevante en el caso de países como la Argentina, de gran extensión y con una estructura federal. Por ello resulta fundamental la necesidad de territorializar o localizar el abordaje de los ODM. En la medida que las provincias y los municipios definen y armonizan sus propias metas, con aquellas adoptadas a nivel nacional, se identifican mejor los sectores o las regiones prioritarias que exigen un refuerzo de políticas, a través del redireccionamiento de líneas de intervención ya en marcha o la creación de nuevos programas. Sólo de esta manera se puede avanzar en una gradual reducción de las brechas actualmente existentes y será posible alcanzar las metas convenidas. Por otra parte, la adopción de los ODM como hoja de ruta ha mostrado ser una herramienta esencial para la planificación de la gestión de gobierno y un facilitador de la coordinación y articulación de políticas públicas entre la Nación y las jurisdicciones de todo el país” (CNCPS, 2009).

Sobre los resultados de los informes por país, se pretendía dar forma a la agenda para el desarrollo post-2015.

3.2 RÍO+20

“Río+20” es el nombre abreviado de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible que tuvo lugar en Río de Janeiro, Brasil, del 20 al 22 de junio de 2012 para conmemorar el 20 aniversario de la Conferencia de las Naciones Unidas de 1992 sobre Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) en Río de Janeiro, y el 10° aniversario de la Cumbre Mundial 2002 sobre Desarrollo Sostenible (CMDS) en Johannesburgo. Este evento representó una oportunidad histórica para definir las vías para un mundo más seguro, más equitativo, más limpio, más verde y más próspero para todos. Veinte años después de la Cumbre de la Tierra en Río en 1992, donde los países adoptaron la Agenda 21, un proyecto para repensar el crecimiento económico, avanzar en la equidad social y garantizar la protección del medio ambiente. La ONU vuelve a reunir a gobiernos, instituciones internacionales y los principales grupos a un acuerdo sobre una serie de medidas inteligentes que permitan reducir la pobreza, mientras que la promoción de empleos decentes, energía limpia y un uso más sostenible y equitativa de los recursos (Naciones Unidas, 2015). La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible se organizó en cumplimiento de la resolución 64/236 (2010).

Sobre la base de una iniciativa liderada por Colombia y Guatemala (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.), los gobiernos representados en la Conferencia de Río+20 sobre Desarrollo Sostenible, proporcionó un mandato para poner en marcha un proceso intergubernamental para identificar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El proceso para desarrollar los ODSs se ejecutó en un período de tres años, finalizado en 2015, año final del período de aplicación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

3.3 Objetivos de Desarrollo Sostenible

El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Para alcanzar estas metas, sugiere el site de la ONU (2015) que los anuncia, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil.

Fruto de amplias negociaciones con la participación de múltiples actores procedentes de un gran número de sectores, incluido el sector empresarial, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecen un marco de 17 Objetivos para hacer frente a los retos más urgentes en materia social, económica y ambiental de aquí al 2030.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

En el documento publicado con motivo de la firma del Proyecto de resolución remitido a la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la Agenda para el desarrollo por la Asamblea General en su sexagésimo noveno período de sesiones: Transformar nuestro mundo - la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aparecen detalles del contexto descriptos bajo el título Nuestro mundo actual.

Allí se describe un momento de inmensos desafíos para el desarrollo sostenible:

“Miles de millones de nuestros ciudadanos siguen viviendo en la pobreza y privados de una vida digna. Van en aumento las desigualdades, tanto dentro de los países como entre ellos. Existen enormes disparidades en cuanto a las oportunidades, la riqueza y el poder. La desigualdad entre los géneros sigue siendo un reto fundamental. Es

sumamente preocupante el desempleo, en particular entre los jóvenes. Los riesgos mundiales para la salud, el aumento de la frecuencia y la intensidad de los desastres naturales, la escalada de los conflictos, el extremismo violento, el terrorismo y las consiguientes crisis humanitarias y desplazamientos forzados de la población amenazan con anular muchos de los avances en materia de desarrollo logrados durante los últimos decenios. El agotamiento de los recursos naturales y los efectos negativos de la degradación del medio ambiente, incluidas la desertificación, la sequía, la degradación del suelo, la escasez de agua dulce y la pérdida de biodiversidad, aumentan y exacerban las dificultades a que se enfrenta la humanidad. El cambio climático es uno de los mayores retos de nuestra época y sus efectos adversos menoscaban la capacidad de todos los países para alcanzar el desarrollo sostenible. La subida de la temperatura global, la elevación del nivel del mar, la acidificación de los océanos y otros efectos del cambio climático están afectando gravemente a las zonas costeras y los países costeros de baja altitud, incluidos numerosos países menos adelantados y pequeños Estados insulares en desarrollo. Peligra la supervivencia de muchas sociedades y de los sistemas de sostén biológico del planeta. No obstante, también es un momento que ofrece inmensas oportunidades. Se han logrado progresos significativos para hacer frente a muchos problemas de desarrollo. Durante la última generación, cientos de millones de personas han salido de la pobreza extrema. Ha aumentado considerablemente el acceso a la educación de niños y niñas. La expansión de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la interconexión mundial brinda grandes posibilidades para acelerar el progreso humano, superar la brecha digital y desarrollar las sociedades del conocimiento, y lo mismo sucede con la innovación científica y tecnológica en ámbitos tan diversos como la medicina y la energía.

Se acordaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que proporcionaron un marco importante para el desarrollo, y se han hecho progresos considerables en diversas esferas. Sin embargo, los avances han sido desiguales, sobre todo en África, los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo, y algunos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio distan de alcanzarse, en concreto los relacionados con la salud materna, neonatal e infantil y con la salud reproductiva. Nos comprometemos de nuevo a cumplir plenamente todos los Objetivos de Desarrollo del Milenio, incluidos los que distan de alcanzarse, en particular

prestando una asistencia específica y más amplia a los países menos adelantados y otros países en situaciones especiales, conforme a los programas de apoyo correspondientes. La nueva Agenda se basa en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y aspira a completar lo que estos no lograron, en especial llegando a los más vulnerables.

Ahora bien, el marco que hoy anunciamos tiene un alcance que va mucho más allá de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Se mantienen algunas prioridades de desarrollo, como la erradicación de la pobreza, la salud, la educación y la seguridad alimentaria y la nutrición, pero se establece además una amplia gama de objetivos económicos, sociales y ambientales. También se prometen sociedades más pacíficas e inclusivas y, lo que es más importante, se definen los medios de implementación. Como reflejo del enfoque integrado que hemos convenido, los nuevos Objetivos y metas están profundamente interrelacionados y vinculados por numerosos elementos transversales” (NU, 2015).

Este texto da lugar a la Nueva Agenda a través de la cual se anunciaron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas conexas de carácter integrado e indivisible. Retando a los líderes del mundo a comprometerse con una acción y un empeño comunes en pro de una agenda de políticas, con visión amplia y universal, se determinó la propuesta colectiva de emprender el camino hacia el desarrollo sostenible, acometiendo de forma colectiva la tarea de lograr el desarrollo mundial y una cooperación en la que todos salgan ganando, la cual puede reportar enormes beneficios a todos los países y en todas las partes del mundo.

Los Objetivos y las metas estimularán durante los próximos 15 años la acción en las siguientes esferas de importancia crítica para la humanidad y el planeta:

Las personas

Estamos decididos a poner fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y dimensiones, y a velar por que todos los seres humanos puedan realizar su potencial con dignidad e igualdad y en un medio ambiente saludable.

El planeta

Estamos decididos a proteger el planeta contra la degradación, incluso mediante el consumo y la producción sostenibles, la gestión sostenible de sus recursos naturales y medidas urgentes para hacer frente al cambio climático, de manera que pueda satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras.

La prosperidad

Estamos decididos a velar por que todos los seres humanos puedan disfrutar de una vida próspera y plena, y por que el progreso económico, social y tecnológico se produzca en armonía con la naturaleza.

La paz

Estamos decididos a propiciar sociedades pacíficas, justas e inclusivas que estén libres del temor y la violencia. No puede haber desarrollo sostenible sin paz, ni paz sin desarrollo sostenible.

Las alianzas

Estamos decididos a movilizar los medios necesarios para implementar esta Agenda mediante una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible revitalizada, que se base en un espíritu de mayor solidaridad mundial y se centre particularmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables, con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas.

Los vínculos entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su carácter integrado son de crucial importancia para cumplir el propósito de la nueva Agenda. Si conseguimos lo que ambicionamos en todos y cada uno de los aspectos de la Agenda, mejorarán notablemente las condiciones de vida de todas las personas y nuestro mundo se transformará en un lugar mejor” (NU, 2015)

3.4 Una guía para CEOs

La Red Global del WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*, o Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible en español, es una alianza de organizaciones empresariales en todo el mundo, unidos por un compromiso compartido de proporcionar liderazgo empresarial para el desarrollo sostenible en sus respectivos países o regiones. Según las definiciones de WBCSD (2018), su razón de ser es ayudar a los miembros de las compañías a ser más sustentables y exitosas a través de maximizar el impacto positivo para los *shareholders*, el medioambiente y la sociedad.

El capítulo local del WBCSD es el CEADS, Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (2018). Funciona como una organización empresarial, no sectorial que conjuga la agenda global con la realidad local. Fundada en 1992, hoy nuclea a 88 compañías de primer nivel pertenecientes a los principales sectores de la economía argentina.

Entre sus publicaciones de 2017 aparece la Guía para Ceos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el prólogo de la Guía se afirma que las empresas líderes llevan tiempo esforzándose para que la sostenibilidad ocupe un lugar central en sus estrategias corporativas, sus procesos de toma de decisiones y su gobernanza. Los ODS proporcionan una nueva visión que permite traducir las necesidades y ambiciones globales en soluciones de negocios. Dichas soluciones harán posible que las empresas mejoren su gestión de riesgos, prevean la demanda de los consumidores, refuercen su posición en mercados en auge, garanticen un acceso seguro a los recursos necesarios y fortalezcan sus cadenas de suministro, al tiempo que movilizan al mundo a la consecución de los ODS (ONU, 2017).

El documento toma datos del informe principal de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable, Mejores negocios, un mundo mejor (Business & Sustainable Development Commission, s.f.), trabajo que detecta deficiencias en el modelo económico actual que comprometen considerablemente la estabilidad y el crecimiento a largo plazo que el mundo necesita. Los ODS se presentan como un marco eficaz para revertir esta tendencia, por su potencial para impulsar la innovación, el crecimiento

económico y el desarrollo a una escala sin precedentes. Según el documento, el cumplimiento en tiempo y forma, podría representar al menos USD 12 billones anuales en oportunidades de mercado, y generar hasta 380 millones de puestos de trabajo para el 2030. También destaca el rol fundamental de las empresas en el cumplimiento de los ODS, aduciendo que en tiempos de incertidumbre política y económica, es imprescindible contar con un liderazgo empresarial sólido y visionario para conseguir la transformación necesaria que impulsará el crecimiento económico inclusivo y sostenible.

Informando sobre los progresos alcanzados en materia de ODS, se invita a las empresas a ser parte de este movimiento internacional y, sobre el foco ideal de conseguir llegar a todos los sectores y cadenas de suministro, se afirma que “juntos podremos acelerar el cumplimiento de esta agenda. [...] Todo esto no podrán lograrlo las empresas por sí solas. La buena gobernanza, los incentivos económicos, un marco legal e institucional sólido que garantice condiciones adecuadas, y las alianzas entre el sector público y privado, resultan también indispensables para lograr estos objetivos. Como miembros del Consejo del WBCSD y delegados de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable, entendemos que las empresas más sostenibles son también más competitivas. Utilizaremos la plataforma de los ODS como catalizador de acciones colaborativas a escala a través del diálogo y las alianzas en los distintos sectores, cadenas de suministro, con gobierno, organizaciones internacionales, academia y sociedad civil. Esperamos que nuestros pares de la comunidad internacional se sumen a nuestros esfuerzos e invitamos a colegas, socios y otras partes interesadas a trabajar con nosotros para intensificar nuestras acciones con miras al 2030 y más allá.” (WBCSD, s.f.).

La Guía publicada detalla un paradigma actual de crecimiento con graves defectos, y observa que continuar por este camino podría resultar asistir a un futuro en el cual no se pueden hacer negocios. Los ODS aparecen como camino de aprendizaje de una ruta alternativa y se presentan como la estrategia de crecimiento a largo plazo. Además, afirma que un mundo sostenible, como el imaginado por los ODS, no se materializará sin las empresas como actores de desarrollo, convirtiendo los desafíos en oportunidades de negocio.

Según el informe de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sostenible “Mejores negocios, un mundo mejor”, en sólo cuatro sistemas económicos (alimentación y agricultura; ciudades y movilidad urbana; energía y materiales; salud y bienestar) los ODS brindan oportunidades de negocios para crear 25 millones de empleos en América Latina hacia el 2030, así ofreciendo al sector privado una oportunidad inmensa para contribuir a estabilizar y dinamizar economías y sociedades en nuestro continente. “Crear un mundo mejor y cumplir con los ODS está más allá del alcance de una sola empresa, por lo que todas las partes interesadas necesitan trabajar juntas, y es por ello que como líderes empresariales nos reunimos para crear esta visión compartida. Ella cuenta con cuatro afirmaciones (*Business & Sustainable Development Commission*):

Las empresas como fuente de crecimiento y desarrollo económico, empleo e innovación, juegan un rol clave en la construcción de un mundo, y especialmente de una América Latina más inclusiva y sostenible.

Las empresas no pueden prosperar en sociedades que fracasan y fuera de los límites del planeta, lo que hace evidente y genuino nuestro claro interés en contribuir hacia los ODS a lo largo de nuestro continente.

Soluciones de negocio innovadoras y sostenibles necesitan de inversiones de capital público y privado.

El rol de los gobiernos en el camino hacia un mundo sostenible es indiscutible. Por lo tanto, se hace fundamental promover: confianza entre las partes, transparencia en las relaciones, integridad y marcos éticos para la articulación público-privada que los ODS requieren. La magnitud de los ODS requiere de acciones de escala.

Por ello nos comprometemos activamente a:

- Promover estrategias de sostenibilidad y soluciones empresariales hacia el logro de los ODS, teniendo en cuenta los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos - en las operaciones, la cadena de valor y las relaciones comerciales;
- Abogar por condiciones de entorno que estimulen y fortalezcan un papel activo y propositivo por parte del sector privado; y
- Difundir conocimiento, estrategias y herramientas para integrar los ODS en círculos empresariales. Esperamos que aun más empresas, socios y partes interesadas se unan a nuestro esfuerzo de generar impacto ambiental, económico y social positivo, creando un mundo y una América Latina sostenible” (WBCSD, s.f.)

Al momento de escribir este trabajo, marzo 2018, la Red de Comunicaciones para el Desarrollo (*Development Communications Network*) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en París, se encuentra trabajando en una plataforma que reúne las mejores prácticas de comunicación institucional sobre la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En la Argentina, a través de un sitio oficial dependiente del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, se creó una plataforma digital interactiva de seguimiento de resultados, por provincias, índices e indicadores anuales: <https://plataforma.odsargentina.gob.ar/explora>

La publicación *The SDG Communicator - STORIES AND ADVICE TO ENGAGE CITIZENS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT* da cuenta de la implementación gubernamental difundiendo la iniciativa, y destacan que “los visitantes pueden encontrar una introducción a los ODS, una explicación de cómo los objetivos se vinculan con las prioridades del gobierno nacional y una visión general del marco institucional y normativo de la Agenda 2030. Gracias a un mapa interactivo, los ciudadanos pueden comparar el progreso hacia objetivos específicos en todas las regiones. Los visitantes también encontrarán una gran selección de videos y un enlace a un número especial de ODS de la revista Revista Ecosistema.

Para el Gobierno de Argentina, la sensibilización sobre los ODS es una prioridad, y su Informe Nacional Voluntario 2017 a la ONU describe una amplia gama de actividades diseñadas para promover los objetivos. Los ciudadanos pueden participar en *Twitter*, *Facebook* y *Youtube*.

Varias actividades han ayudado a llegar a los jóvenes, incluidas las presentaciones de los ODS en el festival Lollapalooza 2016 y las Fiestas Campus de Tecnópolis. La Generación Z de la Fundación Varkey: Encuesta de Ciudadanía Global muestra que el 73% de los jóvenes argentinos piensan que hacer una contribución más amplia a la sociedad es importante. El 32% de ellos dice que se necesita más conocimiento sobre cómo involucrarse y marcar la diferencia” (CNCPS, 2018).

A través del análisis de los Objetivos del Milenio, la conferencia de Naciones Unidas RIO+20 y la guía para *Ceos* sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se presentó la esencia de los compromisos estandarizados y aceptados globalmente en pos de mejorar el contexto socioeconómico y el bienestar de la población. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio centraron los esfuerzos en las problemáticas de coyuntura presentadas. Las urgencias eran tan críticas que se requirió el compromiso de gobiernos, la comunidad internacional general, la sociedad civil y el sector privado. el tamaño del planteo estratégico que requirió la colaboración da cuenta de la seriedad de la urgencia del contexto socioeconómico. Por otro lado, el reconocimiento de la generación de informes propició evaluaciones estandarizadas que incluyeron parámetros de impacto en general.

En el año 2015 un nuevo llamado global por erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar prosperidad obligó a la revisión de resultados obtenidos y puso de relevancia la necesidad de reunión de sectores en materia social, económica y ambiental, dando lugar al establecimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, objetivos con miras al año 2030, cuya agenda se denominó Transformar Nuestro Mundo. Volviendo el foco a las empresas y su rol en este contexto y el establecimiento de compromisos, la Guía para *Ceos* sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible incluye la consideración de ampliar aspectos de la gestión corporativa en cuanto al manejo de riesgos, la atención a demandas de consumidores y es un reto para que sean movilizados de la consecución de los objetivos.

CAPÍTULO 4. EMPRESAS B y SISTEMA B

Desde el origen anecdótico de las Empresas B y el detalle del Sistema B en el mundo y América Latina hasta un número de empresas certificadas que crece año tras año.

El objetivo del capítulo fue detallar las características de las Empresas B y detallar el contexto en el que surgieron y el medio en el que se desarrollan.

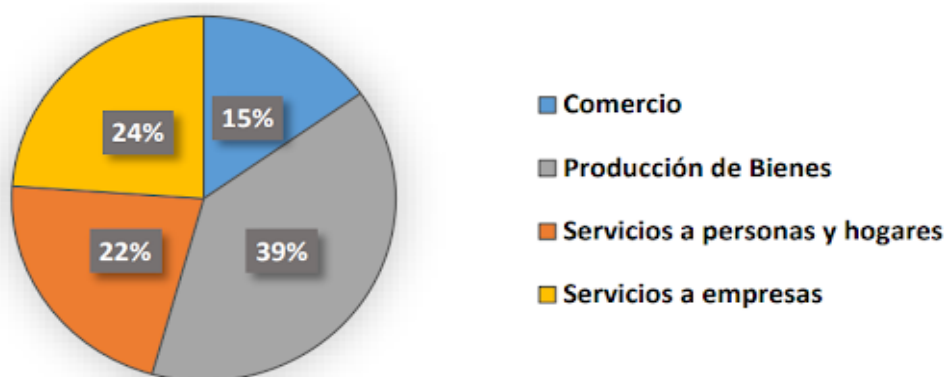
4.1 Origen y definición

Las bases de las Empresas B fueron creadas en 2012 en Estados Unidos por Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, tres prósperos empresarios, fundadores de ADN1, empresa de calzado y ropa, con foco en prácticas ambientales y sociales. Vendieron la empresa por 250 millones de dólares, y vieron cómo los nuevos propietarios eliminaron rápidamente esas prácticas para continuar con el negocio. Convencidos de la posibilidad de obtener rendimientos financieros y liderar con prácticas responsables, desarrollaron dos iniciativas para crear una comunidad de empresas responsables: idearon un sistema de certificación de Empresas B conocido como *B-Lab* y promovieron cambios legislativos para crear un nuevo tipo de empresa legal, las *Benefit Corporations (B Corps)*, que se constituyen desde su inicio como Empresas B. El sistema de certificación está implementado al momento de escribir esta tesis en 32 países, con más de 2450 *B Corps* certificadas, de las cuales 355 tienen base en América Latina, en 60 industrias diferentes, mientras que el nuevo marco legal se ha establecido en 20 estados de los Estados Unidos. Se estima un total de certificaciones para 2020 de 5000 empresas en el mundo y 1000 en América Latina.

En la Argentina hay, al momento de escribir este trabajo, 68 empresas certificadas B y 6 en proceso de certificación (ANEXO 3), de diversas industrias (GRÁFICO 4).

GRÁFICO 4

Recuperado de http://www.cac.com.ar/data/documentos/29_Empresas%20B.pdf



Fuente: UEPE CAC en base a B corporation.

Para apoyar el desarrollo de la inversión de impacto, en un intento por incentivar a las Empresas a certificar, *B Lab* creó también el *Global Impact Investment Rating Service* (GIIRS), un servicio de evaluación de impacto para inversionistas que buscan empresas con impacto social y ambiental positivo.

GIIRS Ratings es el estándar de oro para los fondos que manejan el impacto de su cartera con el mismo rigor que su rendimiento financiero. Hoy, 90 fondos *GIIRS Rated* cubren más de 900 empresas en 50 países y en 100 industrias, representando \$5.3 mil millones de capital comprometido. *GIIRS* también forma parte del programa *Measure What Matters* (Evaluación de Impacto [web], 2018).

Según una investigación del Fondo Multilateral de Inversiones (2014), cuando se piensa en la evaluación B, se puede afirmar que, comparadas con otros negocios sostenibles, las *B Corps* están 68% más dispuestas a donar al menos 10% de sus beneficios a caridad; 47% más dispuestas a usar energías renovables y 18% más dispuestas a contratar proveedores de comunidades con bajos ingresos. Además, las *B corps* están 55% más dispuestas a cubrir parte del seguro de salud de sus empleados, 45% más dispuestas a dar bonos a miembros no ejecutivos y 28% más dispuestos a tener mujeres y minorías como parte de la dirección.

La Empresa B puede explicarse entonces como un fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros, con el

objetivo de crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, sostenible en el tiempo (Camou Torrendell, 2016).

Siguiendo las conclusiones de un informe del Banco Mundial, adicionalmente a estas definiciones, las Empresas B proponen soluciones a problemas sociales o ambientales, como el acceso a educación de calidad, consumo consciente y reducción de basuras, obesidad, reincidencia carcelaria, acceso al crédito, al agua potable, a energía y alimentos de calidad, empleo con sentido, regeneración de ecosistemas y valoración de la biodiversidad. Surgen por el impulso de empresarios que funcionan bajo una lógica intrínseca de no admitir más prosperar sobre la base de productos y servicios que comprometen la calidad de la sociedad donde vivimos. Estos empresarios son en general personas bien conectadas, con buenos niveles educativos, y que buscan difundir su filosofía empresarial entre todos sus públicos, incluso promoviendo cambios en políticas públicas para construir nuevos mercados y ampliar su impacto. Empresarios que son mucho más que organizadores de procesos productivos: tienen un papel decisivo en persuadir a otros y alterar la propia correlación de fuerzas al interior de los campos sociales que son los mercados. (FOMIN, 2014).

4.2 SISTEMA B: BLab en América Latina

Sistema B es la plataforma de lanzamiento y crecimiento de las Empresas B en América Latina. Sus fundadores, Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa, se inspiraron en el B Lab de certificación de Estados Unidos para promover la transición hacia una nueva forma de éxito empresarial y desarrollo sostenible en la región. Su misión es “construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado en la solución de problemas sociales y ambientales” (Sistema B, 2018). La VISIÓN del Sistema B se define como una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. Distinguen un ecosistema conformado por los grandes actores del mercado, los empresarios B, los inversores, los políticos y funcionarios públicos, educadores investigadores y docentes.

Desde su creación en 2012 el sistema B está presente en Chile, Colombia, Argentina y Brasil (Sistema B, 2018).

El plan estratégico de crecimiento incluye las siguientes áreas de acción:

I. Empresas B

Impulsar más Empresas B, así como una comunidad fuerte, diversa y creciente de miles de Empresas B, con la misión de construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza de mercado en la solución de problemas ambientales y sociales.

II. Mercado

Ampliar las oportunidades comerciales dentro de la comunidad de Empresas B y favorecer su inclusión en la cadena de valor de los principales compradores, tanto en el sector público como en el privado.

III. Capital

Dirigir los flujos de capital hacia el Ecosistema B y enfocar la comunidad a la industria de la inversión de impacto.

IV. Políticas Públicas

Promover y formular políticas públicas y marcos regulatorios favorables a las Empresas B en cada país.

V. Academia

Explotar el talento y el desarrollo de los conocimientos empíricos sobre el ecosistema B, promoviendo la formación continua.

VI. Líderes de Opinión

Generar conciencia y compromiso de las audiencias clave a través de líderes de Opinión. (Sistema B, 2018)

En el sitio oficial de Sistema B, <https://sistemab.org/>, la descripción completa de la visión y la propuesta aparece así explicada:

“En América Latina, y en el resto del mundo, miles de personas nos reconocemos como parte de un movimiento donde el encuentro surge de forma casi espontánea cuando nos damos cuenta que compartimos la misma búsqueda: una nueva “genética” económica que permita que los valores y la ética inspiren soluciones colectivas sin olvidar necesidades particulares al mismo tiempo. Queremos encontrar trascendencia, sentido y

propósito viviendo la integridad y la integralidad todo el día, todos los días de la Vida, como parte de la comunidad y de la Tierra sin olvidar nuestra creación única original. Este movimiento no es guiado por ninguna ideología o persona en particular. Es especialmente motivado por miles de jóvenes que quieren trabajar por un mundo mejor y no solo por un salario.

Estamos limitados por la idea que la economía y las empresas tienen como único fin generar riqueza financiera para accionistas. Y que ese fin es de crecimiento infinito. La realidad es que los intercambios comerciales entre personas y organizaciones pueden ser más que intercambios de bienes y servicios. El “mercado” puede redefinir su sentido, para ser el espacio social donde expresamos también nuestros valores y construimos sentido colectivo sin olvidar de los que quedan afuera del sistema económico, de los que aún no nacieron y de la Tierra como casa común de la Vida en permanencia. Ahí podemos Ser desde cualquiera de nuestros roles; como ciudadanos, consumidores, inversores, empresarios, académicos, periodistas, políticos, actuamos construyendo la sociedad donde vivimos. ¿Qué sentido tiene una economía que crece financieramente y que por su misma naturaleza genera inequidad creciente, acaba el agua y otros recursos de la Tierra, profundiza el individualismo y la exclusión de miles de personas?

