

# ***Empresas B y Emprendedores Sociales***

## **Autores:**

Mottillo, Carla Antonella  
Prieto, Florencia Ayelén  
Stöltzing, María Florencia

## **Tutor:**

De Arteche, Mónica

Universidad Argentina de la Empresa



Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de  
Empresas

*Trabajo de Investigación Final en  
Administración de Empresas  
2014*

## Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	5
1.1. Executive Summary.....	6
2. Justificación .....	7
2.1. Tema .....	7
2.2. Problema .....	7
2.2.3. Preguntas .....	8
2.3. Objetivos .....	8
3. Marco Teórico.....	9
3.1. Situación Ambiental y social .....	9
3.1.1. Situación ambiental.....	9
3.1.1.1. Calentamiento Global .....	10
3.1.1.2. Contaminación del Aire y del Agua .....	11
3.1.1.3. Agujero en la capa de ozono.....	12
3.1.1.4. Aumento de Residuos .....	13
3.1.1.5. Deforestación.....	14
3.1.1.6. Pesca en Exceso .....	14
3.1.2. Situación Social.....	15
3.2. Nuevos gestores de cambio .....	17
3.2.1. Empresas B.....	17
3.2.1.1. B Lab y Certificación B .....	20
3.2.1.2. Sistema B.....	27
3.2.2. Ashoka.....	27
3.2.2.1. Emprendedores Sociales .....	28
3.2.3. Caso Emblemático .....	30
3.2.4. Desarrollo en Argentina .....	31
3.3. RSE y sus diferencias con el Sistema B .....	33
3.3.1. La ética y la ética empresarial.....	33
3.3.2. La Responsabilidad Social Empresaria .....	34
3.3.3. Impacto del Sistema B comparado con la RSE.....	35
4. Metodología de la Investigación.....	37
4.1. Paradigma y fundamento.....	37
4.2. Tipo de Investigación .....	37

4.3. Instrumentos utilizados .....	38
5. Trabajo de Campo.....	40
5.1. Cuadro de indicadores.....	40
5.2. Análisis de resultados de entrevistas .....	41
5.2.1. Entrevista a Guillermo Schulmeier.....	41
5.2.2. Entrevista a Guillermo Casarotti .....	42
5.2.3. Entrevista a Candelaria Becco.....	43
5.2.4. Entrevista a Victoria Viel Temperley .....	45
5.3. Análisis de Resultados de Encuestas .....	46
5.4. Análisis de charlas y conferencias.....	49
5.4.1. Conferencia: “Mejora continua”. 19° Encuentro Nacional 2014 .....	49
5.4.2. Encuentro Académico sobre Empresas B .....	49
5.5. Cuadro de indicadores clave de los instrumentos utilizados .....	51
5.5.1. Espacio semántico de Osgood .....	52
6. Conclusiones .....	56
7. Anexos .....	59
7.1. Anexo I: Emprendia.....	59
7.2. Anexo II: Inti Zen .....	72
7.3. Anexo III: Ashoka .....	85
7.4. Anexo IV: Fundación Donde Quiero Estar .....	92
7.5. Anexo V: Encuestas a Empleados de Empresas B .....	104
7.5.1. Respuestas a las encuestas .....	106
7.6. Anexo VI: Conferencia: “Mejora continua”. 19° encuentro nacional 2014.....	107
7.7. Anexo VII: Encuentro Académico sobre Empresas B.....	109
8. Bibliografía.....	117

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Preguntas de ejemplo para cada una de las áreas.....	23
Ilustración 2: Ejemplo de Reporte de Evaluación de Impacto .....	25
Ilustración 3: Comparación de Nivel de Impacto B con otros negocios .....	26
Ilustración 4: Reporte de Impacto de Emprendia del año 2012 .....	60
Ilustración 5: Reporte de Impacto de Emprendia del año 2014 .....	62
Ilustración 6: Reporte de Impacto de Inti Zen del año 2012 .....	74
Ilustración 7: Reporte de Impacto de Inti Zen del año 2014 .....	76

# 1. Resumen Ejecutivo

Se ha llevado a cabo un trabajo de investigación con el objetivo de comprender el motivo por el cual diversas empresas existentes o próximas a fundarse deciden 1. incorporar en el “corazón del negocio” objetivos tendientes a solucionar problemas sociales y ambientales, y además, conocer la evolución de esta tendencia en Argentina, y su impacto en el futuro. Por otra parte, se intentó identificar los principales pilares sobre los cuales las **empresas B** son creadas. Dicha investigación se basó en un análisis exploratorio en el que se utilizaron diferentes tipos de recursos como medios para obtener la información necesaria y poder arribar a una conclusión acertada. Los recursos utilizados fueron: participaciones en diversas conferencias acerca de emprendedores sociales y de empresas B en Argentina, encuestas a empleados de empresas B y finalmente, entrevistas a **emprendedores sociales** y fundadores de empresas B de Argentina.

Como conclusión, se puede decir que las empresas B tienen una leve tendencia en colaborar en mayor medida en **aspectos ambientales** ya que realizan mayor cantidad de acciones para mejorar dicha situación, y en general, ponen en segundo lugar los **objetivos sociales**. Además, se puede concluir que este tipo de empresas muestran **culturas sólidas** y la mayoría ve a su organización como una “familia”. Por otro lado, se pudo observar que dichas empresas no buscan cualidades especiales o ciertos requisitos específicos en sus miembros, sino que prefieren personas que se alineen con sus objetivos y su cultura.

Finalmente, se pudo concluir que tanto la aparición como la certificación de empresas B están en una etapa de gran crecimiento y evolución en nuestro país, y que los fundadores y creadores de dichas empresas están muy comprometidos a encontrar el **cambio mundial** tanto social como medioambiental.

Palabras clave: Empresas B - Emprendedores Sociales - Aspectos ambientales - Objetivos sociales - Culturas sólidas - cambio Mundial

## 1.1. Executive Summary

We had carried out a research with the objective of understand: from the one hand, the reason of why different enterprises decide include in the “heart of their company” objectives related to solve social and environmental problems. Also, we wanted to know the increasing of this type of companies in Argentina and their impact in the world. To the other hand, we intend to identify the principal reasons of the creation of the **B Corps**.

This research was based on an exploratory analysis in what there were different types of resources to collect information as enough as possible. The resources that we used were, such as: participate in different conferences related to social entrepreneurs and B Corps of Argentina, inquiries to members of B Corps and interviews to **social entrepreneurs** and founders of BCorps in Argentina.

In conclusion, B Corps have a tendency to contribute to **environmental factors**, because they act to improve the situation, and **social factors** are in a second place. Also, we can conclude that the enterprise **culture** is **strong** and the majority of the cases think that the company is like a family. Related to people qualities, these types of enterprises do not look for special qualities in their members because they prefer people that share objectives and the culture.

Finally, we can research that the appearance of this type of companies and their certification are increasing in our country. The founders and creators of this type of enterprises are strongly promise to find out the **world change** such as social as environmental.

Key words: B Corporation- social entrepreneurs- environmental factors- social factors- strong culture- world change

## 2. Justificación

### 2.1. Tema

Empresas B y Emprendedores sociales: la búsqueda del triple impacto, su desarrollo, crecimiento y evolución en Argentina.

### 2.2. Problema

Hoy en día existe una preocupación generalizada por cuestiones de interés social, ecológico y medioambiental, que genera una situación límite relacionada con el estado desmejorado en el que se encuentra el medio ambiente, impactando en las acciones tanto de la vida cotidiana como del accionar inmediato de las empresas.

Cada vez son más las empresas que buscan dar respuesta a problemas sociales y medioambientales, sin embargo, existen varios obstáculos para poder llevar a cabo una rápida y sobre todo eficaz respuesta para mejorar la situación actual. Uno de ellos es el rechazo por parte de los accionistas, quienes no quieren sacrificar beneficios para convertirse en empresas sustentables, o que busquen fines de interés público y social. Por otro lado, el entorno y la cultura del país donde desarrolla actividades la empresa, influye en el intento de ser una empresa amigable con el medioambiente. Otra situación que suele darse es que los procesos productivos de ciertas industrias y bienes requieren de metodologías de fabricación convencionales, que suelen ser nocivos para el medioambiente, y que son difíciles de modificar y llevar a cabo mediante otros tipos de procesos más sustentables, debido a problemas funcionales y económicos.

En Argentina, este concepto de ser empresas “mejores para el mundo”, fue incrementándose con el correr de los años, habiendo hoy en día 28 compañías certificadas en el país. Además, también existen ciertas personas “emprendedores sociales” que buscan generar un impacto positivo en la sociedad, a través de diversos proyectos y programas.

Con todos estos cambios en lo ambiental y en lo social, las compañías están dejando de preocuparse por cumplir con la Responsabilidad Social Empresaria, ya sea por cuestiones legales, o normas que lo exijan o por imagen corporativa, y están

comenzando a replantearse sus objetivos fundamentales, intentando cumplir el triple impacto que define a las Empresas B.

### **2.2.3. Preguntas**

- ¿Argentina es un país donde se promueve la creación o conversión de Empresas B y la aparición de emprendedores sociales?
- ¿Podría incrementarse la cantidad de motores de cambio en Argentina?

### **2.3. Objetivos**

- Identificar las causas por las que surgen las empresas B y los emprendedores sociales, y cuáles son los pilares sobre los que son creadas.
- Evaluar si Argentina es un país donde se promueve la creación o conversión de empresas B, y la aparición de emprendedores sociales.



## 3. Marco Teórico

### 3.1. Situación Ambiental y social

La situación ambiental se encuentra en condiciones debilitadas, por ello las acciones tanto de las personas como sobre todo de las empresas (que son por lo general las que más desechos generan) comienzan a inclinarse más hacia ello, con el fin de buscarle una solución a esta problemática cada vez más notable.

En cuanto a la situación social, en la Argentina especialmente hay una situación muy delicada relacionada a la pobreza, los delitos, la desocupación, etc. Además se encuentra en situación de crisis económica. Sin embargo, la cantidad de personas que se interesa en ofrecer ayuda en nuestro país es cada vez mayor; ya sea individualmente o por fundaciones o distintas entidades.

La situación tanto ambiental como social generan una preocupación creciente por parte de la sociedad para actuar lo antes. En este punto, estas problemáticas convergen con las empresas que se encuentran en el Sistema B, ya que combinan la rentabilidad con fines sociales y ambientales, nacen netamente ecológicas. Buscan un triple impacto a diferencia de las empresas tradicionales creando un impacto positivo social y ambientalmente, generando responsabilidades con una transparencia pública en cuanto a sus acciones.

#### 3.1.1. Situación ambiental

La situación ambiental de la Argentina muestra signos de procesos de deterioro y desaprovechamiento de los recursos naturales y de energía. Esto provoca una preocupación general por parte de la población y hace que toda la sociedad, tanto empresas como personas físicas, modifiquen día a día su conciencia ecológica. Argentina presenta una gran riqueza de recursos naturales y hábitats diferentes para la actividad humana, lo que permite que se desarrolle una gran cantidad de ecosistemas.

Hoy en día el clima está cambiando y las condiciones meteorológicas son cada vez más extremas, además, la actividad humana sigue creciendo como la población, lo que genera un aumento en la demanda de energía y un mayor uso de transportes. Todo

esto combinado genera que el país se encuentre en una situación límite teniendo un gran impacto en las acciones tanto de la vida cotidiana como del accionar inmediato de las empresas u organizaciones.

Gran parte de los problemas ambientales del país son el resultado de la forma de ocupación del territorio, ya que no se tuvieron en cuenta las restricciones y posibilidades al momento de realizar construcciones para responder al crecimiento de las grandes ciudades. La sociedad argentina interactúa constantemente con el medio natural, usando solo parte del mismo y generando problemas ambientales como consecuencia de la forma de vincular lo ecológico con lo económico y social.

Por su parte, el estado Argentino ha adoptado leyes para conservar los recursos naturales y potenciar una conciencia ecológica en la población. Además, estas normas y regulaciones orientan las acciones de los entes privados y públicos dentro de márgenes adecuados para contribuir al cuidado del medioambiente. Además, existen gran cantidad de organizaciones sin fines de lucro cuyo propósito es defender el medioambiente y estimular a la gente a que tome conciencia y cambie ciertos comportamientos o acciones que ponen en riesgo a la naturaleza.

#### 3.1.1.1. Calentamiento Global

El cambio climático en todo el mundo es la mayor amenaza a la que nos enfrentamos hoy en día. Desde la revolución industrial hasta hoy, la quema de combustibles que se utiliza para la producción de energía, hace que se liberen gases de efecto invernadero a la atmósfera, generando aumentos en la temperatura de la tierra y provocando distorsiones en el sistema climático global.

“En lo que respecta a la Argentina, no cabe duda de que su territorio, árido y semiárido en más del 50% de su extensión, sufrirá las consecuencias del incremento de temperatura y la fusión de glaciares y del hielo continental”, afirma el doctor Osvaldo Canziani, co-director del Grupo de Trabajo II del Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC).

Según estudios del doctor Juan Carlos Labraga, investigador del Centro Nacional Patagónico y especialista internacionalmente reconocido en el tema, dentro de las

consecuencias del calentamiento global se encuentra el derretimiento de los glaciares y masas de hielo, lo que pone en riesgo las reservas de agua dulce más importantes del mundo y que en un futuro causará la crecida del nivel de los mares. Otros efectos son: el incremento de calor, inundaciones y sequías, expansión de enfermedades, colapso de numerosos ecosistemas, aumento de lluvias y sequías, incremento de las temperaturas máximas y promedio y pérdida de tierras costeras, entre otros.

#### 3.1.1.2. Contaminación del Aire y del Agua

Otro factor preocupante del medioambiente es la contaminación tanto del aire como del agua. La contaminación se da cuando en el aire o en el agua se identifican sustancias diferentes a las naturales que pueden resultar nocivas para el hombre, los animales o plantas, como así también, perturbar el uso de los bienes.

En Argentina, la contaminación del agua debe considerarse como el problema medioambiental más importante debido a que la fuente principal de la contaminación son los tanques sépticos, y en una medida menor, las aguas residuales industriales.

La contaminación del aire y del ruido, constituyen un problema con repercusiones graves sobre la salud. Los vehículos a motor son la fuente de contaminación del aire en las áreas del centro de las ciudades. En Buenos Aires, por ejemplo, se realizan mediciones de los gases de la atmósfera a diario. Hay más de 300 mil vehículos de carga en el área metropolitana y entre el 17 y el 19 % de los micro ómnibus echa humo negro.

Dentro de los principales efectos de la contaminación del agua se encuentran: contaminación de las ciudades costeras ya que las brisas marinas llevan el aire hacia la costa durante el día y creación de nubes de contaminación, que se producen cuando la radiación solar altera los hidrocarburos y óxidos de nitrógeno producido sobre todo por vehículos y los convierte en una niebla química. Esto trae aparejados nuevos efectos nocivos para la humanidad como ser irritación en los ojos y molestias respiratorias, como también producir graves daños en plantas y árboles. Otro efecto de la contaminación hídrica es la lluvia ácida, que se da cuando la lluvia posee un ph menor a 5,6. Sus efectos son observables en materiales de construcción, metales, piedras de

monumentos y edificios, etc., ya que corroe todos estos tipos de materiales. Además afecta gravemente a las plantas dado que deteriora la cutícula de las hojas, causando un daño irreversible por la pérdida de nutrientes del suelo.

La contaminación del agua se da principalmente por la acumulación de basura en ciertas áreas, las descargas accidentales de petróleo, los vertidos de refinerías, plantas petroquímicas y petrolíferas, sumado a los labores de buques y desechos de motores de barcos. Las principales actividades humanas que producen impactos en las aguas subterráneas son los residuos sólidos urbanos, aguas residuales vertidas, actividades agrícolas, ganadería y las actividades industriales y mineras.

Con respecto a las consecuencias de la contaminación del agua, se pueden mencionar la existencia de contaminantes físico químicos, siendo estos muy perjudiciales para la salud humana, contaminación de algunos organismos que luego son ingeridos por la población como pescados o mariscos, y la generación de mareas negras generadas por las descargas de petróleo. A su vez, el petróleo actúa sobre los seres vivos impidiendo la fotosíntesis, disminuyendo el oxígeno del agua e impregnando a todo tipo de organismos causando su intoxicación.

### 3.1.1.3. Agujero en la capa de ozono

La capa de ozono se destruye paulatinamente de forma natural aunque esta destrucción puede ser incrementada por ciertas acciones de la humanidad. Se produce en las zonas ecuatoriales, pero es arrastrado a los polos como consecuencia de la circulación atmosférica.

Los CFC o mejor dicho, clorofluorocarbonos son derivados de los hidrocarburos saturados obtenidos mediante la sustitución de átomos de hidrógeno por átomos de flúor y/o cloro principalmente, y provocan un progresivo adelgazamiento de la capa de ozono. Esto a su vez, genera un incremento en la radiación ultravioleta que llega a la superficie de la tierra provocando efectos dañinos sobre los humanos como se cánceres de piel, daños oculares y debilitamiento del sistema inmune, entre otros. Además, se producen efectos nocivos tanto para plantas como en animales como ser

alteraciones en la forma y crecimiento de plantas y árboles, y cáncer de piel en animales.

#### 3.1.1.4. Aumento de Residuos

Se define residuo a cualquier tipo de material que está generado por la actividad del ser humano y que está destinado a ser desechable.

En Argentina diferentes factores como la sobrepoblación, las diferentes actividades humanas y el consumismo, han contribuido al aumento de residuo anuales. Si bien en el país se está inculcando cada vez más la cultura del reciclado, se continúan haciendo quemas a cielo abierto o la disposición de la basura en tiraderos o vertederos, lo que lleva a un problema de contaminación que conlleva a futuras enfermedades y daño para toda la sociedad.

Es por esto que la organización ecologista Greenpeace comenzó a promocionar y divulgar la “Ley de las tres erres” (Reducir, Reusar y Reciclar), una propuesta que incentiva la reducción, la reutilización y el reciclaje de los productos que son consumidos. Reducir se refiere a eliminar el origen de la contaminación en el proceso de producción de productos, lo que disminuiría considerablemente la toxicidad, la contaminación del agua y el aire, y ayudaría a conservar los recursos naturales. Reusar se refiere a volver a usar materiales que no estén contaminados por sustancias tóxicas como ser combustibles, insecticidas, etc. Finalmente, reciclar se refiere a usar ciertos residuos como materia prima para producir nuevos productos.

En nuestro país, se están creando nuevas normas para incentivar el reciclado como por ejemplo la obligación de los comercios de CABA de tener dos cestos de basura separando lo reciclable de lo no reciclable. Cabe aclarar que dichos cestos de basura los provee el gobierno de la ciudad.

#### 3.1.1.5. Deforestación

La deforestación, que puede definirse como la pérdida de superficie forestal, no es un fenómeno nuevo para la humanidad: en los últimos tres siglos el promedio de deforestación fue de 6 millones de hectáreas anuales.

La Argentina es uno de los países Latinoamericanos con mayor tasa de deforestación en los últimos diez años. Según datos de la Secretaría de Ambiente de la Nación, entre 2002 y 2006, la Argentina perdió 300.000 hectáreas de bosques por año, equivalente a 15 veces la ciudad de Buenos Aires, con más del 1% de tasa anual de deforestación (por encima del promedio mundial).

La deforestación en la Argentina está impulsada principalmente por dos razones: por el avance no planificado de la frontera agropecuaria y/o el crecimiento urbano.

Además de la pérdida acelerada de bosques nativos, aquellos que quedan en pie sufren un proceso continuo de degradación desde hace más de cien años. Ya sea para extraer madera, tanino, durmientes de ferrocarriles, postes de alambrados o carbón, la explotación forestal de los bosques nativos tuvo históricamente y tiene hasta nuestros días características mineras. Esto quiere decir que no se aplican técnicas de manejo o reforestación para asegurar su renovación o regeneración, sino que simplemente se extraen los mejores ejemplares hasta su agotamiento. Una de las razones para este comportamiento es la escasa rentabilidad y consecuente informalidad del sector forestal. Sumado a esto, la falta de acceso al asesoramiento técnico y al uso de las mejores tecnologías disponibles agravan la situación.

#### 3.1.1.6. Pesca en Exceso

El exceso de la pesca es un problema recurrente en la Argentina y no solo reduce la existencia de especies marinas, sean o no objeto de pesca, sino que también causa un fuerte impacto para el ecosistema en general.

Se estima que para 2050 no habrá más peces en el océano. La extinción de muchas especies por el exceso de pesca se debe al aumento de la demanda por comida del mar.

### **3.1.2. Situación Social**

La situación actual de la Argentina es delicada, ya que se ven a simple vista graves problemas como ser pobreza, indigencia, desigualdad, delitos, violencia y desocupación. Muchos indicadores son el resultado de la crisis económica actual y de las malas decisiones de los gobiernos.

En el país persiste el desempleo y el 25% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza. Más de 30% de los trabajadores se desempeñan en sus labores en el mercado no registrado de trabajo.

Según un estudio realizado por la UCA, se puede mencionar que el 5% de los hogares se ve afectado por una inseguridad alimentaria severa y el 6,7% moderada. El 2,8% de los hogares y el 4,9% de las personas se encuentran bajo la línea de indigencia y el 15,5% de los hogares y el 24,5% de las personas en situación de pobreza.

En cuanto a la cuestión habitacional, se expresó que el 7% de los hogares se encuentran en condiciones de hacinamiento, el 11,3% habitan una vivienda precaria y el 12,4% disponen de una tenencia irregular. El 12,9% no tiene acceso al agua potable, el 26,8% no tiene gas y el 34,1% no tiene cloacas, con las terribles implicancias sanitarias que esto trae aparejado.

Con respecto a la situación laboral de la Argentina, un 44% de la población económicamente activa en situación de pleno empleo con un ingreso mensual laboral promedio de \$ 5215. El 35,3% tiene un empleo precario y su ingreso promedio es de \$ 3.533. El 11,3% cuenta con un subempleo inestable y gana en promedio \$ 1.757, mientras que el 9,3% restante, directamente está desempleado.

Relacionado a las personas discapacitadas, 5.1 millones viven en la Argentina, el 20.46% de los hogares alberga al menos a una persona con discapacidad, el 75% de ellas se encuentra desempleada, el 43,9% son jefes y jefas de hogar y 102.793 son los alumnos con discapacidad desde el nivel inicial hasta el medio, en cambio 45.181 de ellos están integrados en la escuela común. Sólo el 7% de las personas con discapacidad alcanza el nivel terciario o universitario.

Si bien existe la asistencia pública, subsidios y diferentes regulaciones, éstas no son suficientes para cambiar el modelo socio-económico y social. Tampoco existe

ningún tipo de proyecto estratégico de desarrollo social para intentar lograr mayor equidad.

Por otro lado, el porcentaje de gente que se interesa y ofrece ayuda en la Argentina es cada vez mayor. Esto se demuestra no sólo de forma individual, sino a través de entidades, grupos o asociaciones impulsadas principalmente por jóvenes. Éstos buscan una forma de cambiar la situación de desigualdad del país y lo hacen a través de prácticas con energía positiva en el campo social. Ellos apuntan a cambiar al mundo y crean utopías para enfrentar los problemas sociales, y las ONG son potenciales instrumentos para afrontar dicho problemas. Son instituciones ideales que estimula el liderazgo juvenil y a su vez, impulsa la creación de una visión más integradora entre diferentes sectores, lo que a su vez hace que ciertas diferencias se acepten de forma más natural.

Este movimiento de jóvenes que buscan estos objetivos sociales va en aumento en la Argentina. Según el Barómetro de la Deuda Social Argentina de la UCA, la participación solidaria de los jóvenes de 18 a 24 años creció a 9% en 2013 en relación con el 7,9% en 2011.

Otro problema social muy común en la Argentina es la diferencia entre el género femenino y masculino. Si bien esta desigualdad es tratada en muchos lugares del país, se ven diferencias para dichos géneros en diferentes aspectos como ser en el mercado de trabajo, educación, salud, actitudes en las familias y hogares, y las diferentes participaciones en el estado, entre otros. Las tasas de actividad de las mujeres son más bajas que las de los hombres; las mujeres se diferencian por ingresos más bajos, y además las mujeres con menores ingresos tienen más probabilidad de quedar inactivas ante mujeres con mayores ingresos. Mujeres de entre 15 y 65 años en los hogares del 40% más alto de ingresos tienen tasas de actividad del 68.7%, mientras que las del 40% más pobres alcanzan sólo al 40%.