La propuesta de Sistema B apunta a una economía que pueda crear valor integral para el Mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidos desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo. Desde su creación en abril del 2012, ya existen 10 Sistemas B nacionales y en dos ciudades en América Latina; la comunidad de Empresas B más de 280 Empresas B en la región, que dan el ejemplo real que es posible concretar esta visión en los negocios incluso desde los acuerdos de los mismos accionistas y que juntas facturan más de 3.000 millones de dólares anuales; impulsan proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial; introducen estas nuevas opciones empresarias en la educación universitaria; y llevan esta misma conversación a parques públicos y festivales musicales, para que sea tema de cientos de miles de personas.

Centramos la propuesta de Sistema B en facilitar el protagonismo de todo actor que lo desee a asumir su lugar en la transición económica hacia la era de la sustentabilidad y facilita su interconexión y aprendizaje local y globalmente. Así se forman múltiples

comunidades de actores interconectados cuyos logros e innovaciones inspiran redes continentales y globales. Sistema B trabaja desarrollando e interconectando comunidades de actores de la economía” (Sistema B, 2018).

En palabras de Francisco Murray, director de Sistema B Argentina, la principal motivación del movimiento está dada porque “el mundo está cambiando demasiado rápido y tenemos que encontrar soluciones socioambientales a esa misma velocidad”. (Videos Sistema B, 2018)

Sistema B busca construir una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. Es por esta idea que plantean la posibilidad de lograr sus objetivos si se redefine el significado del éxito, entendido hoy exclusivamente sobre el parámetro productivo y económico: la empresa número 1 es la que más vende o la que más gana o la que mejor performa cantidad de producto.

El movimiento aspira a construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales, esto es, las Empresas B. Mejores empresas para el mundo, con humildad, empatía y colaboración (Videos Sistema B, 2017).

En este capítulo se abordaron las características principales de las Empresas B. Como conclusión se determinó que el contexto socioeconómico planteado desde el marco teórico, las urgencias y las necesidades latentes en el mundo y las ambiciones corporativas que desatienden las consecuencias de sus responsabilidades fueron los principales motores para el surgimiento de las Empresas B. Las bases del modelo de gestión se basan en los cambios sociales en detrimento del bienestar social, que sumado a la falta de responsabilidad de acción de las empresas y gobiernos y sociedad civil en general, refuerzan la necesidad de convocatoria por parte de organismos internacionales para estandarizar los pasos a seguir para revertir la situación. Las instancias de colaboración de las Empresas B se presentan como parte de la solución a los escándalos éticos y los conflictos recurrentes observados en la sociedad a través del estudio Latinobarómetro (ANEXO 1). Los conflictos con base en la corrupción, los conflictos entre ricos y pobres, entre empleados y trabajadores, entre empleados y desempleados, son centrales para Sistema B al reconocer la necesidad de una transición económica hacia la era de la sustentabilidad, con múltiples comunidades de actores

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

interconectados. La relación conceptual teórica del capítulo permitió ampliar la consideración de la gestión propuesta por las Empresas B como alternativa de gestión válida en los últimos años.

CAPÍTULO 5. LA EVALUACIÓN B COMO MODELO DE GESTIÓN

La descripción de los atributos de modelo de impacto y la descripción de la Evaluación B conforman los aspectos centrales de gestión propuestos por las Empresas B. En este capítulo se detallaron las características que hacen relevante las herramientas propuestas, haciendo hincapié en las posibilidades que brindan para obtener parámetros de impacto y para poder comparar empresas en las mismas industrias y rubros.

El objetivo de este capítulo fue exponer en detalle las herramientas de gestión que proponen y desarrollan las Empresas B para medir el impacto de una organización.

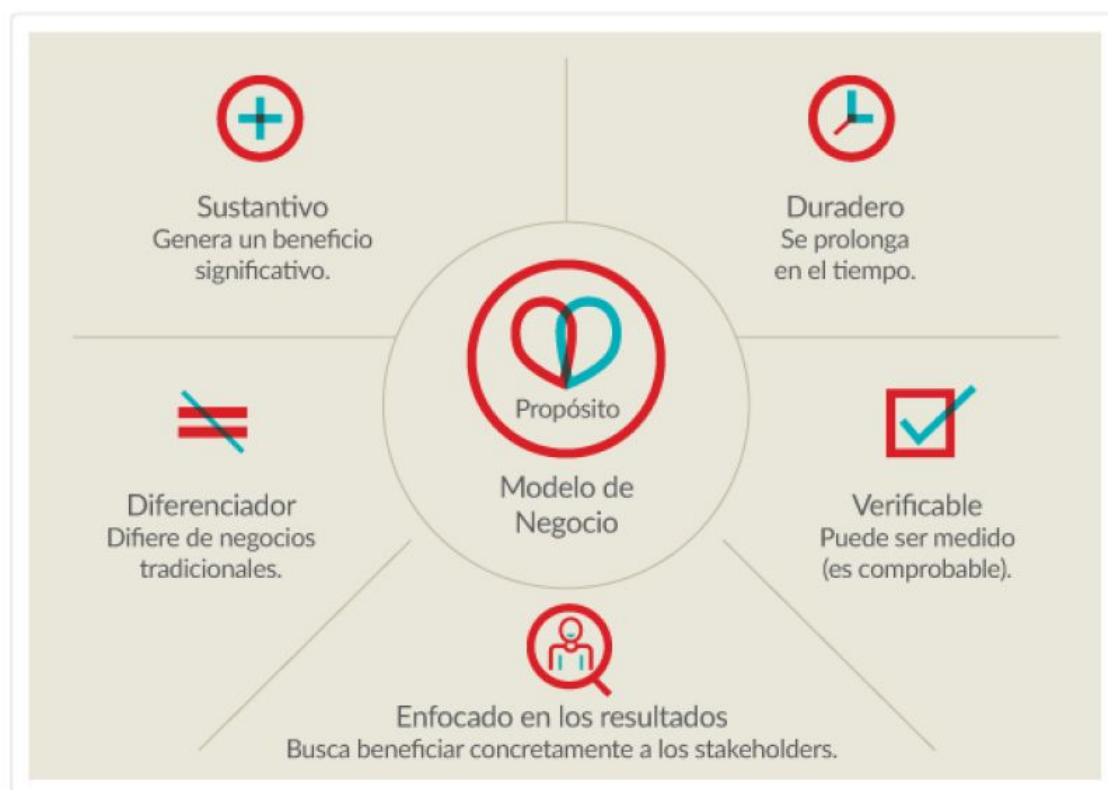
5.1 Atributos clave de un modelo de negocio de impacto

Las empresas con un modelo de negocio de impacto se caracterizan por crear un beneficio o impacto positivo concreto para uno o más de sus públicos de interés (*stakeholders*). Este modelo puede estar basado en su producto, un proceso o actividad particular, o en su estructura.

La idea de SUSTENTABILIDAD está atada a la generación de un beneficio significativo, que por su característica positiva, podrá pensarse como duradero. (GRÁFICO 5).

El modelo de negocio aparece centrado en un propósito, que será la guía de todas las acciones del negocio, enfocado en los resultados, utilizando herramientas para medirlo, es decir, permitiendo que sea verificable.

GRÁFICO 5



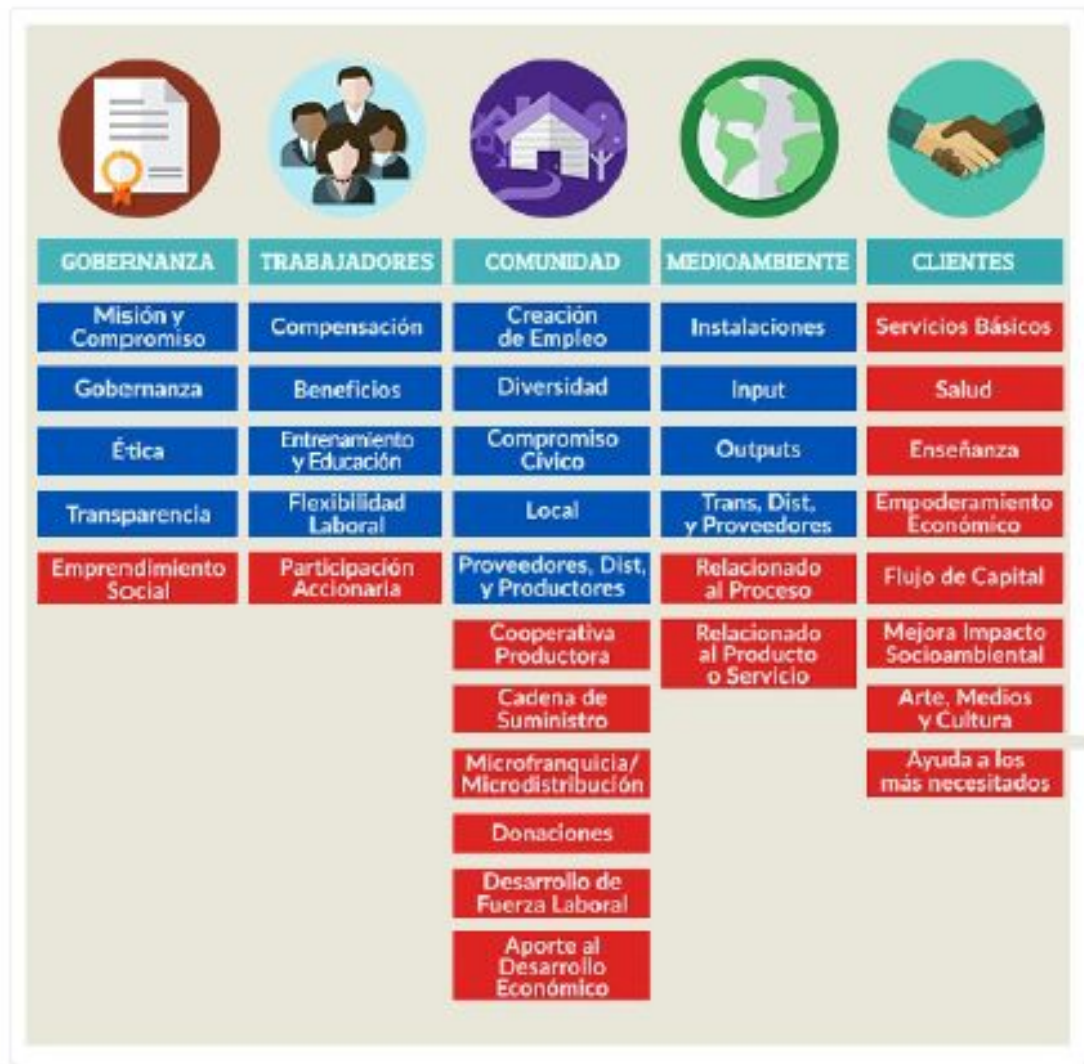
Fuente: del Curso Multiplicadores B - Cómo funcionan los negocios de impacto.

El primer paso que siguen las empresas para realizar la evaluación es registrarse online. La información ingresada en este proceso acotará las preguntas, ajustándose al tamaño y sector industrial de la empresa.

Una vez dentro de la evaluación, se presentarán una serie de preguntas divididas en 5 áreas: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medioambiente y Clientes. Las primeras cuatro áreas contienen preguntas obligatorias relacionadas a operaciones de la empresa (políticas y prácticas implementadas) y un set de preguntas opcionales para aquellas empresas que declaran tener un modelo de negocio de impacto en alguna de ellas; la quinta sección, es decir, clientes solo contendrá preguntas relacionadas al modelo de negocio de impacto.

En el GRÁFICO 6 se destacan en color rojo los modelos de negocio de impacto por área de evaluación:

GRÁFICO 6



Las preguntas guía que se sugieren a los que se forman en la Academia B como Multiplicadores B, como punto de partida para detectar si la empresa es una potencial B son: ¿Es impulsada por el propósito? ¿Nacieron para resolver un problema social o ambiental? ¿De dónde provienen sus ingresos? ¿Estos crean un impacto en la sociedad y/o medioambiente? ¿Tienen una estructura particular que crea un impacto positivo? ¿Una manera particular de dirigir su negocio o un grupo de prácticas que crean un impacto positivo? ¿Por qué crees que crean un impacto social o ambiental?

5.2 Evaluación B

Se centra en la gestión proactiva y el impacto positivo, considerando a todos los públicos de interés y a todos los aspectos de la empresa, basada en el sector, en el tamaño de la empresa y la ubicación geográfica. Intencionalmente desafiante y estimulante, busca cada vez ser más desafiante, está diseñada como herramienta de gestión para seguir aumentando el impacto, brindando ideas y herramientas de mejora y guía de mejores prácticas.

Se propone una EVALUACIÓN DE IMPACTO B que permite a las empresas medir y administrar el desempeño socioambiental y el impacto en todo su negocio. A través de un sistema métrico estandarizado, las empresas deben obtener un puntaje mínimo de 80 puntos de un total de 200 para certificarse.

Utiliza MÉTRICAS IRIS: Un catálogo de estándares/métricas de desempeño, cualitativos y cuantitativos usados por los líderes en inversión de impacto para medir el desempeño social, ambiental y financiero de sus empresas/fondos.

Califica básicamente el impacto operacional y el modelo de negocio de impacto.

Las áreas de impacto definidas son:

GOBERNANZA. La misión y compromiso. Gobernanza. Ética. Transparencia

Misión Alineada

TRABAJADORES: Compensación. Beneficios. Entrenamiento y Educación. Flexibilidad Laboral. Participación accionaria de los trabajadores.

COMUNIDAD: Creación de trabajo. Diversidad. Compromiso cívico local. Proveedores, distribuidores y productores. Cooperativa. Compra justa. Modelo microdistribución micro franquicia. Compromiso de donaciones. Desarrollo de la fuerza laboral. Generación de impacto local.

MEDIO AMBIENTE: Terreno, oficina, planta, Input, Outputs, Transporte, Distribuidores & Proveedores. Producto o servicio que conserva o preserva la tierra. Educación Ambiental. Reducción de impacto negativo de proceso productivo, reducción de energía, toxinas, agua, residuos específicos a su industria

CLIENTES: Salud. Servicios básicos. Educación. Arte, Media y Cultura. Empoderamiento económico. Mayor Impacto Social/Ambiental. Ayuda a los necesitados.

Las preguntas son prácticas, sobre emisiones, políticas y de resultados.

GRÁFICO 7.

Calificación del BIA



GRÁFICO 7. CUADRO DE CALIFICACIÓN INCLUIDO EN CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN B del curso de Multiplicadores B - 2017.

Las empresas parten midiendo su desempeño en relación con las mejores prácticas y luego pueden compararse con otras empresas que han completado la Evaluación B, permitiendo la reflexión sobre cómo seguir y enfocando en qué podrían hacer para mejorar su desempeño (GRÁFICO 8).

Por otro lado, está previsto que la Evaluación cambie cada tres años, con el fin de duplicar desafíos y a medida que los estándares se modifiquen, todos vayan adaptándose exigiendo más.

El Sistema B recomienda entender la Evaluación como una herramienta de mejora continua que permite gestionar el impacto positivo de manera permanente.

GRÁFICO 8



Las empresas pueden cambiar y mejorar al relacionarse con otras empresas con propósito que han innovado en generar un impacto positivo socioambiental.

El proceso de medición es gratuito y abierto para todo aquel que desee testear sus niveles de compromiso o tomar ideas de acciones que puede emprender en su organización actual o futura.

En general, la implementación de las mejoras depende mucho del compromiso de la empresa en gestionar y aumentar su impacto positivo. El proceso de revisión de la evaluación solicita datos que ejemplifican en profundidad las prácticas de la empresa y solicita documentación de respaldo para verificar la veracidad de dichas prácticas. Si la empresa obtiene una evaluación muy por encima de los 80 puntos requeridos para certificar, no tiene un modelo de negocio de impacto o se aproxima al mínimo puntaje, *BLab* realiza un call de pre evaluación para revisar las áreas de mayor puntaje.

Si el puntaje es menor a 70 puntos, se sugiere a la empresa que revise la Evaluación y marque aquellas preguntas que le gustaría mejorar. Además deben revisar aquellas preguntas en que no pudieron entregar documentos de respaldo y crearlos. Si la puntuación resulta de entre 70-79 puntos, se sugiere un listado de preguntas de

reflexión, con cuyas respuestas, la empresa podría mejorar sus prácticas y alcanzar los 80 puntos.

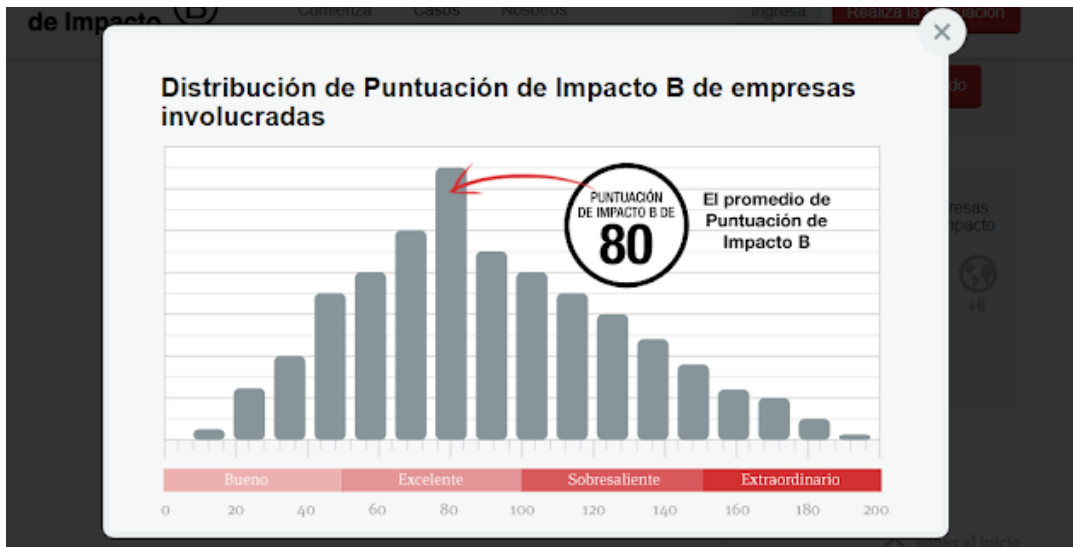
Cuando una empresa certifica, puede utilizar los recursos de Empresas B en función de *benchmarking*, herramienta de comparación entre compañías que además de disponer ideas de competencias positivas, permite la interrelación de las empresas que comparten propósitos, independientemente de la industria que por definición comparten. Y en palabras de los que han certificado, con testimonios reunidos en el canal oficial de *Youtube* Videos de Sistema B, y tal como lo expresa Nicolás Dobler de Danone en la entrevista realizada para este trabajo (ANEXO 4), es recurrente el sentimiento de pertenencia que se genera al reunirse con integrantes de compañías que trabajan por el mismo propósito, intercambiando experiencias y con objetivos comunes.

Al momento de escribir este trabajo, Sistema B (2018) indica a través de su site oficial que más de 40.000 empresas están interactuando con la herramienta de medición mientras que 15.000 empresas en el mundo han completado la evaluación, siendo 13.118 norteamericanas, 1.349 de Sur América, 852 europeas, 417 asiáticas, 397 de Australia y NZ y 298 africanas.

En el GRÁFICO 9 se puede ver el detalle de la puntuación de impacto B que han obtenido.

GRÁFICO 9

Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/casos#>



5.3 Midiendo el impacto. Paso a paso

El proceso de medición se llama EVALUACIÓN DE IMPACTO B y se realiza a través del programa Mide Lo Que Importa (Evaluación de Impacto, 2018).

Es un programa que amplía el impacto positivo de todas las empresas del mercado o fondos de inversión trabajando con sus redes de proveedores y clientes a través de un ciclo de entrenamientos y herramientas direccionadas a medir, mejorar y manejar impactos sociales y ambientales de sus redes de empresas con el mismo rigor con que se monitorean los indicadores financieros. Esto es un valioso instrumento al momento de tomar decisiones responsables.

Se realiza a través de un sistema de medida simple, eficiente, globalmente comparable y 100% online. Este programa colabora para que todas las empresas del mundo puedan medir sus impactos socioambientales como hacen con sus finanzas, y permite que cualquier organización del mercado que quiera promover mejores prácticas socioambientales, se sume al movimiento B involucrando sus redes de clientes, proveedores, inversores y asociados.

Partiendo de la idea de que sólo se puede mejorar aquello que conocemos, Mide lo que Importa evalúa el impacto positivo de las empresas.

1. MEDIR

En primer lugar, se invita a completar la EVALUACIÓN DE IMPACTO B, completando el cuestionario inicial. “Esta evaluación le guiará a través de una serie de preguntas para ayudarle a aprender lo que se necesita para construir un negocio mejor para sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Toma aproximadamente 30 minutos obtener un panorama rápido e instantáneo y entre 2 y 3 horas obtener un informe de impacto completo” (Evaluación de Impacto, 2018)

2. COMPARAR

El segundo paso es COMPARAR. “Compare sus respuestas con miles de otras empresas y vea cómo se posiciona. Recibirá dos tipos de resultados: Panorama rápido e instantáneo - Un simple vistazo a las preguntas en las que su empresa sobresale y qué prácticas podría mejorar; y un Informe de Impacto B - una visión holística de cómo su empresa puntúa en múltiples preguntas relacionadas con temáticas de impacto” (Evaluación de Impacto, 2018)

El GRÁFICO 10 muestra un ejemplo de informe que examina la Constructora L y D: dónde sobresale y dónde puede enfocar para mejorarse.

GRÁFICO 10

Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/como-funciona/compara-tu-impacto#see-sample-report>



La puntuación vuelve comparable a la empresa con otras empresas, de otros países y de la propia o diversas industrias, y posibilita a los interesados a ampliar el conocimiento sobre el impacto ofreciendo guías de mejores prácticas y estudios de casos que periódicamente se publican. (GRÁFICO 10)

3. MEJORA

A través de las herramientas para aumentar impacto, se propone la creación de un plan de acción propio (GRÁFICO 11) y la utilización de las guías de mejoras prácticas. Estas guías se renuevan periódicamente y están a disposición online. Los temas que abarcan

las guías son exactamente las áreas de impacto y existen, por ejemplo, en forma de *Handbook* para mejorar los paquetes de compensaciones de empleados, la medición del *engagement* de los trabajadores, el cálculo de las emisiones de carbono y muchas otras temáticas disponibles (Estudio de Impacto, 2018).

GRÁFICO 11

Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/constructora-l-y-d>

Constructora L y D - Plan de acción				
<i>Para implementar en 1-6 meses</i>				
Pregunta número	Pregunta	Puntos que puede obtener	¿Quién está encargado?	Equipo de apoyo
EN2.6a	Si su compañía compró nuevo equipo durante los últimos 12 meses, ¿se compró equipo de bajo uso de energía ó equipo no dañino al medioambiente?	+0.6	Miguel Luis Lagos Charme	Esteban Bayor, Vera Rebeco, Max Geete
GV4.4	¿Existe alguna política escrita que permite a los empleados presentar reclamos o discutir problemas sin pena de represalia?	+0.4	Esteban Bayor	
GV4.5	¿Existe algún procedimiento escrito para manejar conflictos de interés dentro de la junta directiva ó entre la junta y el personal?	+0.4	Esteban Bayor	
+ 27 otras prácticas				
		+41.5		
<i>Para implementar en 6-12 meses</i>				
Pregunta número	Pregunta	Puntos que puede obtener	¿Quién está encargado?	Equipo de apoyo
CM3.3	¿Su compañía solicita retroalimentación de la comunidad local sobre sus actividades y su desempeño social/medioambiental?	+3.0	Vera Rebeco	Esteban Bayor
WR6.4	¿Su compañía solicita retroalimentación formal en cuanto a la satisfacción o participación de sus empleados al menos una vez al año?	+0.5	Vera Rebeco	Esteban Bayor
GV5.6a	¿Existe un mecanismo, conocido por el público, a través del cual los clientes pueden proveer retroalimentación sobre el producto, hacer preguntas o hacer reclamos?	+0.3	Vera Rebeco	Esteban Bayor
CM4.3	¿Qué porcentaje de los empleados gerenciales a tiempo completo y a medio tiempo son mujeres?	+1.2	Esteban Bayor	Sandra Vega
+ 10 otras prácticas				
		+17.8		
<i>Para implementar el próximo año</i>				
Pregunta número	Pregunta	Puntos que puede obtener	¿Quién está encargado?	Equipo de apoyo
EN3.8	Durante el último año fiscal, ¿qué porcentaje de la energía utilizada vino de fuentes renovables (Incluya energía renovable generada en sus instalaciones)?	+1.9	Fernando Alba	
CM4.2	¿Qué porcentaje de los empleados no-gerenciales a tiempo completo y a medio tiempo provienen de comunidades que padecen de altas tasas de subempleo (excluyendo mujeres)?	+1.2	Esteban Bayor	Sandra Vega, Claudia Villa
+ 10 otras prácticas				
		+17.8		

La conclusión de lo presentado en este capítulo permite considerar la posibilidad cierta de utilizar las herramientas de las Empresas B como alternativas de gestión para empresas y organizaciones actuales, a través de los ejemplos citados de empresas reales certificadas. Con respecto a las organizaciones actuales que aun no desean certificar, también se encontraron útiles las herramientas de medición de impacto y la posibilidad de utilizar el sistema de gestión propuesto por Empresas B para las organizaciones en general. Los resultados de la evaluación siguen un camino de sugerencias y posterior construcción de agenda de mejoría continua. Se anima a la medición a empresas (evaluando y mejora el impacto positivo de sus proveedores y clientes, y propone un camino de mejora concreta y medible para ampliar su impacto social, ambiental y económico), fondos de inversión (evaluando y mejorando el impacto positivo de sus inversiones, analizando los resultados obtenidos y proponiendo mejoras concretas y medibles, para tomar decisiones responsables), gobiernos y organizaciones interesadas en construir las mejores empresas para el mundo (Videos Sistema B, 2016).

CAPÍTULO 6. UN NUEVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL. LA REDEFINICIÓN DEL ÉXITO ECONÓMICO.

En el contexto socioeconómico de América Latina, una región desigual y poseedora de grandes recursos naturales y energéticos, comienza a despertarse la comunidad en general descubriendo la necesidad de tomar decisiones que empiecen a cuidar el medioambiente, a cuidar de sus vecinos para poder cuidar el espacio compartido, y la comunidad empresarial está presionada cada vez más para redefinir el éxito empresarial. El objetivo de este capítulo fue detallar la cadena de valor social observando las prácticas empresariales.

En los últimos años la separación tradicional entre empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y servicios públicos se hace cada vez más difusa. Se reconoce el surgimiento de empresas que buscan redefinir el sentido del éxito en los negocios: operan vendiendo bienes y servicios pero lo hacen compitiendo por su capacidad de lograr un cambio social y ambiental positivo y no sólo por precio y calidad. Estas empresas con propósito son una tendencia creciente, desafiando con su acción la concepción tradicional de negocios y de sostenibilidad. “Las nuevas empresas consideran el cambio social y ambiental como su objetivo de negocio, y ven los resultados financieros como la herramienta para alcanzar dichos objetivos, no como su objetivo principal o su razón de ser (Abramovay, Correa, Gatica y Hoof, 2013).

Por un lado, es cada vez más difícil esconder irregularidades bajo la alfombra (*Wikileaks, Panamá Papers, Cambridge Analytics*), por otro lado, apremian situaciones ambientales que la prensa amplifica y la conciencia social se va modificando hasta en las grandes urbes.

Hoy hay una nueva generación de empresarios que apuesta por una economía diferente que buscará recuperar y valorizar los ecosistemas degradados como el entramado social y urbano. En palabras del Sistema B, una economía en la que el éxito se mide por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza en el presente y en el futuro.

Existen muchas formas en las cuales una empresa puede obtener beneficios económicos al abordar problemas de la sociedad. Por ejemplo empresas que invierten en un

programa de bienestar, donde la sociedad se beneficiaba porque los empleados y sus familias se vuelven más saludables y la firma reduce las ausencias de los empleados y la pérdida de productividad. Como ejemplo de inclusión de este tipo de consideraciones en la gestión, el paper “La creación de valor compartido” (Porter y Kramer, 2011) presenta el caso Wal-Mart: “al reducir sus empaques y recortar 160 millones de kilómetros en las rutas de entrega de sus camiones, Wal-Mart disminuyó las emisiones de carbono y ahorró US\$ 200 millones en costos”. La empresa Johnson & Johnson al invertir en programas de bienestar para sus empleados, ha ahorrado US\$250 millones en costos de atención de salud.

El valor compartido aparece como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades, abandonando la idea de la RSE como programa implementado en pos de la reputación. Considerando la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.

Estas ideas, previas al establecimiento metódico de la Evaluación B son aportes importantísimos en tanto precedentes, con una visión muy incipiente de estas ideas a nivel mundial, y perspectivas claras. Menciona el estudio de FOMIN (2014) que con el objetivo de profundizar en los conocimientos necesarios para apoyar estas iniciativas, el avance económico y las condiciones de mercado y ecológicas de América del Sur como condiciones positivas para el desarrollo de nuevos modelos empresariales. Especifica que los modelos deberán permitir que las empresas sean agentes con la habilidad de convertir retos sistémicos, como la pobreza y los ecosistemas frágiles, en oportunidades. Y propone que, por definición “las empresas B se encuentran en un escalafón más alto de la cadena de valor social en el que confluyen las mejores prácticas de los sectores público, privado y social. Este nuevo modelo empresarial está propiciando la formación de un sector emergente o cuarto sector que no pretende ser un nicho más dentro del ecosistema, sino transformar la concepción del éxito empresarial. Las empresas B no quieren ser solo las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo. El denominado cuarto sector incorpora del sector privado, la participación regular en los mercados; del sector público, la naturaleza asociada a la generación de valor público; y del sector social, la orientación a su misión. La razón de ser de las empresas B se transforma y tiene como propósito crear un entorno favorable para la solución de problemas sociales y medioambientales” (Camou Torrendell, 2016).

La conclusión de este capítulo caracteriza a las Empresas B como reorientadoras de misiones empresariales y el camino elegido las conduce hacia el escalón más alto de la colaboración, permitiendo la creación de un entorno favorable para solucionar problemas sociales y medioambientales. Según Sistema B, cada vez más empresas se preguntan cómo debieran medir el éxito de la empresa más allá del éxito financiero (Sistema B, 2018). El camino elegido es redefinir el éxito empresarial reemplazando el objetivo de trabajar por ser la mejor empresa del mundo por el de ser la mejor empresa para el mundo. Con esta declaración como guía, se interconectan las necesidades y se redefine la idea de competencia y de éxito. Cuando el objetivo corporativo incluye las consideraciones de impacto social y ambiental, el acercamiento entre organizaciones más allá de la competencia por ganar los puntos en el mercado, implica el reconocimiento de metas de otra índole que se igualan en pos del beneficio social. La razón de ser de las Empresas B desde su concepción incluyen la consideración de ser las responsables de generar un entorno favorable para la sociedad que las rodea y el medioambiente. Y sus declaraciones sobre la redefinición de éxito económico actúan como parte de la respuesta a las necesidades sociales y ambientales que urgen resolver en la región. Por estas razones, las características de las Empresas B y su modelo de gestión se presentan como una alternativa válida en las organizaciones actuales.

DESARROLLO EMPÍRICO/METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN: **descriptiva y cualitativa.**

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984). Con el foco en los sujetos, el proceso inductivo y de interacción con los participantes y los datos, busqué respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, particularmente en la gestión empresarial y su rol social.

Los interrogantes en el proceso de una investigación.

Identificación	<p>¿Cuál es el fenómeno?</p> <p>Nuevo modelo de gestión empresarial: triple impacto.</p>
Descripción	<p>¿Cuáles son las dimensiones del fenómeno?</p> <p>Dimensiones de coyuntura social del mundo occidental que indican la necesidad de replantear el rol de las empresas. Aparecen alternativas de gestión que ofrecen métodos estandarizados de medición de gestión.</p> <p>¿Qué es importante acerca del fenómeno?</p> <p>El fenómeno se activa en pequeñas, medianas y grandes corporaciones y surge como respuesta a inquietudes sociales de los actores que toman decisiones empresariales. Algunos no conocen la metodología propuesta por las Empresas B, de todos manifiestan deseos de estar en el camino de la medición del triple impacto.</p>
Exploración	<p>¿Cuáles son todas las características del fenómeno?</p> <p>Las características de la coyuntura social del mundo occidental manifiestan una necesidad de cambio de actuación de actores</p>

	<p>sociales en pos de atender necesidades de marginados por el sistema.</p> <p>Hay actores que comienzan a observar la necesidad y a investigar modelos de gestión que pueden acercar una solución.</p> <p>¿Qué está ocurriendo realmente?</p> <p>Las ideas bases de la gestión que propone el Sistema B es afín a las necesidades de los actores sociales que se proponen investigar el camino del impacto social. Se propone modificar el criterio de éxito a través de integrar propósitos sociales, no exclusivos de rentabilidad.</p> <p>¿Cuál es el proceso por el que surge o se experimenta el fenómeno?</p> <p>Un proceso visible y estandarizado es la Evaluación B, proceso de medición online y que facilita benchmarking entre industrias y compañías.</p>
<p>Explicación</p>	<p>¿Cómo actúa el fenómeno?</p> <p>El fenómeno va manifestándose en compañías que deciden medir impacto y buscan métodos existentes.</p> <p>¿Por qué existe?</p> <p>Existe porque el contexto social lo requiere: el hambre, la pobreza, las muertes evitables y los avances de la tecnología, no son miradas compatibles.</p>
<p>Creación propia de respuestas para completar la tabla.</p> <p>Estructura de la tabla: tomado de Salamanca, Nure Investigación nº 24, 2006, Adaptado de: Polit y Hungler. “Introducción a la investigación en ciencias de la salud”. Capítulo 1. McGraw-Hill Interamericana. VI Edición.</p>	

Los estudios descriptivos ponen su interés en la descripción de los datos. Pretenden describir de forma fiel la vida, lo que ocurre, lo que la gente dice, cómo lo dice y de qué manera actúa.

El diseño no experimental, etnográfico es el estudio del todo complejo de un grupo humano: cultura material e inmaterial, por tanto, economía, familia y parentesco, alimentación, relaciones sociales, política, simbología, lenguaje. Su objeto de estudio es un grupo humano cultural, en este caso, el mundo occidental. Y la obtención de datos se da a partir de la observación participante y la entrevista en profundidad.

Preguntas de investigación.

¿Cómo podrían mejorar las empresas el contexto socioeconómico de una población?

¿Cuál es la relación entre la evolución de la Responsabilidad Social Empresaria y el surgimiento de las Empresas B?

¿Cuáles son las nuevas alternativas de gestión que implementan las empresas preocupadas por el triple impacto?

Instrumentos utilizados

OBSERVACIÓN PASIVA y PARTICIPANTE

Investigación profesional sobre Responsabilidad Social Empresaria.

Aprobación de curso online realizado en Academia B que me certificó como Multiplicadora B, en el que aprendí el marco teórico en el que surgen las Empresas B, los pasos de la certificación, las ventajas y desventajas de la certificación. (agosto-octubre 2017).

Participación activa en debates organizados por Sistema B en Argentina como El Día B (noviembre 2017) y la visita con charla abierta de Ivon Chouniard (marzo 2018).

ENTREVISTAS

A través de las entrevistas que realicé en este último año: a Florencia Guenzani, responsable de Sistema B Argentina (marzo 2018) y a Nicolás Dobler, Responsable de

Sustentabilidad de Danone, obtuve material de fuentes primarias para exponer consideraciones de empresas ejemplares e ideas de directivos de Sistema B Argentina.

DOCUMENTOS PÚBLICOS DE EMPRESAS

A través del análisis de los primeros casos de Empresas certificadas en el país, obtuve datos sobre el proceso de certificación y las conclusiones extraídas de la posibilidad de compararse con otras compañías en materias ambientales, sociales y económicas. Profundicé con las nuevas publicaciones de Academia B sobre las empresas argentinas certificadas (Sistema B, 2018).

ANÁLISIS

CAPÍTULO 7. EJEMPLOS DE EMPRESAS CERTIFICADAS.

A través de una breve descripción de tres empresas certificadas, especificando el sector y la manera en que plantean el negocio, el objetivo de este capítulo fue detallar ejemplos concretos de organizaciones que apostaron por la gestión de Empresas B para desarrollarse en el mercado.

LUMNI

Lumni es una empresa de servicios financieros dedicada a asegurar que los estudiantes puedan acceder a financiamiento para la universidad, pionera en usar contratos de ingreso compartido.

Lumni se ha destacado en Gobernanza, desarrollando prácticas de Responsabilidad Corporativa y Transparencia. En Lumni reciben retroalimentación de sus estudiantes (consumidores) en forma constante y están siempre atentos a sus requerimientos para mejorar el servicio de apoyo que les dan. Por el lado de los inversionistas les envían un reporte trimestral con información del Fondo en el que invirtieron, les comentan en qué están los estudiantes y cómo va la rentabilidad. <http://lumni.net/>

NATURA

Natura fue pionero en el lanzamiento de los cosméticos con recambio. Natura se ha destacado en medioambiente, usando alcohol orgánico en la fórmula de sus perfumes y vidrio reciclado en los envases de algunas fragancias. Para compensar el aumento del costo del alcohol, Natura reduce costos en otras áreas, por ejemplo, la logística, evitando cajas de cartón de residuos y así cubrir el mayor costo de alcohol orgánico. Actualmente, en Natura el 100% de la materia prima de las fragancias utiliza alcohol que es producido por el fabricante de productos orgánicos Native. <http://naturacosmeticos.com.ar/>

CUMPLO

Cumplo busca solucionar el sobreendeudamiento de las personas y ser una mejor

alternativa de inversión para quienes ahorran. Para ello, creó una plataforma que conecta de manera directa a personas y empresas, consiguiendo tasas de endeudamiento más bajas para los que piden, y elevando las tasas de ahorro para los que prestan. Quienes solicitan un crédito deciden sus condiciones de endeudamiento y esta necesidad es rematada dentro de una red de inversionistas que no sólo se rigen por rentabilidad o tolerancia al riesgo, sino que también por valores y convicciones.

Los solicitantes saben que detrás de estos dineros hay personas que están poniendo su confianza en ellos. “Nuestro propósito es desarrollar una sociedad más justa, a través de una red de financiamiento entre personas que necesitan un préstamo y otras que tienen dinero disponible para prestarlo”. Nicolás Shea, Co-fundador. <https://secure.cumplo.cl/>

El análisis de las empresas certificadas indicó que si bien hay empresas pequeñas, medianas y grandes que han certificado, aun hay muchos desafíos que se presentan para el sistema en cuanto a la inclusión de parámetros que incentiven a las empresas grandes a formar parte, a través de la evolución de la certificación.

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

8.1 Resultados de la observación participante

La Academia B se especializa en difundir contenidos y crear instancias de aprendizaje reuniendo líderes de opinión de diferentes disciplinas para crear y gestionar material académico y de investigación alrededor de las Empresas B. Es una red global que anuncia “trabajar por una economía donde el éxito se mide por el bienestar de las personas, de las sociedades y la naturaleza”.

El primer curso online de Multiplicadores que ofrecieron fue el que encontré cuando empecé a investigar el tema. Proponen la formación de multiplicadores como sujetos que conocerán en profundidad las instancias de la certificación y la evaluación de las Empresas B y difundirán las acciones de Sistema B además de estar capacitados para ayudar a empresas interesadas en certificar.

En las clases teóricas y con material de casos, aprendí el marco teórico en el que surgen las Empresas B, los pasos de la certificación, las ventajas y desventajas de la certificar, el sistema que se utiliza para realizar el proceso y estuve en contacto con más de 60 personas que simultáneamente realizaban la experiencia en América Latina.

El hecho de participar en la Academia habilita a los alumnos a acceder a la biblioteca virtual que aloja tesis y papers relacionados con la temática, además de poder publicar.

Encontré que la gente que decide formar parte del movimiento tiene inclinaciones sociales definidas y en general el sentimiento de comunidad es compartido e invita a la colaboración.

El curso es rico en debates y exposición de casos, donde pude ver las ideas de gestión B en acción a través de ejemplos concretos. Muchos empresarios y emprendedores que trabajaron en la gestión corporativa y abandonaron ese día a día en pos de un propósito personal que decidieron llevar adelante como modo de ganarse la vida, encontraron en los parámetros de las Empresas B un camino sólido para hacer negocios. Otros se acercaron al movimiento por curiosidad o buscando establecer nuevos lazos comerciales y aplican prácticas impartidas por Sistema B aunque no tienen el fin de certificar en el corto plazo. Y otros, los jugadores más grandes del mercado que reconocen alguna sensibilidad con lo planteado por las empresas de impacto, proponen la creación de

unidades dentro de sus corporaciones en las que desarrollar Empresas B sin modificar estatutos sino complementando actividades.

Los encuentros y las charlas que Sistema B organiza, en general tratan temas de interés colectivo y exponen protagonistas invitados. Luego se debate de manera interdisciplinaria e intersectorial. En el DIA B 2017 a Nicolás Dobler (Danone) le tocó presentar el panel La Nueva Economía en el Mainstream, junto a Pedro Arnt, Jefe de Finanzas de MercadoLibre.com y Karina Stocovaz, Gerente de Sustentabilidad LATAM & Internacional de Natura. En el ANEXO 2 adjunté la bitácora de conclusiones completas del Día B, y a modo de resumen, expondré aquí las conclusiones del panel. Por un lado, se mencionó el rol de la universidad como factor clave de la formación profesional, donde debe primar la transmisión de conocimiento sobre gestión en empresas B, el vínculo empresas B – alumnos; la metodología de enseñanza-aprendizaje con análisis de problemas reales de empresas B. También se destacó la necesidad del desarrollo de conocimiento con utilidad prácticas para empresas B, por ejemplo, Medición de impacto. Liderazgo ¿Quién lidera el cambio de paradigma dentro de la organización? Algunas respuestas posibles fueron: el liderazgo transversal , empoderar a otras áreas para que lideren y partner internos.

Con respecto al precio de los productos/servicios, coincidieron los expositores que se parte de la siguiente afirmación: “Empresas B = no es una economía de menor precio sino de mejor ‘valor’ (en el sentido integral del término), y se abordó la problemática acerca de la existencia de proveedores con respeto social y/o ambiental, pero con la constante de los precios más altos que el promedio de mercado / Precio final más alto que el promedio de mercado y/o de sustitutos. Algunas respuestas posibles que surgieron refieren a la posibilidad de desarrollar proveedores, profundizar la integración, empoderar el rol del consumidor como transformador: por su poder de compra y universidad como formador del consumidor.

La conclusión del panel de consumo masivo apuntó a que serán los consumidores los que finalmente traccionarán el cambio.

Con respecto a la comunicación corporativa, se parte de la siguiente afirmación: “Lo que no se mide no existe y lo que no se comunica tampoco”. Y la comunidad empresarial responsable se convoca para reflexionar sobre este ítem en particular, donde

las conclusiones primeras se basan en 3 formas de comunicar: Comunicar mostrando resultados (esto lo intentó Danone en su campaña Rebotella, ver ANEXO 4), mostrando los beneficiarios, o sea, sus protagonistas, como hace en estos días Mercado Libre con su campaña: “Historias que inspiran” (Mercadolibre, 2018) ; o haciendo que el producto hable por sí mismo (Caso Natura).

Cuando se propuso debatir acerca de la concentración de mercado, el dilema que se presentó en la mesa fue: ¿es mala la concentración para lograr equidad e igualdad? Lo ideal parece ser plantear distribuir el riesgo de la concentración. Pero, si los que se concentran son empresas B, ¿también es malo? Se invita a partir de ello a la reflexión conjunta.

8.2 Resultados de entrevistas

Danone Argentina ha certificado B, recientemente, su división Aguas. La experiencia de Danone como muestra ejemplificadora de gran empresa que toma el modelo de gestión presentado por las empresas B para su accionar diario es rica en detalles y la presentó en contexto de un debate que tuvo lugar en el Día B, organizado por Sistema B en Buenos Aires en noviembre de 2017, y a través del extracto de una entrevista que hice en marzo de 2018 a Nicolás Dobler, uno de los responsables de Sustentabilidad de Danone (ANEXO 4).

Le pregunté a Nicolás cómo es llevar adelante una gestión de empresa actual basada en las herramientas de las empresas B y cómo llegó esa idea a una empresa mainstream como Danone.

Me respondió que en la división AGUAS DANONE se venía pensando en una estrategia de sustentabilidad como una forma de hacer negocios que esté totalmente incluida, atravesando las áreas de la compañía. Venían haciendo acciones aisladas como contar con una reserva natural en Mendoza, área natural protegida; tenían marcas que empezaban a querer adueñarse de propósitos ambientales o sociales y venían trabajando desde las operaciones en las reducciones del impacto en cuanto a huella de carbono, consumo de agua, energía, etc. En 2012 decidieron empezar a armar una estrategia transversal a través de un “*learning expedition*”, que es una experiencia de todo un día en campo, con todos los directores de la compañía. Recorrieron CEAMSE, cooperativas, ONG, La Juanita y se juntaron con directivos de Natura para que les

cuenten cómo era el concepto de la compañía, buscando un propósito y cómo lo escalaron hasta convertirse en una empresa B. También diseñaron un taller de dos días completos para profundizar las ideas y empezar a anclar qué problemáticas sociales hay en la Argentina y de qué manera podían ayudar a resolverlas o empezar a trabajarlas. Reunieron a la empresa con el sector público y el tercer sector y así se creó la estrategia por la que llevan acciones in-company, desde Recursos Humanos, Calidad, Operaciones, incluyendo al consumidor con un claro llamado a la acción a través de las marcas. Por ejemplo desde VILLAVICENCIO buscando dejar el planeta de una mejor forma de lo que lo encontró, trabajando problemática de residuos, reciclaje y la problemática de la pérdida de biodiversidad o ecosistemas. Villa del Sur con la problemática del acceso al agua y WE trabajando la problemática de que somos un país diverso pero no inclusivo, como punto de partida. Empezaron a trabajar acciones concretas llamando al consumidor a ser parte de la causa. Y los resultados se tradujeron en la inclusión de material reciclado en los envases, trabajos con cooperativas de recuperadores urbanos, cinco campañas de acceso al agua y un Comité de sustentabilidad que se preguntaba si las acciones que hacían estaban teniendo realmente el impacto que pretendían y si lo que hacía la compañía era suficiente. Así comenzó la búsqueda de certificaciones o reconocimientos existentes en el mercado para testear grado de eficacia de los planes. En 2012, a nivel global escucharon acerca de la tendencia de las Empresas B a través de Sistema B y dos años después iniciaron la Evaluación con el objetivo de entender qué acciones se valoran en una empresa en este sentido, medirse, y asimilar qué se esperaba de una empresa que quiera destacarse del resto y cuán lejos estaban de serlo. Se tomaron un año para completar la evaluación, sin presiones, y en agosto del año 2015 los convocaron desde BLab para felicitarlos por los resultados y para invitarlos a pasar a una fase de revisión. Esto es una llamada telefónica donde a modo random seleccionaban preguntas y les pedían que compartan la evidencia documentada de las respuestas. En diciembre, la empresa global firmó acuerdo de colaboración con BLab y a través de ese compromiso global, de la mano del doble compromiso que Danone tiene como objetivo (el social y el ambiental), se dieron cuenta de que no estaban solos en la división Argentina y consultaron al grupo acerca de la idea de certificar. Si bien el grupo definió que sea una decisión local, recibirían el apoyo necesario.

Resumiendo, dice Nicolás, que nació el camino B de Danone, por una total coherencia entre la estrategia de las Empresas B de buscar no solamente el crecimiento económico sino también el social y ambiental, y que entra en total consonancia con la política global Danone, y que internamente llaman El Doble Proyecto, que es justamente crecer económicamente, acompañando a la sociedad y al entorno con un progreso social.

Quise indagar cómo fue la iniciativa puntualmente, es decir, si la idea provino de algún objetivo de gestión. En palabras de Nicolás, su formación académica en temas ambientales y su expertise en diferentes empresas, impulsó ser quien propuso a Danone iniciar el camino a ser Empresa B. El apoyo fue general, ya que en el Comité de Sustentabilidad estaban involucrados todos los jefes de área y tenían claros roles a cumplir en el área de sustentabilidad y estaban muy motivados con el desafío, porque cada vez que hacían algo, el consumidor lo veía bien. Sentían mucho sentido de pertenencia en la compañía, porque era claro y necesario que las acciones contribuyeran con la economía de la empresa y además existía el propósito personal muy importante que los motivaba a dar más, ir a trabajar contento y motivado y que eso generó un equipo de trabajo con mucho empuje.

Con respecto a la Evaluación B, Nicolás me contó que sin dudas la base de la herramienta es para un provecho muy grande de pequeñas, medianas empresas y emprendimientos o empresas que se están gestando. Para una empresa grande, el cuestionario no es muy amigable pero está mejorando. Por ejemplo, hay muy pocas cosas de práctica que hace Danone que están reflejadas en una consulta. A través del caso concreto de nuestra acción sobre conservación de sitios degradados o la importancia de la conservación en tierras privadas, tienen en Mendoza 72.000 hectáreas que tienen distintos grados de conservación, es un refugio de vida silvestre declarado por la Fundación Vida Silvestre, es un área natural protegido por el gobierno de Mendoza, es un sitio de conservación de aves, acaba de declararse como sitio Ramsar, de conservación de humedales, y lo único que trae como puntuación de práctica para la medición como Empresa B es si cuentan con un área protegida o no. Detrás de ese trabajo de Danone, hay un plan educativo para 8000 chicos reconocido por la provincia de Mendoza, cuentan con 12 guarda parques contratados, son sometidos a auditoría de conservación de naturaleza... y si hay que sumar puntos en la Evaluación como requisito para sostenerse, quizá las corporaciones podrían verse tentadas de dejar de

hacer acciones que no suman puntos, pero, explica Nicolás, las acciones de la compañía van más allá de cuestionario y soportarán todo lo que no está contemplado de igual modo. También reconoce que otras preguntas del cuestionario los han ayudado a implementar acciones que no habían surgido antes, por ejemplo la estrategia de diversidad. Son una empresa diversa pero gracias a las buenas prácticas de otras compañías B, pudieron obtener buenas ideas para implementar en Danone como contratar personas con discapacidad, celebrar fechas como la diversidad cultural, capacidades especiales, convocan a ser parte de la marcha gay; todas acciones que no realizaban pero que fueron provocadas por el conocimiento de otras empresas que implementaban prácticas con foco social. Lo reconoce como un beneficio interno.

Cuando conversamos sobre los principales desafíos de las Empresas B, Nicolás detalló que siendo Danone una empresa de consumo masivo, tiene que llegar al consumidor intentando detallar el poder que éste tiene afectando su entorno. Cada vez que alguien decide comer o hidratarse, hace uso de ese poder en cuanto a su salud y en cuanto al entorno a través de las prácticas que lleva adelante la empresa productora que elige. Si el consumidor conoce que tal marca invierte un porcentaje de sus ganancias en la conservación del medioambiente o sabe que en su botella hay material reciclado que se obtiene por el empoderamiento de recolectores urbanos porque la empresa invierte en ello, sabrá que el poder de su compra radica en una realidad: la de un cartonero o la de la naturaleza, y ahí está el poder de cambio que va a empujar a empresas que hoy en día no están viendo este nuevo modelo de negocios a obligatoriamente llevar a cabo un cambio estructural en la compañía para empezar a mostrar qué es lo que hace a favor de la sociedad y el ambiente. Que ya va a ser exigido a nivel consumidor. Falta que el consumidor sepa más qué hay detrás del origen de los alimentos o las bebidas o los productos que consume en general, para poder entender que con su decisión de voto puede hacer un cambio más grande.

Abordé la idea de hacia dónde cree que irá la comunicación, teniendo en cuenta que por muchos años las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria tenían la misión de comunicar con un efecto publicitario ficticio las acciones o las propuestas de las empresas, y Nicolás reconoce lo difícil que es tomar decisiones al respecto. Hace 3 años lanzaron la campaña REBOTELLA, con motivo de la creación de la primera botella con más del 50% de pet reciclado en su envase proveniente de cooperativas de recolectores

urbanos que empezaron a empoderar, en la Ciudad de Buenos Aires y en Mendoza. Pensaron cómo comunicar toda esa idea en un comercial, es decir, contado en 20 segundos, y transmitido a través de la etiqueta de las botellas, que mide 3.5cm de alto donde, por regulatoria, hay que incluir de dónde proviene el contenido, fecha de vencimiento, información bromatológica, etc. Contar además todo el impacto social y ambiental que lleva el producto, con las características especiales que preparan para lanzar una campaña... resultó muy difícil y se plasmó en un comercial que el público “no entendió”. Mostraron el proceso de una botella desde que es comprada hasta que llega a un tacho de basura, va a una cooperativa donde se clasifica, va a una planta donde se procesa y cómo vuelve a la industria que elabora una preforma reciclada para luego ser soplada hecha botella y envasada. Contarlo en 20 segundos fue un desafío y el comercial no fue entendido. El consumidor no entendía qué pasaba con la botella, si la botella era reciclada o reciclable, confundidos por los conceptos no sabían si la botella volvía a ser botella o si estaba sucia porque pasaba por la basura... No es sencillo para el consumidor, y ese fue el feedback. “Cada vez que queremos mostrar el esfuerzo de la inversión de aportar el dinero necesario para la preservación de un metro cuadrado de bosque o el apoyo a las cooperativas comunitarias. A la gente le cuesta mucho incorporar, no lee la etiqueta, no se propone averiguar por otros medios. Aunque sí hay algunos interesados y van a Facebook, buscan más respuestas en las comunicaciones de la compañía, pero son los menos. Y tenemos muy poco margen para comunicar.