## **3.2. Nuevos gestores de cambio**

### **3.2.1. Empresas B**

La empresa B (Benefit Corporation) combina la rentabilidad con la solución de problemas sociales y ambientales, comprometiéndose con el cambio y buscando ser no sólo la mejor del mundo, sino también la mejor *para* el mundo. A diferencia de la empresa tradicional, cuya misión es obtener utilidades a corto plazo para sus accionistas, las empresas B redefinen su propósito e incorporan a sus estatutos el triple impacto positivo, creando un nuevo Modelo de Negocio, considerando en sus decisiones a consumidores, trabajadores, comunidad, inversionistas y medioambiente.

El triple impacto es una filosofía de negocios alternativa que adoptan ciertas empresas y consiste en la forma de medir sus resultados y metas en términos económicos, medioambientales y sociales. El triple objetivo incluye:

1. Propósito: Crear impacto positivo en el ámbito social y el ambiental.
2. Responsabilidad: Tener en cuenta como fin primordial los intereses de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
3. Transparencia: Publicar informe anual sobre el impacto social y ambiental certificado por un organismo externo e independiente que le dé veracidad a los datos.

Este tipo de empresas cumplen un rol social importante subsidiando actividades que por los escasos recursos económicos la sociedad civil muchas veces no consigue. A su vez se posicionan como una compañía diferente lejos de las malas prácticas y de la mala imagen.

Hay ciertas características que comparten las empresas B, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- Compromiso con un propósito significativo, es decir, estas empresas u organizaciones no solo buscan sus propias metas y objetivos particulares, sino que también buscan fines sociales y ambientales. Además, trabajan día a día basándose principalmente en sus valores, por lo que la pasión y el compromiso por su misión las ayudan a tener éxito a largo plazo.

- Su forma de obtener capital. Conseguir capital para las empresas B suele ser más complicado que para otras empresas por el compromiso que demuestran con su misión. Esto sucede principalmente ya que los inversores por lo general, evitan los objetivos que no estén relacionados con lo económico.
- Contratan empleados con valores compartidos. Este tipo de organizaciones buscan personas con competencias específicas, no convencionales, buscan gente más creativa y que cuenten con los mismos valores y objetivos que las mismas. Al buscar personal, no solo miden las competencias y capacidades de los candidatos, sino también sus valores. El principal fin de estas acciones es crear una cultura organizacional fuerte, lo que crea un beneficio intangible adicional: hacer que la gente se sienta orgullosa de formar parte de la empresa, apoyando los mismos valores.
- Promocionan sus valores con el fin de lograr la sensación de satisfacción para sus empleados como así también para los consumidores. Por ello, no sólo publicitan sus valores, sino también sus prácticas y formas de trabajo para lograr una mayor diferenciación. Esto a su vez, es lo que les permite crecer y sobrevivir en mercados altamente competitivos además de ayudarles a crear el beneficio de imagen favorable.
- Construyen una cultura organizacional fuertemente centrada en sus valores. su cultura refleja sus valores, y gracias a ello logran el compromiso y la motivación de los empleados. Estas empresas crean una especie de comunidad con sus empleados y de esta forma consiguen relaciones cooperativas que hacen que el personal logre mejores resultados. La gente que contratan, tanto empleados como su cadena en su totalidad, comparte los mismos valores para generar mayor valor.
- Hacen dinero, pero en ciertos momentos hacen excepciones. Las empresas B no desean que sus productos sean masivos y tienen una estructura de costos más alta para poder sobrevivir dentro del mercado. Esta política no quiere decir que estas empresas no busquen obtener ganancias, sino que buscan ganar dinero, pero no al máximo por sus valores.

- No contaminar, o hacerlo en la menor medida posible. Estas organizaciones hacen su máximo esfuerzo para minimizar los efectos negativos sociales o ambientales. las empresas B se esfuerzan para no contaminar con sus procesos de producción y de esta forma demuestran sus valores y dan credibilidad de sus promociones y su imagen de marca. Esto a su vez, es un método para motivar al personal que trabaja con ellos.
- Vías de salida. Estas empresas se preocupan en mayor medida por las manos en las que cae su empresa que en el dinero que se les ofrece por ella. Por estos motivos, algunos tienen dificultades en vender sus empresas ya que buscan compradores que mantengan su misma misión y sus políticas sociales y ambientales. Por esta razón, es que son más selectivos con sus compradores y prefieren vender sus empresas a inversores que mantengan sus mismos ideales.
- Devolver mucho: programas de donación. Las acciones donativas les permiten ser eficientes ya que buscan tener consecuencias o efectos positivos como por ejemplo: mostrar su compromiso, ampliar su imagen de marca, ventajas sobre otros competidores, etc.
- Ser un modelo para otros. Para las empresas B, ser un modelo es una prioridad y una medida esencial para lograr el éxito. Por este motivo, comparten sus experiencias, vivencias, travesías de sus marcas y sus ideales por diferentes medios: la web, diarios, libros, blogs, redes sociales, y otros elementos de media.

Las empresas B siguen ciertas “lecciones” orientadas como su guía de acción; estas son:

1. Incorporar los valores personales en áreas clave del negocio, incluyendo estrategia, financiamiento, recursos humanos, operaciones, etc.
2. Compartir experiencias e ideales con los demás.
3. Tener un propósito claro.
4. No tener vergüenza en obtener dinero o ganancias, y promover los valores en los productos o servicios que ofrecen.

Existen diversas motivaciones para llegar a ser una Empresa B, por ejemplo la inclusión de personas en situación de cárcel o la contratación de personas con menores oportunidades laborales, incorporación de personas con capacidades diferentes, creación de empresas que regeneren vida o reconstruyan ecosistemas naturales degradados, que disminuyan o reutilicen desechos, que impacten en la cultura de consumo, promuevan alimentación y vida saludable, revalorización de productos y culturas locales, etc.

### 3.2.1.1. B Lab y Certificación B

B Lab es una organización sin fines de lucro fundada en Estados Unidos con el objetivo de impulsar el éxito de las empresas, motivando a un nuevo Modelo de Negocios que combina acciones para resolver problemas sociales y medioambientales.

La motivación hacia las empresas se da a través de un cambio de un conjunto de iniciativas tales como:

- 1) La propulsión de una comunidad de B Corps diferenciando a las “buenas empresas” de un buen marketing
- 2) La generación de legislaciones para crear valor para la sociedad
- 3) Ayudar a las empresas a medir y mejorar su desempeño en materia social y ambiental

Para ser reconocida como Empresa B internacionalmente, se requiere una certificación entregada por B Lab. Para ello:

0. Se debe estar constituido como empresas y llevar al menos 12 meses facturando.

1. Se debe responder la Evaluación B que se constituye como una herramienta de gestión para la empresa, la cual abarca cinco áreas a la empresa: Gobernanza, Comunidad, Modelo de Negocio, prácticas laborales, y medioambientales.

2. Una persona del equipo de B Lab se contacta con la empresa y le entrega el puntaje final de la evaluación. Si obtuvo más de 80 puntos de un total de 200 la empresa puede optar por la certificación.

3. Se debe entregar documentación de respaldo.
4. Debe comprometerse y firmar el Term-sheet con los derechos y deberes de las Empresas B.
5. Se debe realizar los cambios pertinentes y necesarios en el Estatuto.
6. Se debe pagar la certificación anualmente; ésta varía en función a la facturación anual de la empresa, y va desde U\$S 500 a U\$S 25.000.

La Evaluación de Impacto para obtener la certificación conlleva tres pasos:

1. “Assess your impact”: implica evaluar la forma en que la compañía lleva a cabo las mejores prácticas. Se puede realizar una breve evaluación, para tener un punto de partida o de referencia en cuanto a cómo se encuentra la organización hoy en día con respecto a cada una de las dimensiones de sustentabilidad.

La compañía deberá responder preguntas que están hechas a medida de la compañía, según tamaño, sector y geografía.

El sector Gobernanza evalúa la transparencia y contabilidad de la compañía, centrándose en la misión, en la participación de los interesados o stakeholders, y en la transparencia general de las prácticas y políticas de la empresa.

El área de Trabajador evalúa la relación de la empresa con sus trabajadores, mide cómo la empresa trata a sus trabajadores a través de compensación, beneficios, capacitación; así como también se enfoca en el ambiente de trabajo, en la comunicación, en la flexibilidad laboral, en la cultura organizacional y en prácticas saludables para los empleados.

El sector de Comunidad mide el impacto de la compañía en la comunidad en que se desarrolla, evaluando la relación con sus proveedores, diversidad y participación en la comunidad local, también mira las prácticas comunitarias y de caridad que realiza la compañía o sus empleados. Asimismo, incluye una valoración de si el producto o servicio está destinada a resolver un problema social.

Finalmente, en el área de Ambiente se evalúa el desempeño ambiental, a través de los materiales, recursos y energía que utiliza, así como también mira el impacto de la cadena de abastecimiento y canales de distribución. Del mismo

modo que en Comunidad, se observa si los productos o servicios intentan resolver un problema ambiental.

## Ilustración 1: Preguntas de ejemplo para cada una de las áreas

### Área: Gobernanza

¿Ha trabajado la compañía para desarrollar estándares sociales y ambientales para su industria?

 Sí No

Ha asegurado que la misión social o ambiental de su empresa se mantenga en el tiempo, independientemente de la propiedad de la empresa, por:

 Incluyendo en el gobierno corporativo documentos que rigen el compromiso de los Stakeholders A través de la creación de una estructura de gobierno legal o jurídica específica que preserve la misión de la compañía Otra: describir Ninguna de las anteriores

### Área: Trabajadores

Con base en estudios de compensación, cómo estructura la compensación de su empresa (excluyendo la dirección ejecutiva) comparado con el mercado?

 Debajo del mercado Igual que el mercado Por encima del mercado N/A

¿Cuál es el número mínimo de días de vacaciones/días por enfermedad/días personales ofrecido cada año a trabajadores permanentes de tiempo completo?

 0-15 días laborables 16-20 días laborables 21-25 días laborables 26-30 días laborables Más de 30 días laborables

### Área: Comunidad

¿Qué porcentaje del management es de poblaciones en desventaja? (Incluye a mujeres, minorías, poblaciones excluidas, personas con discapacidad y/o personas que viven en comunidades de bajos ingresos)

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0%         | <input type="checkbox"/> 1-19%  |
| <input type="checkbox"/> 20-29%     | <input type="checkbox"/> 30-40% |
| <input type="checkbox"/> Más de 40% |                                 |

Al momento de evaluar el desempeño social y ambiental de los proveedores importantes, ¿cuál de las siguientes prácticas se aplican?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Visitar todos los proveedores importantes                      | <input type="checkbox"/> Criterios ambientales específicos requeridos         |
| <input type="checkbox"/> Criterios sociales específicos requeridos                      | <input type="checkbox"/> Aplicar criterios sociales o ambientales de terceros |
| <input type="checkbox"/> Evaluado por lo menos anualmente                               | <input type="checkbox"/> Dar preferencia a proveedores locales                |
| <input type="checkbox"/> Dar preferencia a proveedores sustentables o de comercio justo | <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores                            |
| <input type="checkbox"/> Otra   |   |

### Área: Ambiente

¿Su empresa controla o supervisa y registra la producción de residuos universales?

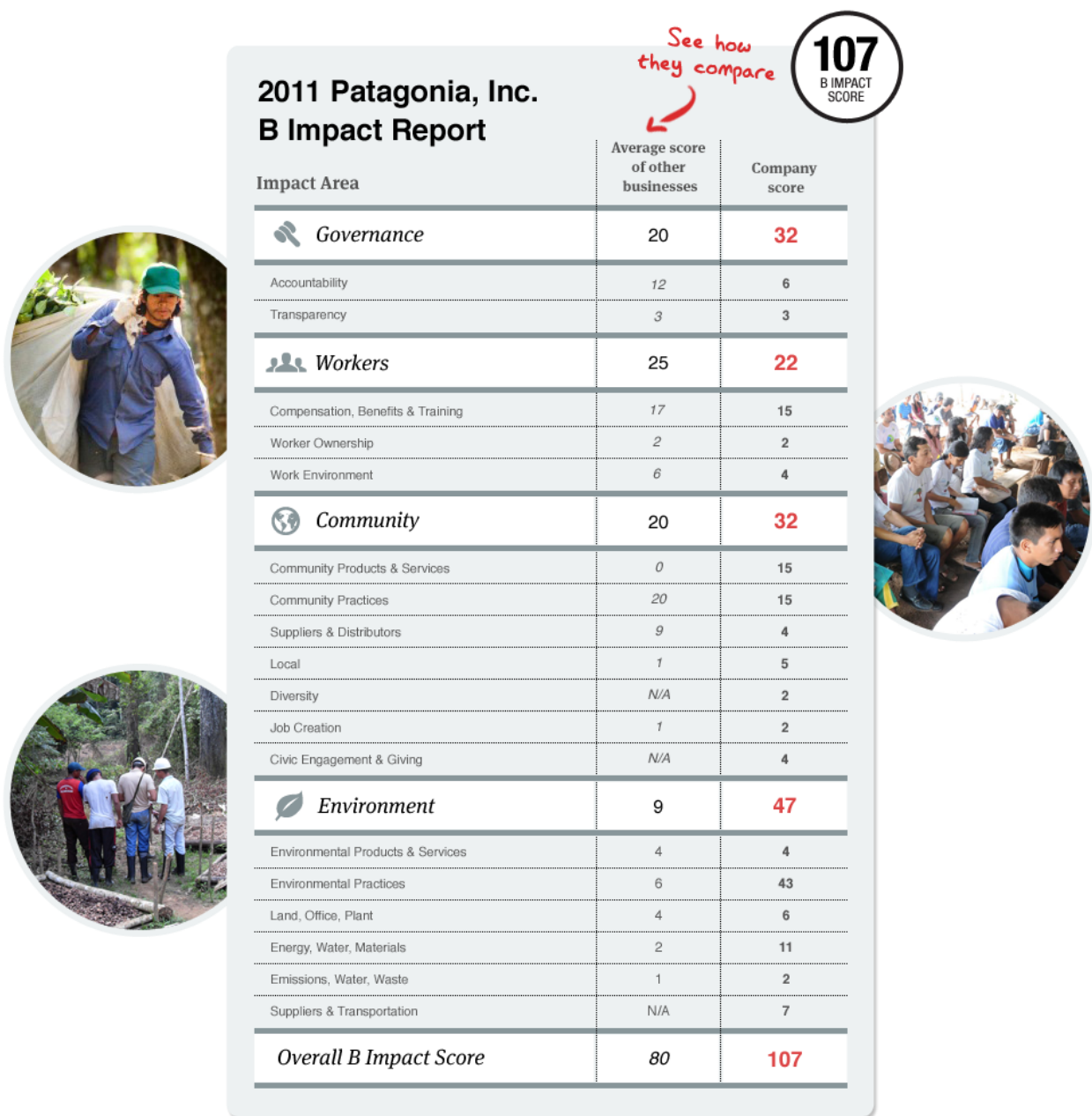
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> No monitoreamos ni registramos actualmente la producción de residuos                      | <input type="checkbox"/> Nuestra compañía monitorea y registra la producción de residuos (no tiene metas de reducción)  |
| <input type="checkbox"/> Nuestra empresa controla la producción de residuos y tiene metas de reducción específicas | <input type="checkbox"/> Nuestra compañía monitorea la producción de residuos y ha cumplido con las metas de reducción específicas durante el periodo de presentación de informes |
| <input type="checkbox"/> N/A - La compañía no tiene producción de residuos universales                             |   |

¿Qué porcentaje de la energía utilizada proviene de fuentes renovables de producción de energía para las instalaciones de la empresa?

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0%         | <input type="checkbox"/> 1-4%   |
| <input type="checkbox"/> 5-10%      | <input type="checkbox"/> 10-15% |
| <input type="checkbox"/> Más de 15% |                                 |

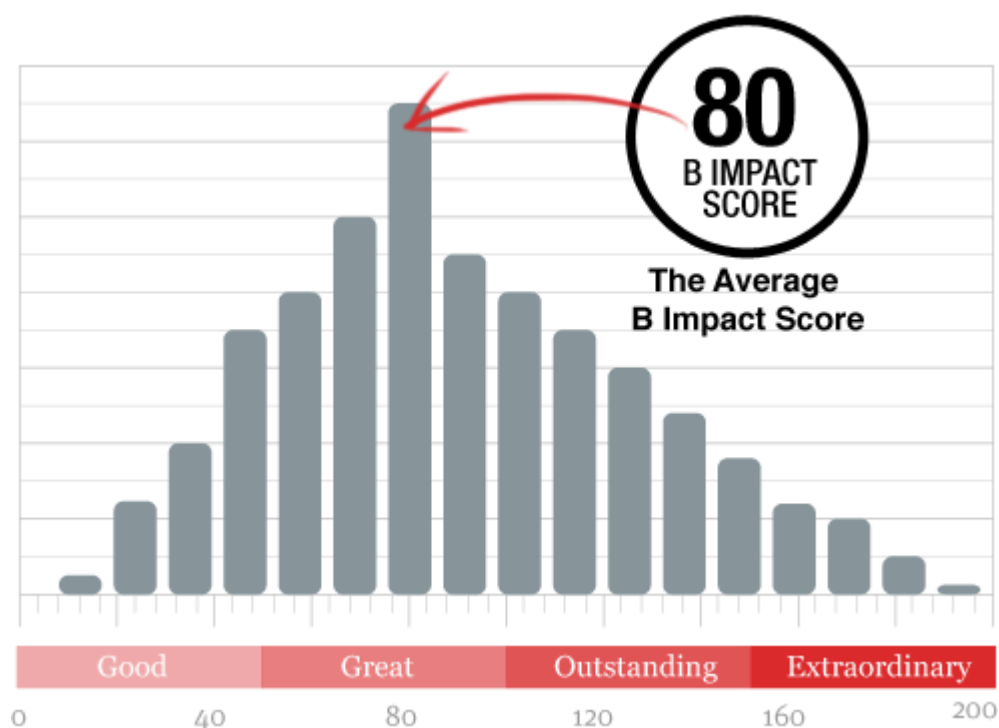


## Ilustración 2: Ejemplo de Reporte de Evaluación de Impacto



2. “Compare your Impact”: consiste en revisar el Informe de Impacto B, y ver cómo se encuentra la empresa. Se hace una comparación, tomando como punto de referencia a otras empresas, y se puede ver en qué aspectos la organización supera a otras empresas o en qué situaciones se puede aprender de ellos. Estos puntos de referencia le ayudan a entender el nivel de Impacto B en el contexto.

### Ilustración 3: Comparación de Nivel de Impacto B con otros negocios



3. “Improve your Impact”: mejore su impacto, a través de la creación de una hoja de ruta de mejoras para profundizar el impacto de su empresa.

Asimismo, podemos establecer algunas diferencias entre una Empresa B y una Empresa B Certificada:

- Cada empresa B certificada tuvo que haber obtenido un puntaje mayor a 80 en la Evaluación B, mientras que una Empresa B tiene la obligación de presentar un reporte anual sobre su desempeño social y ambiental.
- Las empresas B Certificadas tienen acceso a diversos servicios y apoyo por parte de B Lab, que las ayuda en distintos ámbitos como Marketing, ventas, hacer negocios con otras empresas B de la comunidad, etc.
- La Certificación B está disponible en todo el mundo.

Actualmente existen más de 1128 empresas B certificadas en el mundo, en 35 países, 126 empresas sudamericanas, y en Argentina alcanzan las 28.

### 3.2.1.2. Sistema B

Es una ONG que representa a B Lab en Sudamérica: Colombia, Brasil, Chile y Argentina; cuya misión es “construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales: Empresas B”, y su visión es “una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza”.

Los objetivos a largo plazo de Sistema B son facilitar el desarrollo de políticas públicas y marcos regulatorios favorables en cada país, aumentar el flujo de capital de impacto hacia la Comunidad de Empresas B y contribuir al nacimiento de la industria en la región, articular una comunidad creciente, líder, robusta y diversa de empresas B, potenciar a las empresas B en la generación de triple resultado, estructurar a Sistema B como una organización sostenible y que facilita la construcción de un movimiento, entre otros.

Sistema B apoya a las Empresas B para mejorar cada día como empresas con propósito y en el desafío de redefinir el sentido del éxito.

Formar parte de la Comunidad Global de Empresas B puede ofrecer varios beneficios, como por ejemplo, son atractivas para una nueva clase de inversionistas, aquéllos que invierten en empresas rentables, pero de alto impacto social y ambiental; al integrarse a la cadena de valor de grandes empresas y a través de asociaciones con otras empresas B tienen acceso a nuevos clientes; son atractivas también para ciertos profesionales que buscan trabajar en empresas con el triple impacto, porque las empresas B crean empleos de mayor calidad; obtienen beneficios de ahorro otorgados por B Lab y Sistema B; logran un mejor posicionamiento en los medios; la certificación es una herramienta de mejora continua que les permite aumentar su impacto permanentemente.

### **3.2.2. Ashoka**

Es una organización global, sin fines de lucro, que promueve la cultura emprendedora y la innovación social, además estimula procesos de impacto que tiendan a un mundo más inclusivo y sustentable. Para impulsar el cambio social,

Ashoka trabaja en tres niveles: identifica e invierte en emprendedores sociales innovadores, y los apoya para alcanzar el máximo impacto social; el impulso al emprendimiento colaborativo y en red, creando una comunidad de emprendedores, que acelera y propaga el impacto social; y la construcción de un ecosistema de emprendimiento social eficiente para resolver los problemas de la sociedad, en el ámbito de la educación, la salud, el medioambiente, la generación de empleo, la diversidad, la participación ciudadana, la economía solidaria, etc.

Ashoka fue fundada en 1981 por Bill Drayton en Washington DC, EE.UU., y se eligió al primer emprendedor social en India en 1981. Actualmente, tiene operaciones en más de 34 países. En Argentina, se seleccionaron a los primeros emprendedores sociales en 1994, y ya se eligieron 60 emprendedores a nivel local, y más de 3000 a nivel mundial, en más de 70 países.

El nombre de la organización se debe a un líder indio del siglo III a.C., quien unificó el subcontinente indio; y su espíritu, su creatividad, tolerancia e inquietud global ha inspirado a esta organización a adoptar su nombre. Es representado por un árbol fuerte y robusto: el roble, que representa el poder del compromiso de Ashoka en contribuir a la profesión del emprendedor social. Además, simboliza todas las dimensiones de los programas que seleccionan, lanzan y fomentan colaboraciones entre emprendedores sociales en todo el mundo.

### 3.2.2.1. Emprendedores Sociales

Para Ashoka, un emprendedor social es una persona que busca resolver los problemas sociales más apremiantes, de una manera innovadora y con un enfoque de alto impacto. Es ambicioso, persistente, visionario, pero a la vez, realista. Detecta un problema, busca solucionarlos cambiando el sistema, y persuadiendo a toda la sociedad para moverse en diferentes direcciones. Actúa como agente de cambio para la sociedad.

Ashoka estableció un proceso de selección de emprendedores sociales, y una vez que es elegido, el emprendedor social pasa a formar parte de la red global de por vida. Para ser elegido emprendedor social debe cumplir con cinco características:

1. Trayectoria emprendedora: determinación e ingenio, toma de iniciativas arriesgadas para obtener cosas de un modo diferente, compromiso fuerte, dispuesto a enfrentar y resolver cualquier obstáculo, que el tiempo no lo desanime, y que tenga la habilidad de dirigir, administrar o conseguir que las cosas se hagan.
2. Fibra ética: que sea honesto, que interponga el beneficio de la mayoría al propio, y que tenga la motivación y el compromiso de servir a los demás.
3. Creatividad en la solución de problemas: que genere soluciones originales, que se aproxime a las oportunidades de diversos modos, y que tenga experiencia en el desarrollo de soluciones innovadoras a distintos problemas.
4. Nueva idea: posee una propuesta diferente, un proyecto nuevo que solucione necesidades sociales, nuevas estrategias, soluciones, métodos, y organizaciones que modifiquen radicalmente la manera en que opera un sector.
5. Impacto social positivo: el proyecto resuelve problemas a nivel nacional y más allá, un proyecto con una propuesta innovadora, práctica y útil, que será adoptado por las personas que trabajan en el sector.