Creemos q cada uno de nosotros como consumidores de bebida, alimento o lo que sea, tenemos que ser más conscientes y entender que esa decisión te lleve a asumir la responsabilidad por lo que estás comprando. Que debería hacerte bien a vos y a alguien más, ya sea el ecosistema o la sociedad. Firmemente creemos como compañía que tenemos que sostener un doble propósito, económico para crecer como compañía, porque al hacerlo estamos impulsando el propósito social y nuestra misión de brindar salud a través de los alimentos y mientras esa compañía más capacidad tenga para poder hacerlo, más proyectos va a poder financiar como el acceso al agua, el reciclaje, proyectos de empresas sociales y por eso queremos que el consumidor esté lo suficientemente educado por un lado para elegirnos y por otro lado para elegir la causa que quiere apoyar y que sea consciente del impacto que genera. La idea es educar para que cada uno tenga las herramientas necesarias para tomar sus decisiones”.

8.3 Resultado de los análisis de documentos públicos

A través del análisis de los primeros casos de Empresas certificadas en el país, se crearon los primeros casos de estudio que confirman que la herramienta de certificación brinda la posibilidad de compararse con empresas de la industria en cuanto a la medición de impacto, en cuanto a la posibilidad de optar por objetivos que exceden la definición de mercado y les permite, aun formando parte de la misma industria, trabajar por un objetivo en común que trasciende ser los primeros en ventas. Por ejemplo, al centrar la misión en la ayuda colectiva de las poblaciones que están alrededor de las fábricas productoras, ciertas organizaciones tienen la posibilidad de unirse en pos de esa colaboración y lograr sinergias paralelas a las de las ventas y el mercado, aunque también con parámetros de medición ciertos y que deben superar año tras año. Ese mismo objetivo es el que le da identidad a la organización y a los empleados de la misma, que se identifican con la misión.

Si bien la mayoría de las empresas certificadas B al día de hoy son pequeñas y medianas empresas o pequeños emprendimientos, hay grandes corporaciones en la búsqueda de modelos de gestión con propósito. Surge por la naturaleza del negocio (porque está muy ligado al medioambiente, como Danone que vende agua y usa botellas plásticas), surge por inquietudes de los colaboradores/empleados/directores (como sucede en MercadoLibre) o porque hay un dueño que lo propicia (como en la empresa Patagonia), y deciden investigar.

8.4 Análisis cruzado de los instrumentos y la teoría

Ante la descripción del contexto socioeconómico de América Latina, resalta la necesidad urgente de acción de parte de la población ante las necesidades globales.

Al plantear el estado de situación desde la teoría de los escándalos éticos, la teoría del cuidado y los datos del observatorio latino, se resaltó la idea de urgencia social de la región. En mis actividades de observación participante, este es el punto de partida para la justificación de un Sistema B que se desarrolla en el mundo, manifestado a través de la planificación de Empresas B que se proponen redefinir el éxito empresarial a través

de la inclusión de éxito social y ambiental, ampliando el objetivo de rentabilidad económica como único objetivo.

Profundizando entre los datos del observatorio, en el análisis de conflictos se destacan conflictos que priman en importancia en la percepción de la sociedad latina hace más de una década y éstos son el conflicto entre ricos y pobres, entre empleados y trabajadores, entre empleados y desempleados. La importancia de estos conflictos sistémicos tiene origen en el trabajo y el desempeño de las corporaciones en la sociedad, idea que por un lado respalda la relevancia de la teoría del cuidado, y que por otro lado, aparece manifestada en cada conclusión de la Bitácora del Día B, generada en una jornada de reflexión en la que participé.

Otro conflicto central que aparece entre los datos más importantes del observatorio es el problema del cambio climático, que en las últimas mediciones aparece entendido como un problema de responsabilidad de los humanos. Esta idea es coherente por un lado con el triple impacto que se proponen medir las Empresas B y por otro lado, coincide con la gestión que lleva adelante la empresa Danone y que profundicé en la entrevista con Nicolás Dobler. No sólo invierten en el reciclaje y el tratamiento de los residuos, en un claro acto de responsabilidad corporativa, sino que además, trabajan con cooperativas recuperadoras de la zona donde se encuentra la fábrica, lo cual cierra un círculo que incluye aspectos de la teoría del cuidado, atiende las ideas de la redefinición de éxito mencionada en el cuerpo teórico por el cual las empresas pueden ampliar su objetivo económico cuando incluyen objetivos ambientales y sociales.

Otro de los conflictos que resaltan al analizar la percepción de los latinos es que la cantidad de comida no es suficiente para dismantelar la pobreza. Al respecto, las Empresas B aportan parte de la solución brindando la idea del triple impacto como norte para las actividades corporativas. En palabras de Pedro Fiedrich, de la empresa TONKA, ser empresa B “también es un camino para avanzar en prácticas económicas sostenibles, en relación a los trabajadores, gobernanza, transparencia, comunidad, medio ambiente y principalmente modelo de negocios. Asumiendo compromiso de mejorar y cambiando estatutos, para proteger el propósito de las empresas, que es lo más central para cada uno de ellos” (Videos Sistema B, 2017).

La evolución de la responsabilidad social llega a la década de los años 2000 incluyendo una preocupación cierta por parte de las corporaciones por la sustentabilidad ambiental

y económica como pieza fundamental de la cadena de valor. En ese sentido, las conclusiones del curso de Multiplicadores B ponen de relevancia la necesidad de ajustar la responsabilidad corporativa respetando a todos los protagonistas de la organización. También avala esta idea la cantidad de empresas certificadas que incluyen en sus objetivos el impacto social y eso implica el cuidado de los clientes internos, es decir, sus empleados y su entorno social comunitario. En ese sentido, Danone va más allá y Nicolás Dobler destaca en la entrevista el “doble proyecto” de la organización, así llamado por contemplar estas consideraciones que están a priori por fuera del objetivo económico de la empresa. En el análisis de la evolución de la responsabilidad social también se destaca la necesidad de las organizaciones de colaboración con el contexto social adecuado para cuidar y mantener una imagen positiva y auténtica, como una exigencia nueva de los consumidores. Mejorar la calidad de vida de las sociedades que los rodean es otro de los tópicos que surgen de la literatura corporativa de los últimos años y que coincide con lo expresado en la entrevista.

Por otro lado, el análisis del surgimiento de normas y mediciones estandarizadas proporcionan guías según los principios sociales y métodos para implementar la responsabilidad social en las actividades diarias de las organizaciones. Esta idea aparece implícita en las conclusiones del Día B, en las bases de las Empresas B y dan cuenta de la aceptación general en la comunidad a través del análisis de la presentación de las empresas certificadas. Hay urgencias y necesidades de un nuevo orden mundial que abarque necesidades colectivas.

La certificación B no es un sello de perfección, es confirmar el hecho de hacerse cargo de los impactos generados y asumir el compromiso permanente con mejorar. Tal como se describió, el proceso de evaluación puede ser considerado como un modelo básico ya procesado y mensurado para iniciar el camino, que no necesariamente terminará en certificación. La propuesta es que a partir de la curiosidad o el impulso por llevar adelante acciones de impacto, aparezcan las reflexiones y conclusiones que este movimiento lleva adelante desde hace algunos años, de manera interdisciplinaria, abarcando diferentes industrias y tamaños de empresas. Y allí radica el desafío de “salir del nicho” y posicionar correctamente el trabajo realizado y el impacto obtenido.

Cuando se analizaron los Objetivos de Desarrollo del Sostenible, aparece la relación entre el establecimiento de metas y las urgencias que los impulsan. En ese contexto, el

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

surgimiento de las Empresas B es una alternativa cierta que estandariza mecanismos de gestión corporativa.

La oportunidad radica en abrir nuevos caminos de pensamiento y acción que nos permitirán construir sociedades más justas y equitativas y reconstruir la naturaleza que ha sido destruida por la acción humana.

Ante la pregunta acerca de cómo podrían mejorar las empresas el contexto socioeconómico de una población, se puede responder que la oportunidad que tiene la empresa de apostar a un triple impacto, es definitivamente beneficiosa para quienes viven alrededor.

Comprendiendo los sistemas de gestión propuestos como base por las Empresas B y explicados en detalle los objetivos de la Evaluación B, la alternativa planteada es válida y es un camino que se puede tomar como parámetro de referencia aunque no se busque exactamente la certificación.

En una charla en Buenos Aires, el fundador de Patagonia, Yvon Chouinard, fue consultado acerca del motor de la empresa para lograr cada año las mejoras en la evaluación B. Respondió con una frase que recuerda que su madre le repetía cada día: “*You made the mess, you clean it up*” (si hacés el lío, lo limpiás); dando cuenta de la sencillez de incorporar el sentido de responsabilidad en el accionar habitual.

CONCLUSIONES

Para definir caminos de transformación de la cultura empresarial en pos de consolidar masa crítica de empresas con propósitos explícitos de contribuir con triple impacto, será necesario evaluar la mirada entre los principales actores y sus habilidades sociales; habilidades cruciales en la capacidad de organizar y motivar los procesos de los cuales depende el conjunto de la vida social y, particularmente, la económica. La propuesta de caminos legítimos de hacer negocios, la instalación de debates como medios de imprimir significado y sentido a la acción cotidiana y su orientación estratégica, es necesaria. Los dirigentes empresariales son mucho más que organizadores de procesos productivos, ejercen un papel decisivo en persuadir a otros sobre sus procedimientos y alterar la propia correlación de fuerzas en una interacción social muy importante: los mercados. Como organizadores corporativos, el papel de liderazgo en la legitimación de las luchas diarias, implica la posibilidad de crear nuevas ideas-mercados, es decir, nuevas culturas a partir de las cuales se forman y se desenvuelven las propias empresas. Las organizaciones con potencial de convertirse en Empresa B no se limitan a aprovechar ciertas oportunidades de mercado, más bien buscan, por medio de sus dirigentes, modificar la propia cultura empresarial de los mercados a los que pertenecen. Dice siempre Pedro Tarak, co fundador de Sistema B, que el propósito de las empresas debe ser crear valor, siendo la plata un medio para lograrlo, y no un fin en sí mismo. De esta manera, aparecen en la escena las EMPRESAS B como una solución concreta para el mundo, cuando no se proponen ser las mejores del mundo, sino las mejores PARA el mundo.

Las preguntas que guiaron esta investigación son expuestas a continuación con sus respuestas y su relación con los objetivos propuestos.

1. ¿Cómo podrían mejorar las empresas el contexto socioeconómico de una población?

De acuerdo a Toro (2014) en el Capítulo 1.2, propone pensar en valores necesarios que contemplen el Cuidado como Paradigma para poder prever, prevenir y controlar el calentamiento global, el hambre, las inundaciones, el uso adecuado del territorio, de la

energía y del agua. Relacionando las transacciones y los sistemas de competencia de las empresas, modificar la idea arraigada de vencer y dominar, permitirá crear transacciones justas y equitativas generando valor para ambas partes, es decir, mejorando el contexto en el cual están insertas. Atribuye la posibilidad del bienestar de la especie humana a la implementación de estos valores en pos de crear la nueva humanización del planeta. Esto está alineado con la propuesta de Kliksberg (2012) en el Capítulo 1.2. Advierte que la empresa privada puede actuar para reducir la desigualdad, la pobreza y la exclusión a través de la puesta en marcha del capital social como aliado estratégico de la política pública trabajando por la inclusión social, enfrentando los escándalos éticos.

El estudio Latinobarómetro (2017) en el Capítulo 1.3 enmarca los conflictos entre empresarios y trabajadores como conflictos centrales de la problemática actual en la región, así como el conflicto entre los empleados y desempleados. Combatir la corrupción desde adentro de las corporaciones podría ser un primer paso por mejorar el contexto socioeconómico, pues la corrupción aparece en todos los países latinos entre los primeros 5 puestos de relevancia entre los conflictos centrales, en detrimento del contexto socioeconómico de la población.

De acuerdo al Capítulo 2, con foco en el accionar empresarial, Bowen (1953) propone una idea de empresario que debe actuar para servir a la sociedad en lugar de tener como objetivo la maximización de los beneficios como único fin de la empresa. Este cambio de concepto de responsabilidad corporativa contribuye a mejorar el contexto socioeconómico de la población. Alineados con esta definición, en el mismo capítulo, Orozco, Acevedo y Acevedo (2013), advierten que la función principal de la empresa es de naturaleza económica y su finalidad es de naturaleza social. Por su parte, Davis (1967) afirma que los efectos de las decisiones corporativas sobre el sistema social externo logrará beneficios sociales junto con los aumentos económicos tradicionales que la empresa busca.

En el análisis llevado a cabo se detallaron en el Capítulo 3.3 las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ONU (2015). Se expuso que todo el mundo tiene que hacer su parte, incluido el sector empresarial. Se trata de hacer frente a los retos más urgentes en materia social, económica y ambiental de aquí al 2030 para mejorar notablemente las

condiciones de vida de todas las personas y nuestro mundo se transformará en un lugar mejor.

En línea con estas ideas, el *World Business Council for Sustainable Development* WBCSD (2018), detallado en el Capítulo 3.4, encontró su razón de ser en ayudar a los miembros de las compañías a ser más sustentables y exitosas a través de maximizar el impacto positivo para los *shareholders*, el medioambiente y la sociedad. Las propuestas para guiar a los *Ceos* en el aprendizaje y la implementación de los ODS se plasmó en la Guía para *Ceos*, ubicando a las empresas como actores de desarrollo bajo el lema “Mejores negocios, un mundo mejor”. Asumiendo que las empresas son fuente de crecimiento y desarrollo económico, empleo e innovación, con un rol clave en la construcción de un mundo, y especialmente de una América Latina, más inclusiva y sostenible.

En el Capítulo 6, Porter y Kramer (2011) incluyen el valor compartido como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades, considerando la experticia y los recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social.

En el Capítulo 4.1 se encuentra la relación de estos conceptos con las bases de las Empresas B, a través del análisis de un estudio de Fomin (2014), que indica que los empresarios B son mucho más que organizadores de procesos productivos: tienen un papel decisivo en persuadir a otros y alterar la propia correlación de fuerzas al interior de los campos sociales que son los mercados y buscan ampliar su impacto. Se menciona que las Empresas B proponen soluciones a problemas sociales o ambientales, como el acceso a educación de calidad, consumo consciente y reducción de basuras, obesidad, reincidencia carcelaria, acceso al crédito, al agua potable, a energía y alimentos de calidad, empleo con sentido, regeneración de ecosistemas y valoración de la biodiversidad. En números, la mejora del contexto socioeconómico a través de empresas comprometidas, tal como indica el estudio de FOMIN (2014), las Empresas B están 68% más dispuestas a donar al menos 10% de sus beneficios a caridad; 47% más dispuestas a usar energías renovables y 18% más dispuestas a contratar proveedores de comunidades con bajos ingresos. Además, están 55% más dispuestas a cubrir parte del seguro de salud de sus empleados, 45% más dispuestas a dar bonos a miembros no ejecutivos y 28% más dispuestos a tener mujeres y minorías como parte de la dirección.

La pregunta acerca de cómo podrían mejorar las empresas el contexto socioeconómico de una población, corresponde al objetivo principal, estudiar al sistema de empresas B, como un sistema de gestión válido para las organizaciones actuales; al objetivo a) definir el contexto socioeconómico de América Latina como escenario que exige la actuación social de las empresas y organizaciones y al objetivo c) relacionar el surgimiento de empresas de triple impacto con la profundización de las crisis socioeconómicas.

2. ¿Cuál es la relación entre la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial y el surgimiento de las Empresas B?

De acuerdo a Carrol (1991) en el Capítulo 2, la responsabilidad de la empresa es el cumplimiento de todas las responsabilidades, y estas son: económicas, legales, éticas, y filantrópicas. En la década de los años `90 se comenzó a hablar sobre los casos de negocio y desarrollo sustentable buscando el significado global de la responsabilidad social y la importancia tanto para los negocios como para la sociedad.

En el mismo capítulo, Drucker (1984) asume que la idea básica de responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entrelazadas más que entidades diferentes; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados. Es Cantú Martínez (2013) en el Capítulo 2 quien sentencia que una empresa que pretenda desarrollarse de manera exitosa deberá generar utilidades y empleo, una imagen positiva y auténtica, pero sobre todo, a través de la responsabilidad social corporativa, buscará establecer las condiciones para mejorar la calidad de vida de los miembros de la sociedad.

En el Capítulo 4.1 se puede encontrar la relación de la evolución de estos conceptos con las bases de las Empresas B a través de la explicación del fenómeno de Camou Torrendell, (2016) quien lo define como un fenómeno empresarial que amplía el deber fiduciario de los accionistas y gestores para incluir intereses no financieros, con el

objetivo de crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, sostenible en el tiempo.

Descrito en el Capítulo 2, el Pacto Mundial (Naciones Unidas, 1999) plasmó la relevancia de la RSE como un compromiso por el cual se solicitó a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Coherente con esta propuesta de civismo corporativo, y de acuerdo al estudio de Fomin (2014) detallado en el Capítulo 4.1, las Empresas B surgen por el impulso de empresarios que funcionan bajo una lógica intrínseca de no admitir más prosperar sobre la base de productos y servicios que comprometen la calidad de la sociedad donde vivimos. Proponen soluciones a problemas sociales o ambientales, como el acceso a educación de calidad, consumo consciente y reducción de basuras, obesidad, reincidencia carcelaria, acceso al crédito, al agua potable, a energía y alimentos de calidad, empleo con sentido, regeneración de ecosistemas y valoración de la biodiversidad.

La pregunta acerca de cuál es la relación entre la evolución de la Responsabilidad Social Empresaria y el surgimiento de las Empresas B corresponde al objetivo principal, estudiar al sistema de empresas B como un sistema de gestión válido para las organizaciones actuales; al objetivo b) dilucidar la transformación del concepto de Responsabilidad Social a través de los años. y al objetivo c) relacionar el surgimiento de empresas de triple impacto con la profundización de las crisis socioeconómicas.

3. ¿Cuáles son las nuevas alternativas de gestión que implementan las empresas preocupadas por el triple impacto?

En el Capítulo 4.1 se describió *Global Impact Investment Rating Service* (GIIRS), creado para apoyar el desarrollo de la inversión de impacto. Es un servicio de evaluación de impacto para inversionistas que buscan empresas con impacto social y ambiental positivo. Actualmente 90 fondos *GIIRS Rated* cubren más de 900 empresas

en 50 países y en 100 industrias, representando \$5.3 mil millones de capital comprometido.

La definición central de gestión que implementan las Empresas B está en la visión que propone el Sistema B (Sistema B, 2018), detallada en el Capítulo 4.2 y se define como una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. Distinguen un ecosistema conformado por los grandes actores del mercado, los empresarios B, los inversores, los políticos y funcionarios públicos, educadores investigadores y docentes. En el Capítulo 5 se detalló el proceso de medición propuesto por las Empresas B, llamado Evaluación de Impacto B, que se realiza a través del programa Mide Lo Que Importa (Evaluación de Impacto, 2018). Es un programa que amplía el impacto positivo de todas las empresas del mercado o fondos de inversión trabajando con sus redes de proveedores y clientes a través de un ciclo de entrenamientos y herramientas direccionadas a medir, mejorar y manejar impactos sociales y ambientales de sus redes de empresas con el mismo rigor con que se monitorean los indicadores financieros.

Esto está alineado con la investigación llevada a cabo donde se describieron a modo de ejemplo en el Capítulo 7 las propuestas de tres empresas certificadas. Como alternativa de gestión, la estrategia seguida por la empresa Lumni fue usar contratos de ingresos compartidos siendo una empresa de servicios financieros fundada para asegurar que los estudiantes puedan acceder a financiamiento para ir a la universidad. Natura, una empresa multinacional de cosméticos, gestiona el cuidado del medioambiente como prioridad a través del uso de alcohol orgánico y políticas de reciclaje de materias primas, reduciendo costos en otras áreas y con ese compromiso firme innova aprendiendo cómo mejorar cada año. En esta misma línea, se detallaron alternativas de gestión en el Capítulo 8.2 donde en la investigación llevada a cabo el entrevistado Nicolás Dobler, Responsable de Sustentabilidad de Danone, detalló la estrategia de sustentabilidad como una forma de hacer negocios que esté totalmente incluida en la estrategia corporativa, atravesando todas las áreas de la compañía. La marca Aguas de Danone se adueñó de propósitos ambientales y sociales y trabajaron desde las operaciones en las reducciones del impacto en cuanto a huella de carbono, consumo de agua, energía; alineando estrategias de recursos humanos, calidad y marketing. El testimonio de Nicolás Dobler da cuenta de una coherencia

entre la estrategia de las Empresas B de buscar no solamente el crecimiento económico sino también el social y ambiental, que estaba en consonancia con la política global Danone, enfocada en crecer económicamente, acompañando a la sociedad y al entorno con un progreso social. En cuanto a la Evaluación B como herramienta de gestión, afirmó Nicolás que fue una herramienta útil para la empresa antes de decidir certificar ya que encontraron parámetros sólidos de medición estandarizados que internamente cumplían e intentaban medir pero no tenían la herramienta puntual para hacerlo. Reconoció también que algunas preguntas del cuestionario involucrado en el proceso los han ayudado a implementar acciones de diversidad que no habían surgido antes y sumaron prácticas con foco social. Es decir, incorporaron alternativas de gestión ante la preocupación interna por el triple impacto y las encuentran válidas para su estrategia actual.

La pregunta de investigación sobre son las nuevas alternativas de gestión que implementan las empresas preocupadas por el triple impacto también corresponde al objetivo principal, estudiar al sistema de empresas B, como un sistema de gestión válido para las organizaciones actuales y al objetivo d) encontrar entre las definiciones del modelo de gestión de las Empresas B herramientas de medición de impacto útiles, incluso para las empresas que no planifiquen certificarse como B.

BIBLIOGRAFÍA

- Abramovay, R., Correa, M., Gatica, S. y Van Hoof, B., (2013). *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América*. Multilateral Investment Fund Member of the IDB Group.
- Alonso V., (2006). *Avances en la discusión sobre la ISO 26000 en América Latina: antecedentes para apoyar el proceso ISO en la región*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Serie: Documentos de Proyectos n° 87. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3999/S2006033_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Andrade S., (2013). *Innovación Chile. Empresas B, soluciones sociales con reglas de mercado*. Recuperado de <http://www.innovacion.cl/reportaje/empresas-b-soluciones-sociales-con-reglas-de-mercado/>
- Banco Mundial (2015). *Para abordar la crisis del empleo juvenil, urge una acción mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/10/13/addressing-the-youth-employment-crisis-needs-urgent-global-action>
- Bowen H., (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa, Estados Unidos. University of Iowa Press.
- Business & Sustainable Development Commission, (s.f.). *Better Business, Better World*. Recuperado de <http://report.businesscommission.org/>
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios, (s.f.). *Las empresas B*. Recuperado de http://www.cac.com.ar/data/documentos/29_Empresas%20B.pdf
- Camou Torrendell D., (2016). *Sistema B, ensanchando el camino hacia una nueva economía*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://academiab.org/wp-content/uploads/2017/03/TFM-Master-RSE-Uruguay-Denise-Camou.pdf>

- Carroll A. B., (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, 34 (4) pp.39-48.
- CEADS, (2017). *Guía para CEOs sobre ODS*. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://www.ceads.org.ar/guia-para-ceos-sobre-ods/>
- CEADS, (s.f.). *Sobre CEADS*. Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <http://www.ceads.org.ar/sobre-ceads/>
- Comisión de las Comunidades Europeas, (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, (2009). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de provincias 2009*. Recuperado de http://www.odsargentina.gob.ar/public/documentos/seccion_publicaciones/odm/informe_de_provincias_2009.pdf
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, (2018). *La red de comunicaciones para el desarrollo de la OCDE en París publicó un artículo sobre la web ODS Argentina*. ODS Argentina. Recuperado de <http://www.odsargentina.gob.ar/Noticias/LeerNoticia/81>
- Corporación Latinobarómetro, (2017). *Informe 2017*. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>
- Davis, K. (1967). *Human Relations at Work*. Nueva York, Estados Unidos. McGraw-Hill Education.
- División de Asuntos de Género, (2016). *CEPAL llama a aplicar medidas innovadoras y efectivas para garantizar los derechos de las mujeres en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://conferenciamujer.cepal.org/es/noticias/cepal-llama-aplicar-medidas-innovadoras-efectivas-garantizar-derechos-mujeres-america>
- Drucker P. F., (1984). *The Temptation to Do Good*. Nueva York, Estados Unidos. HarperCollins Publishers.

- Duque Orozco, Y., Cardona Acevedo, M., y Rendón Acevedo, J. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. Cuadernos de Administración, 29 (50), pp.196-206.
- Evaluación de Impacto, (2018). Casos. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/casos>
- Evaluación de Impacto, (2018). Compara tu impacto. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/como-funciona/compara-tu-impacto#see-sample-report>
- Evaluación de Impacto, (2018). Constructora L y D. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/dancing-deer-action-plan>
- Evaluación de Impacto, (2018). Constructora L y D, Plan de Acción. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/constructora-l-y-d>
- Evaluación de Impacto, (2018). Mejora tu impacto. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/como-funciona/mejora-tu-impacto>
- Evaluación de Impacto, (2018). *Mide lo que importa*. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es>
- Fondo Multilateral de Inversiones, (2014). *El fenómeno de las empresas B en América Latina. Redefiniendo el éxito empresarial*. Washington DC, Estados Unidos. Recuperado de <https://sistemab.org/el-fenomeno-de-las-empresas-b-en-america-latina-estudio-de-empresas-b-y-fomin-chile/>
- Friederick C., (1960). *The Growing Concern Over Business Responsibility*. California Management Review, (Summer 1960) pp.54-61.
- Friedman M. (2014). *La responsabilidad social de los empresarios es incrementar sus ganancias*. El Foro y el Bazar. Recuperado de <http://bazar.ufm.edu/milton-friedman-escandaliza-la-responsabilidad-social-de-los-empresarios-es-aumentar-sus-ganancias/>
- Heald M., (1957). *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*. The Business History Review, 31 (4) pp.375-384.
- Kahneman D., (2011). *Thinking fast and slow*. Nueva York, Estados Unidos. Farrar, Straus and Giroux.
- Kliksberg B., (2011). *Escándalos Éticos*, Argentina, Buenos Aires: Tema Grupo Editorial.