Los emprendedores sociales que sean elegidos por Ashoka para integrar la comunidad poseen beneficios como reconocimiento internacional como emprendedor de Ashoka, ser parte de una red que comparte recursos y conocimiento, colaboración en el armado de un plan estratégico, entre otros.

En Argentina, se conformó una red de emprendedores sociales que abordan diversos problemas sociales relacionados con derechos humanos, salud, medio ambiente, participación ciudadana, desarrollo económico, educación, y envejecimiento activo.

En el año 2006, Raúl Lucero, fundador de la Asociación Civil Andar, fue nombrado emprendedor social por Ashoka por su modelo holístico de inclusión social para personas con discapacidad. La Asociación, ubicada en Moreno, Provincia de Buenos Aires, trabaja generando oportunidades innovadoras para el desarrollo creativo del potencial y de las capacidades de personas con discapacidad a través del trabajo, del deporte, del arte, la cultura y la salud, para mejorar su calidad de vida y promover su inclusión social.

### 3.2.3. Caso Emblemático

En 1977 Ben Cohen y Jerry Greenfield completaron un curso por correspondencia sobre hacer helado, en 1978 abrió una heladería llamada Ben & Jerry's en una gasolinera renovada en el centro de la ciudad de Burlington, Vermont. Los fundadores fueron capaces de combinar el helado con una misión de productos, una misión económica y una misión social pudiendo diferenciarse de compañías de tamaño similar de alimentos, y generar la atención nacional en sus esfuerzos.

En 1983, el helado de Ben & Jerry's se usó para construir "el helado más grande del mundo " en St. Albans, Vermont, y dos años más tarde crearon la Fundación Ben & Jerry's para financiar proyectos orientados a la comunidad.

En 2000, los fundadores de Ben & Jerry's, fueron obligados por la Corte Suprema de Estados Unidos a aceptar la millonaria oferta realizada por Unilever de US\$ 326 millones. A pesar de estar negados a la oferta y querer hacer una empresa distinta, que fuera sustentable con el medioambiente y la comunidad, con uso de materiales orgánicos, utilizando el denominado comercio justo, amigable y transparente con sus trabajadores y donando parte importante de sus ganancias a la comunidad. Los dueños estaban obligados a vender porque no pudieron demostrar que en sus procesos productivos pudieran generar más dinero que lo ofrecido por la multinacional. Y como la ley establece que el primer rol de una empresa es maximizar las utilidades para sus accionistas, si los dueños de la empresa, negaban o rechazaban la oferta, estarían incumpliendo la ley y podrían ser demandados.

Sin embargo, mediante un acuerdo de adquisición único, crearon un Consejo de Administración independiente para proporcionar el liderazgo centrado en la preservación y expansión de su misión social, la integridad de la marca y la calidad del producto.

La misión general de Ben & Jerry's es hacer el mejor producto que pueden, ser económicamente sustentable, y al mismo tiempo, crear un cambio social positivo.

Después de esa controversia las cosas cambiaron, se creó el concepto y certificación de Empresa B y en varios estados de Estados Unidos existe una legislación que protege a estos emprendimientos y les permite mantener su definición

de negocio, donde el objetivo es resolver problemas sociales y ambientales, sin renunciar a las ganancias financieras.

### **3.2.4. Desarrollo en Argentina**

Si bien esta tendencia recién comienza a visualizarse en el país, cada vez hay más empresas aspirantes a ser certificadas por B Lab.

Emprendia es una consultora en comunicación y sustentabilidad que asesora a empresas y a distintas marcas reconocidas. Es la primer empresa de la Argentina con certificación B. Para ser reconocida como una B corp debió completar la cantidad de una serie de requerimientos ya mencionados en esta unidad. Algunas de las dimensiones que se tuvieron en cuenta son: la democracia, la transparencia, el medioambiente, el modelo de negocios enfocado social y ambientalmente, entre otros. La intención de esta empresa es mejorar aún más las áreas de la empresa y promover el sistema B a los clientes, comenzando por Argentina, Chile, Colombia y luego hacia otros países como Brasil.

En veinte Estados de Estados Unidos de América, ya se emitieron leyes que regulan a las Benefit Corporations y que permiten la formación de un nuevo tipo de sociedad que busca ser la mejor para el mundo: las Empresas B. Podemos citar como ejemplo a Delaware, uno de los 50 estados de EE.UU., situado en la región del Atlántico Medio; es el segundo estado más pequeño en extensión territorial y el sexto estado menos poblado del país. Sin embargo, es un gran centro financiero, que reúne a más de 200 mil empresas, debido a las leyes estatales que conceden beneficios fiscales a las empresas con sede en este estado, asimismo es uno de los mayores centros bancarios y también posee una fuerte industria petroquímica. Bajo la nueva Ley las Empresas B tendrán las mismas características de funcionamiento y beneficios que las empresas tradicionales, pero además tendrán tres características únicas que las convierte en potenciales agentes de cambio:

- Objeto social: para operar de una manera responsable y sostenible, además deben incluir un propósito de beneficio público específico, el cual la empresa

está obligada a perseguir. Este requisito le brinda seguridad, confianza y crea valor para los stakeholders de la compañía.

- Rendición de cuentas: los directores de la Empresa B deben equilibrar el interés de los accionistas (maximización de valor), los intereses de los afectados significativamente por la organización y el propósito identificado como beneficio público.
- Transparencia: las Empresas B deben emitir un informe sobre su desempeño social y ambiental, brindando a los accionistas información importante que puede mitigar los riesgos y disminuir los costos de transacción.

Un grupo de abogados especializados impulsa una nueva ley donde incluir a las Empresas B, ya que la Ley de Sociedades Comerciales vigente en Argentina no contempla este tipo de sociedades, por el contrario, establece que los beneficios económicos que obtenga la empresa debe repartirse entre sus socios o accionistas, lo que puede traer problemas al momento en que una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada quiera convertirse en Empresa B. Otro de los obstáculos que hay hoy es que en la Inspección General de Justicia el criterio de inscripción es muy tradicional, para las empresas que buscan generar lucro y que es su único fin. Cabe aclarar que la nueva ley de Empresas B no pretende otorgar exenciones o beneficios fiscales, sino que cada Gobierno municipal o provincial puede decidir el otorgamiento de esa clase de beneficios.

Por otra parte, no existe en Argentina una política de incentivos económicos para que las compañías reduzcan su impacto en el medio ambiente; por lo que las empresas buscan que el consumidor con conciencia ambiental reconozca esa preocupación. En el ranking “Green Tax Index” elaborado por KPMG, que mide cómo los países utilizan las sanciones y los incentivos impositivos para promover la protección del medioambiente, Estados Unidos aparece en primer lugar, mientras que Argentina se posiciona en el puesto 19.



### **3.3. RSE y sus diferencias con el Sistema B**

#### **3.3.1. La ética y la ética empresarial**

“El hombre siempre actúa para obtener algún fin. La ética es la ciencia que le enseña cómo debe actuar para conseguir ese fin” (Cardozo, 2007, p. 83). Es una ciencia que analiza las acciones humanas sean buenas o malas. Se basa en la acción de la persona y muestra la forma en la que se debe desempeñar, juzgando las acciones en correctas o incorrectas.

Cardozo (2007) menciona:

Stoner, Freeman y Gilbert definen la ética como “el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás y [...] de los derechos y las obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la naturaleza de las relaciones entre personas”

Cardozo (2007) plantea entre otras cosas las características principales de cada persona, ellas son: los valores personales, la fuerza del ego y la localización del control. Los primeros son los ideales que tienen las personas entre el bien y el mal, la fuerza del ego se relaciona con la personalidad del sujeto que define el nivel de sus convicciones; esto se demuestra en el punto en el que se encuentran los juicios morales y las acciones que incursionan las personas. La localización del control se basa en el grado en el que la persona se siente responsable de su destino, cuanto mayor sea el grado, más reflexiva es sobre sus acciones y más coherentes son las decisiones que toman.

En cuanto a la ética empresarial, se puede mencionar que las empresas además de tener la finalidad de generar utilidades, también encuentra como fin último el fomentar el bienestar común relacionado con el desarrollo de los stakeholders (entre ellos, clientes, empleados, acreedores, etc).

Esto permite encontrar los ámbitos éticos en las prácticas laborales: en el ámbito personal se suele poner en práctica la ética personal. Como así también, la ética de los

directivos se relaciona con el conocimiento de la propia responsabilidad de tomar decisiones empresariales que condicionen a las de otros. Por último, la ética de la empresa como institución hacia afuera se relaciona con la responsabilidad que tienen ante la comunidad ante las acciones que implementen como organización.

### **3.3.2. La Responsabilidad Social Empresaria**

Las empresas se esfuerzan por alcanzar sus propósitos los que impactan indefectiblemente en la sociedad. Por lo que deben considerar un comportamiento responsable para que sean socialmente aceptadas y al mismo tiempo cumplan con uno de sus fines principales que es el bien común de su público. Según Cardozo (2007) este último punto se relaciona con la producción eficiente de las empresas; la generación de ingresos y sus consecuentes ganancias; el respeto por el medio ambiente; entre otras cuestiones.

A su vez, las expectativas sociales son cada vez mayores, es decir que se espera de las empresas: que cumplan con sus obligaciones sociales, que sean socialmente sensibles y que asuman una responsabilidad social empresaria. En primer lugar las obligaciones sociales se relacionan con ganar dinero y ser legalmente transparentes. En segundo lugar, se consideran las respuestas eficientes por parte de la empresa hacia el público como sensibilidad social. Por último se considera la RSE.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es “cuando las organizaciones se esfuerzan por cumplir metas que propicien el bien de la sociedad en el largo plazo, además de acatar las leyes y obtener ganancias o de responder a demandas sociales concretas, en momentos puntuales” (Cardozo, 2007, p. 96).

Es una obligación que tienen las empresas de ejecutar acciones que mejoren el bienestar social, más específicamente de los grupos de interés, como así también los intereses organizacionales. Sin embargo, el hacer responsables a los gerentes de las empresas en realización de estos dos fines, puede provocar conflictos generados por el rechazo por parte de algunos de los stakeholders provocando un resultado negativo para la empresa.

### **3.3.3. Impacto del Sistema B comparado con la RSE**

Tanto las empresas del sistema B como las que aplican la RSE coinciden al momento de considerar como importante reflejar una buena imagen hacia la sociedad

Las B corporations nacen socialmente ecológicas, son creadas con el fin principal de tanto mejorar el bienestar social y medioambiental como de ser las mejores para el mundo. Esto comparado con las empresas que practican la RSE difieren, en el sentido de que éstas realizan acciones en base a la ética empresarial y a la demanda de su público objetivo, no como el sistema B que su fin último es el bienestar general con una visión mundial. Además, la misión de las empresas que practican la RSE es la generación de ganancias y sobre todo mejorar el bienestar de los stakeholders. En cambio, el sistema B incorpora a ello un nuevo Modelo de Negocio basado en el triple impacto; esto es uno de los pilares de las empresas B.

Las empresas con RSE incursionan distintas acciones para ser socialmente aceptables, en cambio las B corporations nacen comprometidas social y ecológicamente, lo que las ayuda a ser exitosas a largo plazo. Las empresas tradicionales incursionan la RSE tratando de no afectar el aspecto económico, las empresas B en cambio tienen inversores que evitan objetivos económicos por sus fines en sí, por ello a veces obtienen recursos mediante inversores ángeles o se financian mediante recursos propios cuando cuentan con ellos. Relacionado con los recursos económicos, las empresas tradicionales se constituyen con un capital inicial que es lo básico para comenzar sus actividades; contrariamente para las B corps este punto es crucial ya que suele ser complicado, esto sucede por lo que mencionamos anteriormente que los inversores evitan todo lo relacionado a lo económico. Las empresas B por ello corren el riesgo de no poder crecer a futuro o que no se cumplan las expectativas prefijadas, una organización tradicional considera su capital primeramente y luego decide comenzar sus actividades, por lo general sin riesgos

Las empresas que se encuentran dentro del sistema B, desean ser certificadas como ya mencionamos antes, para que dentro de los parámetros que deben cumplir las empresas se puedan destacar del resto como “buenas empresas”. Esto ocurre ya que estas últimas se consideran que aplican sólo un buen marketing o actúan en base a los

requerimientos de la sociedad y no porque su intención es ser esencialmente ecológicas.

Desde el punto de vista de reclutamiento y selección de personal, las empresas se basan en la experiencia o en las habilidades de las personas. En cambio, las empresas B eligen personas con valores compartidos y competencias específicas para crear de esta forma una cultura más sólida. Además de crear con ellos una comunidad, generando de esta forma relaciones más estrechas. Esto se puede ver en el día a día porque los valores son uno de los pilares más importantes para la existencia de una B corp. Una de las características que diferencian a este tipo de organizaciones y hacen que la sociedad las valore mucho más, es el modo de inclusión que aplica al momento de seleccionar el personal con personas en situación de cáncer, con capacidades diferentes, o promover la creación de organizaciones que regeneren vida, etc. Simplemente le da la posibilidad a un sector social con pocas oportunidades en materia de inserción laboral en el mercado en general.

En una organización tradicional, los valores compartidos son importantes para el desarrollo de un buen ambiente interno de la organización, diferenciando cada cultura organizacional. Sin embargo, las B corps utilizan sus valores y formas de trabajo no sólo para fortalecer la cultura sino también para diferenciarse del resto de las empresas.

Cualquier organización desea que sus productos sean masivos, que sus ganancias sean altas y que sus costos sean los más bajos posibles, las empresas del sistema B en cambio no buscan esto porque sus valores no lo consideran como primordial. Esto no significa que no busquen obtener ganancias sino que buscan ganar dinero pero no al máximo.

## 4. Metodología de la Investigación

### 4.1. Paradigma y fundamento

Los investigadores cuantitativos traducen en números y mediciones sus observaciones. En la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, etc) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. [...] Por ello es que en la presente investigación se llevó a cabo un paradigma cualitativo, debido a que se deseaba conocer hechos que luego de una observación se pueda concluir en ciertos parámetros. Algunos fenómenos relevantes a conocer son: la definición de Empresa B, sus características, la forma y los requisitos para ser Certificada por la organización B Lab, los beneficios que les brinda a las empresas la obtención de esa certificación válida internacionalmente, su forma de trabajar, el motor que mueve a determinadas empresas a nacer o convertirse en Empresas B. Por otro lado, se evaluó si podría incrementarse paulatinamente la cantidad de Empresas B certificadas en Argentina, analizando la situación en nuestro país, si el Gobierno impulsa este movimiento, y qué beneficios ofrecen a la sociedad.

### 4.2. Tipo de Investigación

Diferentes autores como Deutsch y Cook (1965) y Babbie (1979) clasificaron los distintos tipos de investigaciones. Entre ellos describieron a los estudios exploratorios mencionando que el objetivo que persiguen este tipo de estudios es examinar un tema o problema de investigación, generalmente poco estudiado.

Por lo tanto la investigación en este trabajo fue exploratoria ya que se trata de una tendencia que se viene dando desde hace algunos años pero no es practicada masivamente en el ámbito empresarial. Si bien es un tema que se está comenzando a escuchar más a menudo, no tiene una larga trayectoria ni es ampliamente conocido.

Con esta investigación, se intenta comprender el motivo por el cual diversas empresas existentes o próximas a fundarse deciden incorporar en el “corazón del negocio” objetivos tendientes a solucionar problemas sociales y ambientales. Además, se desea conocer la evolución de esta tendencia en Argentina, y su impacto en el futuro.

### **4.3. Instrumentos utilizados**

Para llevar a cabo la investigación analizamos algunos casos actuales de empresas B instaladas en el país y emprendedores argentinos que decidieron ser parte de este movimiento en favor del mundo, del medioambiente, y del bienestar público y social. De esta forma recabamos información especializada y profunda sobre las empresas que se encuentran en el sistema B.

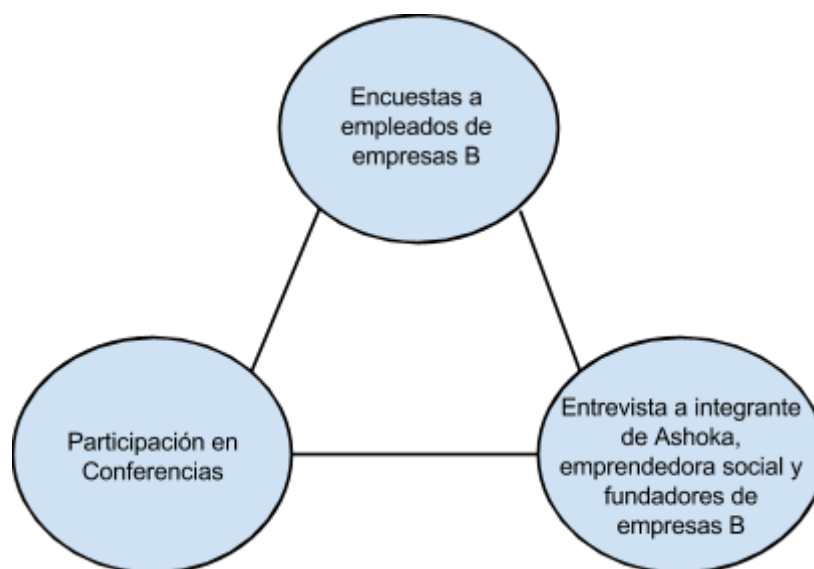
Uno de los casos que utilizamos para nuestra investigación es la primer Empresa B certificada de Argentina: Emprendia (Anexo I), de la cual pudimos concretar una entrevista con uno de los co-fundadores y obtuvimos información específicamente de Argentina y su relación con el sistema B. Además pudimos contactarnos con sus empleados para hacerles una encuesta (Anexo V) con el fin de conocer su postura en relación a los valores y los objetivos que persigue esta organización, si los comparten; cómo llegaron a trabajar en esta empresa, si se sienten motivados al formar parte de este movimiento, etc. También entrevistamos al fundador de Inti Zen (Anexo II), otra empresa B certificada de Argentina, y recabamos información de sus empleados (Anexo V).

Además, entrevistamos a una integrante del equipo de la Asociación Ashoka de Argentina (Anexo III), con el objeto de recabar información abarcativa y especializada sobre las características de la organización.

Asimismo, entrevistamos a una emprendedora social reconocida por Ashoka, co-fundadora de la Fundación Donde Quiero Estar (Anexo IV), que desarrolla un programa de atención a pacientes oncológicos, para optimizar su calidad de vida y la de su familia, la adaptación al tratamiento y el tránsito por la enfermedad.

Por otro lado, asistimos a un Encuentro Nacional de Mejora Continua que se realizó en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, donde Raúl Lucero, un

emprendedor social elegido por Ashoka, llevó a cabo una Conferencia sobre la Asociación Civil Andar que él fundó (Anexo VI). Y presenciamos también un evento organizado por el CEIJE<sup>1</sup>, sobre las Empresas B, cuyo expositor fue el Dr. Raúl Aníbal Etcheverry (Anexo VII).



---

<sup>1</sup> CEIJE: Centro de Estudios y de Investigación Jurídica sobre la Empresa. fue creado por Resolución del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires en el año 2009, con la finalidad de propiciar, dentro de la Facultad, un ámbito permanente de reflexión y pensamiento sobre la empresa, su importancias y su proyección en la economía y en la sociedad.

## 5. Trabajo de Campo

### 5.1. Cuadro de indicadores

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS		
Empresas B	Origen	Motivos de su creación	Entrevista a Empresario (G.S.) - Pregunta 9 Entrevista a Empresario (G.C.) - Pregunta 2		
		Actividad y Propósitos	Entrevista a Empresario (G. Schulmeier) - Pregunta 1 y 2 Entrevista a Empresario (G. Casarotti) - Pregunta 1 Encuesta a empleados de Empresas B - Pregunta 1		
			Certificación	Requisitos para obtener la certificación Beneficios de la obtención de la certificación Canon Anual	Entrevista a Empresario (G.S.) - Pregunta 4 y 5 Entrevista a Empresario (G.C.) - Pregunta 3 y 4 Entrevista a Empresario (G.S.) - Pregunta 8 Entrevista a Empresario (G.C.) - Pregunta 5 Encuesta a empleados de Empresas B - Pregunta 2 Entrevista a Empresario (G.S.) - Pregunta 6 Entrevista a Empresario (G.C.) - Pregunta 9
				Valores/Cultura Organizacional	Valores implementados por la B Corp
	Ámbito Legal	Proyecto de Ley			
	Ashoka	Emprendedores sociales	Estructura	Entrevista a Experta (C.B.) - Pregunta 10	
			Creación de la organización	Entrevista a Emprendedora (V.V.T.) - Pregunta 2 y 4	
			Capacitación y orientación	Entrevista a Experta (C.B.) - Pregunta 6 y 7 Entrevista a Emprendedora (V.V.T.) - Pregunta 3 y 7	
			Actividades	Entrevista a Emprendedora (V.V.T.) - Pregunta 8 y 9	
			Problemas que buscan solucionar	Entrevista a Experta (C.B.) - Pregunta 5 Entrevista a Emprendedora (V.V.T.) - Pregunta 2	
				Beneficios que brindan	Entrevista a Emprendedora (V.V.T.) - Pregunta 2
			Cultura organizacional	Entrevista a Emprendedora (V.V.T.) - Pregunta 5	
			Relación con Empresas B y Sistema B	Entrevista a Experta (C.B.) - Pregunta 9 Entrevista a Emprendedora (V. Viel Temperley) - Pregunta 1	
Organización		Razones de su creación	Entrevista a Experta (C.B.) - Pregunta 2		
		Propósito	Entrevista a Experta (Candelaria Becco) - Pregunta 1, 3 y 4		
Bienestar social y ambiental	Preocupación por el medioambiente	Mejora generalizada	Entrevista a Empresario (G.C.) - Pregunta 6 Encuesta a empleados de Empresas B - Pregunta 5 y 6		
	Inclusión social	Oportunidades que brindan Empresas B y emprendedores sociales	Encuesta a empleados de Empresas B - Pregunta 3 y 6 Entrevista a Emprendedora (V.V.T.) - Pregunta 2		
			Cultura en Argentina	Viabilidad de existencia de Empresas B	Entrevista a Empresario (G.C.) - Pregunta 8 Entrevista a Empresario (G.S.) - Pregunta 3
	Crecimiento de emprendedores sociales	Entrevista a Experta (C.B.) - Pregunta 8 Entrevista a Emprendedora (V.V.T.) - Pregunta 6			



## **5.2. Análisis de resultados de entrevistas**

### **5.2.1. Entrevista a Guillermo Schulmeier**

Tuvimos la oportunidad de entrevistar a uno de los co-fundadores de la primer Empresa B certificada de Argentina, en la sede de Emprendia. Empezamos con una pregunta relacionada con la actividad de la organización y su propósito, con lo cual pudimos conocer que Emprendia trabaja en el área de consultoría y se dedica básicamente a acompañar a organizaciones, sean empresas, Organizaciones no Gubernamentales o a gobiernos a profundizar su compromiso con la sustentabilidad, desde la comunicación, la educación, formación y capacitación en sustentabilidad, y la estrategia de sustentabilidad. El empresario cree que para llevar a cabo exitosamente dichas actividades es muy importante la cultura de sus clientes.

Le pedimos una opinión sobre el futuro de Argentina, teniendo en cuenta la cultura del país, en cuanto a la sustentabilidad, y a pesar de que cree que estamos un tanto atrasados en este sentido con respecto a otros países de Sudamérica, se mostró optimista, y cree que el movimiento B va a continuar creciendo. Su motivación para la co-fundación de Emprendia, fue el propósito, ser una herramienta de impacto positivo, “para dejar el planeta mejor de lo que lo encontramos”, y cree que el mercado se encuentra en la transición, de ser o crear empresas con fin de lucro a que todos los sectores piensen en mejorar el planeta.

Luego, le preguntamos sobre los requisitos que debieron cumplir para obtener la certificación internacional otorgada por B Lab, y nos contó que muchas prácticas exigidas por la organización estadounidense ellos ya la llevaban a cabo desde sus orígenes, por lo tanto, sólo tuvieron que formalizarlas y documentarlas, como en el área ambiental, la separación de residuos, ahorro energético, o en políticas de trabajadores, integración con sus proveedores, especialmente elegidos, etc. Cada dos años, las empresas tienen que renovar esta certificación cumplimentando nuevamente con los requisitos. Como sabemos, cada Empresa B certificada debe abonar un canon anual a B Lab, y Guillermo opina que está bien para poder sostener el sistema, ya que es una

de las formas de financiarse de B Lab, y además cree que es un monto accesible en función a la facturación de cada organización.

En cuanto a los beneficios que perciben por ser empresa B certificada el empresario destacó la visibilidad y la posición diferenciada en el mercado. Sin embargo, aclaró que ellos son B por convicción y no por los beneficios que les otorga la certificación.

Finalmente, le consultamos si cree conveniente que una ley contemple el nuevo tipo societario que surge de las Empresas B, en Argentina, y nos comentó que la ley sería buena porque permite incluir en el objeto social la misión o el propósito. Y agregó que la Ley y la certificación se complementan, porque la primera protege a la Empresa en el ámbito legal, y la segunda mide sus prácticas y su desempeño en distintas áreas, brindando un feedback. Nos contó que las empresas B en Argentina están firmando un pacto privado de accionistas donde éstos se comprometen a seguir los principios B, y si se incorpora un nuevo socio se firma un nuevo acuerdo.

### **5.2.2. Entrevista a Guillermo Casarotti**

El empresario explicó que el mezclado de las materias primas -a causa de las tecnologías requeridas para desarrollar ese proceso productivo- se realiza en Europa y el envasado en Argentina.

Le preguntamos sobre el propósito de Inti Zen, y el empresario nos respondió que tenía la necesidad de crear un espacio con sentido. Relacionado con ello le preguntamos sobre la causa de decidirse B Corp, y contestó que ya eran B antes de que existiera el sistema B porque ese siempre fue su propósito, hace sólo alrededor de dos años que entraron a la comunidad B (como contestó en otra pregunta).

Les pareció favorable entrar en el sistema para poder juntarse, reunirse y potenciarse. Sin embargo, desde siempre pensaron en verde: como en el caso de la construcción de su edificio, la utilización de la energía solar, sistema de doble paredes, luces de bajo consumo, cuidado de agua y recolección de agua de lluvia, hacen acuerdos de ética y ofrecen distintos beneficios a los empleados.

En cuanto a los beneficios percibidos por ser certificados B, Guillermo considera que por el momento dan más de lo que reciben. Sin embargo, no decidió buscar un beneficio para sí, sino juntarse con otras empresas B para conseguir un beneficio general, para mejorar la sociedad. Relacionado con los beneficios, en otra pregunta expresó que puede haber beneficios directos como el ahorro energético o beneficios indirectos tales como el uso necesario de maquinarias que evita que se rompan tan seguido y un equipo de trabajo motivado que se siente parte. Destacó que es necesaria una visión integral para unificar factores medioambientales y sociales.

En esta pregunta, relacionada con los factores a los que atiende la empresa, destacó los beneficios internos para con los empleados como: semana adicional de vacaciones, siete días por paternidad, pago de sueldos en tiempo y forma, vacaciones de fecha libre, presupuesto para compra de comida y horarios flexibles.

Le preguntamos sobre la cultura de su empresa y asintió con que tenían una cultura sólida lo que es primordial para promover un cambio, esto se basa en las formas y las interacciones correctas para el día a día.

Relacionado con el futuro del Sistema B en nuestro país, el empresario considera que somos una sociedad a la que hay que apostar y en la que algo se está gestando. Sin embargo falta proponer un proyecto común como país. Considera que a futuro esto va a crecer y depende de las intenciones individuales para ello.

Relacionado con el futuro del Sistema B en general, en cambio, considera que esto es una transición hacia un nuevo tipo de empresas, y el pago del fee a B Lab forma parte de esa transición por ello el empresario prefiere dejar que la comunidad B obtenga forma como para poder juzgar internamente si está bien o mal pagarlo.

Finalmente le preguntamos sobre la contemplación de las empresas B en una Ley y argumentó que es necesaria y que se está preparando algo en Argentina. Por ello, el tener un marco legal hace que el sistema tenga más apoyo y sea más interesante.

### **5.2.3. Entrevista a Candelaria Becco**

Inicialmente, Candelaria, integrante del equipo de Ashoka de Argentina, nos contó brevemente que la organización se dedica a apoyar a emprendedores sociales para

llevar a cabo su modelo innovador, que genere un impacto positivo y que pueda ser replicable, recalcando la diferencia con las empresas B. Luego, detalló de qué manera y a través de qué actividades o acciones acompañan a los emprendedores sociales, resumiendo el trabajo de la organización en tres dimensiones: nivel individual, nivel grupal y nivel social, siempre teniendo en cuenta las necesidades de cada emprendedor. Además llevan a cabo talleres de capacitación en distintas áreas para desarrollar las habilidades de los emprendedores y que puedan ayudarlos a continuar con su proyecto. Generalmente, para muchas etapas del trabajo conjunto con el emprendedor, contratan o hacen alianzas con personas especializadas.

Puntualizó que Ashoka busca líderes de cambio, y piensan que cualquier persona puede llevar a cabo un cambio sistemático, o disrumpir un sistema. Asimismo, nos aclaró que no diferencian los fines sociales de los ambientales, sino que hacen foco en cómo crean un sistema de cambio distinto. Más adelante agregó que Ashoka no le da tanta importancia a la estructura que el emprendedor eligió para generar el cambio, y que no sólo son organizaciones sin fines de lucro o fundaciones, también existen emprendedores individuales y empresas que buscan lucro.

Le consultamos qué opina en relación al crecimiento y evolución de emprendedores sociales en Argentina, y cree que se está gestando un cambio de paradigma, pero que falta recorrer un camino todavía. Sin embargo, en su opinión no hay que proponerse que existan muchos emprendedores sociales, sino que hay que intentar crear una cultura de líderes de cambio, comprometidos con la generación de soluciones a los problemas de la sociedad.

Hacia el final, nos contó que tenían una estrecha relación con Sistema B, pero reiteró la diferencia entre las empresas B y emprendedores sociales, ya que las primeras no necesariamente buscan cambiar un sistema, que los fines de cada uno son distintos, sin embargo opina que ambos son movimientos positivos y buenos para la sociedad.

#### **5.2.4. Entrevista a Victoria Viel Temperley**

La entrevista comenzó con nuestra inquietud de si un emprendedor social puede crear una empresa B, y la emprendedora cree que no es compatible un emprendedor social, por las características que Ashoka exige en una persona para que sea considerada emprendedor social, con una empresa que genere lucro. Pero dice que deben existir emprendedores sociales que como saben cómo administrar una empresa, terminan creando una organización con fin de lucro. En su caso, admite que le falta esa habilidad y le preocupa no encontrar la manera de que su proyecto sea sustentable en el tiempo. A su vez, cree que a un emprendedor social le llega una idea innovadora por alguna situación de su vida que lo marcó fuertemente, y que entonces no se puede pretender que el dinero sane el dolor que le causó dicha situación.

Luego nos detalló los pasos y lo que tuvo que vivir hasta llegar a concretar el programa y co-fundar la fundación que hoy se llama “Donde quiero estar”. La historia comienza con su hijo que enferma de cáncer por un tumor cerebral, por lo que su vida cambia radicalmente, y cuando vuelve a su vida normal después de dos años de vivir literalmente en el hospital, empieza a germinar dentro suyo un proyecto relacionado con la psicoprofilaxis del parto, para embarazos de alto riesgo llamado “En tu nombre”, que llegó a presentarlo en el Hospital de Clínicas, y ese momento se abrieron las puertas para desarrollar el programa “Donde quiero estar”, destinado a pacientes oncológicos.

También le preguntamos sobre el contacto con Ashoka, y nos contó que ella conocía esta organización porque su hermana había sido Directora, por lo que hizo todos los procedimientos y tuvo dos instancias de examen, y finalmente fue reconocida emprendedora social en 2012. Nos contó además que Ashoka ayuda a empoderar a los emprendedores, a ella particularmente la ayudó con la sustentabilidad, les brinda algunas herramientas, como una consultora que haga investigaciones, etc.

En cuanto al futuro en Argentina para el crecimiento y desarrollo de los emprendedores sociales, opina que hay mucha solidaridad, pero no hay mucha gente que invierta en organizaciones sin fines de lucro, y no está segura si en el futuro los emprendedores sociales van a poder conseguir los fondos que necesitan para llevar adelante su proyecto.

Hacia el final, nos contó las actividades que llevan a cabo en la fundación, además del arte en las salas de quimioterapia, también hacen Terapia de Grupo, que son encuentros entre una psicóloga y los pacientes oncológicos, se dan talleres de arte, dibujo, pintura y reflexología, y además todos los años hacen muestras y concursos para que los pacientes expongan sus trabajos.

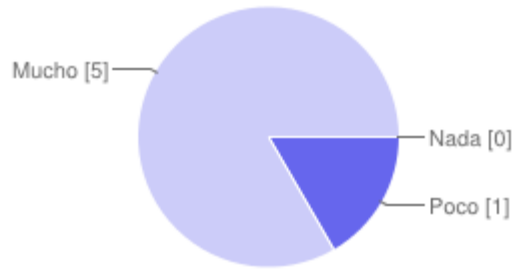
### **5.3. Análisis de Resultados de Encuestas**

La encuesta dirigida a empleados de Empresas B consistía en seis preguntas orientadas al conocimiento de la empresa B, al lugar donde trabaja y a la percepción y opinión de aquellos.

Tomamos en cuenta las características principales de cada persona como menciona el autor citado en punto 4.3: Cardozo (2007) quien plantea que consisten en: los valores personales de cada uno, en el caso de las personas que trabajan en empresas certificadas como B se notifican valores compartidos especiales a comparación de los empleados en otro tipo empresarial. Otra de las características que menciona Cardozo (2007) es la fuerza de ego que define los ideales entre el bien y el mal de cada persona en particular, basándose en los juicios morales. Por último, la otra característica que se menciona en el libro de este autor es la localización del control que mide el punto en el que la persona se siente dueña de su destino; siempre considerando en este punto el nivel de decisiones, cuanto mayor es la localización del control, más coherentes son las decisiones a tomar.

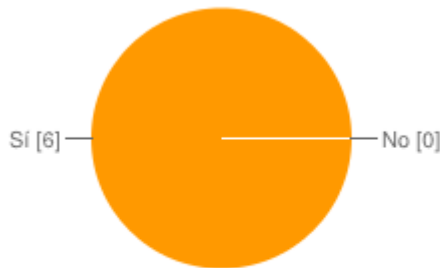
Tuvimos la oportunidad de encuestar a tres empleados de Emprendia y a tres empleados de Inti Zen, de los cuales la mayoría eran mujeres, aunque no es una característica imprescindible para nuestros resultados.

Pudimos ver que el 83% de los encuestados tenía un amplio conocimiento sobre qué es una Empresa B.



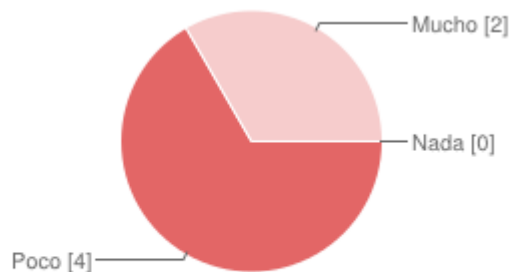
### Conocimiento sobre "empresa B"

Todos los empleados encuestados saben en poca o gran medida, que la empresa en la que trabajan es una Empresa B certificada. En ningún caso respondieron que no tenían conocimiento



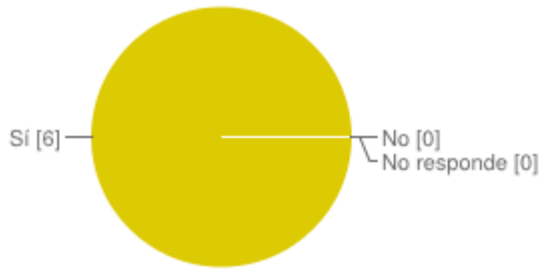
### Conocimiento sobre Empresa B reconocida internacionalmente

Sin embargo, más de la mitad no creen que el hecho de trabajar en una empresa B aumente o mejore su perfil profesional.

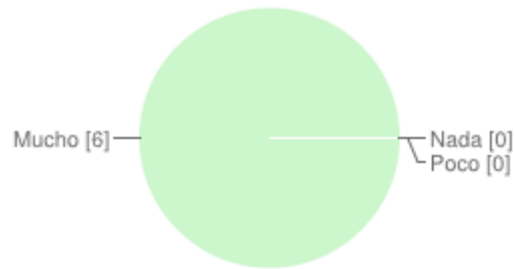


### Opinión sobre aporte positivo al perfil profesional

La totalidad de los encuestados afirma que la cultura organizacional donde trabajan es sólida. Así como también todos opinan que la empresa contribuye al bienestar social y ambiental.

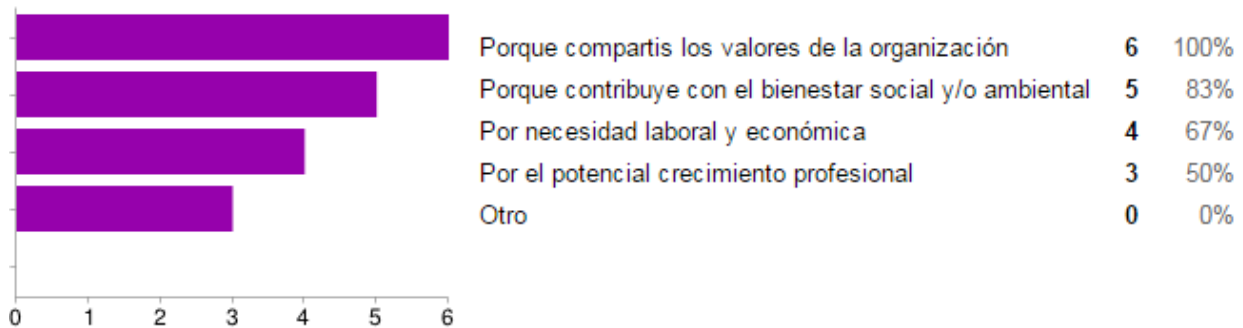


**Percepción de cultura organizacional**



**Contribución social y ambiental**

Finalmente, se les consultó sobre los motivos por los cuales trabajan en dichas empresas B, pudiendo elegir más de una opción, y el 100% respondió “porque comparte los valores de la organización”, la mayoría respondió “porque contribuye al bienestar social y/o ambiental”, cuatro personas eligieron la opción “por necesidad laboral y económica”, y la mitad “por el potencial de crecimiento laboral”.



**Razones para trabajar en esa empresa**

A pesar de que la mayoría conoce lo que es una empresa B, y saben que la empresa en la que trabajan es una empresa B certificada internacionalmente, y comparten los valores de la organización, promoviendo el bienestar social y ambiental, no consideran que todos estos hechos les aporte positivamente a su desarrollo profesional.



## **5.4. Análisis de charlas y conferencias**

### **5.4.1. Conferencia: “Mejora continua”. 19º Encuentro Nacional 2014**

***Expositor: Dr. Raúl Lucero***

Andar es una organización social con personas con capacidad de desarrollo potencial en ellas. El emprendedor Raúl mencionó que esas personas con distintas capacidades se encuentran en contexto de pobreza y se trata de involucrarlas en soluciones.

El emprendedor expresó las distintas actividades que se desarrollan en Andar y entre ellas se encuentra la manufactura de todo lo relacionado con la panadería. En la conferencia mencionó distintos tipos de cambios necesarios en los procesos productivos para hacerlos más eficientes, y encontrar la mejora continua basada en la calidad. Entre ellos se encuentran:

- La definición de tareas a través de circuitos de trabajo que generan un beneficio operativo.
- La fluidez en la comunicación entre turnos a través de la identificación de carros con productos en proceso y terminados.
- La mejora en la higiene a través de entrenamientos de los operarios y auditorías de cumplimiento.

### **5.4.2. Encuentro Académico sobre Empresas B**

La charla la encabezó el Doctor en Derecho Raúl Aníbal Etcheverry, cuyo objetivo era comparar y relacionar el concepto de empresa, el Nuevo Código Civil y Comercial y las Empresas B, y luego abrir un debate sobre estos temas.

El expositor dio una breve descripción de las empresas B, que es una idea en formación y que nació de otras corrientes. Opina que estas iniciativas son convenientes para los sistemas de economía de mercado, además cree necesario que existan empresas privadas.

La inquietud que plantea es si las empresas comerciales, industriales o de servicios, se dediquen en parte al fin público. Asimismo, comentó que en varios

estados de Estados Unidos existe una ley especial que permite el desarrollo de estas empresas, y se pregunta si podría hacerse lo mismo en Argentina, con la ley actual de Sociedades Comerciales, y la respuesta que dio fue que no se podría a menos que se modifique la ley o se cree una ley nueva, o dando origen a un nuevo tipo societario, a una nueva estructura jurídica. Existe una alternativa, que es hacer un acuerdo entre los socios y plasmarlo en el estatuto societario, para destinar parte de las ganancias a la sociedad. Sin embargo, el Doctor cree que la solución apropiada es que sean contempladas por la legislación, para cambiar el concepto mismo de la empresa, que está destinada casi obligatoriamente a generar lucro, y debido a que las empresas B no encuadran en ningún tipo societario contemplado en la actual ley de sociedades.

Luego se generó un debate en cuanto a si es conveniente y necesario ofrecer un beneficio fiscal a aquellas empresas que dentro de sus objetivos incluyan fines sociales. Algunos oyentes creen que se trata más de la cultura del país y de crear conciencia que de brindar un beneficio fiscal.

Hacia el final, surgió el tema de la certificación otorgada por la organización estadounidense y sobre el canon anual que deben pagarle a las empresas a B Lab y el Dr. Etcheverry manifestó no estar de acuerdo con ello.

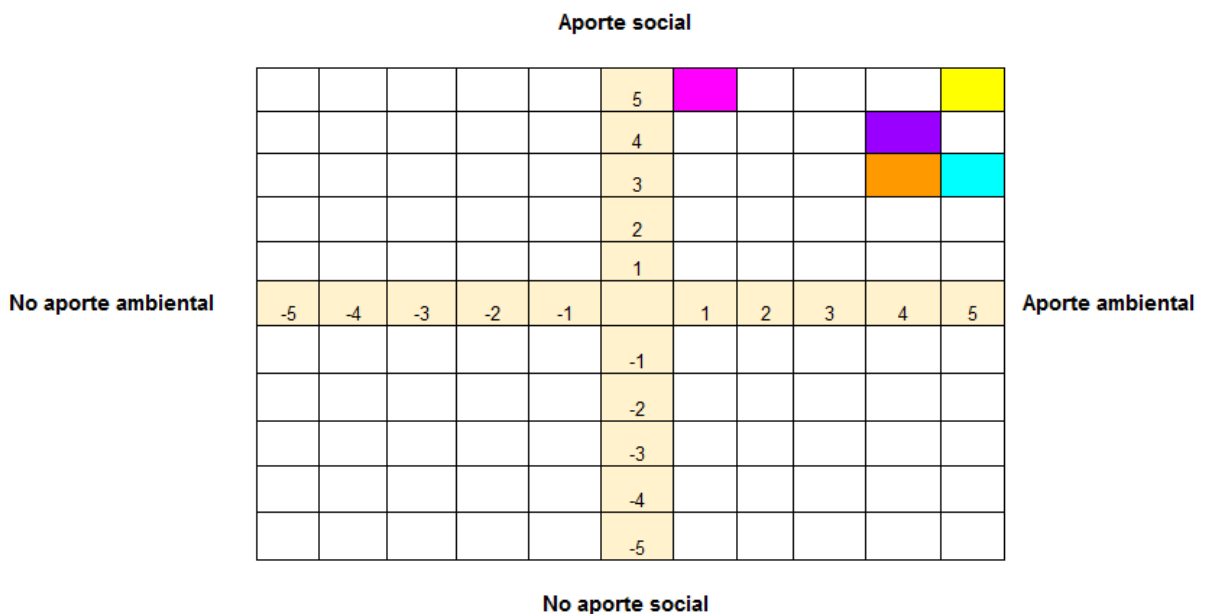
## 5.5. Cuadro de indicadores clave de los instrumentos utilizados

Indicadores	C. Becco (Ashoka)	G. Schulmeier (Emprendia)	G. Casarotti (Inti Zen)	V. Viel Temperley (Fundación Donde Quiero Estar)	Encuestas a empleados de empresas B	Charla sobre Empresas B
Aporte al cuidado ambiental	Si, mucho. <b>No diferencian el aporte ambiental al cuidado social, están conectados.</b>	Si, mucho. <b>Reciclaje, eficiencia energética, luces de bajo consumo.</b>	Si, mucho. <b>Ahorro de energía de máquinas, energía solar, cuidado del agua.</b>	No.	Mucho.	Si.
Aporte social	Si, mucho. <b>No diferencian el aporte ambiental al cuidado social, están conectados.</b>	Si, mucho. <b>Bonificaciones a ONG's, beneficios a los empleados, más vacaciones, mayores sueldos, medicina prepaga.</b>	Si, mucho. <b>Una semana más de vacaciones, cobro el día 30, 7 días por paternidad, entre otros.</b>	Si, mucho.	Mucho.	Si.
Cultura sólida	Si.	Si.	Si. <b>"Familia", en base al entendimiento y la comunicación.</b>	Si, en general, ya que se desconfía de una integrante de la organización.	Si.	-
Requisitos especiales para tomar nuevos miembros/ emprendedores	Ninguno específico. <b>Gente que se anime a disrupir el sistema.</b>	Mínimos. <b>Compromiso con la sustentabilidad y convicción. Compartan la cultura de la empresa.</b>	-	No.	-	-
Instrucción y capacitación a miembros	Si. <b>A futuros emprendedores sociales, contenido, habilidades, talleres de comunicación.</b>	Si. <b>Workshops, Marketing.</b>	No relacionado con Sistema B. <b>Cursos de Inglés.</b>	-	-	-
Comunicación	-	Si. <b>Desarrollo de una identidad, un logo, sitio, herramientas de comunicación, campañas creativas, de impacto, campañas de prensa.</b>	-	Si. <b>A través de muestras artísticas y concursos muestran el potencial de los pacientes. A través de Facebook y Twitter.</b>	-	-
Búsqueda del cambio mundial	Si, mucho.	Si, mucho.	Si	-	-	Si.
Potencial en Argentina	Si.	Si.	Si.	Si.	-	Si.
Legislación que contemple a Empresas B	-	Si.	Si.	-	-	Si.
Canon Anual a B Lab	-	Está de acuerdo.	No sabe si está bien o mal.	-	-	No está de acuerdo

### 5.5.1. Espacio semántico de Osgood

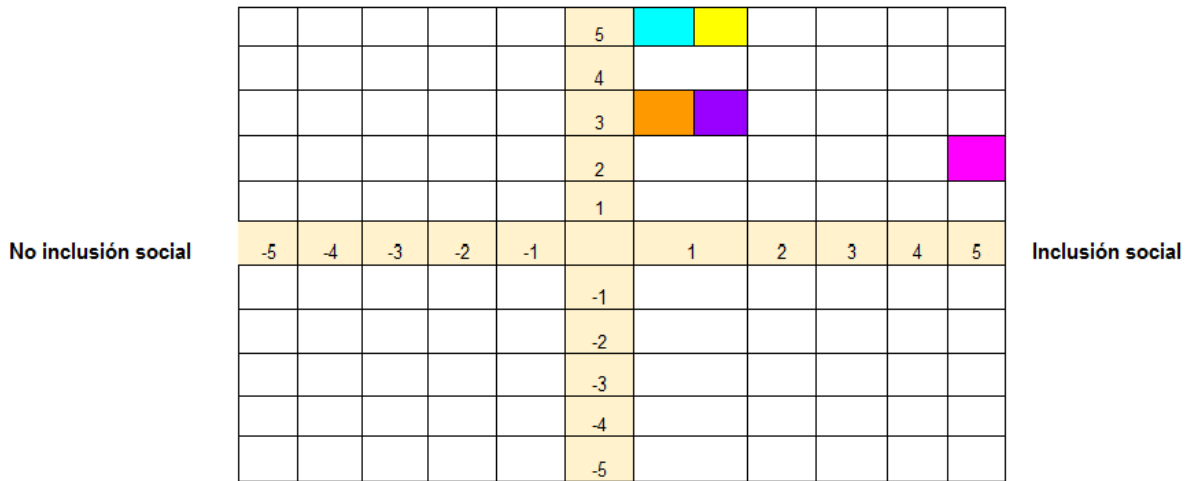
#### REFERENCIAS

Candelaria Becco	■
Guillermo (Emprendia)	■
Guillermo (Inti Zen)	■
Victoria Viel Temperley	■
Encuestas	■
Dr. Etcheverry	■



Análisis espacio de Osgood 1: Se puede concluir que, en general, tanto los fundadores de las empresas entrevistados como los encuestados opinan que dichas empresas colaboran en aspectos ambientales y sociales. Se ve una leve tendencia a colaborar más en cuanto a lo ambiental y en menor medida en lo social. En cambio, si bien Candalaria, de la Asociación Ashoka, explicó que no diferencian aporte ambiental de lo social, sino que buscan emprendedores que generen un impacto, existen más casos de emprendedores que hacen un aporte en el ámbito social y no tanto en temas ambientales.