- Kliksberg B., (2012). *El Informe Kliksberg: Escándalos Éticos* (serie de televisión). Argentina, Buenos Aires. Encuentro. Episodios 6; 11; 22; 23
- Martínez Cantú P. C., (2013). *Responsabilidad Social Empresarial en el marco de la sustentabilidad*. Economía y Sociedad, 18 (44).
- Martínez Cantú P. C., (2014) *Educación ambiental y la escuela como espacio educativo para la promoción de la sustentabilidad*. Revista Electrónica Educare. 18 (3) pp.39-52.
- Mercado Libre, (2018). Historias que inspiran. Recuperado de <http://www.mercadolibre.com.ar/historiasqueinspiran>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, (s.f.). *RIO +20 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODSs)*. Recuperado de http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Propuesta%20Colombia%20Guatemala%20R%C3%ADo%20%2B%20%20-%20Hoja%20de%20Ruta%20-%20ESP%2015%20SEP%2011_0.pdf
- Naciones Unidas, (2001). *Guía para la aplicación de la Declaración del Milenio*. Recuperado de http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/Guxa_General_Aplicacion_Declaracion_Milenio_2001.pdf
- Naciones Unidas, (2010). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 24 de diciembre de 2009*. Documentos Oficiales. Recuperado de http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/64/236&referer=/english/&Lang=S
- Naciones Unidas, (2015). *Memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización*. Documentos Oficiales. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/70/1>
- Naciones Unidas, (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Naciones Unidas, (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Asamblea General. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/2030_agenda_es.pdf

-ONU Mujeres, (2017). *ONU Mujeres urge a unir fuerzas desde todos los sectores para poner fin a los feminicidios / femicidios en América Latina y el Caribe.*

Recuperado de <http://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2017/12/alto-al-femicidio>

-Organización de las Naciones Unidas (2017). *Objetivos de desarrollo sostenible.*

Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/09/unos-815-millones-de-personas-en-el-mundo-sufren-hambre-revela-informe-de-la-onu/>

-Organización Mundial de la Salud (2017). *2100 millones de personas carecen de agua potable en el hogar y más del doble no disponen de saneamiento seguro.*

Recuperado de <http://www.who.int/es/news-room/detail/12-07-2017-2-1-billion-people-lack-safe-drinking-water-at-home-more-than-twice-as-many-lack-safe-sanitation>

-Pacto Mundial de las Naciones Unidas, (2007). *Guía operativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas para las medianas empresas* [tabla 1]. Recuperado de

<http://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2015/02/Gu--a-Operativa-del-Pacto-Mundial-de-las-Naciones-Unidas-para-Medianas-Empresas.pdf>

-Porter M. E. y Kramer M. R., (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. *Volumen Enero–Febrero.*

-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio.* Recuperado de

http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf

-Programa Mundial de Alimentos (2018). *Datos del hambre.* Recuperado de <https://es.wfp.org/hambre/datos-del-hambre>

-Sistema B, (2018). *Actores de Mercado.* Recuperado de

<https://sistemab.org/actores-de-mercado/>

-Sistema B, (2018). *Catálogo Empresas B (Argentina).* Recuperado de

<https://sistemab.org/catalogo-empresas-b-argentina/>

-Sistema B, (2018). *Sistema B.* Recuperado de <https://sistemab.org/espanol/el-movimiento-global/>

- Sistema B, [Videos Sistema B]. (2016, Abril 27). Mide lo que importa. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=148&v=WxqU2zJ9YRo
- Sistema B, [Videos Sistema B]. (2017, Enero 31). ¿Qué son las Empresas B?. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mHlpoNy4IPE>
- Sistema B, [Videos Sistema B]. (2017, Febrero 1). Somos Sistema B. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Q5RZATPrxuA&feature=youtu.be>
- Socialmente Responsable (s.f.) *AA1000*. Recuperado de <http://www.socialmenteresponsable.com/normativa/aa1000/>
- Sulbarán J. P., (1995). *El concepto de la responsabilidad social de la empresa*. Economía XX, pp.181-199.
- Toro B., (2012). *Conferencia III Foro Nacional de RSE*. Recuperado de <http://noticiaspositivas.org/el-planeta-no-esta-en-riesgo-los-que-estamos-en-riesgo-somos-nosotros/>
- Toro B., (2014). *El cuidado: El paradigma ético de la nueva civilización*.
- Toro B., (2017). La creación de riqueza como proyecto ético en una sociedad sustentable. Recuperado de <http://www.fundemas.org/component/phocadownload/category/3-semana-de-la-rse-2014?download=9:bernardo-toro-la-creacion-de-riqueza-como-proyecto-etico-en-una-sociedad-sustent>
- UNICEF (s.f.). Agua, saneamiento e higiene. *La infancia y el agua: estadísticas generales*. Recuperado de: https://www.unicef.org/spanish/wash/index_31600.html
- Valadéz Ramírez A. y Landa Durán P., (2003). *Política y gestión ambiental. Características y Lineamientos Generales*. Psicología y Ciencia Social, 5 (2) pp.54-61.
- WBCSD, (2018). *What we do*. World Business Council for Sustainable Development. Recuperado de <https://www.wbcd.org/Overview/Our-approach>
- WBCSD, (s.f.). *Guía para CEOs sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de http://www.ceads.org.ar/wp-content/uploads/2017/10/CEO_Guide_SDGs_ESP_digital.pdf

-Wood. D. J.m (1991), *Corporate Social Performance Revisted*. The Academy of Management Review, 16 (4) pp.691-718.

-Zimmermann F., (2018). *All about the SDFs in Argentina*. The SDG Communicator. Recuperado de <https://sdg-communicator.org/2018/03/01/all-about-the-sdgs-in-argentina/>

Gráficos:

Gráfico 1: Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

Gráfico 2: Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

Gráfico 3: Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

Gráfico 4: Recuperado de http://www.cac.com.ar/data/documentos/29_Empresas%20B.pdf

Gráfico 5: Recuperado del curso online de Multiplicadores B (2017), impartido por Sistema B.

Gráfico 6: Recuperado del curso online de Multiplicadores B (2017), impartido por Sistema B.

Gráfico 7: Recuperado del curso online de Multiplicadores B (2017), impartido por Sistema B.

Gráfico 8: Recuperado del curso online de Multiplicadores B (2017), impartido por Sistema B.

Gráfico 9: Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/casos#>

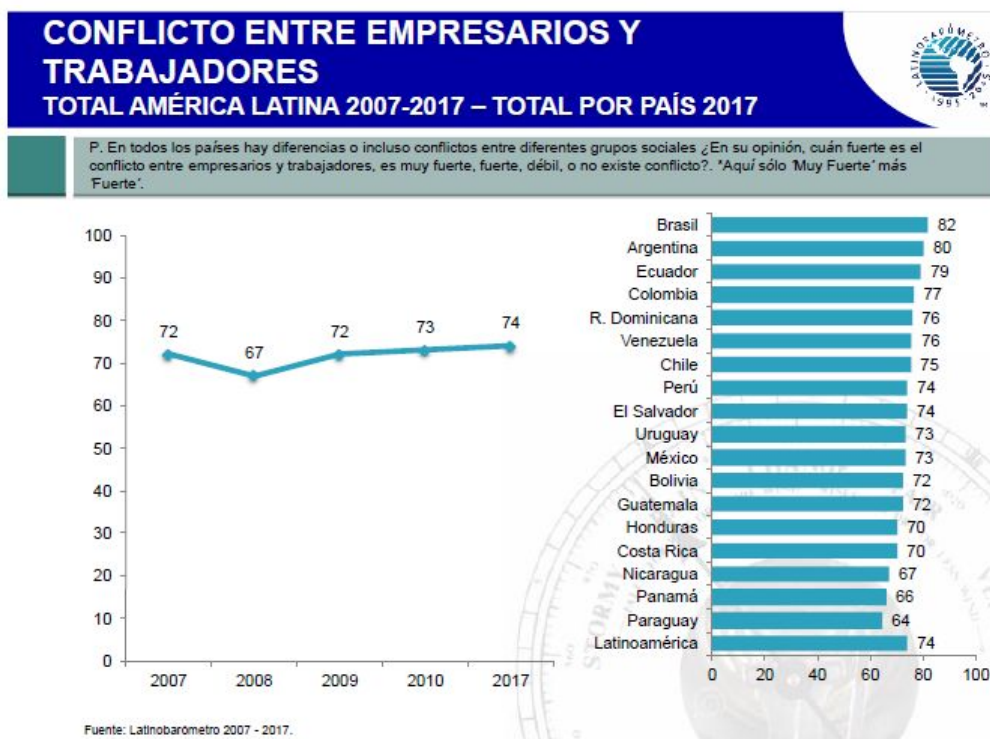
Gráfico 10: Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/como-funciona/compara-tu-impacto#see-sample-report>

Gráfico 11: Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es/constructora-l-y-d>

ANEXOS

Anexo 1 - LATINOBARÓMETRO 2017

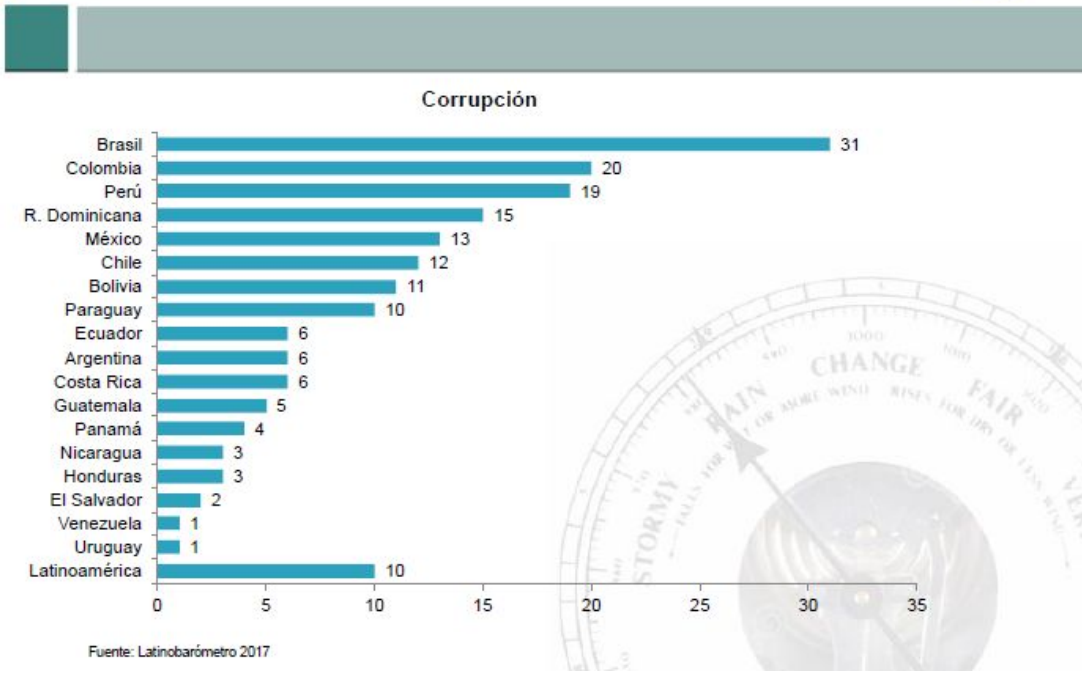
FICHA TÉCNICA 2017. Se aplicaron 20.200 entrevistas cara a cara en 18 países entre el 22 de junio y el 28 de agosto 2017, con muestras representativas del 100%, de la población nacional de cada país, de 1.000 y 1.200 casos, con un margen de error de alrededor del 3%, por país.



Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

LA CORRUPCIÓN COMO EL PROBLEMA MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS

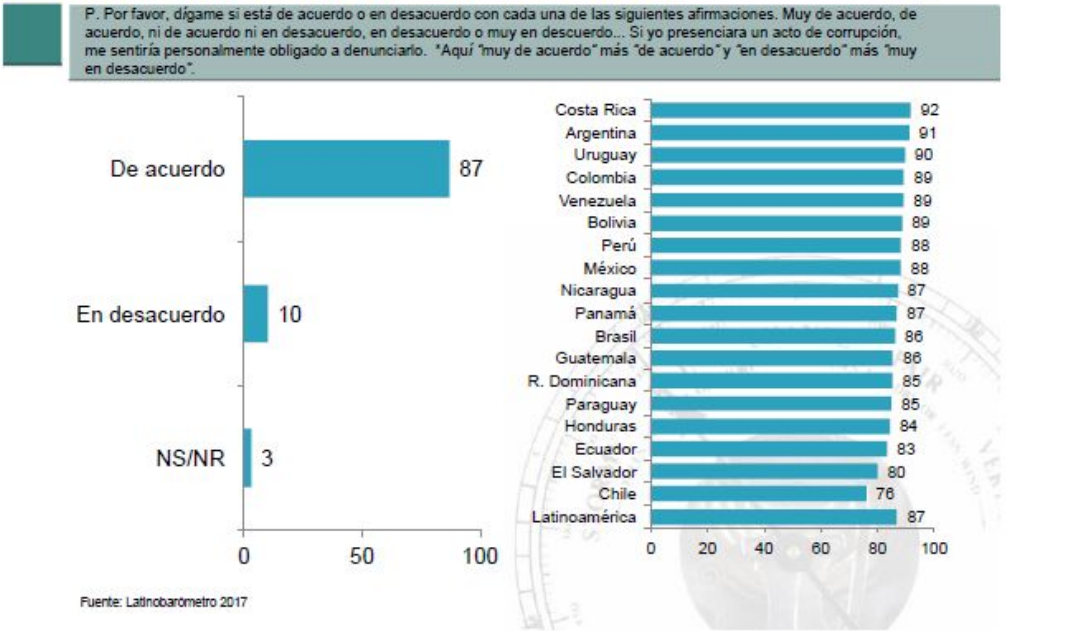
TOTALES POR PAÍS 2017

Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

SI YO PRESENCIARA UN ACTO DE CORRUPCIÓN ME SENTIRÍA OBLIGADO A DENUNCIARLO

TOTAL AMÉRICA LATINA 2017 – TOTAL POR PAÍS 2017

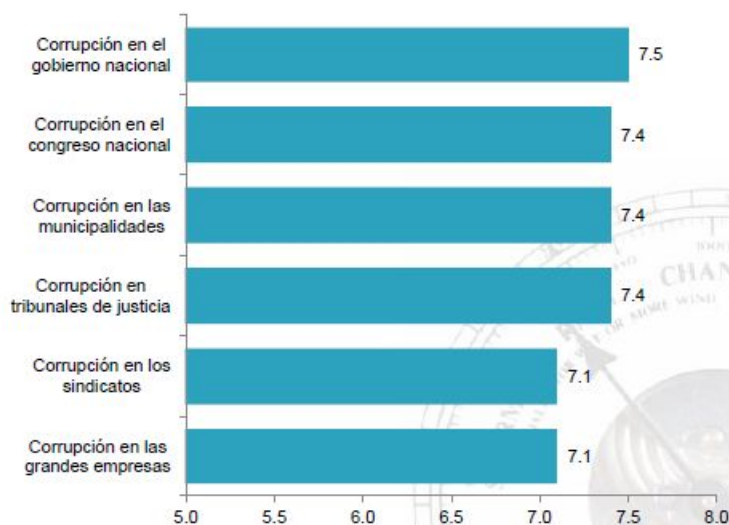
Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

LA CORRUPCIÓN EN AMÉRICA LATINA

TOTAL AMÉRICA LATINA 2017 – TOTAL POR PAÍS 2017



P. En una escala del 0 al 10, donde 0 significa "nada" y 10 "mucho", ¿Cuánta corrupción cree que hay en? * Aquí: medias



Fuente: Latinobarómetro 2017

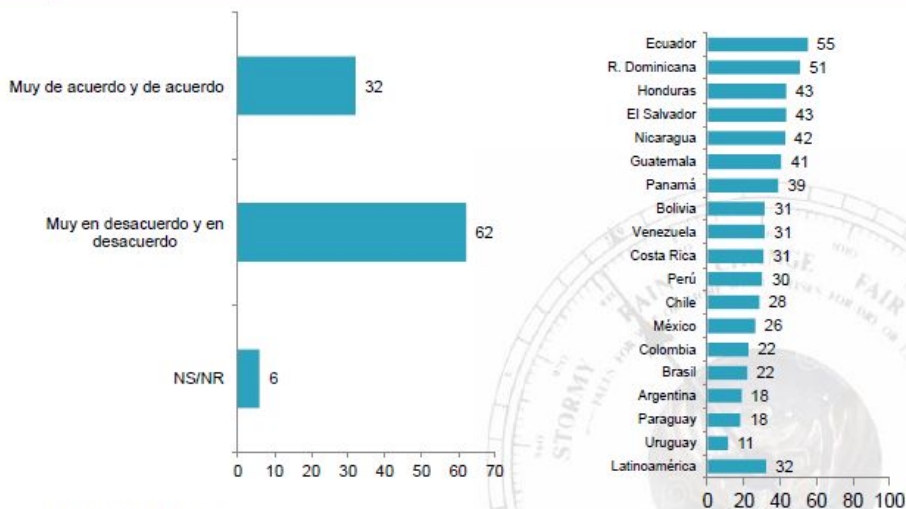
Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

NO EXISTE EL PROBLEMA DEL CAMBIO CLIMÁTICO

TOTAL AMÉRICA LATINA 2017 - TOTALES POR PAÍS 2017



P. Dígame si está Ud. muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo con la siguiente afirmación?: No existe el problema del cambio climático *Aquí solo "Muy de acuerdo" más "De acuerdo"

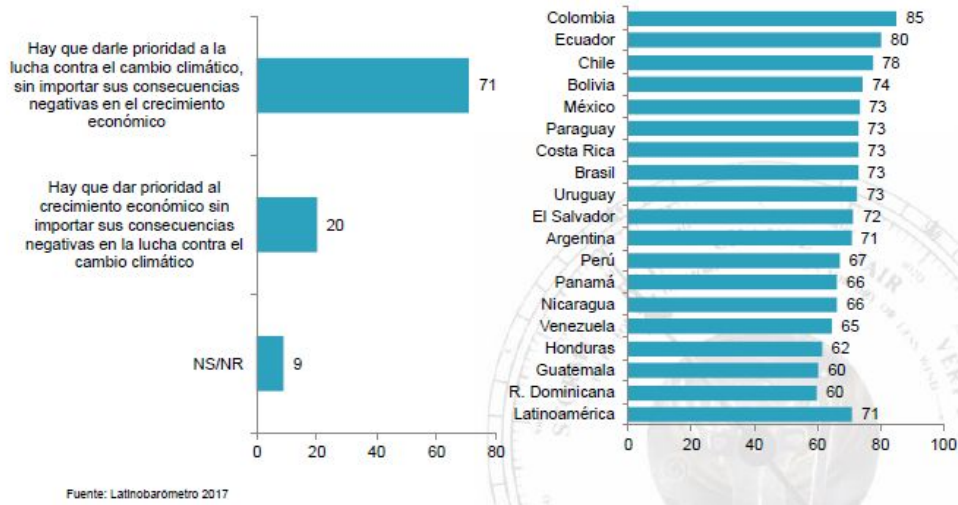


Fuente: Latinobarómetro 2017

Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

PRIORIDAD DEL PROBLEMA DEL CAMBIO CLIMÁTICO TOTAL AMÉRICA LATINA 2017 - TOTALES POR PAÍS 2017

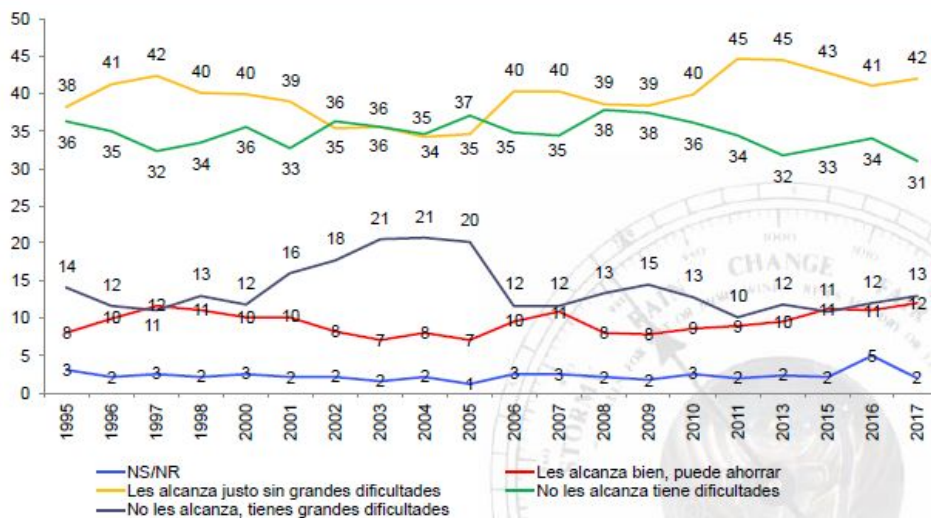
P. ¿Con cuál de las siguientes frases está Ud. más de acuerdo? Aquí solo "Hay que darle prioridad a la lucha contra el cambio climático, sin importar sus consecuencias negativas en el crecimiento económico".



Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

INGRESO SUBJETIVO TOTAL AMÉRICA LATINA 1995-2017

P. El salario o sueldo que Ud. percibe y el total del ingreso familiar, ¿Le permite cubrir satisfactoriamente sus necesidades?
¿En cuál de estas situaciones se encuentra Ud.? Les alcanza bien, pueden ahorrar; Les alcanza justo, sin grandes dificultades; No les alcanza, tienen dificultades; No les alcanza, tienen grandes dificultades.

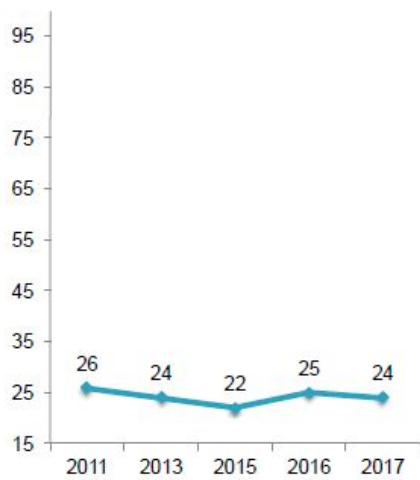


Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

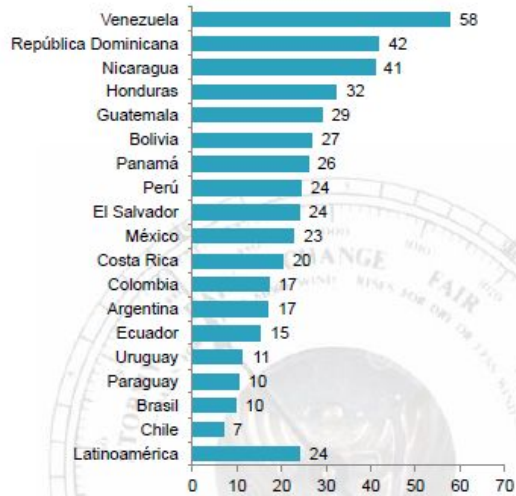
SIN SUFICIENTE COMIDA PARA ALIMENTARSE TOTAL AMÉRICA LATINA 2011-2017 — TOTALES POR PAÍS 2017



P. En los últimos 12 meses, ¿cuán seguido usted o su familia no han tenido suficiente comida para alimentarse? Nunca, Rara vez, Algunas veces, Seguido *Aquí sólo 'Algunas veces' más 'Seguido'. AQUÍ: 'Algunas veces' más 'seguido'



Fuente: Latinobarómetro 2017

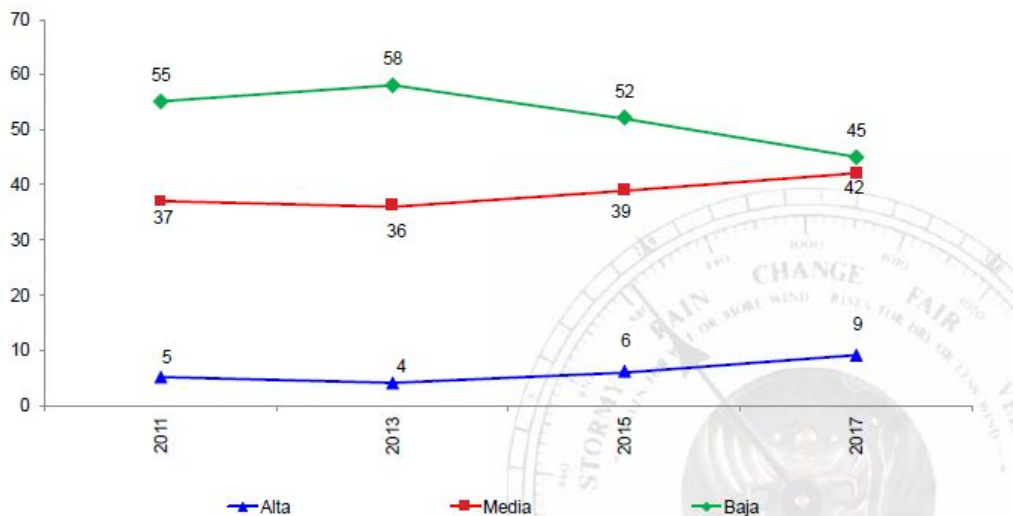


Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

AUTOCLASIFICACIÓN DE CLASE SOCIAL TOTAL AMÉRICA LATINA 2011-2017



P. La gente algunas veces se describe a si misma como perteneciendo a una clase social. Ud. se describiría como perteneciendo a la clase? *Aquí sólo 'Alta' más 'media alta'; Media; 'Media baja' más 'baja'. *No se grafica No sabe / No responde.



Fuente: Latinobarómetro 2011-2017

Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

PROBLEMA MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS TOTAL AMÉRICA LATINA 2017



P. En su opinión, ¿Cuál considera Ud. que es el problema más importante en el país? * Pregunta abierta **Aquí sólo más de 3%.