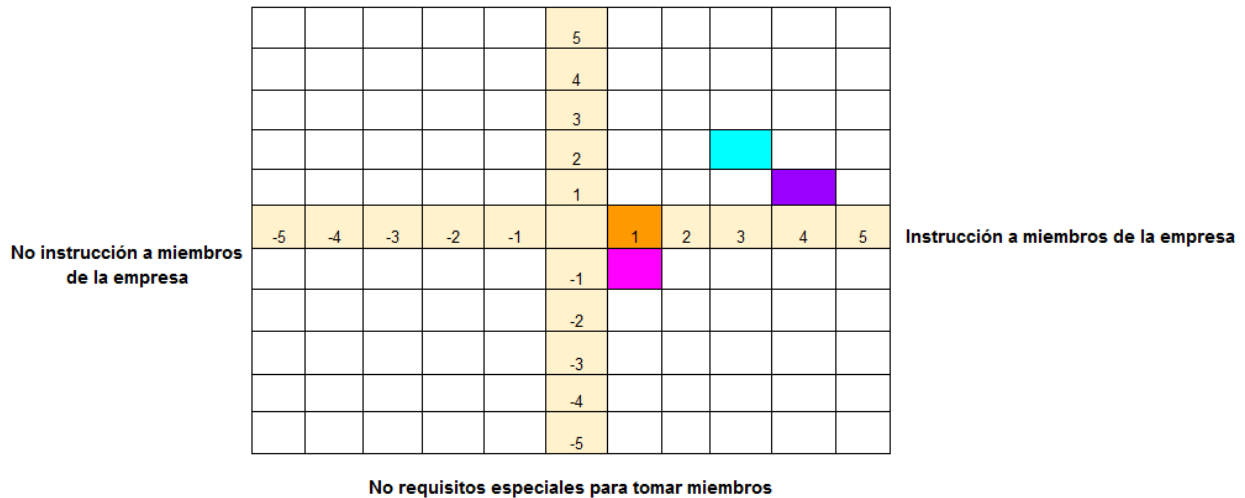
**Cultura sólida**



**No cultura sólida**

Análisis espacio de Osgood 2: Solo una organización impulsa la inclusión social, mientras que a su vez, no muestra una cultura sólida al existir cierta desconfianza con un miembro de dicha organización. Por otra parte, las demás organizaciones reflejan una cultura sólida.

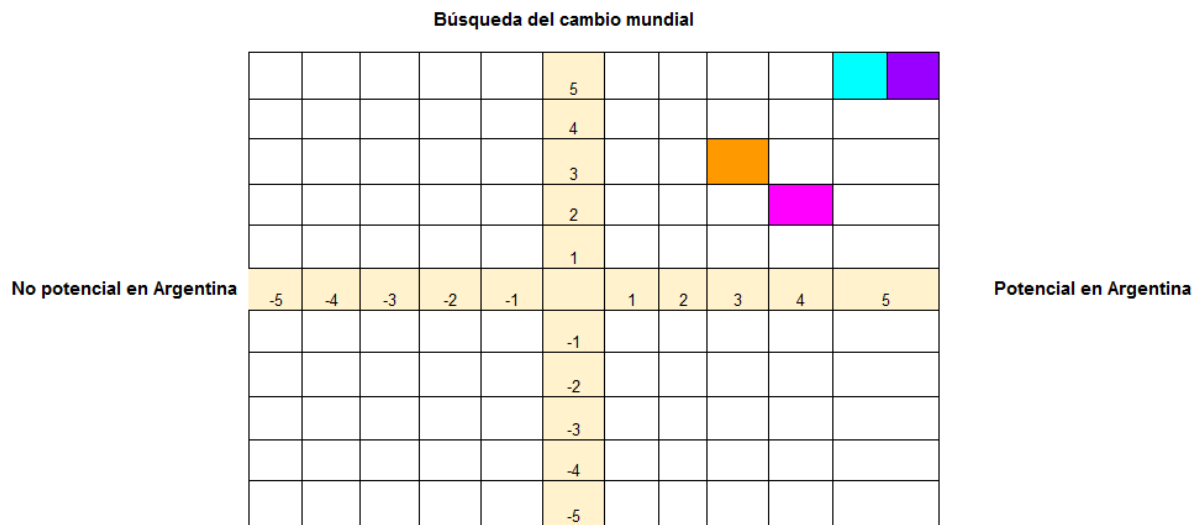
**Requisitos especiales para tomar miembros**



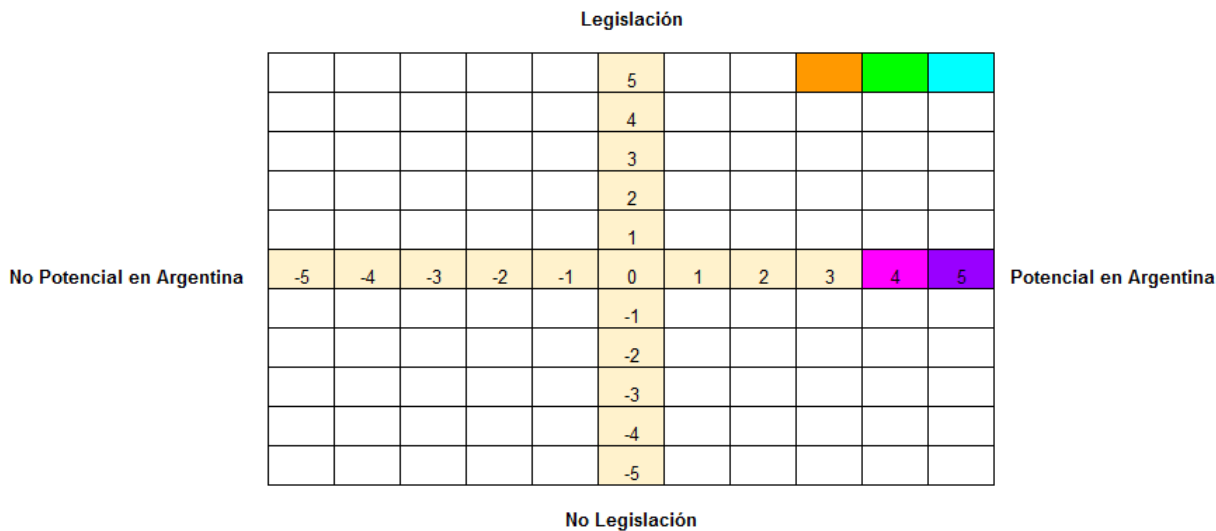
**No requisitos especiales para tomar miembros**

Análisis espacio de Osgood 3: En general, ninguno de los cuatro entrevistados busca cualidades o requisitos especiales a la hora de incorporar nuevos miembros a su organización. Sin embargo, todos coinciden en que buscan gente que comparta sus valores, se interese por la sustentabilidad y finalmente, que comparta la cultura de la

empresa. Por otro lado, se puede concluir que el 50% de los entrevistados instruyen a los miembros de su empresa u organización.



Análisis espacio de Osgood 4: En base a las entrevistas se puede concluir que hay una importante visión a futuro en la creación y la evolución de las empresas B en Argentina. A su vez, casi todos los entrevistados manifiestan que buscan lograr un cambio mundial en aspectos tanto sociales como medioambientales.



Análisis espacio de Osgood 5: todos los entrevistados, incluyendo a los fundadores de empresas B, a la integrante del equipo de Ashoka y a la emprendedora social, así

como el expositor del Encuentro Académico sobre Empresas B llevado a cabo en la U.B.A., se mostraron optimistas en cuanto al potencial de crecimiento y desarrollo de estos motores de cambio en Argentina, y particularmente los fundadores de las empresas B a los que tuvimos la oportunidad de entrevistar, y el Dr. Etcheverry, expositor de la mencionada charla, opinan que ese desarrollo se vería impulsado con la creación de una nueva estructura societaria, incluyéndola en la actual Ley de Sociedades Comerciales, en el Nuevo Código Civil y Comercial, o creando una nueva Ley que contemple este nuevo tipo de sociedad que está surgiendo en favor del mundo.

## 6. Conclusiones

Luego de analizados todos los instrumentos utilizados para nuestra investigación, podemos concluir que efectivamente se está gestando un cambio de paradigma a nivel mundial en el ámbito empresarial y en cómo llevan a cabo sus actividades las empresas. Lo llamativo es que este cambio en el pensamiento y en la consciencia se está dando tanto en organizaciones con fines de lucro, como en individuos de la sociedad, y en organizaciones que no necesariamente desean generar lucro, pero todas buscan generar un impacto positivo en la sociedad, que consiste en aportes al bienestar social y/o ambiental. Si bien la búsqueda de este cambio se encuentra en transición, el hecho de que se involucre todo tipo de personas y organismos, genera una rápida evolución. Asimismo, existe una postura optimista en cuanto al crecimiento y desarrollo de estos modelos, a pesar de que en Argentina todavía hace falta modificar algunos comportamientos de la sociedad, para crear una cultura viable para estos motores de cambio y de impacto positivo.

En cuanto a las empresas B, dicha intención de generar un cambio positivo, de ser “amigables” con el medioambiente y la sociedad, de tratar de ser mejores para el mundo, se encuentra en el ADN del negocio, es muy importante la cultura de la organización y por lo tanto las personas que la integran, que estén comprometidas con el propósito y que compartan los valores. Esto se pudo ver claramente en las encuestas a los empleados de empresas B.

En general las empresas de este tipo nacen con esa intención, no es que luego de unos años en funcionamiento deciden convertirse en empresas B, sino que lo son desde un inicio. Sólo que más tarde deciden someterse a la evaluación de B Lab para obtener la certificación que las reconoce como tal internacionalmente. Sin embargo, dado el alcance que está teniendo este nuevo tipo de estructura, es probable que Start Up’s se constituyan con dichas características.

A esta certificación, que según las empresas certificadas es una herramienta que les provee un feedback en relación a su desempeño en ciertos aspectos y les permite conocer su situación actual y qué conceptos deberían mejorar, sería conveniente complementarla con una ley que avale y regule este tipo societario que actualmente no está contemplado en Argentina, pero se está convirtiendo en una tendencia tan fuerte y



sostenida por muchos actores, por lo que ya se están pensando ideas de cómo insertar este tipo de empresas en la sociedad. Sin embargo, hasta el momento las empresas han encontrado alternativas legales que protejan estos fines sociales y ambientales. Cabe destacar que en Argentina, así como en la mayoría de los países donde existen estas organizaciones de impacto positivo, estas empresas no tienen beneficios fiscales por buscar una mejora social o ambiental.

Por otro lado, los emprendedores sociales reconocidos y acompañados por Ashoka buscan “irrumper el sistema” a través de algún proyecto que genere beneficios sociales y ambientales. Dicha organización los apoya durante todo el proyecto en diversos aspectos. Uno de los factores importantes es que el programa que desarrolle un emprendedor social sea replicable y factible de llevar a cabo en otros ámbitos, otros países, otras culturas. Sin embargo, una de las preocupaciones más comunes en los emprendedores sociales es cómo hacer para que su proyecto sea sostenible en el tiempo.

Muchos de los emprendedores sociales iniciaron un proyecto a causa de problemas o situaciones que vivieron ellos mismos y que los influyó de forma tal que pusieron todos sus esfuerzos y ánimos para llevar adelante su objetivo y que salga de la mejor manera. Pero también existen emprendedores sociales que no vivieron situaciones límites y que igualmente desean cambiar el mundo. Lo más importante es tener convicción de querer generar un cambio, una ayuda, un aporte a la sociedad.

Tanto la Asociación Ashoka como la ONG Sistema B que representa a B Lab en Latinoamérica, cumplen el rol de acompañar, guiar, capacitar, preparar, apoyar a estos gestores de cambio, sin embargo, lo más significativo es la conexión entre ellos para en conjunto generar un gran impacto y promover a que más personas y organizaciones se unan a este movimiento.

Con todo lo expuesto, podemos decir que la voluntad y las expectativas de las personas con una mirada al mejoramiento del mundo en general, están presentes y apuestan a un futuro prometedor. El nombre de Sistema B es figurativo, y no promueve en ciertos casos, el cambio en la mentalidad de las empresas ya que como se pudo ver, algunas eran B antes de existir el sistema, la certificación y B Lab. Por lo tanto, se puede entrever que la función principal del Sistema B es la de unificar y fusionar a lo

que ellos mismos llaman “unos pocos locos sueltos” con un tipo de mentalidad distinta del mundo, promoviendo sobre todo un bienestar social y ambiental generalizado, gestado por las mismas empresas. Además el estar dentro del Sistema B, permite tomar como parámetro las acciones que realiza la propia empresa y cómo evoluciona-involuciona a través del tiempo. En cuanto a la certificación, una de las funciones principales es hacer que las empresas B sean más visibles al mundo. Este punto diferencia notablemente a las empresas que se encuentran en este ámbito, de los otros tipos societarios ya que no actúan para que sean bien vistos ante la sociedad, sino que su fin es ayudar al mundo social y ambientalmente siendo en la mayoría de los casos poco conocidos por la comunidad.

Los factores tanto sociales como ambientales pueden propulsarse desde la actitud de los miembros del sistema B, hasta el producto que ofrecen a la sociedad. Se considera que el tener conocimiento de los pares dentro del mismo ambiente, la consecuencia es un aporte al mundo más eficaz y con mayor alcance. Por ello, el conocerse entre sí las empresas B hizo que se empiece a gestar el cambio que por el momento se lo considera una transición hacia algo bueno.

Finalmente, queremos plantear ciertos puntos pendientes que a nuestro entender deberían ser tenidos en cuenta para continuar promoviendo este movimiento y este cambio hacia una cultura de generadores de impacto positivo. En primer lugar, considerar la creación de una nueva Ley, o la modificación de la Ley actual para incluir a las empresas B. ¿Será necesario, además, proporcionarle beneficios fiscales a estas empresas? Y en cuanto a los emprendedores sociales, es necesario encontrar más facilidades para brindarles seguridad de que su proyecto será sostenible en el tiempo.

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo I: Emprendia

#### 7.1.1. Sobre la empresa

Emprendia es una Empresa B especializada en Comunicación para líderes y equipos comprometidos a que la sustentabilidad y la regeneración de ecosistemas se conviertan en un valor principal de las personas, del mercado y de la ciudadanía.

Desde 2007 trabaja junto a empresas, organizaciones, think tanks, entidades filantrópicas, gobiernos y territorios que quieren profundizar su compromiso con la sustentabilidad del Mundo y la Tierra.

En un contexto de evolución hacia economías globales basadas en mercados inclusivos, energías renovables, reducción, reciclaje y re-uso de residuos; preservación y recuperación de ecosistemas y biodiversidad, Emprendia promueve la prosperidad sustentable reconociendo la escasez de recursos naturales, los límites ecosistémicos planetarios y la necesidad de inclusión social a gran escala.

Se convirtieron en B Corp porque adhieren a su visión de concebir a las empresas como un medio para resolver cuestiones sociales y ambientales. Creen firmemente que esta certificación les otorga una ventaja competitiva basada en prácticas y valores sustentables. Certificar su comportamiento es esencial para demostrar consistencia a sus clientes y stakeholders así como también les permite conectarlos con esta nueva manera de hacer negocios.

Emprendia aspira a desarrollar una comunidad de profesionales y empresas líderes con un enfoque latinoamericano que agregue valor a la sustentabilidad global a través de liderazgo empresarial, desarrollo, comunicación y procesos de internacionalización.

Ilustración 4: Reporte de Impacto de Empresa del año 2012

## Emprendia 2012 B Impact Report



	Company Score	Median Score*
<i>Overall B Score</i>	<b>90</b>	<b>80</b>
<i>Environment</i>	<b>9</b>	<b>9</b>
Environmental Products & Services (e.g. Renewable energy, recycling)	0	4
Environmental Practices	7	6
Land, Office, Plant	4	4
Energy, Water, Materials	1	2
Emissions, Water, Waste	2	1
Suppliers & Transportation	0	N/A

<i>Workers</i>	25	22
Compensation, Benefits & Training	18	15
Worker Ownership	0	2
Work Environment	7	4
<i>Community</i>	23	32
Community Products & Services	26	15
Community Practices	21	15
Suppliers & Distributors	2	4
Local	6	5
Diversity	3	2
Job Creation	6	2
Civic Engagement & Giving	4	4
<i>Governance</i>	6	10
Accountability	4	6
Transparency	2	3
<i>Overall</i>	90	80

80 out of 200 is eligible for certification

\*Of all businesses that have completed the [B Impact Assessment \(/benchmarks\)](#)

\*Median scores will not add up to overall



Ilustración 5: Reporte de Impacto de Empresa del año 2014

## Emprendia 2014 B Impact Report



	Company Score	Median Score*
<i>Overall B Score</i>	<b>112</b>	<b>80</b>
<i>Environment</i>	10	9
Environmental Products & Services (e.g. Renewable energy, recycling)	0	4
Environmental Practices	8	6
Land, Office, Plant	5	4
Energy, Water, Materials	1	2
Emissions, Water, Waste	2	1
Suppliers & Transportation	0	N/A

<i>Workers</i>	26	22
Compensation, Benefits & Training	18	15
Worker Ownership	0	2
Work Environment	6	4
<i>Community</i>	44	32
Community Products & Services	0	15
Community Practices	43	15
Suppliers & Distributors	3	4
Local	8	5
Diversity	3	2
Job Creation	0	2
Civic Engagement & Giving	3	4
<i>Governance</i>	16	10
Accountability	13	6
Transparency	3	3
<i>Overall</i>	112	80

80 out of 200 is eligible for certification

\*Of all businesses that have completed the [B Impact Assessment \(/benchmarks\)](#)

\*Median scores will not add up to overall



### 7.1.2. Sobre Guillermo Schulmeier



Co-Fundador y Director Ejecutivo

Comunicación & Posicionamiento

Licenciado en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires (UBA) con vasta experiencia en gestión de la sustentabilidad.

Inició su carrera profesional en HSM con la creación del sitio intermanagers.com. Fue Project Leader de HSM Education, donde desarrolló la creatividad y los contenidos de cursos online (e-learning) de personalidades como Philip Kotler, Tom Peters, William Ury, Stephen Covey y Peter Senge. Luego trabajó en el área de Marketing para HSM Europa. Como periodista, colaboró para La Nación, Gestión y Valor Sostenible, entre otros medios.

A partir de 2005, dirigió campañas de comunicación para diferentes compañías hasta el año 2007, cuando logró plasmar sus intereses y experiencia con la creación de Emprendia. Es socio de la Fundación AVINA y co-fundador de Nuevos Aires, una asociación de empresarios que promueve el liderazgo para las nuevas economías. Además, es autor del blog Sin Serif, elegido por Intel como mejor blog periodístico de Argentina y Chile.

### 7.1.3 Entrevista a Guillermo Schulmeier

**Pregunta 1:** *¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuál es el propósito?*

**Respuesta:** Es una consultora, nuestra visión siempre fue acompañar a organizaciones, sean empresas, ONG's o gobiernos a profundizar su compromiso con la sustentabilidad, inicialmente en dos líneas: en comunicación y en estrategia de sustentabilidad, porque creemos que no se puede hacer comunicación sustentable o sostenible si no existe una realidad sostenible, entonces ese fue nuestro abordaje; y también promover la integración entre sectores.

Antes de cofundar Emprendia hace siete años, yo trabajé en el sector privado y en ONG's, todo el tiempo, y veía cómo las empresas a la hora de, en ese momento, definir sus programas de sustentabilidad y RSE, muchas veces querían reinventar la rueda o hacer algo que no tiene nada que ver con su negocio, cuando es mucho más fácil definir la estrategia de sustentabilidad relacionada a lo que se hace e incorporar y



articular con actores que ya están trabajando en esos temas, porque ya tienen conocimiento e impacto.

Emprendia nació como una herramienta de transformación positiva de la realidad, acompañando a empresas, organizaciones y gobiernos en comunicación y sustentabilidad.

De comunicación hacemos todo lo que tenga que ver con la comunicación, desde el desarrollo de una identidad, un logo, sitio, herramientas de comunicación, campañas creativas, de impacto, campañas de prensa. Pero hay que profundizar el impacto en sustentabilidad, ver lo que la empresa está haciendo con la comunidad y el medioambiente. Hace unos cuatro años empezamos a trabajar en educación y formación, porque como el abordaje es integral, no podemos operar sólo en el término de la comunicación, porque sino caeríamos en hacer una gran comunicación cuando lo que se está haciendo en sustentabilidad es muy poco o es un maquillaje. Por eso el abordaje de comunicación y sustentabilidad, y poder trabajar en las estrategias y definir los temas prioritarios en función al negocio, y el público clave, y con quién se va a hacer.

Y en ese duo nos faltaba la otra pata, que muchas veces las organizaciones dicen que la gente no tiene conciencia de lo que es la sustentabilidad, no tiene en su pensamiento esas variables a la hora de tomar decisiones, entonces necesitamos desarrollar una cultura que promueva ese tipo de acciones; entonces decidimos empezar con educación, formación y capacitación en sustentabilidad, y la verdad que empezamos con un caso de lujo porque lo primero que hicimos fue algo para HSBC a nivel global, con más de cien ejecutivos que vinieron de todo el mundo a Argentina, a trabajar durante una semana, con una organización inglesa que se llama Lead, y una consultora de facilitación que se llama Future Considerations, y nosotros elegimos los casos con los que iban a trabajar, que eran todas empresas auxiliares u ONG's, y armamos toda la agenda de esos cien ejecutivos durante una semana, y los acompañamos, y aplicamos una técnica de aprendizaje que se llama U Process, el Proceso U, que son tres momentos del aprendizaje: Sensing, Reflecting y Acting. Sensing es como captación de información objetiva y subjetiva, pero sin elaborar un juicio; los occidentales tendemos a que con dos datos ya estamos pensando en la

solución, o en una conversación en lugar de escuchar a quien nos está hablando estamos pensando qué le vamos a responder, la idea es anular el juicio durante dos días y recibir información, implica entrevistarse con todos los stakeholders de la organización. Después se hace un día de reflexión profunda, y después dos días del Acting, que es hacer soluciones piloto al desafío que plantea esa organización. El de HSBC fue hace diez años, y fue el mejor calificado, y por contar eso empezamos a hacer capacitación para nuestros clientes, para Danone, Natura, Grupo ASSA. Es la tercera pata de la cultura sustentable, o sea, para comunicar de manera sustentable, hay que actuar de manera sustentable y para ello hay que tener una cultura que promueva la sustentabilidad dentro de la organización. Es un poco complejo, la sustentabilidad es compleja, pero no quiere decir que sea complicada, no se puede simplificar. Ese es el abordaje.