Resumen*



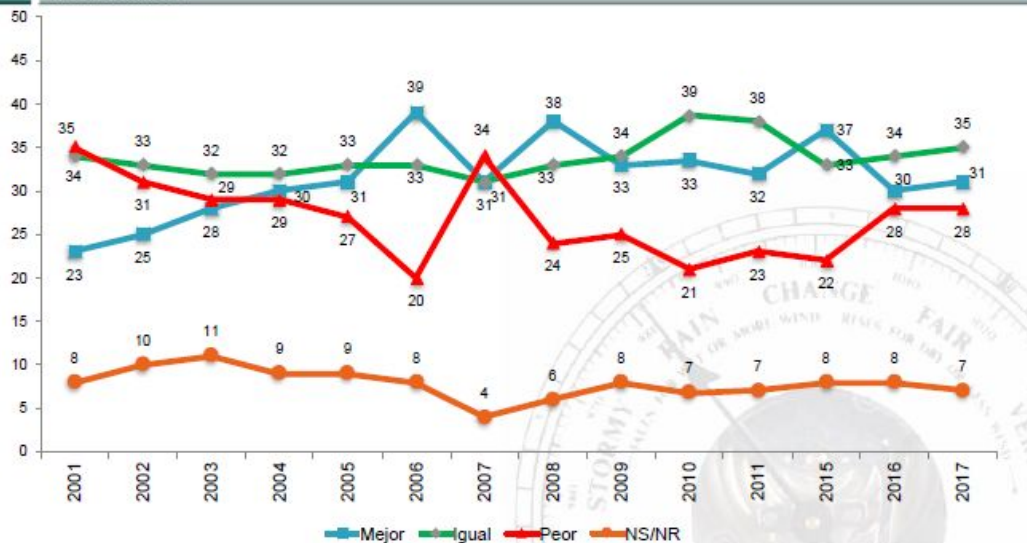
Fuente: Latinobarómetro 2017

Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>

SITUACIÓN ECONÓMICA FUTURA DEL PAÍS TOTAL AMÉRICA LATINA 2001 - 2017




P. ¿Y en los próximos doce meses cree Ud. que, en general, la situación económica del país será Mucho mejor, Un poco mejor, Igual, Un poco peor o Mucho peor que ahora? *Aquí 'Mucho mejor' mas 'Un poco mejor', 'Igual' y 'Un poco peor' mas 'Mucho peor'.



Fuente: Latinobarómetro 2001-2017

Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/LATDocs/F00006433-InfLatinobarometro2017.pdf>



día B

Agradecemos a los facilitadores y anotadores que ayudaron durante el evento para poder documentar todas las conversaciones que se mantuvieron:

Facilitadores: Guillermo Schulmeier, Alejo Canton, Alvaro Bronstein, Martin Bunge
Anotadores (Consultores B): María Fourcade, Lia Giardinieri, Andrea Perez, Laura Polonsky, Clara Quirno, Pia Strada, Natalia Suarez, Sol Alsina, May Oppici.

1 Peceras:
La Empresa B como motor de transformación: (Moderador: Guillermo Schulmeier)

Disparador: ¿Que desafío tienen las empresas B?

- Por un lado más que un desafío surge como una situación de privilegio, una ventaja competitiva ya que hoy se puede elegir ser B, hay tiempo para transitar el camino. En unos años ser B, estará dentro del deber ser,
- Hoy somos protagonistas de este cambio,
- Por otro lado ser B tiene como desafío poder ser proveedores de grandes empresas que comprendan el negocio. Seguir siendo competitivos lograr grandes escalas. Competitivos a nivel precio.
- Otro desafío respecto al cambio cultural es pasar de la COMPETENCIA A LA COOPETENCIA,
- Y pasar de la sustentabilidad a la saludentabilidad, pensando en la salud total de los individuos.
- Estos desafíos están relacionados con el cambio de paradigma y el desafío de saber/poder comunicar
- El Beneficio de ser B, no es evidenciado en lo económico, sino en el ser feliz donde se trabaja y cómo se trabaja, con quien se trabaja.
- La certificación sirve para poder entender la situación inicial y buscar el proceso de mejora. Y ser B se ve en la cultura de la organización, es un modelo que está asociado al valor de la organización,
- Y ahí surge esta frase: LA CULTURA SE COME A LA ESTRATEGIA EN EL DESAYUNO (Drucker)

Y el otro disparador: Sirve..suma la certificación B

- La certificación sirve para ponerlo en los papeles, poder presentar a los accionistas que tengan en cuenta que el propósito está antes que el máximo beneficio
- Sirve el proceso de auditoría, para estar atentos a la mejora continua,
- Hacerlo visible, y poder trabajarlo en la cadena de valor.

Conclusiones:

- Desde la empresa: ser B, hoy es una elección, es una tendencia, las empresas B son las que perdurarán en el tiempo
- Desde el cliente; el cliente elige aquella empresa que ante el mismo producto/servicio atrás hay un propósito, es sustentable,
- El certificado no es la meta, sino el inicio de una camino de mejora,
- Y ser B, permite ser parte de una comunidad, un sistema que genera oportunidades, de negocio, de mercado, de coopetencia.

¹ Material creado y distribuido por SISTEMA B, a partir de la jornada DIA B BUENOS AIRES 2017.



Impactando desde las políticas públicas: (Moderador Álvaro Bronstein)

1° Disparador: El rol del Estado en relación a las nuevas economías y empresas sustentables

- Reconocer y ayudar a articular y escalar con diferentes iniciativas como ley BIC, política de compras responsables, etc.
- Obrar como facilitador desarrollando un marco regulatorio.
- Debemos pensar en el rol de todos, no solo del Estado, esperándolo todo de él. Debate público que se debe dar con los legisladores, la sociedad, la justicia, etc.
- Necesidad de correrse de la mirada paternalista y generar espacios de co-creación. No sólo esperar la sanción de una ley, traccionar los temas, tener una responsabilidad compartida.
- Un solo sector no puede con todo.
- Promover un espacio de I+D, para generar cambios en lo actitudinal, para ayudar a escalar las ideas y proyectos.
- Declararse como aprendiz, reconocer que no tiene un mapa de ruta y que necesita ayuda.
- Aprender a escucharnos. Hacer las cosas con pasión desde el Estado porque esto trae más pasión y de este modo, se transforma en cultura. Logrado esto, de ahí no volvemos más, estará instalada la idea.
- Entender que el proceso es tan importante como el resultado.
- Los municipios deben tener un rol activo y que será fundamental para la difusión y arraigo de esta idea.
- El Estado ayudando a entender, por parte del sector privado, a que estamos del mismo lado, a perder el miedo.
- Dar incentivos económicos para promover la inclusión.
- Trabajar para ganar espacios desde el Estado, por ejemplo, participando de eventos como este.
- Generar un efecto transformador, donde el Estado piense cómo ayuda para reducir los tiempos de gestión. Se necesita otro acompañamiento en el crecimiento de las empresas.
- Evolucionar del concepto de inclusión al de integración.
- Traccionar eficientemente con el Estado y otros organismos
- Pensar en cómo facilitar el trabajo entre ministerios. Mejorar la comunicación entre ellos.
- Generar mesas de diálogo para construir marcos regulatorios adecuados.
- El Estado nunca va a lograr dar respuesta a todos los problemas y para ello se sirve del ODS 17 (generación de alianzas).
- Hay que modernizar la estructura del Estado, aunque es difícil hay que quebrar la inercia, los departamentos estancos.
- Cambiar la idea de dar y recibir por la idea de socios. Corresponsabilidad social. Hacer juntos.

2° Disparador: ¿Hasta dónde debe llegar el Estado? “Te invito a que me ayudes a resolver un problema pero hasta dónde debe delegar en otros, funciones del Estado?”

- Trabajar fuerte en la articulación para el hacer.
- La modernización del Estado incluso en la gestión de la educación. Modificar el sistema de educación convencional para empezar a trabajar, desde el nivel inicial, con todas estas temáticas.
- Dificultades a nivel operativo, gestión atada al cumplimiento de normas y resoluciones administrativas que no dejan mucho margen de acción.
- Hablar con un interlocutor válido, que tenga poder de decisión para avanzar con los proyectos.
- El cambio desde todas nuestras relaciones y vinculaciones con las personas, generar confianza.
- ¿Tener un Estado B? El Estado es B por definición, debe estar orientado al bien común y no favorecer a multinacionales. Los gobernantes, a su vez, deben todos pensar en el triple impacto.
- Globalización. No mirar casos de éxitos diferentes, en otras latitudes, preguntarse qué pasa acá, qué pasa con nosotros y cómo hacemos para resolver nuestros propios problemas.
- No estar atados al miedo, ser transparentes y hacer las cosas si estás convencido, aún si esto significa transgredir normas internas. Si se hace desde la convicción y buscando el bien común, hay que hacerlo.
- Crear instrumentos creativos para dar soluciones a las problemáticas (bonos de impacto).
- TODOS SOMOS EL ESTADO.

La nueva economía en el mainstream: (Moderador: Alejo Canton)

Universidad

Roles de la universidad/academia para que las empresas B ingresen al "mainstream":

- La academia B trabaja para ello
- La universidad es fundamental en el desarrollo de conocimiento sobre: Gestión en empresas B, vínculo empresas B – alumnos; metodología de enseñanza-aprendizaje con análisis de problemas reales de empresas B
- Poder de convocatoria de la universidad
- Espacio para el desarrollo de competencias para el emprendedurismo de impacto
- Desarrollo de conocimiento con utilidad prácticas para empresas B, por ej. Medición de impacto.

Liderazgo

¿Quién lidera el cambio de paradigma dentro de la organización?

Respuestas posibles:

- Liderazgo transversal
- Empoderar a otras áreas para que lideren
- Partner internos

Precio

- Se parte de la siguiente afirmación: "Empresas B = no es una economía de menor precio sino de mejor "valor" (en el sentido integral del término)
- Problemática: Proveedores con respecto social y/o ambiental pero con precios más altos que el promedio de mercado / Precio final más alto que el promedio de mercado y/o de sustitutos.

Respuestas posibles:

- Desarrollo de proveedores
- Integración de proveedores
- Criterios de selección de proveedores que incluya empresas B
- Rol del consumidor como transformador: Por su poder de compra + universidad como formador del consumidor. Ellos traccionarán el cambio.

Comunicación

Se parte de la siguiente afirmación: "Lo que no se mide no existe y lo que no se comunica tampoco".

3 formas de comunicar:

- Comunicar mostrando resultados.
- Comunicar mostrando los beneficiarios, o sea, sus protagonistas. (Caso ML "Historias que inspiran")
- Que el producto hable por sí mismo (Caso Natura)

Concentración de mercado

- **Dilema:** la concentración es mala para lograr equidad e igualdad. Hay que distribuir el riesgo de la concentración.
- ¿Pero, si los que se concentran son empresas B, también es malo?
- Se invita a la reflexión.

día B

Sistema



Las personas como motor de cambio (Moderador: Martín Bunge)

- ¿Qué nos mueve a hacer?
- ¿Cómo armamos un puente entre los que hacen y los que necesitan?
- 'En mi caso sale del corazón hacia afuera, es una decisión del corazón hacia afuera'
- No importa el impacto ni el tamaño sino el Ser, desde Ser la mejor versión de uno mismo. Desde lo que uno es, es desde donde puede aportar.
- Lo que creo que inicia el camino es un malestar, porque sostenerlo te consume, la solución es buscar otra cosa. El tema es tomar la decisión de ir por el cambio.
- No es el signo peso lo que tiene que estar por delante, sino por detrás. Tenemos que dar lo mejor de nosotros, y que nos paguen por eso. El tema es hacer el cambio.
- Lo que aprendí en Oriente, tomando té en cuencos es que están todos unidos y menos partidos. Al final del día lo importante es cambiar 'competir por compartir'.
- Tener la valentía de habitarnos. Van a haber espacios vacíos que no necesariamente son malos. El vacío de todos es la oportunidad de todos
- Creo que faltan líderes. Hay muchas personas que quieren hacer pero necesitan un líder.
- Para liderar a los demás hay que liderarse primero a uno mismo.
- Hace falta coraje.
- La motivación personal no es transferible pero sí contagiosa .
- A raíz de dar ejemplos la gente cambia la mentalidad, de 'No se puede' a 'Oportunidades'.
- Es más fácil que la gente se abra y comparta si es contenida.
- Inicié el cambio cuando me pregunté cuál era el sentido de mi profesión.
- Desde la profesión podemos contribuir al cambio. Desde lo colaborativo, porque lo que tenemos es lo que formamos entre todos, no es algo externo, ajeno, somos nosotros.
- Podemos crear valor desde la colaboración y la contención.
- La mesa solidaria de Tandil desde hace más de 10 años agrupa a la sociedad civil, el gobierno, las empresas: unidos podemos. Cuando se genera confianza se puede avanzar. CONFIANZA
- Cuando nos conocemos entendemos mejor qué podemos aportar. CONOCERSE
- Más que convencer hay que compartir y aportar. APORTAR
- No tenemos que convencer sino hacer. HACER
- Necesitamos tener un propósito. PROPÓSITO
- Hay que seguir buscando el cambio. BUSCAR
- Si no hago sentido conmigo misma ¿cómo voy a hacerle sentido al otro? COHERENCIA
- A PARTIR DE LA COHERENCIA PUEDO ENCONTRAR EL PROPÓSITO Y LUEGO TENGO QUE LLEVARLO A LA PRÁCTICA. HACER
- ¿Cómo lograr que el cambio suceda en un ámbito no favorable?
- HAY UNA CUESTIÓN DE RESPONSABILIDAD
- ¿Qué puedo hacer yo para que otros tengan oportunidades?. RESPONSABILIZARME DE LO QUE YO PUEDO HACER Y HACERLO.
- Cuando hay un 'PARA QUE' IMPORTANTE Y ES COMPARTIDO se genera un compromiso con el fin.
- Cualquier persona en cualquier lugar puede hacer algo por otro.
- Quiero devolver lo que aprendí . DEVOLVER
- Si tomamos el liderazgo de hacer el aporte que creemos que puede APORTAR podemos avanzar.
- ¿Desde dónde somos conscientes de que podemos aportar a este cambio? Desde dónde lo estamos haciendo? DESDE EL AMOR
- Si nos vamos a la mente y lo racionalizamos nos desconectamos de los otros.
- La fuerza, el motor de cambio es el amor.
- Que me impulse el amor y no el miedo. ¿QUÉ ELIJO QUE ME IMPULSE?
- Desde donde estemos podemos hacer algo para elevar la conciencia de la humanidad. CONCIENCIA
- Salgamos de 'fijar los resultados a futuro' sino entendamos que el camino es el resultado. Fluir.



- ¿Cómo hacemos como ONG para financiarnos? Hay que desafiar el sistema actual porque no podemos pedir créditos. NUEVA REGULACION
- Yo me pregunto, si presto, porqué me tienen que devolver más? Compartimos el ejemplo del banco social de padres de escuelas Waldorf que prestan en dólares para proyectos educativos y sólo piden a cambio la devolución del mismo valor, sin intereses.
- Hay que ofrecer una alternativa a las personas que quieren darle sentido a sus finanzas. OFRECER ALTERNATIVAS B A LOS CAPITALES.
- El desafío es salir de la filantropía, dar una alternativa para quien quiere poner el dinero al servicio de un mundo mejor
- Hoy no hay beneficios por crear impacto positivo.
- Necesitamos romper con la lógica de la financiación actual. CAMBIO

El propósito en la acción

¿El propósito se descubre o se construye? Fue el interrogante que dio inicio a la conversación.

El propósito en las personas:

- Primero debo conocerme, saber quién soy y para qué estoy en esta vida.
- El propósito me da identidad y me ayuda a elegir de acuerdo a mi valores, me ayuda a saber cuándo decir que no y cuándo sí.
- Lo que late y siento lo pongo en acción, al servicio. Hay una fuerza generativa que te impulsa a moverte.
- La cabeza tiene que ir en función del propósito, no sólo en el trabajo sino también en la vida.
- El propósito puede ser escalable y puede ir variando, voy sumando cada vez más y mejorando.

El propósito en las organizaciones:

- Las empresas nacen con un propósito, hay algo que las moviliza, puede ser o no resolver una problemática, luego se transforman y evolucionan.
- Para un emprendedor la búsqueda de propósito debería ser lo primero. En cambio, para las empresas existentes el desafío es reconvertirse y ser B. Acá el propósito se va co-construyendo porque está formado por personas.
- El propósito puede construirse en relación con el producto y la marca, de esta forma se incluye en el modelo de negocios.
- Los propósitos de distintas organizaciones puede ser comunes y juntarse por un bien mayor, así no hay competencia. De esta forma se genera una construcción contagiosa que suma, crece y se expande.

Ejemplo de un propósito en acción:

La empresa puede tener un rol social brindando oportunidades laborales a personas con discapacidad.

Como conclusión se observó que:

Las empresas están poniendo la palabra propósito en su lenguaje, antes esto no pasaba. Ahora comienza a conectarse el mundo del management, de las empresas con el propósito. Esto nos muestra que existe una tensión, una búsqueda de sentido. Y sucede que si lo encuentro, luego no puedo retroceder y negarlo.

día B

Sistema



- Mi generación está aprendiendo de los hijos. APRENDER.
- El círculo empieza por uno. Cuando uno tira una piedrita al agua se forman círculos de adentro hacia afuera, no a la inversa.
- Me paraliza el miedo, ¿cómo? ¿hasta dónde? Quiero pero no puedo...cuando me conecto desde el miedo me enrosco, pero desde el amor fluye, me guía.
- ¿Cómo hago para saber quién soy? Y respetar al otro desde lo que él es? ¿Cómo incentivamos las diferencias en vez de anularlas? ¿QUIÉN SOY YO?
- No tomemos decisiones en base a las especulaciones, a lo seguro. ¿CUÁLES SON MIS LIMITACIONES / ESPECULACIONES QUE ME IMPIDEN TOMAR DECISIONES?
- Cuál es mi intención?
- CREER, CONFIAR Y AMAR
- Fracase, me cuestione el modelo de éxito de la sociedad, encontré mi propio modelo y ahora soy feliz trabajando en mi propósito (BUENAS MANOS)

2 Sesiones Temáticas:

Finanzas con Impacto

- ¿Qué son las Finanzas con Impacto? ¿Cómo generamos impacto a través de las Finanzas?
- Existen dos corrientes financieras. Una que va desde 'arriba hacia abajo' y otra que va desde 'abajo hacia arriba' estos últimos son los que tienen los problemas o necesidades financieras y generan las soluciones.
- Faltan marcos regulatorios para quienes son dueños del capital y los ubican en lugares donde se usan 'mal'.
- Existe una búsqueda de impacto positivo por parte de estos capitales, pero son insuficientes. Y las PyMEs que quieren generar impacto reciben una mala calificación.
- A mí me resultó generar empatía, con mover (Guapaletas)
- Nosotros desde Afluenta (Créditos e inversiones entre personas sin bancos. 100% Online. Mejor para todos. <https://www.afluenta.com/>) favorecemos a las PyMEs 'verdes' con eficiencia energética y energía renovable.
- Creo que nos tenemos que plantear qué se financia con mi dinero. Hay opciones como la Banca Ética y el Triodos Bank. Hay que buscar ese tipo de bancos localmente. CrediCoop por ejemplo? BANCA ETICA
- Desafiar cuáles son las tasas de retorno. Cuestionar que el Banco Central no de nuevas licencias.
- CUESTIONAR
- Hay que diferenciar entre inversión 'de impacto' e 'inversión con impacto'.
- El ahorrista tiene que tomar conciencia de lo que se está haciendo con su dinero (financiando guerras, etc.). TOMAR CONCIENCIA
- Nosotros somos un grupo grande y nunca nos financiamos con bancos. Sólo con capitales que quieren hacer una diferencia. HAY OPCIONES.
- Existen ahorristas, pero hay pocas empresas que les ofrezcan un buen plan de negocios y garantías.
- ORGANIZARSE
- La plata sobra, faltan buenos negocios, buenos equipos, generar confianza y cumplir. SER ACTORES DEL CAMBIO
- Yo a la financiación le llamo especulación, porque es eso. Y hoy hay especulación (financiación) sin sentido, hay que darle sentido. DAR SENTIDO
- HAY MIEDO Y DEMASIADA ESPECULACION. ¿NOSOTROS QUÉ SENTIDO LE DAMOS A NUESTRO DINERO? ¿DONDE LO PONEMOS?



- ¿Cómo hacemos como ONG para financiarnos? Hay que desafiar el sistema actual porque no podemos pedir créditos. NUEVA REGULACION
- Yo me pregunto, si presto, porqué me tienen que devolver más? Compartimos el ejemplo del banco social de padres de escuelas Waldorf que prestan en dólares para proyectos educativos y sólo piden a cambio la devolución del mismo valor, sin intereses.
- Hay que ofrecer una alternativa a las personas que quieren darle sentido a sus finanzas. OFRECER ALTERNATIVAS B A LOS CAPITALES.
- El desafío es salir de la filantropía, dar una alternativa para quien quiere poner el dinero al servicio de un mundo mejor
- Hoy no hay beneficios por crear impacto positivo.
- Necesitamos romper con la lógica de la financiación actual. CAMBIO

El propósito en la acción

¿El propósito se descubre o se construye? Fue el interrogante que dio inicio a la conversación.

El propósito en las personas:

- Primero debo conocerme, saber quién soy y para qué estoy en esta vida.
- El propósito me da identidad y me ayuda a elegir de acuerdo a mi valores, me ayuda a saber cuándo decir que no y cuándo sí.
- Lo que late y siento lo pongo en acción, al servicio. Hay una fuerza generativa que te impulsa a moverte.
- La cabeza tiene que ir en función del propósito, no sólo en el trabajo sino también en la vida.
- El propósito puede ser escalable y puede ir variando, voy sumando cada vez más y mejorando.

El propósito en las organizaciones:

- Las empresas nacen con un propósito, hay algo que las moviliza, puede ser o no resolver una problemática, luego se transforman y evolucionan.
- Para un emprendedor la búsqueda de propósito debería ser lo primero. En cambio, para las empresas existentes el desafío es reconvertirse y ser B. Acá el propósito se va co-construyendo porque está formado por personas.
- El propósito puede construirse en relación con el producto y la marca, de esta forma se incluye en el modelo de negocios.
- Los propósitos de distintas organizaciones puede ser comunes y juntarse por un bien mayor, así no hay competencia. De esta forma se genera una construcción contagiosa que suma, crece y se expande.

Ejemplo de un propósito en acción:

La empresa puede tener un rol social brindando oportunidades laborales a personas con discapacidad.

Como conclusión se observó que:

Las empresas están poniendo la palabra propósito en su lenguaje, antes esto no pasaba. Ahora comienza a conectarse el mundo del management, de las empresas con el propósito. Esto nos muestra que existe una tensión, una búsqueda de sentido. Y sucede que si lo encuentro, luego no puedo retroceder y negarlo.



Medición del impacto - Host: Federico Nahon

- ¿Que impacto medir? Siempre se puede medir?
- Primero entender el propósito, y sobre este definir los indicadores,
- Organizar estos indicadores, porque de cada uno pueden surgir cientos...
- Tenemos indicador para medir Intensidad de basura, y luego se puede abrir en basura orgánica, reciclable, procesada, etc..
- **¿Cómo medir el impacto en una empresa cuyo propósito es mejorar la salud de la comunidad?**
- Buscar indicadores de referencia, sobre aumento de ventas, mayor información,
- Pero esto no siempre alcanza, entonces buscar una muestra poblacional,
- **El proceso seria:** Hacer un mapeo, tener un diagnóstico, definir los puntos clave, definir indicadores, y tomarse tiempo para comunicarlos, pero con cuidado. Algunos indicadores son sensibles, y pueden generar un bumerang,

Comunidades B Locales

El grupo lo abrió Iván Gei de la Comunidad B de Córdoba, contando su experiencia y lo que era qué consistía la comunidad B de Córdoba.





- Participaron 20 personas aprox.
- Iván mencionó que firmaron el memorándum y como se llegó hasta ahí. Se juntan una vez al mes.
- Falta de unión del sector público y su participación es un desafío para la Comunidad.
- La idea es formar un equipo sistémico, con representación de todos los sectores.
- Ganas para multiplicar la comunidad. Se trata de tejer contactos y redes, y de dar a conocer Sistema B.
- Ayuda entre las comunidades sobre metodología o formas de hacer las cosas
- Mostrar que el contagio es simple y fácil.

¿Por qué comunidad?




- ¿Siempre hay alguien que debe guiarla?
- Hay que hacer que las cosas se den
- Las reuniones y pertenecer a una comunidad, disminuyen la distancia física.
- La comunidad te acompaña y da contención. Es más simple en comunidad.
- La idea de que lo bueno nace en familia, y una comunidad es una familia pero más grande.
- La comunidad tiene que ver con lo local (a diferencia de lo global).
- Compartir los valores de la educación.
- Compartir y potenciar conocimiento y buenas prácticas. Foco en colaboración.
- Que el movimiento o la comunidad crezca a donde tenga que crecer, con menos estructura y burocracia.
- Generar redes para contener y ser contenidos.
- Es el camino de expansión del mensaje.
- Replicar el sistema de comunidad en la sociedad.
- Aportar al otro a través de la generación de vínculos.
- Trueque de talentos.
- Todos están incluidos en la comunidad y la enriquecen.
- Ser persona B antes de empresa B.
- Concepto de SALUDTENTABILIDAD (JULLIAN) La idea de que debe plantearse la sustentabilidad partiendo del individuo para luego traspasarla a la sociedad.





ANEXO 3

Tabla Catálogo de Empresas B Argentinas - 2017



EMPRESA	PRODUCTOS/SERVICIOS	ATRIBUTOS B	VER MÁS
	<p>Sustainable Branding (Comunicación Amigable). Sustainable Merchandising (Merchandising Sostenible). Sustainable Packaging & POP (Embalajes y Material POP Sostenible).</p>	<p>Nuestro propósito es acompañar a empresas y organizaciones a generar conciencia social y ambiental a través del diseño de triple impacto. Creemos que un buen producto debe contribuir significativamente a la preservación del ambiente. Es por ello que generamos soluciones de diseño sustentables e innovadoras utilizando responsablemente los recursos naturales y económicos. Somos diseñadores comprometidos con el ambiente y queremos un mundo mejor.</p>	<p>www.aerostudio.design.com</p>
	<p>Agua segura para comunidades vulnerables: Trabajamos en escuelas rurales, centros comunitarios y hogares acercando acceso a agua segura con tecnología innovadora y talleres educativos. Tu Gota Suma: Vayas donde vayas vas a poder tomar agua segura con las botellas Lifestraw Go. Con cada una estás aportando a que una escuela más cuente con acceso a agua segura.</p>	<p>Somos una empresa social que busca contribuir al desarrollo de comunidades sostenibles. Co-diseñamos una cadena de valor que crea e implementa soluciones inmediatas y replicables ante la crisis del agua, trabajando de forma colaborativa con el sector público, privado y la sociedad civil.</p>	<p>www.aguasegura.com.ar</p>
	<p>Branding. Estrategia, diseño e implantación de marcas</p>	<p>Hacemos que tu empresa sea digna de admiración.</p>	<p>http://www.allegro234.net/</p>
	<p>Consultoría Integral Colaborativa. Desarrollo de programas y soluciones para proyectos empresariales, sociales y ambientales.</p>	<p>Nuestro propósito es generar soluciones innovadoras a problemáticas sociales y ambientales que faciliten el empoderamiento de las personas. Creemos en el desarrollo sostenible y promovemos la innovación social y la transformación en diversos</p>	<p>www.amagidesarrollo.com</p>




El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

	Promoción del Desarrollo Humano por medio de un periódico impreso y digital.	campos como la educación, la salud, el ambiente y el desarrollo empresarial. Generamos alianzas inclusivas, trabajando colaborativamente con el Estado, Organizaciones Civiles, Instituciones Educativas y Empresas.	
	Productos textiles: Ropa, accesorios y home deco.	Sustentabilidad en todos los procesos. Llevamos las fibras naturales de la Patagonia y de los Andes al mundo. Guardianes de técnicas ancestrales. Referentes de la moda internacional involucrados con animaná para dar diseño y una propuesta acorde al cliente de lujo. Profundizamos nuestro impacto llevando adelante la ONG HechoxNosotros	www.animanaonline.com
	Servicio de recolección y tratamiento de materiales reciclables y orgánicos. Desarrollo de un plan de gestión integral de separación de residuos en origen, con metas de sustentabilidad y RSE. Damos charlas y capacitaciones sobre la sustentabilidad y el reciclaje. Venta de bolsas de residuos hechas de plástico reciclado, contenedores para el acopio de materiales y materias primas luego de su acondicionamiento para poder reintroducirlas en el ciclo productivo.	Reducir la cantidad de residuos enviados a disposición final favoreciendo la cadena entera de reciclaje: concientización, separación, recolección, transformación, comercialización. Desarrollo de “urban mining” y “urban harvesting”, de modo de poder implementar tanto tecnologías como modelos comerciales innovadores y originales siempre considerando que el éxito de nuestra empresa pasa por los resultados económicos como por los logros ambientales. Contribuimos con el desarrollo de Fundación Reciduca.	http://andoreciclaje.com/
	Consultoría, Formación, Acompañamiento, Dinamización, Implementación de Proyectos transformadores, Inspiración. A quiénes: empresas, emprendedores, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos. Programas de	Somos impulsores del cambio hacia el Bien Común. Tenemos amplio conocimiento y formación académica en Nuevas Economías. Experiencia de nuestros consultores en Europa desde el 2013 y en Argentina desde el 2015 como Empresa B. Somos	https://bikonsulting.com




	formación especiales para líderes. Somos expertos en el modelo para municipios de la Economía del Bien Común	conectores de redes de valor social, ambiental y económico orientadas al Bien Común.	
	Pelotas, Gorras, Remeras	Por cada producto vendido donamos una Bola en una comunidad desfavorecida. Somos una nueva marca de pelotas de fútbol que persigue un fin social. Usar la pelota como herramienta para un más sano desarrollo en los chicos.	www.fcbola.com
	Camping es un lugar para juntarse a comer y tomar algo, escuchar música y revivir el espíritu de campamento.	Camping cultiva un ambiente cálido donde los huéspedes pueden revivir el espíritu del campamento escuchando música de su elección, comiendo y bebiendo platos y bebidas artesanales locales y ayudando a cuidar el lugar y compartirlo en comunidad.	www.campingcamping.org
	Copas menstruales	CÍCLICA es una empresa social innovadora, creada y gestionada por mujeres. Produce y distribuye la copa menstrual Maggacup, hecha de silicona hipoalergénica. La copita Maggacup es práctica, cómoda, altamente ecoamable. Promueve un cambio saludable y una mayor conciencia del propio cuerpo y sus procesos. Siendo reutilizable por hasta 10 años, la huella ecológica asociada a la copita Maggacup es mínima. Actualmente, su impacto ambiental es mucho mayor, puesto que sustituye productos descartables no reciclables.	www.ciclica.org
	Capacitaciones, Consultoría, Proyectos, Activaciones Sociales.	Somos una iniciativa abocada a la energía solar con triple impacto. Buscamos impactar positivamente en el medio ambiente y las personas a través de	www.colectandosol.co

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

		capacitaciones, proyectos, servicios de consultoría y activaciones sociales.	
	Promover salud a través de la gestión de la información.	En Conexia ayudamos a la industria de la salud a optimizar sus circuitos de trabajo a través de la implementación de una solución integral capaz de conectar a todos sus participantes. Con ella logramos simplificar y acortar trámites burocráticos, digitalizamos los procesos médicos y mejoramos la comunicación entre los distintos actores del sistema.	www.conexia.com
	Diseño y desarrollo de textiles en fibras naturales.	Cubreme es una decisión de crear diseños bellos, simples y perdurables usando textiles puros y nobles. Poniendo en valor su origen y naturaleza en cada paso del proceso y acabado. Intentando que cada prenda u objeto tenga un espíritu propio con una historia que rescatar.	http://cubreme.com
	<p>Consultoría en Estrategia, Comunicación y Cultura de la Sustentabilidad.</p> <p>Acciones de marcas con triple impacto.</p> <p>Jornadas de Team Building con impacto Social/ Ambiental.</p> <p>Coaching de personas y equipos orientados a acciones conscientes.</p> <p>Workshops y capacitaciones de desarrollo personal, orientados a promover el valor compartido.</p> <p>Programas de Capacitación para emprendedores e intraemprendedores sociales y Líderes de Cambio (Programa GPS, Programa Welukan).</p>	Somos una red de profesionales independientes con experiencia y vocación en llevar prácticas más conscientes a personas, equipos y organizaciones de todo tipo (Empresas, Gobiernos, sector social, etc), buscando constantemente el vínculo entre sectores para generar valor compartido. Operamos tanto en Argentina como en Uruguay.	www.damasco.co


	<p>Viandas saludables. Inspiradas en la cocina de Medio Oriente y Mediterránea, se adaptan a distintas necesidades dietarias y están elaboradas con vegetales orgánicos y carnes de pastura bajo procesos que usan racionalmente los recursos disponibles.</p>	<p>Contribuimos positivamente a la calidad de vida de nuestros clientes a través de la elaboración y comercialización de alimentos de calidad premium bajo un proceso trazable, con énfasis en el uso racional de los recursos disponibles e involucrando al cliente en la reducción de basura plástica a través del sistema de envases retornables.</p> <p>En nuestra cocina trabajan personas con discapacidad y elegimos proveedores que estén alineados con nuestra filosofía de sustentabilidad.</p>	<p>www.delaolla.com.ar</p>
	<p>Servicios: Programas y talleres de desarrollo social para jóvenes, niños, adultos (laboral) y género. Productos: Skates, Juguetes, Ropa, Cuadernos.</p>	<p>Empresa social que apuesta a la construcción de oportunidades de desarrollo a través de la innovación social. Buscamos encontrar soluciones simples a grandes problemas. Para ello: Desarrollamos e implementamos programas, proyectos, talleres con impacto social y ambiental. Construimos marcas desde donde generamos productos en el marco de la economía social y los comercializamos apostando a cadenas de valor sustentables e inclusivas. Trabajamos con comunidades y grupos vulnerables: mujeres, niños, adolescentes, personas con falta de acceso a oportunidades de desarrollo socio – laboral.</p>	<p>www.dibagodiago.com</p>
	<p>Vinos de gama media a máxima. Dos líneas: Dolium, de elaboración tradicional y Eco-Estate de elaboración natural y ecológico. Estamos a punto de lanzar un vino de alta gama en barrica directo en un</p>	<p>Generar alto impacto ambiental y social a través de nuestros vinos y el eco-turismo. Trabajamos con pequeños productores de uva con alta conciencia ambiental con alta chance de desaparecer y también con pequeños artesanos para</p>	<p>http://www.dolium.com/</p>

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

	<p>packaging revolucionario (mitad de espacio y peso, reciclable) y a menos de la mitad de precio que las botellas de calidad equivalente.</p>	<p>utilizar los subproductos (básicamente roble). Somos la primera bodega en Latam en certificar "B" (junio 2014). Vendemos "ecología en botella" para hacer el bien y consideramos fundamental la divulgación y propagación de la concientización ambiental+social ya que sin esto ninguna iniciativa individual separada de nuestro entorno es infértil. Buscamos romper los paradigmas de nuestro ambiente lleno de reglas y protocolos insostenibles, capacitando a todos nuestros visitantes a aprovechar su propia capacidad de apreciar el vino y no seguir los "que hay que hacer" que solo alejan al productor del cliente, favoreciendo la desaparición de pequeños bodegueros de alta gama a manos de los grandes grupos económicos.</p>	
	<p>Purificadores de agua de uso doméstico Atención al cliente Análisis de agua Envíos a nivel nacional e internacional</p>	<p>Brindar a cada hogar una fuente de salud, garantizando la pureza del agua Nos sentimos orgullosos de ser parte de ese movimiento global de empresas que utilizan el mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales</p>	<p>https://www.dvigi.com.ar/</p>
	<p>Redes para gestión de Conocimiento.</p>	<p>Conexión de personas alrededor de ideas e intereses comunes.</p>	<p>http://www.elviajedeoiseo.com</p>
	<p>Democratizamos la innovación y el emprendimiento. Principales servicios: Programas de desarrollo económico local con emprendedores de bajos recursos. Programas de aceleración de emprendedores de impacto.</p>	<p>Aportamos a una economía más equitativa socialmente y responsable ambientalmente a través de tres líneas de trabajo principalmente: Apoyando a los emprendedores de bajos recursos haciéndolos más competitivos. Acelerando el crecimiento de emprendedores de impacto social y ambiental.</p>	<p>www.empreciem.com</p>




	<p>Programas de intraemprendimiento, innovación social/ambiental para empresas o gobierno. Formación agentes de cambio positivo.</p>	<p>Influyendo en grandes empresas, gobierno y líderes para que operen más sustentable social y ambientalmente.</p>	
	<p>Consultora de comunicación especializada en sustentabilidad Asesoramiento a empresas, organizaciones, think tanks, gobiernos y territorios en: Comunicación & PR Sustentable Formación, Capacitación y Educación en Sustentabilidad Estrategias y Planes de Acción en Sustentabilidad</p>	<p>Desarrollan campañas de comunicación con propósito sustentable Incluyen a emprendedores sustentables como proveedores en su cadena de valor y la de sus clientes Generan articulaciones entre las empresas, ONG y Estado Identifican dónde y cómo sus clientes pueden ser más sustentables y cómo comunicarlo con alto impacto</p>	<p>http://emprendia.net/</p>
	<p>Somos un equipo de consultores que contribuimos con calidez humana y solidez técnica al desarrollo sostenible local, nacional y regional trabajando estratégicamente con los protagonistas de la acción en el mundo social para hacer más eficiente el diseño, implementación y monitoreo de sus acciones de impacto social y ambiental.</p>	<p>Ayudamos a mejorar el balance social y ambiental de las Empresas. Ayudamos a las ONGs a mejorar y consolidar su gestión y Fundraising. Ayudamos al Estado a cumplir sus objetivos sociales articulando empresas y ONGs.</p>	<p>www.enterenosocial.com</p>
	<p>Soluciones sustentables en gestión de residuos y RSE.</p>	<p>Ofrecemos un servicio integral de gestión responsable de residuos destinado a empresas; industrias; hoteles; organizaciones y municipios, incluyendo asesoramiento; capacitaciones; comunicación; recolección de los residuos reciclables; clasificación y reinserción en la industria de reciclado; certificación e informes mensuales y monitoreos permanentes.</p>	<p>www.geasustentable.com.ar</p>

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

		Buscamos reducir la basura enviada a entierro promoviendo la economía circular.	
	Proyectos de triple impacto: protección del ambiente, socialmente responsable y económicamente productivos a través de la compensación de emisiones de carbono y la mitigación del cambio climático a partir de una gestión sustentable de plantaciones forestales.	El triple impacto que buscamos en todos nuestros servicios	www.gmfsa.com.ar
	Pañales ecológicos y Toallitas Femeninas Ecológicas	Fabricamos pañales ecológicos de máxima calidad internacional con insumos de origen gogreen certificado. Cada pañal GoGreen reemplaza el uso de 1000 descartables y al final de su vida útil todos sus insumos pueden ser reciclados.	www.gogreen.com.ar
	Muebles y Estructuras de cartón.	Productos con ciclo de vida de reciclado continuo. Resistentes, prácticos y livianos. Fácil traslado y stock. Talleres y programas socioambientales para edad temprana.	www.grincraft.com.ar
	Marketplace de compra-venta online de productos con impacto social y ambiental. Nuevos y usados.	En Greenbox estamos en constante aprendizaje para vivir de una manera más sustentable, nuestro objetivo es influir positivamente en las personas y en el planeta, no nos interesa ser simplemente una plataforma de compra-venta, queremos inspirar a nuestros usuarios a tener una mejor calidad de vida, en armonía con la naturaleza.	www.green-box.com.ar




	<p>Yerba mate biodinámica</p>	<p>Restauración de la selva mata atlántica a través del cultivo bajo sombra. Creación de puesto de trabajo bajo normas del comercio justo. Beneficio a las comunidades a través del premio de comercio justo.</p>	<p>http://guayaki.com/</p>
	<p>Portal de Empleo para Personas con Discapacidad</p>	<p>Ayudan en la inclusión laboral de personas con discapacidad Asesoran a las empresas en la definición de buenas prácticas de reclutamiento y gestión Negocio inclusivo</p>	<p>http://incluyeme.com</p>
	<p>Increase potencia negocios con soluciones tecnológicas y conectándolos entre sí. #PotenciandoNegocios.</p>	<p>IncreaseCard, el primer producto de Increase, ya es utilizado por más de 10.000 comercios que ahora tienen control absoluto de sus ventas con tarjetas. Saben exactamente cuándo van a recibir sus ventas, cuánto les descontaron y cuánto pueden recuperar de esos descuentos. Próximamente, Increase lanzará nuevos productos para seguir potenciando a comercios y negocios de todo Latinoamérica.</p>	<p>http://increase.com.ar</p>
	<p>Publicidad innovadora y responsable en bolsas de panadería.</p>	<p>En Infopan hacemos que tu marca llegue a la mesa de todos los argentinos, mediante bolsas ecológicas que reparten más de mil panaderías en todo el país. En lo Ecológico, sustituimos las famosas bolsitas contaminantes de plástico, por bolsas de papel ecológico. Y en lo social, gracias al aporte de estas panaderías, ayudamos con alimentos a decenas de comedores infantiles. También le donamos un espacio de la bolsa a Missing Children, para ayudarlos a difundir las fotos e info de chicos perdidos.</p>	<p>www.infopan.com.ar</p>



El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

	<p>Blends de Té gourmet de alta gama en saquitos Té negro, verde y blanco de India combinado con flores, frutos y especias de Latinoamérica Creados por la Tea Blender Inés Berton 11 Presentaciones en cajitas de 15 saquitos Cajas de madera y otras cajitas especiales para regalería</p>	<p>Empresa comprometida con la sustentabilidad y el medio ambiente, y la creación de un espacio de trabajo con sentido, Productos que promueven el bienestar y la salud..</p>	<p>www.intizen.com.ar</p>
	<p>Cerveza sustentable.</p>	<p>Producimos cerveza incorporando sustentabilidad en los procesos, y nos comprometemos a neutralizar nuestra huella de carbono. Desarrollamos un modelo empresarial disruptivo de redireccionamiento de ganancias a proyectos de alto impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.</p>	<p>https://www.facebook.com/jarvacerveza</p>
	<p>Urbanismo Táctico: transformar la percepción negativa en participación activa mediante el reporte de problemas de mantenimiento de la ciudad. Espacios Inteligentes: promover la inclusión social a través de la conectividad libre a internet. Percepción Ciudadana: incentivar la escucha activa, por medio del relevamiento de opiniones ciudadanas. Difusión Colaborativa: desarrollar el activismo social a través de la difusión y apoyo de causas e ideas. Desarrollo Sustentable: conectar a los actores del proceso de generación, separación y recolección de residuos por medio de un</p>	<p>Somos una usina de innovación cívica y social, con el foco puesto en fomentar la participación ciudadana como vía para empoderar a las personas. Incubamos soluciones que consideran a la tecnología como herramienta que permita a la comunidad involucrarse y colaborar, colocando al ciudadano en el centro de la escena.</p>	<p>https://kiturbano.com/</p>




	sistema de recolección de residuos domiciliarios.		
 <p>LA CIUDAD POSIBLE</p>	Consultoría en Economía Circular y Desarrollo Regenerativo.	Diseñamos, planificamos y gestionamos proyectos relacionados a la economía circular y el desarrollo regenerativo en ámbitos urbanos y entornos naturales.	www.laciudadposible.net
 <p>DESDE LA 1948 MARCHIGIANA COCINA CON ACENTO - Italiano - MENDOZA - ARGENTINA</p>	Generamos buenos momentos cocinando y sirviendo con amor.	Regeneramos el sistema social. Nos acompañan proveedores locales y pequeños productores, entendiendo que los mismos son creadores de empleo, con el fin de promover el crecimiento de la economía local. Apostamos al desarrollo intelectual, emocional y profesional del equipo de trabajo.	www.marchigiana.com.ar
 <p>Layus</p>	Hacemos productos gráficos con impacto económico, social y ambiental positivo.	Trabajamos con papel 100% reciclado y tintas libres de plomo. Nuestros proveedores dan empleo a poblaciones vulnerables. No sólo prescindimos de árboles para nuestra producción si no que además con cada venta colaboramos con la restauración de bosques nativos.	www.layus.net
 <p>las quinas</p>	Elaboramos alimentos de manera natural y artesanal: Mieles Monoflorales (Limón, Eucalyptus y Algarrobo) Dulce de leche con y sin azúcar Mermeladas con y sin azúcar	Estancia Las Quinas es una empresa que nace en 2004, en General Las Heras, como una elaboradora de productos orgánicos certificados, libres de gluten y muchos de ellos sin azúcar. Estancia Las Quinas ofrece a sus clientes y consumidores productos alimenticios 100 % naturales de máxima calidad y pureza, cuidando y respetando al mismo tiempo la tierra, el aire y el agua. Es reconocida por su miel de abejas de máxima pureza, mermeladas y su dulce de leche, que fue elegido	www.lasquinas.com.ar

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

		entre los mejores del país . Hoy nuestros productos son comercializados en mercados como el de Alemania, Japón y Estados Unidos.	
	Juguetes didácticos de madera inspirados en la Pedagogía Waldorf.	Lo de Rodolfo es una juguetería didáctica que selecciona cuidadosamente sus juguetes inspirándose en la Pedagogía Waldorf. Con su línea de juguetes #VosPorUno, enfatizan en el valor de la solidaridad, siendo la donación el corazón de su empresa, brindando oportunidades de juego a niños lo merecen. Apuestan por la construcción de la individualidad de cada niño a través de un cuidado de su esencia y de la del mundo que lo rodea, poniendo especial énfasis en el respeto de todos los integrantes del proceso comercial y productivo, de principio a fin.	www.loderodolfo.com
	Servicio de Transporte Puerta a Puerta	Somos una empresa de transporte puerta a puerta que cuenta con altos estándares de calidad, que vela por el cumplimiento de las normas y tiene como valor fundamental el cuidado al ser humano. Contamos con una importante inversión en tecnología y procesos de gestión, junto a permisos nacionales para circular por toda la Argentina y países limítrofes. Somos una nueva forma de transporte que valora el servicio de calidad. Somos una nueva experiencia de viaje. Nuestro propósito es lograr que el CUIDADO hacia el ser humano sea un VALOR DE MERCADO.	www.lucenza.com.ar
	Somos yoguis haciendo indumentaria para Yoga. Cuidamos cada detalle para que la experiencia dentro y	Diseñar indumentaria especializada para la práctica del yoga y otras actividades “mindful” que fomenten el desarrollo de la	www.lulea.com.ar

	<p>fuera del mat contribuya a esa búsqueda que cada uno tiene.</p>	<p>consciencia y cambios positivos en las personas y en el mundo. Producir prendas de alta calidad, durabilidad y multi-funcionalidad que reduzcan el impacto ecológico que la sociedad de consumo actual perjudica con el excesivo uso de “descartables”.</p> <p>Crear comunidad: apoyar y fomentar el yoga y otras actividades “mindful” buscando conectar la comunidad de practicantes en Latinoamérica para generar cambios positivos en la región.</p> <p>Donar un porcentaje de todas las ventas y ganancias de luleå a ONG reconocidas y orientadas a ayudar a grupos sociales vulnerables.</p> <p>Fomentar la solidaridad dentro y fuera de luleå.</p> <p>Evitar daño innecesario al medio ambiente y donar al menos el 1% de las ventas a ONG ecológicas para contrarrestar el daño inevitable producido.</p> <p>Apoyar el trabajo legal, libre, cooperativo y en condiciones dignas.</p> <p>Ser una empresa genuinamente responsable que inspire a otras empresas latinoamericanas en la misma dirección.</p>	
	<p>Somos una usina de proyectos transmedia, concebidos con el doble objetivo de inspirar y entretener. Creamos contenidos multiplataforma atractivos que buscan lograr un impacto positivo en las personas y la comunidad. Nuestro lema es <i>"Entretenimiento que inspira"</i>.</p>	<p>Usamos storytelling para inspirar Creamos comunidades detrás de ideas positivas Desarrollamos contenidos novedosos Contagiamos valores humanos Educamos entreteniend Construimos capital social</p>	<p>www.luzlibre.com.ar</p>
	<p>Mochilas, Bolsos y Accesorios (billeteras, cartucheras, fundas ipad/mac)</p>	<p>Productos confeccionados por organizaciones con impacto social</p>	<p>www.mafiabags.com</p>

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

		<p>Productos realizados con velas náuticas re-utilizadas. Velas de barco, windsurf y kitesurf</p> <p>Productos que promueven el bienestar y la salud</p>	
	<p>Buscamos democratizar el Diagnóstico Mamario de alta calidad con TELEMAMOGRAFÍA. Somos una red de especialistas y Centros especializado en el diagnóstico mamario y Centros “periféricos” ubicados en lugares estratégicos del país que envían las mamografías digitalmente al Centro “núcleo”. Los estudios se analizan en pantallas de grado médico de alta definición (12 MP). En 24 h se procesan y envían los resultados. Nuestro propósito es lograr que todas las mujeres accedan a un diagnóstico mamario certero que disminuya la tasa de mortalidad por la enfermedad del cáncer de mamas; mejorando su calidad de vida.</p>	<p>Certeza en el Diagnóstico Mamario.</p> <p>Red de especialistas internacional: Exportación de talento local al mundo.</p> <p>Innovación al servicio del paciente: ChatBOT y mamógrafos 3D.</p> <p>Educación Médica continua y concientización para mujeres.</p>	<p>http://www.mamotest.net/</p>
	<p>Joyería experimental sustentable en cuero.</p>	<p>Tomamos el diseño sustentable como organizador de nuestra ideología a través del rescate de la materia prima, trabajamos con materiales remanentes de diversas empresas argentinas, cueros nuevos, reciclados, re usados o de descarte.</p> <p>Rescatamos los oficios, cada pieza, es la resultante de la elaboración artesanal de manos argentinas. Y por último el respeto a las personas brindando piezas de alta calidad y durabilidad.</p>	<p>www.maisondamecq.com</p>
	<p>Atracción y gestión de talento para las organizaciones que están cambiando el mundo:</p>	<p>Queremos que las organizaciones y profesionales con propósito de impacto se encuentren.</p>	<p>www.matteria.co</p>

	<p>a) Headhunting. b) Publicación y difusión de vacantes. c) Filtro de perfiles. d) Evaluación de perfiles e) Consultoría de ADN Organizacional.</p>	<p>Trabajamos de una manera humana, propositiva, muy profesional y a precio justo.</p>	
	<p>Consultora en comunicación que ofrece un servicio que busca integrar e incorporar conceptos sustentables en las organizaciones. Facilitamos soluciones donde se potencie el comercio local, las buenas prácticas ecologicas y la mejora de hábitos en las empresas para lograr un futuro sostenible.</p>	<p>Desarrollamos programas de concientización sustentable en empresas. Trabajamos y fomentamos la compra de regalos empresariales ya sea sustentables o producidos por sectores vulnerables o cooperativas.</p>	<p>http://www.moddomarketing.com.ar/</p>
	<p>Productos de cosmética, perfumería y cuidado personal. Productos de tratamiento para la piel, rostro y cuerpo, cuidado y tratamiento del cabello, maquillaje, perfumería, productos para el baño, protección solar y líneas infantiles.</p>	<p>Toda nuestra perfumería utiliza alcohol orgánico. 83% de los insumos son 100% origen vegetal. Productos no testeados en animales. "Crear para Ver": línea de productos no cosméticos cuya recaudación está destinada a programas de mejora de la educación pública.</p>	<p>http://naturacosmeticos.com.ar</p>
	<p>Ofrecemos servicios de generación de contenido multiplataforma y pauta publicitaria personalizada a través de nuestro Impact Lab para que las empresas de #TripleImpacto puedan visibilizar sus productos y servicios CANALES: DIARIO digital + RADIO en Radio palermo fm 94.7 y cienradios.com + NEWSLETTER a 15000 suscriptos +</p>	<p>Promovemos el periodismo de soluciones: difundimos propuesta y soluciones que están cambiando el mundo. Generamos articulaciones entre empresas, gobierno y tercer sector. 1er medio de comunicación y agencia de noticias transmedia en certificar como Empresa B en Latinoamérica.</p>	<p>www.noticiaspositivas.org/ periodismodesoluciones.news</p>