**P 2:** *Entonces es muy importante la cultura de la empresa, de los clientes; y Emprendia los instruye para intentar crear esa cultura sustentable.*

**R:** Sí totalmente, desde Workshops o por ejemplo si trabajamos con Marketing, les contamos cómo está evolucionando el mundo, y cómo, esto es una opinión personal, el Marketing como lo conocemos ya murió, es una disciplina que llegó a un nivel de desarrollo alucinante, pero si se centra sólo en exagerar las virtudes y atributos de productos y servicios y negar las externalidades, es un problema. En una época de medios unidireccionales donde el consumidor era un receptor pasivo, y las empresas pautaban un cartel, un aviso en el diario, en la tele, y el consumidor no podía decir nada, funcionaba. Hoy, con Internet, Redes Sociales, teléfonos inteligentes todo el mundo está monitoreando y si se dice algo que no es real se saca una foto o se filma un video.

**P 3:** *¿Cómo creés que juega la cultura de Argentina en relación con la sustentabilidad de las Empresas B?*

**R:** Creo que Argentina es un caso aparte, no porque seamos geniales, sino porque somos incomprensibles en algún punto. Un economista decía que hay tres o cuatro tipos de países, los países desarrollados, los países en vías de desarrollo, los subdesarrollados y Argentina, como otra categoría. En algún punto, siento que respecto

de otros países en Sudamérica, estamos un poco atrasados en temas de sustentabilidad; si uno va a Brasil o a Chile hay más conciencia y mucho más compromiso de las empresas. Ahora, Argentina es un país muy innovador y creativo, y creo que en ese sentido, todo el ecosistema emprendedor está abrazando rápidamente la causa B, así que espero que eso crezca rápido. Pero Chile tiene más empresas B que Argentina, siendo un país bastante más chico y una economía más chica, y Brasil en muy poco tiempo va a pasar a todos y va a ser líder en la región y en el mundo en temas de sustentabilidad. Pero yo soy optimista, creo que el planteo de las Empresas B tiene todo el sentido común, además de estar convencido de que es lo que necesita el planeta y la humanidad para seguir viviendo armoniosamente en la Tierra, y también creo que hay como una ampliación de conciencia, esa combinación va a ser que crezca.

**P 4:** *¿Qué requisitos debieron cumplir para obtener la certificación internacional?*

**R:** Desde nuestra historia, nosotros nacimos con la visión que les conté antes, y cuando vimos que existían las B Corps que nacieron en Estados Unidos, nos dimos cuenta que nosotros somos B desde nacimiento. Lo bueno de esto es que es una herramienta que te permite validarlo y certificarlo. En el Assessment que está on-line están todas las preguntas que hay que contestar y certificar, en siete áreas: gobernanza, transparencia, medioambiente, trabajadores, comunidad. Para certificarlo necesitas un mínimo de 80 puntos. De hecho están las calificaciones y está la ficha de Emprendia. Nosotros fuimos la primera de Argentina, en su momento certificamos con 90, cuando se necesitaba un mínimo de 80, y ahora fuimos la primera en recertificar y obtuvimos 112 puntos. En la ficha de Emprendia también dice cómo rendimos, simplificado en cuatro variables, entonces se ve en qué estamos mejor y en qué estamos peor.

A nosotros nos permitió sistematizar y documentar un montón de cosas que hacíamos pero que no estaban formalizadas o documentadas, desde la separación de los residuos de la oficina, cartón, plástico, desde nuestra política de trabajadores, que damos más vacaciones que lo que dice la Ley, los que entran tienen medicina prepaga cien por ciento pagada por la empresa desde que empiezan, hasta el más junior tiene OSDE cubierto por Emprendia, normalmente pagamos sueldos más arriba de los

mínimos; la parte del medio ambiente, reciclaje, eficiencia energética, cambiamos todas las luces a bajo consumo, habilitamos un buzón de quejas y propuestas; con comunidad trabajamos mucho con ONG's a las que les hacemos bonificaciones de nuestros honorarios, nuestros clientes tratamos que tengan propósito y si son empresas de consumo masivo tratamos que hagan campañas de marketing con propósito, en tema de compras, privilegiamos proveedores locales, a veces es más barato y a veces no, yo creo que en la cuenta final siempre es más barato o para nosotros o para el planeta, tratamos de tener proveedores cercanos, y así con toda la cadena de valor, que sean sustentables. Lo bueno de la certificación B, que es una certificación integral, es que cuando compres un producto o servicio de una empresa B sabes que tiene este comportamiento y que es algo bueno para el planeta y las personas. Un montón de aspectos que teníamos pero que había que formalizarlos y documentarlos.

**P 5:** *¿Tienen que recertificarse?*

**R:** Sí cada dos años y nuevamente tenemos que responder a todas las preguntas. Aparte es una herramienta que va mejorando y poniéndose más exigente el cuestionario, y hay que volver a responder para ver cómo estás, si avanzaste o si retrocediste.

Ahora cambiaron, antes con seis meses de operación ya se podía certificar, ahora es un año. Porque hay muchas empresas nuevas, start up's que ya nacen con la sustentabilidad en su ADN, como en su momento nacimos nosotros, pero ahora por suerte hay cada vez más, y enseguida quieren ser B, hay una precertificación, pero para obtener la certificación tienen que tener mínimo un año de funcionamiento.

**P 6:** *¿Con respecto a la certificación, tiene que pagar un monto anual? ¿Qué opinás al respecto?*

**R:** Sí, me parece que está muy bien porque es para sostener el sistema, Sistema B o B Lab en Estados Unidos, son ONG's que se financian con donaciones, de fundaciones internacionales, ahora la CAAF está apoyando todo el desarrollo de Sistema B en Sudamérica, lo cual es muy bueno, y otra forma de financiarse es con el cánón de la certificación, que es muy accesible y es escalonado según la facturación, entonces no

me parece una carga; todas las certificaciones tienen un costo y me parece que está bien, y tiene lógica porque es escalonado en función de la facturación y el tamaño de cada empresa.

**P 7:** *En cuanto a los empleados, ¿tienen requisitos más exigentes para tomar gente?*

**R:** Tratamos que tengan compromiso con la sustentabilidad y convicción con ese tema, y que les gusten las causas y la cultura de la empresa.

**P 8:** *¿Qué beneficios perciben por estar certificados?*

**R:** La verdad que nosotros lo hacemos por convicción, más allá de que tenga o no beneficios. Hoy venden toda esta tendencia de la sustentabilidad en el mundo, te coloca en un lugar distinto, te da visibilidad. Las grandes empresas que todavía no pueden ser B o que están en proceso de certificación, están empezando a priorizar en su cadena de valor empresas B, entonces te posiciona de otra manera en el mercado.

Nosotros somos chicos, somos 6 de staff fijo, más o menos 10 o 12 con diseñadores y consultores asociados, y nos hacen notas, salimos en distintos medios por el hecho de ser B. Así que tiene un beneficio de posicionamiento.

**P 9:** *¿Qué te motivó crear una B Corp en Argentina, sabiendo cómo es la cultura?*

**R:** Cuando cofundamos Emprendia nace con el propósito de ser una herramienta de impacto positivo, de ayudar a empresas, para dejar el planeta mejor de lo que lo encontramos, desde la comunicación y la sustentabilidad, y no nacimos con el fin de ganar plata, si bien es una empresa privada, con fin de lucro, la creamos desde el propósito. Lo primero era el propósito, después el qué hacemos, cómo lo hacemos, y que eso tenga un resultado económico positivo, que no es un fin, es un indicador de éxito, si no fuésemos rentables no existiríamos, pero teniendo en cuenta el foco. No es que decidimos crear una B Corp sino que creamos una empresa con propósito, y en el medio de ese trayecto conocimos a las B Corps, y nosotros éramos eso sin saberlo cuando lo creamos. Y eso es lo bueno y lo brillante que crearon los fundadores de B Lab en Estados Unidos, porque en dicho país en varios Estados ya es una opción como forma societaria, y poder construir una forma legal jurídica que desde el mercado tenga fines sociales y ambientales; la B Corp crea bienes públicos desde el mercado,

crea bienes ambientales desde el mercado, y me parece que ahí está la innovación, y ojalá que sea la herramienta que pueda poner al mercado al servicio de soluciones sociales y ambientales, hasta ahora el mercado estuvo enfocado en la generación de lucro y en ganar lata, y eso hacen la mayoría de las empresas, y toman las decisiones en base a eso, cuando se tiene como único fin a la rentabilidad y el dinero, las decisiones siguen esa lógica, sólo se piensa en esa variable, no se está midiendo si se está dejando gente sin trabajo, cambiando su estilo de vida, destruyendo el planeta, degradando un ecosistema. En cambio, una empresa B sí piensa en todo eso. Ese es el nuevo enfoque, y es lo que debería hacer cualquier empresa, del rubro que sea.

Estamos en esa transición, no es que todo el mundo piense así, pero la idea es que todos los sectores piensen así, para cambiar el planeta, y es lo que pueden generar las Empresas B.

**P 10:** *¿Con respecto a la Ley, así como hay en Estados Unidos, crees que sería conveniente que sea contemplado por una Ley en Argentina?*

**R:** Lo bueno de la Ley, porque tiene que ver con la historia de las B Corps, es que la misión de la empresa puede estar incluido en el objeto social. Hoy no, los objetos sociales sólo permiten describir la actividad que va a hacer la empresa, pero no el propósito, en la Empresa B vos lo tenés en los estatutos, entonces eso está protegido, la misión, la visión y el propósito de la empresa está protegido por ley, más allá que la empresa se venda, cambie de accionista, pase lo que pase. Por eso, la idea es que haya una Ley de sociedades que incluya la opción de Empresa B, que convive con la certificación. Pasa en Estados Unidos que hay empresas B desde su estatuto que no son certificadas. La certificación es como un proceso más donde la empresa se pasa a revisión. Lo que hace jurídicamente es proteger legalmente a las B Corps, porque no mide sus prácticas y en cómo se está desempeñando en cada una de las áreas; con la certificación la empresa se somete voluntariamente a ese examen y a mejorar en esos aspectos y a ir más allá de lo que dice la Ley.

Lo que hicimos nosotros para ser B, y lo que están haciendo todas las empresas B certificadas en Argentina, es firmar un pacto privado de accionistas, de socios, donde nos comprometemos a seguir los principios B y no desviarse, y eso tiene un

componente legal, se amplía la responsabilidad fiduciaria. Nosotros ya nos comprometimos legalmente, pero por el momento a través de un acuerdo privado de socios.

**P 11:** Por ejemplo, si viene una persona o inversores que quisieran comprar la empresa, en ese caso hay manera de asegurarse que estos nuevos inversores van a seguir manteniendo los principios B?

**R:** Te cuento el caso de Emprendia, nosotros éramos dos socios, co-fundadores, y este año se incorporó un nuevo socio, entonces firmamos un nuevo acuerdo con el nuevo socio, y éste se comprometió seguir los principios de Empresa B, sino no se asociaba.



De izquierda a derecha: Carla Mottillo, Florencia Stöltzing, Guillermo Schulmeier y Florencia Prieto

## **7.2. Anexo II: Inti Zen**

### 7.2.1. Sobre la empresa

Inti Zen nace en el año 2004, a partir de la visión de Guillermo Casarotti de integrar experiencias de Oriente y Occidente, que den forma a productos sensibles a una nueva demanda de consumidores en todo el mundo. Basándose en ritos y ceremonias milenarias, crearon este nuevo concepto Inti Zen, que mezcla las mejores cosechas de té de Oriente con sabores de nuestra tierra. Es una empresa latinoamericana radicada en Buenos Aires, que envasa té gourmet en saquitos para distribuirlo en más de 20 países. Su razón de ser es crear infusiones y productos que promuevan el bienestar y la salud, buscando crear valor económico y social sostenible en la Empresa, en la Cadena de Valor, en la Comunidad y en el Medio Ambiente. Ha integrado prácticas de Responsabilidad Social con empleados, proveedores y clientes, para lograr un compromiso sostenido a largo plazo.

La empresa de infusiones Inti Zen obtuvo la certificación B Corp otorgada por B Lab. Para lograr la certificación B Inti Zen completó un proceso de evaluación que analiza distintas dimensiones de la empresa como gobierno corporativo y democracia, transparencia, prácticas laborales, comunidad (Proveedores, Clientes, Competencia, Comunidades aledañas), medioambiente y modelo de negocios con enfoque social y ambiental. Un elemento clave para alcanzar los 87,6 puntos que obtuvo Inti Zen –el mínimo para lograr la certificación B es de 80 puntos- fue la nueva planta en Del Viso de la empresa de infusiones y sus medidas para potenciar la ecoeficiencia. Entre los aspectos más notorios se destacan la eficiencia del sistema de iluminación que le permitió generar un ahorro de 43% anual, el tanque solar que redujo las emisiones de carbono anuales en 0,47 TON y el aprovechamiento de agua de lluvia. Inti Zen decidió convertirse en una Empresa B porque desde sus comienzos sienten que forman parte de este nuevo tipo de emprendimientos, donde la sustentabilidad social y ambiental son parte integral del modelo económico.

Inti significa “Sol, energía, espíritu” en Quechua. Zen es “silencio profundo y verdadero” en japonés. Inti Zen integra la energía de los Andes, la naturaleza de la



Patagonia a través de aromas y sabores regionales, con la sabiduría de Oriente, expresada a través del arte del Té. Inti Zen integra conocimiento.

Ilustración 6: Reporte de Impacto de Inti Zen del año 2012

## INTI ZEN 2012 B Impact Report



	Company Score	Median Score*
<i>Overall B Score</i>	<b>88</b>	<b>80</b>
<i>Environment</i>	<b>27</b>	<b>9</b>
Environmental Products & Services (e.g. Renewable energy, recycling)	0	4
Environmental Practices	24	6
Land, Office, Plant	5	4
Energy, Water, Materials	8	2
Emissions, Water, Waste	7	1
Suppliers & Transportation	4	N/A

<i>Workers</i>	<b>27</b>	<b>22</b>
Compensation, Benefits & Training	21	15
Worker Ownership	0	2
Work Environment	5	4
<i>Community</i>	<b>28</b>	<b>32</b>
Community Products & Services	0	15
Community Practices	28	15
Suppliers & Distributors	12	4
Local	3	5
Diversity	3	2
Job Creation	5	2
Civic Engagement & Giving	5	4
<i>Governance</i>	<b>5</b>	<b>10</b>
Accountability	3	6
Transparency	2	3
<i>Overall</i>	<b>88</b>	<b>80</b>

80 out of 200 is eligible for certification

\*Of all businesses that have completed the [B Impact Assessment \(/benchmarks\)](#)

\*Median scores will not add up to overall



Ilustración 7: Reporte de Impacto de Inti Zen del año 2014

## INTI ZEN 2014 B Impact Report



	Company Score	Median Score*
<i>Overall B Score</i>	<b>82</b>	<b>80</b>
<i>Environment</i>	<b>24</b>	<b>9</b>
Environmental Products & Services (e.g. Renewable energy, recycling)	0	4
Environmental Practices	23	6
Land, Office, Plant	5	4
Energy, Water, Materials	8	2
Emissions, Water, Waste	6	1
Suppliers & Transportation	4	N/A

<i>Workers</i>	<b>22</b>	<b>22</b>
Compensation, Benefits & Training	14	15
Worker Ownership	0	2
Work Environment	5	4
<i>Community</i>	<b>24</b>	<b>32</b>
Community Products & Services	0	15
Community Practices	24	15
Suppliers & Distributors	10	4
Local	4	5
Diversity	4	2
Job Creation	3	2
Civic Engagement & Giving	4	4
<i>Governance</i>	<b>12</b>	<b>10</b>
Accountability	9	6
Transparency	3	3
<i>Overall</i>	<b>82</b>	<b>80</b>

80 out of 200 is eligible for certification

\*Of all businesses that have completed the [B Impact Assessment \(/benchmarks\)](#)

\*Median scores will not add up to overall



### 7.2.2.Sobre Guillermo Casarotti

Guillermo Casarotti es uruguayo, casado con Anne-Sophie Coisne, 4 hijos. Estudió Ingeniería de Sistemas en Uruguay (80-84) y obtuvo el MBA con especialización en Marketing en la Cornell University (92-94).

Realizó trabajos como Ingeniero de Sistemas en Uruguay (84-87). En Francia trabajó en el Departamento Marketing de BASF France (88-92). En la Argentina, se desempeñó como Product Manager de Helados Kibon en Kraft Suchard Argentina (94-96); fue Brand Manager de Lays, Frenchitas y Bun para Pepsico Snacks Argentina (97-98); ocupó el cargo de Director de Marketing para Burger King Argentina y Chile (99-00), bajo su dirección la empresa ganó el Clio de Oro 2000 por el recordado cartel publicitario “Flechas” de hamburguesas en el Obelisco. Por último, se desempeñó como Marketing Manager de Roundup para Monsanto Argentina (01-02).

En el 2003 creó Inti Zen, junto a su mujer Anne-Sophie, quienes contaron el asesoramiento de Inés Berton, la reconocida Tea Blender Argentina, para crear los 8 blends de la marca.

En el 2006 recibió por Inti Zen el premio de La Nación a la “Excelencia Exportadora” en la categoría “Diseño más innovador”. En el 2007 lanzó una nueva marca de infusiones Chamana a base de hierbas, por lo que fue elegido emprendedor Endeavor, junto a su socia Inés Berton.

En el 2007, por su compromiso y dedicación en programas de responsabilidad social empresarial, Guillermo Casarotti fue elegido por la Fundación American Express y Endeavor en el programa “Líder para RSE”. En el 2008 creó Nuevos Aires junto a 8 emprendedores, una red de empresarios para impulsar prácticas sustentables de negocios. Recientemente, en el 2009 es elegido como socio Emprendedor AVINA.

Actualmente, Inti Zen y Chamana se exportan a más de 20 países, y fueron elegidos por Harrods de Londres, El Corte Inglés de Madrid, Le Bon Marche de París, KaDeWe de Berlín Emporio Santa Luzia de Sao Paulo y Falabella de Santiago de Chile para que se comercializaran en sus góndolas de productos del mundo.

### 7.2.3. Entrevista a Guillermo Casarotti

**Pregunta 1:** *¿En qué lugar se desarrolla el envasado de té?*

**Respuesta:** Envasamos en Argentina pero lo mezclamos en Europa. La tecnología relacionada con mezclas de aromas y sabores todavía no está en Argentina, traemos el producto mezclado y lo envasamos en Argentina.

**P 2:** *¿Nos podría contar los principales motivos para ser empresa B? ¿Cuáles fueron los principales factores que lo motivaron para la co-fundación de la empresa B?*

**R:** Hace 10 o 12 años se inició el emprendimiento y el motivo, yo estuve mucho tiempo en multinacionales en lo que es el área de marketing en la época de la crisis del 2001-2002 la verdad yo estaba trabajando en un lugar en donde no me gustaba mucho. Había pasado por muchas empresas multinacionales, alrededor de 4 o 5, y tenía la necesidad de crear un espacio de trabajo consentido, es decir que más allá del producto, después surge el producto. Tenía la necesidad de mí de un espacio de esa forma, este fue un poco el propósito de esta empresa.

**P 3:** *¿Cuáles son los principales requisitos que debieron cumplir para obtener la certificación otorgada por B Lab?*

**R:** En realidad, antes de que existiera el sistema B, nosotros ya éramos B. No nos hicimos B, nacimos así. En realidad no tuvimos que modificar nada, la idea era seguir como estábamos. Es más, de una certificación a otra en la que pasaron dos años, creo que no incrementamos ningún punto, y si lo hicimos fue leve. Tampoco estamos corriendo atrás del sistema B. Está buenísimo el sistema, pero nosotros ya nacimos de esa forma ya que fue nuestro propósito desde el inicio, cuando hicimos el edificio este lo hicimos pensando en verde, no porque el sistema lo impone, es decir pusimos energía solar, doble paredes que conservaran el calor y frío, pusimos un sistema tanto de luces bajo consumo como de inodoros para cuidar el agua. Un sistema de conservación de agua de lluvia. Son varias cosas, que fue antes de ser B, ya lo teníamos y lo pensábamos de esa manera. Luego de eso surgió la idea de este sistema y nos pareció bien hacernos B. Creo que por el sistema B, sólo agregamos un buzón de quejas y sugerencias, no hicimos mucho más.

Venimos haciendo muchas cosas como acuerdos de ética hace 6- 8 años, hablando con los distribuidores de nuestra cadena de valor también, tenemos distintos beneficios para los empleados. La verdad es que lo único que hicimos fue llenar el formulario para entrar a comunidad B.

Nos parece bárbaro lo de la comunidad B, también nos sirve para saber que hay otros locos como nosotros que a veces nos es difícil detectarlos en el mercado. Está bueno juntarse, reunirse y potenciarse, que es lo que hace la comunidad B.

**P 4:** *¿En qué año obtuvieron la certificación de la B Lab?*

**R:** Alrededor de dos años. Hace 12 años nacimos B, ahora se llama B, entonces nos llamamos así. No somos una empresa green, no somos una empresa de reciclaje de botones por ejemplo, o de consultoría de eficiencia electrosolar. No somos una B corp, somos una empresa que vende saquitos de té.

**P 5:** *¿Cuáles son los beneficios que perciben por estar certificada como tal?*

**R:** Por ahora consideramos que damos más de lo que recibimos: se trata de poder dar, formar una comunidad donde nos concienticemos y abramos los ojos, los oídos y los sentidos a muchos otros empresarios, emprendedores, empleados y consumidores para que exijamos al mercado en sí, ya que el mercado somos todos. Para poder generar más conciencia y exigir más información.

Creo que esto de las comunidades B lo que hace es juntarnos para potenciarnos, yo no me junte para obtener beneficios, sino que el beneficio buscado es que sea grande, no para Inti Zen solo sino para la comunidad en general. Juntarnos para obtener beneficios para la comunidad, para ser una mejor sociedad.

**P 6:** *¿En qué factores percibe que ayuda al bienestar social y ambiental?*

**R:** Soy parte de esta comunidad y considero que es rara ya que somos unos pocos locos sueltos, tenemos que tener de alguna manera el discurso armado para que el resto nos entienda. Pero muchas veces todos estos beneficios o impactos no son directos o lineales como antiguamente ocurría que luego de una acción se obtiene un beneficio y siempre se repetía este patrón. En cambio hoy es acción, acción, acción, y luego se obtiene el beneficio, o sea, no es tan lineal como antiguamente ocurría, era



todo pot of line, y sino el resto estaba mal. Hoy día es distinto, se requiere un poco de cada cosa, no es todo tan cartesiano. Por ejemplo, como anécdota hace unos años pensamos en ahorrar en energía y concientizábamos a todos los empleados con reuniones cada 15 días durante años, decíamos la importancia de economizar la energía, hablábamos del medio ambiente, los beneficios y la gente me miraba. Sin embargo la energía se iba incrementando cada vez más. Hasta que un día se nos ocurrió plantear que todo lo que ahorrábamos lo repartíamos entre nosotros, entonces nos pareció una idea magnífica, al mes siguiente el ahorro fue creciendo de 45 a 50 y 55, etc de ahorro, todos los meses impresionante el ahorro. Cuando se involucra lo social con lo ambiental en combo, con una mirada más integral, entonces no decimos: “yo hago esto por el medioambiente”. Como la típica empresa como Coca Cola que va planta un árbol y le saca una foto cuando en realidad derriba cinco. Entonces, después lo publica para demostrar que hace algo por el medio ambiente.

Creo que esto como consumidores o emprendedores debemos mirarlo con una visión más holística, y tal vez los resultados no sean tan visibles o tangibles. En el caso de la anécdota que conté se puede ver un resultado significativo, este ahorro se encuentra relacionado con las máquinas, las que antes se prendían todas y ahora se prenden si se necesitan, evitando también que se rompan tan seguido que pasan a ser beneficios no tan directos. También hay una emoción en el equipo de trabajo porque forman parte de ello. Obtenemos también beneficios directos que es el ahorro de energía, hasta los mismos empleados lo empiezan a aplicar en sus propias casas, considerando que es efectivo el obtener \$1000 en el bolsillo por ahorrar energía.

Obtenemos beneficios ambientales ahorrando energía, usando energía solar, el agua, etc. En lo social, tenemos muchos beneficios internos que pueden ser directos como una semana más de vacaciones; 7 días para paternidad; pagamos todos los 30 de cada mes y nunca nos atrasamos, las vacaciones las elige cada uno no imponiéndole fecha; hay un presupuesto para comprar comida; la empresa paga cursos de inglés por ejemplo; tenemos horarios flexibles, que cada uno haga sus cosas y que venga en el momento que tienen más libre, que si un día quieren cambiar lo pueden hacer, tampoco se exige trabajar en horario completo o pueden compensar cuando

quieran. Son beneficios o cosas pequeñas que van sumando. Al ser una empresa más pequeña es más flexible.

**P 7:** *¿Notás una cultura sólida en su organización?*

**R:** Sí, insisto muchas veces que en esto de lo social, ambiental, económico, si uno no tiene una cultura de responsabilidad, eso es la parte que cambia una sociedad. Se trata de si culturalmente podemos hacer algo, si existe una interacción. Un ejemplo básico es cuando en un auto se ve que tiran cosas de la ventanilla a la calle, debería de entender que la calle también es de uno y que si no tira cosas en el piso de su casa tampoco lo debe de hacer en la calle, lo que falta es una cultura de calle. Al contrario, nos interesa lo propio o lo de nuestro adentro. Por ello es importante una sólida cultura tanto en las empresas como en la sociedad y promover el cambio. Tratar de entender que esto va más allá de plantar un árbol en el propio jardín y listo.

Nosotros en Inti Zen tenemos una cultura de empresa, somos en total siete personas, por ello somos como una familia en la que hay conflictos como cualquier familia. Lo interesante es esta cultura que va a ser como la base del entendimiento. Las formas son primordiales, como código principal uno debería interactuar de la misma forma que a uno le gustaría que lo traten.

**P 8:** *¿Cómo considera el futuro del sistema B en la Argentina como sociedad?*

**R:** En Argentina creo que estamos padeciendo un momento de mucha confrontación, es un daño que nos esta haciendo como sociedad la inclusión o no, el apoyo o no de ideas. Nos falta mucho el tema cultura social, es un tema que va de los líderes a toda la sociedad. Considero que tenemos o bien, buenos líderes o malos gestores, o bien malos líderes y buenos gestores. Algún día vamos a encontrar a alguien con ambas condiciones. Falta tener a alguien que nos lidere hacia un cambio o transición hacia algo. Tenemos mucho potencial, somos creadores, muy solidarios, pasionales; nos hemos caído y levantado como sociedad muchas veces. Somos un pueblo al que hay que apostarle fichas. Hay 20 empresas B en Argentina y 200 en el pipe line. El futuro del sistema B en Argentina considero que por abajo se está gestando algo, eso que se gesta, si cada vez somos más, es imposible de parar. Tengo muchas esperanzas y

ganar puestas en esto. Pasan cosas por diferentes lados, sean ONGs, empresas del sistema B, es un aporte de cada uno.

Estoy de acuerdo que el destino es un pueblo de emigrantes en donde renacemos de cosas, pero falta proponer un proyecto en común como país. Esto de las empresas B requiere de un propósito en común. A futuro espero que esto se siga gestando, la intención debe estar por parte de cada uno.

**P 9:** *¿Deben pagar un monto por año para mantener la certificación? si es así, ¿qué opinan al respecto?*

**R:** Sí, debemos pagar. Particularmente no me gusta, esto que se está gestando estoy armando como una oportunidad, no se si está bien o mal el pagar un fee. No le veo un sentido al fee, porque no hay una devolución importante por parte de la B Lab, más que un sello con el que le comunico a la gente lo que soy yo, el sello no me hace visible sino que yo hago que el sello se haga visible. Por lo cual deberían pagarme ellos a mí, por ahora es lo que es.

El líder de empresas B dice que no sabe si esto del sistema B va a seguir existiendo de acá a 10 años, esto es una transición hacia algo, hacia un nuevo tipo de empresas. Pero para que sea a futuro, deben pasar cosas en el medio. Esto del fee es parte de la transición, nose lo que va a ser, cuando estamos en transición es difícil dedicarse en algo que se está gestando. Dejemos que se deje formar, y luego opinar desde el adentro, no desde la crítica externa de algo que se forma.

Lo importante es la buena intención que se hace con respecto a esto, hay buena intención, hay algo interesante. Nose si voy a ser B en un par de años, me guío en el aquí y ahora.

**P 10:** *Con respecto a la Ley, así como hay en Estados Unidos, ¿creés que sería conveniente que sea contemplado por una Ley en Argentina?*

**R:** Absolutamente de acuerdo con una reforma necesaria de la Ley en Argentina, ya se está haciendo en Chile, en Argentina está en la etapa de embrión, pero está circulando entre varios senadores que están de acuerdo, así que algo se va a estar haciendo. Ojalá que surja, si está regulado por la Ley, le da un marco legal más interesante, lo cual le va a dar más apoyo.



**Entrevista vía Skype a Guillermo Casarotti**

## 7.3. Anexo III: Ashoka

### 7.3.1. Sobre Candelaria Becco



#### *Comunicación y Desarrollo Institucional*

Candelaria es Comunicadora Social de la Universidad Austral y realizó un máster sobre Responsabilidad Social Empresaria en la London Metropolitan Business School. Comenzó en el área de Comunicación de WOBI (HSM Group) , se desempeñó como asesora en Grant Thornton en el Reino Unido, colaboró con el Gobierno de la Ciudad y fue ejecutiva de cuentas en Emprendia.

También ha sido parte de la fundación IBLF en Londres. En el 2012, realizó una experiencia de voluntariado en microcréditos en Ghana junto con VPWA. Ingresó en Ashoka en el 2013 para llevar a cabo la estrategia general de comunicación y ayudar a desarrollar las alianzas estratégicas.

### 7.3.2. Entrevista a Candelario Becco

**Pregunta 1:** *¿A qué se dedica la organización Ashoka?*

**Respuesta:** No todos los emprendedores de Ashoka son Empresas B, hay muchos que tienen empresas sociales, pero ninguno tiene una empresa B certificada en Argentina, mundialmente no se ese dato.

Ashoka lo que hace es apoyar emprendedores sociales que tuvieron una idea innovadora frente a una problemática concreta, y están buscando la manera de llevarla a cabo. Hay algunos que tienen una empresa, que tienen un modelo que genera lucro, que después se reinvierte, pero no hay ninguno que haya certificado como Empresa B, y creo que no hay ninguno que esté en proceso.

Como empresa B, las que hay hoy en Argentina, plantean un nuevo tipo de hacer empresa, en cambio Ashoka apoya personas que estén disrumpiendo sistemas. Hay algunos que disrumpen sistemas desde el negocio, desde la empresa, pero lo importante no es la empresa que creó, sino cómo creó un sistema totalmente distinto.

**P 2:** *Ashoka es originaria de Estados Unidos, ¿cómo llegó a instalarse en Argentina?*

**R:** Ashoka es una organización que surgió en Estados Unidos, el fundador William Drayton vio que el emprendedurismo social era una muy buena manera de generar innovación social y pensó que lo mejor que podemos hacer es ayudar a personas que estén llevando a cabo procesos disruptivos y acompañarlas para que puedan crecer y generar cambio sistémico. A Argentina vino en 1994. Hubo todo un proceso en Ashoka. Es una ONG que surgió en Estados Unidos, pero los primeros emprendedores sociales que se eligieron estaban en la India, China, Bangladesh, y en Estados Unidos se eligieron los primeros emprendedores sociales hace 10 o 15 años, es bastante reciente la red de Estados Unidos. También hubo una evolución de Ashoka como organización.

**P 3:** *¿De qué manera apoyan y acompañan a los emprendedores?*

**R:** Nosotros tenemos tres dimensiones de trabajo. Primero es una dimensión individual, que es de apoyo concreto a ese emprendedor, acompañándolo en las distintas etapas de su proyecto. Al principio, los primeros tres años que ingresa a la red, se le paga un estipendio, un sueldo, que la idea del sueldo no es que pueda financiar proyectos, sino que se pueda dedicar a ser emprendedor social; para nosotros es tan importante lo que hace que queremos que esté haciendo eso full time y que no tenga que tener otro trabajo para poder bancar a su familia mientras hace esto. Entonces los primeros tres años le damos el estipendio, mucha reunión, mucho reporting, mucho acompañamiento para que no pierda el foco, contratamos especialistas para que nos ayuden a armar el plan estratégico, tenemos acuerdos con varias consultoras, mucha difusión de sus ideas.

A nivel grupal propiciamos mucho el trabajo en red, cuando uno está ingresando, con el tema de salud por ejemplo, los presentamos con otros emprendedores sociales de salud para que puedan potenciar sus ideas, para que puedan trabajar en conjunto, escribir notas en conjunto, también los ponemos en contacto con personas en otros países. Por ejemplo, Victoria Shocrón replicó su modelo en distintos países buscando emprendedores sociales que trabajen el tema de discapacidad en Colombia, por ejemplo, entonces los poníamos en contacto.

Y la tercer dimensión sería la dimensión social, que tiene que ver con comunicar y difundir sus ideas, ayudarlos a que crezcan frente a la sociedad.

Lo que es interesante es que, como en todas las etapas de la vida, los objetivos van cambiando, en algún momento es qué quiero hacer, cuál es el plan de acción, en otro momento es cómo hago para replicar el modelo a nivel global, van surgiendo temas nuevos, con algunos surgen temas de sucesión, qué pasa cuando ellos no estén más, o cuando se mueran, quién va a seguir su proyecto, si tiene sentido, quién se va a hacer cargo. Entonces los acompañamos de distintas maneras, con capacitaciones, encuentros, eventos, charlas uno a uno, mentoreo, pero siempre responden a las necesidades específicas que tienen los emprendedores.

**P 4:** *¿La idea es crear un impacto perpetuo y que sea replicable en otros ámbitos y organizaciones?*

**R:** Exacto. Queremos alejarnos de la idea de que las personas que cambian el mundo son mega héroes que tienen un don especial, sino que queremos sistematizar la idea que tienen de cambiar el mundo, hacer los pasos, pensar las estrategias, encontrar las habilidades que tienen, y hoy nuestra visión es que todo el mundo puede ser líder de cambio, todos tenemos las capacidades, es cuestión de desarrollarlas. Se parte de la base de que hoy el mundo no es un lugar muy feliz, para la gran mayoría, hay mucha desigualdad, mucha injusticia, hay mucha falta de oportunidades, y eso la realidad es que el problema es que el sistema plantea esas cosas. Entonces queremos gente que realmente se anime a disrumpir el sistema, que quiera transformar el sistema desde adentro, desde afuera, desde el mercado, generando movimiento, generando políticas públicas, siempre revolucionando el sistema. Esto es lo que se quiere en conjunto de los emprendedores sociales, una idea innovadora que genere impacto social, impacto potencial a nivel sistemático.

**P 5:** *¿Los fines son sociales o también involucran fines ambientales?*

**R:** Nosotros no diferenciamos mucho impacto social de impacto ambiental. Porque creemos que, obviamente a corto plazo hay una diferencia, pero están muy arraigados. Los recursos que generan riqueza y que pueden generar una diferencia social vienen del medio ambiente, entonces es como que están muy ligados. Para nosotros es tan importante una persona que trabaja en plantar árboles como alguien que trabaja en desarrollar sistemas de calidad para la salud.

**P 6:** *¿En qué se basan y cuáles son los objetivos de los talleres que se dictan a los futuros emprendedores sociales?*

**R:** Esto tiene que ver mucho con la dimensión individual, que es darle contenido y habilidades a los emprendedores sociales, entonces hemos dado talleres de comunicación, ahora estamos pensando uno de marketing online, hemos hecho uno de medición de impacto, para que tengan en claro cómo medir el impacto que están generando, hemos hecho uno de creatividad, otro de liderazgo... son sobre distintas temáticas que nosotros consideramos que son importantes para ellos. Lo importante para resaltar es que esto es una parte del apoyo que nosotros damos, nuestro trabajo pasa por mucho más.

**P 7:** *¿La gente de Ashoka que los apoya, muchos son especialistas, además de contratar gente externa como las consultoras?*

**R:** Somos un equipo chico, de ocho personas, pero tenemos muchas alianzas con personas especialistas. De hecho, el trabajo que gestamos con el emprendedor, muchas veces no lo hacemos nosotros, sino que funcionamos como conectores; si uno viene con una problemática concreta, vamos y buscamos en la red contactos que lo puedan ayudar. Es mucho trabajo Ad Hoc, más allá que tenemos talleres una vez al mes, encuentros una vez al año, un retiro una vez al año, muchas veces los emprendedores nos piden que los pongamos en contacto con ciertas personas. Nuestro trabajo es ayudar, acompañar el camino del emprendedor social, el hecho de tener el sello de Ashoka que apoya su proyecto es un gran valor agregado, que le abre muchísimas puertas, y siempre manteniendo el foco del cambio sistémico que tiene que generar, que es lo más importante para nosotros.

**P 8:** *¿Cómo considerás el futuro en la Argentina para el crecimiento de emprendedores sociales?*

**R:** Yo creo que hay una evolución, hay un cambio que está ocurriendo, hay un cambio de paradigma, cada vez las condiciones están más dadas, hoy tenemos como gran aliado al Gobierno de la Ciudad, no por cuestión ideológica, sino porque abrió sus puertas y le interesa mucho involucrar a emprendedores sociales, y eso es clave, es el



rol que tiene que cumplir el gobierno. Nosotros estamos trabajando mucho para que todo alumno que pase por la Universidad conozca estos conceptos. Las empresas están cada vez más abiertas. Yo siento que hay una evolución, hay un recorrido que se está haciendo, es un camino, todavía falta, temas jurídicos y legales, los emprendedores sociales están muy desprotegidos. Igual creo que lo que tenemos que apostar no es a un país con miles de emprendedores que son geniales, sino a un país con una cultura de líderes de cambio, no pasa por tener cinco, seis, doscientos héroes, que estén trabajando para mejorar algo, sino que cada uno tenga la capacidad de crear una iniciativa para solucionar los problemas detectados. Yo creo que tenemos que apuntar a eso. Que de hecho es un poco el cambio que hizo Ashoka, el slogan durante los primeros 25 años de su vida era “emprendedores sociales innovadores para el mundo”, y hoy la visión de Ashoka es “un mundo de líderes de cambio”, un mundo donde todo el mundo pueda pensar las soluciones a las problemáticas sociales que ve a su alrededor.

**P 9:** *¿Tienen alguna relación con Sistema B? ¿Te parece bueno que los emprendedores sociales elegidos por Ashoka finalmente sean empresas B?*

**R:** Sí tenemos muchísimo vínculo, de hecho estamos en la misma oficina, compartimos el mismo espacio de co-working, estamos haciendo muchos proyectos en conjunto, desde capacitación hasta eventos, así que sí estamos alineados. Nosotros tenemos un área que trabaja con empresas, que se llama Economías Integradas, que busca ayudar a las empresas a hacer un cambio de concepción, y darse cuenta del impacto que puede generar en cómo hacen las cosas, que es la misma filosofía que tiene la empresa B, salvo que nosotros no es tanto certificar, sino acompañar el proceso, desarrollar cadenas híbridas, es un poco distinto. El valor que tienen las empresas B es enorme a nivel sistemático, si cada vez podemos tener más empresas B que en su cadena de producción estén comprometidas a hacer lo mejor posible, es fantástico, porque el proceso de evaluación para obtener la certificación de Empresa B, se fija en todo, en los proveedores, en cómo, en quién, en cuándo, en todo, y me parece que está buenísimo que haya cada vez más empresas mirando eso. La mayoría de las empresas certificadas son empresas que no necesariamente están buscando cambiar un sistema, como los emprendedores de Ashoka sí, entonces no se cuánto le puede

sumar a un emprendedor de Ashoka tener una certificación B. Es un movimiento que está buenísimo, está generando mucha conciencia y hay un montón de personas que se acercan preguntando por las empresas B, y está generando su logro, pero está más en la evaluación de manera sistemática que en cada una de las empresitas. Un emprendedor social ya tiene pensado todo eso, le puede sumar una certificación B, porque tiene visibilidad internacional, pero no es el fin. Creo que certifica cosas distintas. Lo que garantiza ser emprendedor de Ashoka es que está en vías de generar un cambio sistémico, lo que garantiza la certificación B es que todos los procesos fueron certificados y no se está generando daño, es más como sustentable, en cambio Ashoka lo lleva un paso más allá, se están haciendo cosas positivas. Me parece que a nivel sistémico, el hecho de que Natura, que es una empresa conocida, que factura millones por año, se esté certificando como empresa B, va a generar una catarata de nuevas empresas, y van a verse obligadas a rever todos sus procesos. Es distinto el fin de un emprendedor social y de una empresa B.

**P 10:** *Nosotras asociamos emprendedor social con organizaciones sin fines de lucro, ¿pero también pueden ser organizaciones que buscan lucro?*

**R:** Sí, es un tema delicado. La definición de empresa social de Judus, que fue el primero en hablar de esto, en Bangladesh, para él la empresa social no tiene que tener dividendos, todo lo que la empresa genera se reinvierte en la misma empresa, lo que plantea él es que todos los que trabajan en la empresa tienen que ganar bien, tiene que ser una empresa competitiva, a nivel mercado y a nivel producto, pero no tiene que haber dividendos, todo se tiene que reinvertir. No se cómo es la visión de empresa B, creo que no es tan fundamentalista, sino que creen que se pueden generar dividendos. Creo que Judus fue tan extremo para evitar confusiones. Con respecto a los emprendedores sociales, no necesariamente tienen que ser ONG, de hecho tenemos emprendedores sociales que son ellos solos, que generan cambios en una Universidad por ejemplo, sin tener una organización, eso le crea un montón de problemas para recibir donaciones. A nivel Ashoka no nos importa qué estructura eligió para generar el cambio. Tenemos empresas sociales, tenemos ONG, tenemos personas solas, tenemos médicos, etc. Lo importante pasa por ahí, no en la estructura, y no en qué temática trabajan, sino en cómo lo hacen, hacemos mucho hincapié ahí.



## 7.4. Anexo IV: Fundación Donde Quiero Estar

### 7.4.1. Sobre Victoria Viel Temperley



Victoria Viel Temperley desarrolló un programa para la atención a pacientes oncológicos que mejora la adaptación progresiva al tratamiento y el tránsito por la enfermedad de pacientes y familiares. Para ello transforma la espera pasiva en una actividad creativa y compartida, a través de recursos artísticos y actividades terapéuticas y da protagonismo a los acompañantes y familiares, además de reforzar el vínculo médico-paciente.

Para poder implementar el programa consiguió una articulación público-privada con el aporte desde la sociedad civil de un protocolo hospitalario en el Hospital Clínicas de la Ciudad de Buenos Aires.

- Cofundadora, Coordinadora general y Directora.
- Creadora y coordinadora de Talleres de Arte y Creatividad en Ginecología Oncológica y Oncología Clínica - Hospital de Clínicas de Buenos Aires “José de San Martín”.
- Instructora en Psicoprofilaxis para el Parto.
- Docente UBA: "Psicoprofilaxis Clínica"
- Miembro del Comité de Bioética, Procreatee.
- Emprendedora Social de Ashoka

La paciente Zulema pintó unas sierras en su tercera sesión de quimioterapia; cuando le preguntamos qué estaba pintando, nos contó que quería comprar una casita en Córdoba y viajar allá. Pintó unas sierras divinas y a la obra la tituló “Donde quiero estar”. Le pusimos ese nombre a la primera muestra y concurso, después le dimos ese nombre al programa: porque justamente, la pintura traslada a los pacientes de la sala de quimioterapia y los lleva a donde quisieran estar.

Algunos datos de impacto:

- ❑ Impacto directo/indirecto en 4500 persona dentro del Hospital Clínicas (pacientes, familiares y acompañantes).

- ❑ Réplica del modelo en otros servicios del hospital llegando a 2.00 pacientes anuales y en el hospital del partido de Tigre.
- ❑ Mayor adaptación al tratamiento y cumplimiento de la totalidad de sesiones de quimioterapia.
- ❑ Creación de un grupo de sostén que revaloriza el rol de los acompañantes.
- ❑ Disminución de las molestias asociadas al tratamiento gracias a que los pacientes redireccionan su foco de atención hacia la obra creativa.
- ❑ Mayores índices de tolerancia al tratamiento gracias a la aplicación de técnicas de relajación, respiración y masajes.
- ❑ 463 voluntarios (63 profesores de arte y reflexología) y 400 alumnos de 5 colegios privados.
- ❑ El programa Donde Quiero Estar fue declarado de Interés Social y humanitario por la legislatura la Ciudad de Buenos Aires

## **Objetivos**

Trabajamos para optimizar la calidad de vida del paciente oncológico y la de su familia:

1. Ayudar al paciente a transitar cada sesión de quimioterapia de la mejor manera posible.
2. Brindar contención, información y estrategias para afrontar las distintas etapas de la enfermedad.
3. Transformar la espera pasiva en una actividad compartida y creativa

## **Propuesta de trabajo**

El Programa DONDE QUIERO ESTAR busca aprovechar el tiempo de internación para compartir con pacientes y acompañantes las siguientes técnicas y actividades como recursos terapéuticos:

- Trabajo artístico/Pintura
- Masajes
- Relajación y respiración
- Registro Fotográfico
- Experiencia Grupal

## **Método**

Tiene en cuenta los siguientes principios:

- Crear un foco de atención importante para que el paciente aprenda a manejar situaciones concretas de ansiedad, temor, tensión y dolor.
- Lograr una gran concentración: El paciente se concentra en un trabajo concreto y la medicación pasa a un segundo plano.
- De este modo los pacientes y su actividad son los protagonistas dejando que la quimioterapia transcurra de la mejor manera posible.

## **Resultados Cualitativos**

A partir de la implementación de este programa pudimos comprobar que:

- La relajación y respiración profunda favorecieron la colocación de la vía y el progresivo goteo de la medicación.
- También observamos que, al concentrarse en el trabajo corporal y conectarse con el cuerpo, los pacientes logran disminuir la ansiedad y tranquilizarse.
- Varios pacientes dejaron de manifestar ardor en la vía al permanecer concentrados en la actividad de pintar.
- Al mismo tiempo, notamos que disminuyeron las molestias en general, mayor tolerancia al dolor de cabeza y náuseas.
- Los pacientes suelen quedarse a terminar su obra aunque haya concluido su sesión de quimio. Muchos pacientes vuelven después de terminar el tratamiento.

## **Actividades**

- Clases de arte a pacientes mientras reciben quimioterapia
- Concursos de arte para pacientes y acompañantes
- Muestras anuales de las obras de pacientes, acompañantes y egresados en Hospital de Clínicas y Hospital de Pacheco
- Apoyo y trabajo grupal
- Trabajo corporal
- Masajes

- Autoestima y sesiones fotográficas
- Fortalecimiento del rol del acompañante
- Cursos sobre Creatividad Terapéutica en la UBA
- Investigaciones
- Exposiciones de obras de pacientes en ámbitos no hospitalarios como escuelas, museos, etc.
- Ofrecemos charlas y encuentros para difundir la propuesta terapéutica
- Videos

#### 7.4.2. Entrevista a Victoria Viel Temperley

**Pregunta 1:** *¿Crees que un emprendedor social puede crear una empresa B?*

**R:** Para ser emprendedor social de Ashoka se necesitan cinco cualidades: tener una idea innovadora, que sea innovadora en todo el mundo, que sea replicable, que sea sustentable, que tenga impacto social, y que la persona que reciba el estipendio o la beca tenga ética, como ser humano, porque el dinero va para la persona y no tiene que rendirle cuentas a Ashoka. Entonces si vos tenés esas cinco condiciones o características de la personalidad, idea innovadora, con impacto social, que sea replicable, con ética, es raro que ese mismo sujeto a su vez quiera hacer de esto una empresa con fines de lucro. No se si es compatible. Por ahí algunos personajes que pasaron por Ashoka y que son grandes empresarios, con ideas innovadoras, lo logran, porque ellos ya tienen de base lo que es administrar una empresa. Pero hay una gran mayoría de personas que salen del mundo de la ciencia, del arte, y que les cuesta muchísimo entender que esto puede ser una empresa, y cómo se maneja una empresa, porque no lo sabemos. Y la vida a estos emprendedores, estas personas, las va llevando a tener una idea que es nueva y que desean cambiar el mundo, porque el mundo a ellos los ha modificado previamente, a través de un hachazo por decir, o algo que les haya impactado en su vida, pero fuertemente porque sino no tenés la creatividad para poder cambiar eso. Tiene que ser muy importante la herida o la marca o la huella que ha dejado en la vida del emprendedor, alguna situación, como para tener tantas ganas de transformar todos los obstáculos que la vida nos sigue poniendo a prueba, en oportunidades o en desafíos. Eso sólo lo hacen las personas que tienen

mucho ánimo, y para tener mucho ánimo, hay que tener mucho dolor, el dolor va de la mano de la creatividad y del amor. Está todo junto: dolor, amor y ganas de salir adelante. Y todos los emprendedores sociales me parece que tienen resiliencia, que es poder transformar los dolores o las pruebas en situaciones para ser mejor personas. Pero no en la búsqueda de generar ingresos, búsqueda de fondos, administrar la empresa. A una misma persona no se le puede pedir que sepa estar en la cancha, en el barro, en aquello que le gusta hacer para sanar el alma de uno, porque somos personas que hemos tenido el alma lastimada, entonces sabemos dónde queremos estar, como se llama esta Fundación, y qué queremos hacer para sanarnos, y eso no va de la mano del dinero, el dinero no sana lastimaduras, sea que una mujer haya sido violada, droga, violencia, en mi caso es el cáncer, el dinero no me devuelve a mi hijo. Entonces cómo voy a transformar esta fundación en algo que a mi me haga bien. Yo no se si ganar mucha plata a mi me va a hacer bien, para lo que yo quiero, lo que me queda de mi vida, ser mejor persona, y estar en paz, y no ser una persona resentida, que enviudó, que se le murió un hijo. Qué cosas me pueden dar a mi paz y alegría. A mí me cuesta un montón administrar una empresa. Lo hago porque me hace bien tener una fundación pero no saben lo que me cuesta a mí a la hora de encontrarle la manera de ser sustentable a esto, a mi me faltó esa patita, tenía creatividad, tenía pasión en lo que hacía, tenía la idea innovadora, y me faltaba cómo se hace para que esto sea sustentable sólo, cómo se puede vender este servicio que nosotros hacemos.