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

	ORGANIZACIÓN de eventos y coberturas internacionales.		
	Producción integral de Espectáculos y Eventos Sustentables	La Agencia nice dog actúa como un facilitador dentro del ecosistema industrial de la producción de espectáculos y eventos, donde en su carácter de empresa productora, suma valor a toda su cadena de suministro, acompañando, instruyendo y compartiendo con proveedores, colegas, clientes y sociedad en general; conocimientos, herramientas y procesos que faciliten la ejecución de acciones que estimulen el cuidado ambiental, la inclusión social y el comercio justo dentro del marco de la realización de eventos.	www.agenciainicedog.com
	Juguetes elaborados de material reciclado que buscan fomentar la creatividad e imaginación en los niños	Desarrollo cognitivo de los niños · Materia prima reciclada Negocio inclusivo	www.ondule.com
	Indumentaria para actividades al aire libre	Productos hechos con telas ecológicas como el algodón orgánico, el poliéster reciclado y el cáñamo Estricto control sobre nuestros proveedores en todo el mundo Transparencia en la cadena de valor Inspiración e implementación de soluciones a la crisis medio ambiental	Patagonia-arg.com
	Porta es una empresa familiar que cuenta con 7 divisiones de negocios: Consumo Masivo (Alcoholes, Bebidas, Vinagres y acetos, Jugo de Limón, Domisanitarios) Alcohol Etilico a Granel	Sostener el crecimiento integral de nuestra empresa, su gente y sus grupos de interés, generando valor colectivo.	www.portahno.com.ar




	<p>Carbonato de Calcio Gas Carbónico Alimenticio Quimosina Servicios Tecnológicos Mini-destilerías</p>		
	<p>Venta y alquiler de vasos reutilizables.</p>	<p>En Qero creemos que existe una alternativa sustentable al vaso descartable, y por eso ideamos un producto y un servicio que permite reemplazar de manera definitiva los descartables de los eventos en general, empresas e instituciones públicas y privadas. A 4 años de nuestro inicio hemos logrado evitar el uso de 50 millones de vasos descartables, lo que equivale a 800 toneladas de residuos plásticos. Nuestro objetivo: concientizar y generar un cambio cultural.</p>	<p>www.ecovasos.com</p>
	<p>Servicios: Recolección y reciclaje de Residuos Electrónicos con trazabilidad y certificación de disposición final y charlas de concientización para empresas y colegios. Productos: Aparatos electrónicos y sus repuestos reutilizados, especialmente seleccionados y productos de diseño sustentable: bijouterie, agendas, juegos para niños, muebles, entre otros.</p>	<p>Nuestro propósito es descontaminar de Residuos Electrónicos la región. Nuestro modelo de negocio se basa en la economía circular y buscamos que todos nuestros procesos de reciclaje conviertan estos desechos en materia prima para otros productos. Generamos conciencia a través de nuestras charlas y talleres sobre RAEE y consumo consciente.</p>	<p>www.reciclarg.com</p>
	<p>Cartuchos de impresoras para todas las marcas y modelos. Plan canje en originales y marca propia de cartuchos reciclados. Soporte técnico de impresoras laser, etiquetas, credenciales, fiscales y monitores. Servicio de impresión 3D , venta y soporte de impresoras. Fabricación de máquinas que ayuden al reciclado.</p>	<p>Planta ambiental habilitada como generador de residuos especiales y ahora certificada como Empresa B. Plan integral de recolección de cartuchos toner único en nuestro país. Logros en procesos ambientales y rse: Transformamos nuestro packaging para recolectar tapitas y ayudar al Hospital de nuestra ciudad. Paneles solares y un estacionamiento para moto electrica.</p>	<p>www.recycart.com</p>

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

		<p>Separación del 100% nuestros residuos.</p> <p>Programa de voluntariado corporativo.</p> <p>Programa oficina verde para concientizar a las empresas.</p>	
	<p>Elaboración de biodiesel y subproductos.</p>	<p>Es una empresa formada por un conjunto de personas emprendedoras, reunidas para producir combustibles líquidos biológicos no contaminantes a partir de materias primas obtenidas de la producción agropecuaria. Deseamos reflejar nuestros ideales y convicciones en la actividad diaria, tanto personal como empresarial; con el fin inmediato de contribuir en la construcción de un mundo con calidad de vida superior para nuestros hijos y la humanidad toda. Es por esto que priorizamos durante todo el proceso mecanismos y desarrollos tecnológicos de avanzada que contribuyan a mejorar el medio ambiente.</p>	<p>www.rosariobienergysa.com</p>
	<p>Agencia de Publicidad + Branding</p>	<p>Aplicamos la creatividad, la innovación y toda la experiencia de más de 25 años en el mundo publicitario para generar impacto social en las marcas y organizaciones mediante el poder de las ideas. Buscando así otra mirada, desarrollamos determinados proyectos colaborativamente en alianza con La Usina incluyendo a su equipo creativo formado por personas con discapacidad intelectual y motriz trabajando de forma integrada con nuestro equipo creativo profesional para generar procesos creativos únicos.</p>	<p>www.salommon.com.ar</p>

	Recolección y Disposición Final de Residuos Plásticos Rurales	Inclusión de trabajadores informales al sistema formal, capacitación y desarrollo de mejora en las distintas comunidades en donde operamos.	www.siclorural.com.ar
	Desarrollo de Software. Soporte Informático.	Especialización. Flexibilidad. Escalabilidad.	www.silice.biz
	Termotanques solares (agua caliente para particulares, edificios, empresas, hoteles). Kits fotovoltaicos (electricidad). Generadores eólicos de baja potencia. Diseño e instalación de sistemas, cursos y capacitaciones.	Reducción del consumo de energía no renovable, acceso a agua caliente o electricidad en zonas fuera de las redes tradicionales, organización de cursos con donación de equipos solares térmicos.	www.soleventus.com
	Servicio de Bar y Alquiler de Choperas de Cerveza para eventos sociales y corporativos.	Elaboramos nuestras barras y materiales de trabajo a partir de materiales reciclables. Reciclamos el vidrio, plástico y papel utilizados en la empresa y en cada evento. Fomentamos el consumo autosustentable.	www.sosdrinks.com
	Remeras Orgánicas.	Remeras orgánicas comprometidas donando el 10% de la facturación a la compra de alimentos orgánicos para distribuir en comedores infantiles.	www.staytrueorganic.com
	Diseño y desarrollo de sistemas de bombeo solar y generación fotovoltaica.	Cada sistema instalado reemplaza un generador de combustible o el consumo de la red eléctrica. Los sistemas fotovoltaicos permiten a comunidades disponer de electricidad y agua potable para personas, sus animales y cultivos con un bajo costo operativo y sin ningún tipo de emisiones de carbono.	www.tonkasolar.com.ar

El modelo de las Empresas B como alternativa de gestión

	<p>Botique BPO (business Process outsourcing). Tercerizamos procesos de ventas, cobranzas y fidelización de clientes . Buscamos altas performance, con calidad excelente y un compromiso con la ética. Lo hacemos a través de call center, fuerzas de ventas y Marketing digital.</p>	<p>Con foco en los negocios motorizamos nuestro propósito social. Nos importan las personas y concretamente empleamos grupos con barreras al empleo (mujeres mayores, primer empleo, discapacidad intelectual y extranjeros de países con conflicto social) Además promovemos buenas prácticas sociales y medioambientales como cultura organizacional.</p>	<p>http://trading.com.ar/</p>
	<p>Creamos, manufacturamos y vendemos productos sustentables de cuero reciclado, tanto para el mercado Retail como para el Corporativo, que resuelven las necesidades de las actividades cotidianas.</p>	<p>Nuestra misión es crear y vender productos atractivos, funcionales, originales y accesibles que sean duraderos por la calidad de su diseño y de sus materiales. Sustentabilidad, compromiso con la sociedad y respeto en las relaciones humanas son nuestros valores. Proponemos un estilo de vida emocional, aspiracional e innovador asociado a nuestra propuesta de valor. Nuestra visión es generar una marca global, multicategoría y multicanal, embajadora del diseño argentino y de la gestión empresarial responsable, con prácticas eficientes que contemplen tanto las problemáticas sociales como las medio ambientales, aportando soluciones desde Argentina para el mundo.</p>	<p>www.vacavaliente.com</p>
	<p>Zapatillas, Calzado e indumentaria de trabajo (camisa, pantalón, etc.)</p>	<p>En Xınca estamos creando un futuro donde el problema de la basura se convierta en integración social. Confeccionamos calzado y otros productos incorporando principalmente residuos de la industria del neumático y textil.</p>	<p>www.xinca.com.ar</p>

		Además, para fabricar nuestros productos, trabajamos con personas privadas de su libertad y talleres sociales.	
--	--	--	--

Tabla de creación propia a partir de los datos de Catálogo Empresas B – Argentina 2017 hecho por Sistema B.

ANEXO 4

Entrevista Nicolas Dobler Danone

A: Hola Nicolás, gracias por ofrecerme este tiempo para la entrevista. Estoy investigando para hacer la tesis de MBA sobre el modelo de las Empresas B como un modelo de gestión válido. Planteo un recorrido a través de los años sobre la evolución de la responsabilidad social en la empresa, desde los '60 hasta hoy. Con este contexto, entendiendo que Danone ha certificado B una división por lo menos en la Argentina, me gustaría entender cómo se llegó a esa idea dentro de la empresa y cómo es el día a día de hacer negocios en una empresa *mainstream*, en una empresa grande como esta de la que sos parte.

N: Nosotros veníamos en Aguas desarrollando, o queriendo desarrollar, una estrategia de sustentabilidad, pensándola como una forma de hacer negocios que esté totalmente incluida dentro de las decisiones, de manera transversal a todas las áreas de la compañía. En aquel momento veníamos haciendo un par de iniciativas que eran aisladas, contábamos con una reserva natural, que era un área protegida de la provincia de Mendoza, teníamos marcas que estaban empezando a pensar en adueñarse a un propósito social o ambiental, y veníamos trabajando desde las operaciones en todo lo que es la reducción del impacto en consumo de agua, energía, huella carbono, etc. Decidimos empezar a armar una estrategia que sea transversal a todas las áreas de la compañía, y para ello armamos lo que nosotros llamamos un “*learning expedition*”, que es una experiencia de todo un día en campo, con todos los directores de la compañía. En esa experiencia, recorrimos el CEAMSE, colectivas, fuimos a una ONG, estuvimos en La Juanita y también estuvimos junto con Natura, para que nos cuenten un poco como fue el concepto de la compañía, de cómo ellos también buscaban un propósito, y como fueron escalándolo hasta, bueno, convertirse ellos también en una empresa B. Eso fue en el año 2012. Después hicimos un taller de dos días completos también como para empezar a anclar que problemáticas sociales y ambientales hay en Argentina, y de qué manera nosotros desde la Danone podemos empezar a resolverlas o en principio trabajarlas, junto con el sector público y el tercer sector. Así generamos lo que hoy en día es la estrategia de sustentabilidad de agua Danone, y gracias a la cual llevamos

adelante tanto acciones *in company*, desde recursos humanos, desde calidad, desde operaciones, como incluyendo al consumidor con un claro llamado a la acción. Que a través de las marcas como Villavicencio, que busca un propósito de dejar en planeta de la mejor forma en que lo encontró, trabajando la problemática de residuos, reciclaje, y la problemática de la pérdida de biodiversidad, o la pérdida de ecosistemas, o Villa del Sur con la problemática del agua, o la marca WE, con la problemática de que somos un país diverso pero no inclusivo, empezamos a trabajar acciones concretas, y después llamamos al consumidor a ser parte de la causa. Fuimos teniendo resultados. Empezamos a incluir material reciclable en nuestros envases, trabajar con cooperativas de recuperadores urbanos, tener cinco campañas de acceso al agua. Y nos preguntamos en el comité de sustentabilidad, si las acciones que veníamos haciendo tenían realmente el impacto que nosotros pensamos que tenían, y si lo que la compañía hacía era suficiente. Entonces ahí empezamos a ver en el mercado que tipos de certificaciones o mediciones había para poder saber el grado de eficacia de nuestros planes. En el año 2012 ya empezamos a hablar de sistema B, no a nivel Argentino porque no existía, pero si a nivel mundial como una tendencia que estaba arrancando, y en el 2014 empezamos a completar el cuestionario para convertirse en empresa B, pero simplemente con el objetivo de medirnos. De ver que prácticas hoy en día se valora que las empresas tengan, y cuán lejos estábamos de ser una empresa que se quiere destacar respecto del resto, como es una empresa B. Lo hicimos bien tranquilo, nos llevó un año completarlo sin ninguna presión. En el 2015 habiendo completado el cuestionario, nos convocan desde “B Lab” en Estados Unidos, felicitándonos por haber completado todo el cuestionario, y preguntándonos si queríamos pasar a una fase de revisión. La fase de revisión es una llamada por teléfono, donde seleccionaban aleatoriamente una serie de preguntas, y donde nos pedían si podíamos compartir la evidencia de nuestras respuestas. Fuimos avanzando con esa llamada, esto en agosto del 2015, y en diciembre nos enteramos que a nivel global Danone firma un acuerdo de colaboración con B Lab, que es esta organización sin fines de lucro de Estados Unidos que trabaja para la certificación de empresas B. Y pensamos bueno, acá no estamos solos, sino que Danone también tiene el compromiso de acompañar este nuevo modelo de empresario que busca, no solamente el crecimiento económico, sino saber el impacto social y ambiental, que venía de la mano del doble propósito de Danone: crecimiento económico, y

progreso social. Y es ahí donde consultamos al grupo cual es el objetivo de Danone en cuanto a la certificación, cual es la posición, y nos dijeron que es decisión a nivel local, y que si queríamos avanzar ellos nos iban a apoyar. Y ahí decidimos avanzar con la certificación. Resumiendo, el camino B de Danone nace, primero por una total coherencia entre la estrategia de las empresas B de buscar no solo crecimiento económico, sino también progreso social y ambiental, y que entra en total consonancia con la política de Danone a nivel global, que nosotros llamamos doble proyecto, que es justamente eso: crecer económicamente, pero apoyando a la sociedad y al entorno con progreso.

A: Te llevo un minuto al momento previo que vos me mencionabas, enfocando en la idea de gestión. Cuando me hablás de la estrategia de sustentabilidad que habían planteado. La empresa, ¿tenía algún antecedente de manera local con algo relacionado con esto? ¿O fue que algunos compañeros en la corporación compartiendo intereses en el almuerzo iban por ese lado? ¿O lo tenían como objetivo desde el departamento ambiental? ¿Podés explicarme un poco esa situación previa?

N: Sí, yo tengo una formación académica en temas ambientales. Laburé desde que me recibí en distintas empresas, siempre en el área de medio ambiente, y fui yo el que propuso a Danone hacer este camino para convertirse en empresa B. En realidad el apoyo fue general, porque nosotros ya veníamos trabajando en un comité de sustentabilidad donde participaban los gerentes de marketing, los gerentes de compras, el de calidad, el de recursos humanos, el de operaciones, el de desarrollo de envases, el de desarrollo de materias primas, con lo cual cada uno tenía desde su área un claro rol a cumplir en la estrategia de sustentabilidad, y estábamos todos motivadísimos. Porque veíamos que cada vez que hacíamos algo, el consumidor lo veía bien. Sentíamos que teníamos mucho sentido de pertenencia hacia la compañía, estábamos orgullosos de laburar en algo que, no solamente servía a la compañía, pero que además nos daba un propósito personal muy importante que nos motivaba a cada vez dar más, o a ir a trabajar contento y motivado, y eso generó un equipo de trabajo súper lindo.

A: La evaluación que empezaron a hacer, ¿podrías decir que ayudó al sistema de gestión que llevaban adelante? ¿Sirvió como idea de *benchmark* o quedó solamente en un buen parámetro de medición? Y a nivel general, ¿es una experiencia que recomendás atravesar independientemente de lo que después se siga gestionando?

N: Sin dudas lo que es empresa B está mucho más enfocado y le sacan mucha más utilidad las pequeñas empresas, medianas empresas o empresas que se están gestando. Para una empresa grande, de hecho, el cuestionario no es muy amigable, aunque está mejorando. Por ejemplo: nosotros llevamos un proyecto de conservación de sitios degradados, o la importancia de la conservación en tierras privadas. Tenemos en Mendoza 72 mil hectáreas que tienen distintos grados de conservación, es un refugio de vida silvestre (declarado por la fundación vida silvestre), es un área natural protegida por la provincia de Mendoza, por el gobierno, es un sitio de importancia de conservación de aves, acaba de declararse como sitio Ramsar (sitio de importancia de conservación de humedales), y lo único que trae de práctica de puntuación para empresas B es si contamos o si apoyamos un área protegida. Atrás de ese trabajo en la conservación tenemos: un plan educativo que abarca 8000 estudiantes por año, reconocido de interés municipal y provincial de Mendoza, tenemos 12 guarda parques, somos sometidos a auditorias de conservación de naturaleza, todo si yo me baso en la evaluación de empresas B, quizás dejaría de hacer acciones que no traen puntos. Es decir, las acciones de la compañía vas más allá del cuestionario B. Pero reconozco, que así como tenemos acciones que exceden el cuestionario o lo sobrepasan, hay otras que nos ayudó el cuestionario a terminar de darles una forma. Por ejemplo todo lo que es la estrategia de diversidad. Nosotros somos una empresa diversa, pero gracias a las buenas practicas que otras compañías B tienen en términos de diversidad, nos trajeron un montón de ideas, y nos empujaron a llevar a Danone a tener una política interna de diversidad, y hoy en día contratar personas con discapacidad, celebrar distintas fechas como es la Diversidad Cultural, las Capacidades especiales, convocamos a ser parte de la marcha gay. Todas esas cosas no las veníamos haciendo porque no eran un foco, pero dado que las empresas B tienen una pata social, tanto hacia la comunidad como hacia los empleados, importante, es como que nos trajo este beneficio. Nos trajo esta idea de empezar a trabajar esa temática.

A: Bien, entiendo que puede quedar chica la medición para grandes empresas. Pero más allá de esta situación, ¿Cuáles crees que son los desafíos? ¿Qué sigue para este movimiento B? ¿Cuáles crees que son los principales desafíos para que esto sea cada vez más una moneda corriente?

N: Para mí el principal desafío, y más nosotros siendo una empresa de consumo masivo, es que el consumidor, nosotros creemos que el consumidor cada vez que decide alimentarse o hidratarse, tiene un gran poder de influenciar en su entorno. No solamente en su salud, sino también en el entorno social y ambiental, por las prácticas que lleva a cabo. La compañía que elige que elabora su producto. Por ejemplo: si yo quiero hidratarme, tengo en el mercado 7 marcas diferentes de agua, pero sé que una marca invierte un porcentaje de su ganancia a la conservación de ecosistemas, o que utiliza en su botella material reciclado que obtiene a través del empoderamiento de cooperativas de recuperadores urbanos, y que invierte en ello, yo le estoy dando al consumidor el poder de elegir, y a través de su compra, el poder de cambiar una realidad. La realidad de un cartonero, la realidad de la naturaleza, y yo creo que ahí está el poder de cambio que va a empujar a empresas que hoy en día no están viendo este nuevo modelo de negocios, a obligatoriamente llevar a cabo un cambio estructural en la compañía para empezar a mostrar que es lo que hace a favor de la sociedad y el ambiente. Que ya va a ser exigido a nivel consumidor. Yo creo que lo que falta es eso, que el consumidor sepa más sobre el origen de los alimentos o en general de los productos que consume y que con su decisión de voto puede hacer un cambio muy grande.

A: Entiendo perfecto, te sigo, y se me ocurre llevarte al plano de la responsabilidad social, que era una cosa cuando inició y es otra idea actualmente. No existía el modelo de fábrica, el modelo en donde la gente iba a trabajar sin una posibilidad de autorrealización. Sigue pasando el tiempo, y yo creo que hay una especie de contemporaneidad, entre el surgimiento de la psicología, la sociología como ciencia social fuerte que aparece, que se mete también de alguna forma en el trabajo y en las estructuras nuestras del laburo. Y llegamos a un momento en donde el mundo va aceleradísimo, donde recibimos un montón de información a través de esta tecnología que se nos acelera y se nos da vuelta, y que la comunicación de las empresas empieza a tener un correlato de responsabilidad social económica, con un departamento que tiene un objetivo, que tiene un presupuesto asignado y que tiene que empezar a limpiar un poco la imagen de la empresa. Desde ese lugar, ¿de qué manera se pueden vincular estas ideas con los objetivos de marketing, o de comunicación o de comercialización de la empresa? ¿Cómo hacer para equilibrar objetivos y empezar a contar gran parte de lo que

vos me estas contando que se hace? ¿Hay una discusión interna ya al respecto? ¿Hay alguna luz que haya aparecido en algún lado?

N: Si, es un desafío enorme la comunicación, es muy difícil hacerlo. Hace tiempo (dos o tres años), lanzamos “rebotella”, la primera botella de agua con más del 50% de PET reciclado en su envase. Nos abastecimos del PET con las cooperativas de recuperadores urbanos que empezamos a empoderar, tanto en la Ciudad de Buenos Aires como en Mendoza. Cuando queríamos volcar esa tesis de información que es compleja para explicar en un comercial de 20 segundos, o en una etiqueta que mide 3,5 cm de alto, donde por regulatoria tenes que dar información de donde proviene, de la composición química, bromatológica, fecha de vencimiento etc. contar ahí además todo el impacto social y ambiental que lleva ese producto, con la característica especial que nosotros preparamos justamente para lanzar una campaña. Hicimos un comercial donde mostramos el ciclo de una botella, desde que es comprada hasta que es clasificada y es entregada a una cooperativa, o dispuesta en un tacho de basura. Como esa botella va a una cooperativa donde se clasifica, donde va a una planta donde se procesa, y como vuelve a la industria que elabora una preforma reciclada, para luego ser soplada, hecha botella y envasada. En 20 segundos fue un desafío, es un comercial que está en nuestro canal de YouTube bajo “rebotella”, o poné Chino Darín.

A: Si, lo ví, lo ubico.

N: Bueno, ese comercial no fue entendido. El consumidor no entendía que pasaba con la botella, si la botella era reciclada, o si era reciclable, se confunde con los términos. No sabía si la misma botella pasaba a hacer botellas, y al ser reciclada era sucia.

A: Claro, porque vuelve de la basura.

N: Bueno, todo eso, fueron reclamos que fuimos teniendo porque no es sencillo para el consumidor entenderlo. Por lo cual cada vez que nosotros queremos mostrar una campaña, donde por cada botella vos estas apoyando una cooperativa, o estas aportando el dinero necesario para preservar un metro cuadrado de bosque, o para regenerar un metro cuadrado de bosque, que fue la campaña que hicimos el año pasado (a través de Villa Vicencio, con la compra de cada botella nosotros destinábamos el dinero necesario para regenerar con fauna nativa un metro cuadrado de bosque que había sido reforestado). A la gente le cuesta mucho asociar la campaña, no lee la etiqueta, no averigua más, con lo cual tenemos muy poco margen como para comunicar. A la gente,

lo que nosotros decimos “la Doña Rosa”. El que está preocupado si, se mete en el canal de Facebook, o YouTube, o ve el comercial, investiga, averigua. Pero si, es muy difícil.

A: ¿Y te parece que esa masividad que buscas en “Doña Rosa” como lo definiste recién es interesante por una cuestión educacional o es interesante porque querés que lo sepan? ¿O porque creés que en algún momento también esta gente va a ser ese factor de cambio del que venimos hablando, donde va a decidir comprar tu botella por sobre otra por todas estas razones?

N: Porque nosotros finamente creemos que cada uno de nosotros como consumidores de alimento, de productos o de lo que sea, tenemos que ser más conscientes del impacto que generamos, y que en esa decisión vos te preocupes realmente por lo que estas comprando. Por un lado para que te haga bien a vos, y por otro lado para que también le haga bien a alguien más, sea al ecosistema o a la sociedad. Si nosotros estamos invirtiendo porque creemos finamente como compañía que tenemos que tener un doble propósito, propósito económico para crecer como compañía porque al hacerlo también estamos generando progreso social, nosotros tenemos como misión brindar salud a través de los alimentos. Y mientras la compañía tenga más capacidad para hacerlo, más proyectos va a aguantar o a soportar o a impulsar o a financiar para lograrlo. Proyectos de reciclaje, proyectos de apertura de kioscos de agua o de empresas sociales. Entonces nosotros realmente queremos que el consumidor este lo suficientemente educado, por un lado para elegirnos, y por otro lado para elegir la causa que quiere apoyar, y también que sea consciente del impacto que genera. Es un mix de un montón de cosas, la realidad es esa. Nosotros no es que queremos influenciar, sino que queremos educar para que cada uno tenga las herramientas para tomar sus propias decisiones, sea o no elegir nuestros productos, pero sí de ser conscientes de que cada vez que compra algo la pregunta es: ¿Estoy comprando algo que me hace bien a mí? ¿Es necesario que lo compre? ¿Qué impacto tiene esto? Y en base a eso pueda hacer su mejor elección.

A: Por último, quiero preguntarte si con este rol que ocupás tenés alguna idea de futuro concreta, tenés algún deseo y en cuánto tiempo creés que podría suceder. Me refiero a algo positivo como para cerrar esta conversación.

N: En lo personal, de hecho en mi círculo de amigos o en mi familia, yo voy por no solo ser agente de cambio, de no solo esperar pasivamente a que las cosas sucedan, sino de preocuparse por que sucedan. Y yo creo que esto lo estamos viendo cada vez más. Y a

nivel empresa todo el networking que estamos haciendo, yo promuevo mucho más la sinergia, de basta de tener campañas individuales, sino que si nos unimos el impacto que podemos tener es mucho más fuerte. Por lo cual estamos volcando todos nuestros planes, en la medida que sea posible, a modelos colaborativos para lograr justamente el impacto colectivo. Y este impacto colectivo se logra uniendo las fuerzas de empresas, pero también de fundaciones, ONGs y de consumidores, por lo cual todos podemos tener una cruzada hacia una sociedad más justa, inclusiva y a un entorno más saludable.

A: Y el rol de los medios de comunicación ¿Ahí dónde lo ubicas?

N: Es educación.

A: Bien. ¿Está ya incluido en la charla o en la consideración, o hay alguien que levanta la mano y dice “yo estoy, y quiero charlar con ustedes también”?

N: Si, muchos medios ya se acercaron para empezar a difundir cada vez más buenas prácticas y que sea un enfoque integral. El otro día di una nota sobre el PET donde en la misma nota se suma un restaurant dando su visión, nosotros dando nuestra versión desde porque elegimos PET y no vidrio en algunos restaurantes, y el INTI validando que la movida que estamos haciendo va en línea a la posibilidad de reciclar cierto material y otros no, a la huella de carbono etc. Con lo cual el enfoque de los medios de comunicación está bueno.

A: ¡Gracias Nicolás!