**P 2:** *¿Nos querés contar cómo empezó el programa?*

**R:** Lo que me pasa a mí es que un hijo se enferma de cáncer, yo vivo adentro de un hospital dos años, y en esos dos años aprendo todo lo que aprenden los médicos después de recibirse cuando hacen la residencia. Al vivir, ducharse, sábado, domingo, francos, feriados, vacaciones todo adentro, aprendí muchísimo. Entonces uno sale de ahí pensando qué soy yo, ya no soy una mamá común y corriente, soy casi como una médica? Mi hijo tuvo tumor cerebral y en pediatría. Entonces empecé a aprender sobre todo lo que son las patologías de los chicos, el cáncer y lo neurológico. Porque al vivir, me enseñaron las enfermeras que hay que transformar ese dolor en acción. Cuando salgo me siento en un mundo perdida, ya no era la misma mamá que llevaba a los chicos al colegio, iba al supermercado, planchar la ropa, cocinar, no podés, la vida te



cambia demasiado. Necesitaba hacer algo. Empecé a ir a la psicóloga, y me dice por qué no escribís, y yo empiezo a escribir versos, y me dice por qué no hacés un libro, y le digo no tengo plata, y me dice que no importa no tener plata, que me concurse, que en muchos concursos el premio es la edición del libro, y pueden creer que gané el primer premio, y me editan 500 ejemplares de un libro que se llama “Mis ojos en tu silencio” porque me pasé dos años mirando a mi hijo que estaba en coma para ver si se despertaba. Con ese premio se me levanta un poco la autoestima, el dolor, porque yo quedé como, muere mi hijo, y quedo como anestesiada dos años, como que yo estuve durmiendo. Esos años que yo dormía se iba preparando un proyecto. La copa que me dan en la sala Pablo Neruda del Paseo La Plaza, se la entrego a mi marido, que fuma mucho por eso después se agarra un cáncer de pulmón, y a todos los que salían de la sala se les entregaba los poemas de la ganadora, y le digo que se los regala mi hijo, porque yo no lo escribí este libro, lo escribió mi hijo. Y le doy la copa a mi marido, que era árbitro de rugby, mi hijo jugaba muy bien al rugby, y era el día del padre. Entonces él siente que el día del padre su hijo le regala una copa, y que su hijo vive a través de la poesía que yo hago.

Me puse a estudiar acompañamiento terapéutico en el Hospital de San Isidro. Me recibo de acompañante terapéutico, porque estaba capacitada, porque la vida me había enseñado.

Todo eso a mí me alegra un montón, y con esa alegría llego al Hospital de Clínicas, con un proyecto para embarazadas, porque yo entre la educación física, que mi mamá tiene un gimnasio para embarazadas, enseñé desde los 17 años gimnasia para embarazadas, lo que me pasa en el Hospital Italiano, lo que aprendo en los grupos de duelo, porque para sobrevivir me mandan a hacer grupos de duelo a una parroquia, y me ven pasta de coordinadora, porque de chiquita animaba cumpleaños. En los grupos de duelo aprendo cómo los papás cuando se les muere un hijo sacan toda la violencia, todo el rencor, todo el enojo, cómo son las etapas del duelo. Como que empiezo a entender el dolor, y la psicoprofilaxis del parto desde chica. Entonces junto el dolor y el embarazo, y hago un proyecto para embarazadas, que no van a tener los bebotes sanos, con las prepagas Omint, Swiss Medical, Galeno. Quería el dolor que conocí en el Hospital Italiano, con gente que no tiene dinero para comprar el antibiótico, para los

pañales de su bebé, con lo que aprendí en los grupos de resurrección de la muerte, de mamás que se les había muerto un hijo. No quiero trabajar con gente con bebés sanos. Dónde están las mamás que saben que van a tener un bebé y que van a tener que pujar con alguna patología de las que yo había aprendido en el Hospital Italiano. Que existen. Y empecé a hablar con obstetras, esto fue en el 2006, y me dicen que no voy a tener población, porque las mujeres se dividen en dos tipos: unas que tienen 43-45 años y piensan que su bebé va a estar bien, y son tan católicas que no se hacen los estudios para confirmar si viene con una patología, trisomía, síndrome de down, hidrocefalia, problemas cardiacos, no saben, rezan, entonces no las pueden mandar a un grupo con vos de psicoprofilaxis para embarazos de alto riesgo porque ellas no saben que tienen un embarazo con patología; y las otras que sí se quieren hacer estudios terminan frenando el embarazo, interrumpiendo el embarazo, haciéndose un legrado, haciéndose un aborto. Unas que se enteran e interrumpen el embarazo, y las otras que no se enteran, dónde está la gente con la que vos querés trabajar. Es muy buena tu idea, es brillante, en Argentina no existe este grupo, pero no están. Yo en vez de ponerme triste, que es lo que hace un emprendedor social, dije "yo voy a poder", y un día, en el auto, frente al Hospital de Clínicas, en el asiento de atrás tenía las carpetitas de este proyecto tan lindo, que no se hizo nunca, que se llamaba "En tu nombre", porque yo pensé que las embarazadas, una vez que el bebé nacía, y moría tal vez, en la cirugía o no llegaba nunca a su fin el embarazo, sólo podíamos rescatar el nombre de ese bebé de esa embarazada, con esa esperanza y esa ilusión, porque no tenían otro registro para trabajar el duelo. Yo tenía cartas de mi hijo, útiles, remeras, compañeros de colegio, yo trabajé el duelo con un montón de cosas, y esas mamás solo tenían el nombre. Entonces el proyecto se llamaba En tu nombre, como que en tu nombre voy a elaborar un duelo, en tu nombre voy a seguir viviendo. Entonces estaba en el auto, miro mis carpetas, y me mando al Hospital, y dejo el proyecto con mi tarjeta al jefe de psicoprofilaxis. A la tarde me llaman, y me cita a una entrevista. El psiquiatra me mandó a maternidad, me dijo que me equivoqué, esto es psicoprofilaxis prequirúrgica y oncológica, nada que ver con embarazadas. Pero por otro lado, me invitó a que piense si quiero trabajar con él en psicoprofilaxis oncológica. Empecé a asistir a reuniones de equipo de psicólogos del Hospital de Clínicas, hasta que un día me

dijeron que encontraron mi lugar, y me llevan a una sala, de quimioterapia con pacientes de cáncer de mama y cuello de útero. Y les propuse hacer gimnasia por una hora, y las pacientes empezaron a sentirse contentas, y yo también me sentía feliz que estaba haciendo algo por el prójimo. Yo quería dar porque yo quería recibir. Era tanto el dolor de la muerte de un hijo, que yo quería recibir que todas esas pacientes sean mis hijos.

Un día llamé a mi hija María que estaba viviendo en Estados Unidos, y le dije que hagamos arte, no gimnasia, porque descubrí que venían del quirófano, con cáncer de huesos y mamas. Pero estuvo muy buena la introducción porque todas se reían y se divertían y se conectaban con la parte sana. Entonces vino a Buenos Aires, pero antes de hacerlas pintar, empezó a sacar fotos, porque no quería enfrentarse nuevamente con la muerte. Descubrí que con la fotografía se mejoraba y reforzaba el vínculo médico-paciente y se iba humanizando el trato. Con la pintura y el arte, los pacientes pueden decir lo que no se animan a decir a los psicólogos o a los médicos. También empecé a hacer reflexología, porque yo le hacía a mi hijo, hice entrar a todos los acompañantes, familiares, y traje un instructivo de diez pasos, que era cómo darle amor a un paciente con cáncer. Y se creó un lazo muy lindo, y yo lo estaba reforzando con crema y masajes.

Fuimos haciendo paso a paso lo que ahora es una fundación, y lo que ahora tiene realmente una estructura. Ashoka lo que hace es empoderar a los emprendedores, para que las cosas les salga bien, todo se fue haciendo muy prolijo. Yo tenía muy buena llegada al paciente, pero no sabía hacer un manual de procedimiento, no sabía hacer una página web, no sabía hacer una fundación. Entonces uno necesita apoyo.

Cuando uno encuentra el sentido de la vida, se alegra el corazón. Yo encontré el lugar, “Donde quiero estar”, era la sala de quimioterapia, y una paciente pintó un cuadro que se llamaba “Donde quiero estar” porque quería estar en las sierras de Córdoba. Entonces mi hija dijo que hagamos concursos de pintura y muestras para que los pacientes muestren lo que hacen, y se va a llamar “Donde quiero estar” el primer concurso en 2006. Entonces el cuadro “Donde Quiero Estar”, el primer concurso de pintura “Donde Quiero Estar”, el programa oncológico “Donde Quiero Estar”, la

fundación “Donde Quiero Estar”. Quiero que se asocie, más que con el dolor y el cáncer, con el lugar donde uno quiere estar, donde uno pueda transformar y plasmar y hacer de nuestras vidas un lugar lindo, y trascender y darle sentido. Que el paciente haga lo que yo hice, que yo a través de la muerte de un hijo pude transformarlo en acción, entonces el paciente es otra Vicky, yo me veo reflejada en ellos y lo que le pasó a mi hijo.

**P 3:** *¿Cómo fue el contacto con Ashoka?*

**R:** Yo tengo una hermana que había sido Directora de Ashoka, entonces yo ya conocía, y sabía que Ashoka buscaba ideas innovadoras. Y mi hermana en vez de ayudarme, por cuestión de celos, de envidia, me dijo que no me exponga, que el panel de selección es muy arduo, es muy difícil, que me van a estar siguiendo dos años. Basta que te digan que no para que te empoderen, los ‘no’ en el emprendedor son ‘sí’.

Y en Ashoka me ayudaron en la parte más difícil que es la sustentabilidad. Mi alma no va con administrar una empresa, no puedo; pero como tengo tantas ganas que esto me trascienda a mí y de que lo sigan haciendo otras personas. Esto es una empresa, yo no lo sé manejar, y sin embargo lo estoy haciendo igual, porque mi deseo es trascender y que lo sigan otros, los que vengan atrás. Porque descubrí de qué manera la gente que va a morir puede encontrarle un sentido a su vida, y cómo morir mejor, y cómo pasar la quimioterapia, el cáncer, las cirugías, los tratamientos oncológicos de la mejor manera posible, que es con amor, en equipo, con masajes, con arte, encontré la vuelta a la última parte de nuestra vida. Entonces yo quiero que le llegue ese mensaje a mucha gente.

**P 4:** *¿La fundación se abrió antes del contacto con Ashoka?*

**R:** Entro a trabajar en 2006, soy emprendedora social en 2011, y la personería jurídica sale en el 2012. Viene todo ensamblado.

En Ashoka becan a gente que tenga por lo menos dos años de funcionamiento, no becan a gente con ideas. Doy examen dos veces. Me dan el estipendio en 2011, 2012 y 2013. Pero enviudo en la mitad, mi marido iba a ser presidente de la fundación y no estuvo. Está todo muy mezclado.

**P 5:** *¿Cuántas personas son en la fundación?*

**R:** Que manejamos todo, cuatro, cuatro con renta. La Directora, ejecutiva, de la fundación, la Directora del Departamento de Arte, que es la co-fundadora, una que es psicóloga que maneja la Terapia Grupal para pacientes oncológicos, y la reflexóloga que maneja el Departamento de Terapias complementarias, todo lo que sea corporal, y aparte lleva los números, como administrativa.

Y después hay un montón de voluntarios, no los puedo contar. Hay un montón de gente que nos ayuda.

Quisiera tener una renta para un administrador de empresas, para un socio, porque yo siempre sospecho que la reflexóloga sepa hacer bien los números, no estoy convencida.

**P 6:** *¿Cómo ves el futuro en Argentina para los emprendedores?*

**R:** Hay mucha solidaridad, mucho recurso humano, y no hay gente al momento de abrir la billetera y poner el cheque. Por ahí esta causa no es linda. Mi humilde experiencia es que consigo un montón de recursos humanos, que me pinte, que saque fotos, pero no sobra gente que diga que quiera ayudarme a hacerlo sustentable.

No sé en el futuro si todos los emprendedores sociales van a tener la habilidad de encontrar y articular y hacer esta gestión de fondos, entre el sector privado o político para conseguir subsidios y hacerlo sustentable.

**P 7:** *¿Y Ashoka no les brinda esas herramientas y ayudas?*

**R:** A nosotros nos dio una consultora que está trabajando hace cuatro meses con nosotros, para hacer todo lo que es investigación, el campo, llamando a laboratorios. Creo que consiguieron un laboratorio que nos sponsoree para que entremos a un hospital. Están encontrando la vuelta cómo se transforma un servicio para las prepagas, para los laboratorios. Esto se podría vender en las obras sociales o en los laboratorios para que tengan una patita en el sector social y tenga un impacto, y darle una cara más amigable con la sociedad.

**P 8:** *¿Siguen haciendo concursos?*

**R:** Todos los años. Y ahora vamos a hacer una exposición con subasta, donde artistas consagrados o reconocidos en el mundo del arte, puedan hacer obras en 30x30, que pinten como los pacientes. Entonces nos donaron obras que se van a exponer intercaladas con los cuadros de los pacientes, pero los que vamos a subastar son los de los pacientes. Porque el cambio de paradigma es que dónde está lo bello, qué es realmente obra, un paciente o una persona en situación de crisis, vulnerabilidad, con un brazo, con quimioterapia, puede hacer una gran obra, más allá de lo estético, porque transmiten y hablan esos cuadros.

Si nos va bien con la subasta también es una manera de ser sustentable. Pero es muy lindo porque ponés al paciente en protagonista y encima lo ponés a la misma altura que un artista consagrado.

Una parte del departamento del arte tiene un potencial y un capital, que no lo sabía desarrollar cuando empecé con esto piloto.

**P 9:** *¿Qué otras actividades hacen?*

**R:** En Terapia de Grupo, vienen los pacientes derivados del Hospital de Clínicas y hablan, es psicología. Se da taller de arte, dibujo y pintura, y reflexología.

De izquierda a derecha: Carla Mottillo, Victoria Viel Temperley y Florencia Prieto



## 7.5. Anexo V: Encuestas a Empleados de Empresas B

1. ¿Tenés conocimiento sobre qué es una “empresa B”?
  - Nada
  - Poco
  - Mucho
  
2. ¿Sabías que la empresa en la que trabajás es reconocida Empresa B internacionalmente?
  - Sí
  - No
  
3. ¿Considerás que trabajar en una empresa B mejora tu perfil profesional?
  - Nada
  - Poco
  - Mucho
  
4. ¿Considerás que la cultura de esta empresa es sólida?
  - Sí
  - No
  - No responde
  
5. Desde tu punto de vista, ¿Tu empresa contribuye al bienestar social y ambiental?
  - Nada
  - Poco
  - Mucho



6. Trabajás en esta empresa:

- Porque compartís los valores de la organización
- Porque contribuye con el bienestar social y/o ambiental
- Por necesidad laboral y económica
- Por el potencial crecimiento profesional
- Otros: \_\_\_\_\_

### 7.5.1. Respuestas a las encuestas

	1. ¿Tenés conocimiento	2. ¿Sabías que la empresa en la	3. ¿Considerás que el	4. ¿Considerás que la	5. Desde tu punto de vista,	6. Trabajas en esta empresa:
1	Poco	Si	Mucho	Si	Mucho	Porque compartis los valores de la organización Porque contribuye con el bienestar social y/o ambiental Por el potencial crecimiento profesional
2	Mucho	Si	Poco	Si	Mucho	Porque compartis los valores de la organización Porque contribuye con el bienestar social y/o ambiental Por necesidad laboral y económica
3	Mucho	Si	Poco	Si	Mucho	Porque compartis los valores de la organización Por necesidad laboral y económica Por el potencial crecimiento profesional
4	Mucho	Si	Mucho	Si	Mucho	Porque compartis los valores de la organización Porque contribuye con el bienestar social y/o ambiental
5	Mucho	Si	Poco	Si	Mucho	Porque compartis los valores de la organización Porque contribuye con el bienestar social y/o ambiental Por necesidad laboral y económica Por el potencial crecimiento profesional
6	Mucho	Si	Poco	Si	Mucho	Porque compartis los valores de la organización Porque contribuye con el bienestar social y/o ambiental Por necesidad laboral y económica

## **7.6. Anexo VI: Conferencia: “Mejora continua”. 19º encuentro nacional 2014**

*Expositor: Dr. Raúl Lucero*

En 2006 fue seleccionado Emprendedor Social de Ashoka por su modelo holístico de inclusión social para personas con discapacidad.

Mediante un abordaje integral, Andar promueve la autonomía y participación comunitaria de las personas con discapacidad. Ayuda a los jóvenes a desarrollar sus capacidades y mejorar su calidad de vida mediante labores terapéuticas, emprendimientos productivos sustentables, actividades y eventos deportivos, talleres culturales, visitas educativas actividades sociales.

Andar es una organización de la sociedad civil que busca generar oportunidades innovadoras para el desarrollo creativo del potencial de las personas con discapacidad a través del trabajo, el deporte, la cultura y la salud, para mejorar su calidad de vida, afianzar sus vínculos familiares y promover su inclusión plena en la comunidad.

Andar es una organización social con personas con capacidad de desarrollo potencial en ellas. Entre las actividades como los deportes, también se encuentra “Pan de Esperanza” que es el catering que realizan los integrantes de la organización entre ellos 35 personas con discapacidad, y 5 que no lo son.

El fin de la organización es el desarrollo potencial de eficiencia de las personas con discapacidad en contexto de pobreza. Se centra en involucrar las en soluciones y monitorear los resultados. Considera que todas las personas podemos desarrollar cosas con conocimientos.

Antes no había tareas definidas. Cada persona trabajaba a su ritmo . No había orden de ingreso de producción. Por ello cambiaron los procesos y la calidad. Esto generó felicidad y más dinero: Actualmente se utiliza una metodología de circuitos de trabajo que generan un beneficio operativo. El punto de partida para que sea una mejora continua es la calidad.

Otro punto que generaba problemas era la escasa comunicación entre turnos. Esto generaba problemas en el horneado por error en la selección de carros con las

materias primas. Esto se mejoró a través de una identificación en los carros y obteniendo así una nivelación en el ingreso a los hornos.

En Andar se aplica igual salario, por igual tarea.

El cumplimiento de las normas de higiene era un tema a resolver. Cuya mejora consistió en:

- El entrenamiento a los operarios de la panadería
- Carteles para visualizar aspectos a cumplir
- Auditorías de cumplimiento

Desafío de la organización: generar oportunidades para personas como sujeto de derecho.

Aprendizajes: el límite está en el desafío de los líderes.

Como resultados a las mejoras se obtuvo:

- Personas que realizan la tarea tienen las respuestas de solución.
- Necesidad de entrenamiento y capacitación.
- Afianzar los procesos productivos.



## **7.7. Anexo VII: Encuentro Académico sobre Empresas B**

*Presentación: Dr. Guillermo Enrique Ragazzi*

Profesor Titular Consulto, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Director General del CEIJE

*Expositor: Dr. Raúl Aníbal Etcheverry*

Doctor en Derecho, Profesor Emérito, UBA

**Dr. Ragazzi:** el Doctor Etcheverry es Doctor en Derecho no solamente por la Universidad de Buenos Aires, sino también de la Universidad Católica Argentina y de la Universidad de la Mancha. Ha recibido el Premio a la Trayectoria Destacada en Derecho; ha sido miembro de la Corte Suprema de la Provincia Buenos Aires, ha sido miembro de la Cámara de Apelaciones en lo Comercial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, autor de libros y trabajos. Su curriculum es muy vasto. Ha sido miembro de la Comisión Redactora de Reformas a la Ley de Sociedades, que luego se sancionó como la ley 22.513. También tuvo participación en el proyecto de Código Civil y Comercial, que luego fue ley promulgada por el poder ejecutivo.

El tema de las Empresas B, es sin duda es un tema muy interesante y muy actual y que está relacionado con el rol de las empresas dentro de la sociedad. Tradicionalmente la finalidad de las empresas es maximizar ganancias y distribuir los dividendos entre los accionistas. Esto ha evolucionado, y se está considerando sobre una figura tan particular como es la empresa, presentando tantas facetas y tantos aspectos interesantes para analizar, podemos verla desde el punto de vista de su rol social. Y uno de los que más ha estudiado este tema es Raúl.

**Dr. Etcheverry:** Yo quería proponer comparar o trabajar con el concepto de empresa, el nuevo Código Civil y Comercial, y las empresas B.

La idea de Empresa B es una idea en formación, emprendedores y empresarios la fundan pero no hay ninguna ley que la regule. Nació de inspiración de varias corrientes, antes del derecho, que han demostrado la necesidad de que la empresa comercial tradicional no quede aislada en esa postura antipática: explotación de los trabajadores, explotación de los consumidores, que sólo buscan obtener lucro. La empresa B tiene una visión más humana. Es una idea criticada por algunos, pero es útil

para llevar adelante. Es un concepto en desarrollo. Es apoyada sobre todo por gente joven. Se ha desarrollado en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, aparecen manifestación para hacerla legal.

El origen del nombre es norteamericano, surgió de ideas nuevas, luego de otras ideas que aparecieron, de la idea genérica de que la empresa comercial tenía que hacer algo por la sociedad, una sociedad carenciada, dado que lo que hace el gobierno no alcanza, ni lo que hacen las asociaciones y fundaciones de voluntarios.

No va a ser la misma empresa B en Argentina que en Estados Unidos. En Estados Unidos cada Estado tiene su Ley de Sociedades.

En el nuevo Código Civil y Comercial, desaparecieron los actos de comercio y los comerciantes individuales.

En Europa, existe la empresa social que se dedica a trasladar parte de sus beneficios a la comunidad.

Otra doctrina es la de la Responsabilidad Social Empresaria, que es algo voluntario u optativo, se trata de destinar parte de sus beneficios a la acción social. Muchas empresas practican la RSE, pero no hay nada a cambio. No hay ley que obligue a las empresas a realizar RSE. No hay una ayuda fiscal, el Estado no fomenta.

Aparecen en Argentina empresarios que quieren tener una empresa que también ayude a la sociedad, para “devolver” a la sociedad lo que ésta le aportó para crear dicha organización. Se autoproclaman empresas B. Tiene una inquietud social y se da cuenta de la carencia, y quiere colaborar.

Es un movimiento que está dentro de otros movimientos que tienden a lo mismo, los caminos son diversos, pero todos conducen al mismo fin. Está bueno que aparezcan estas iniciativas dentro de los sistemas de economía de mercado. Es conveniente y necesario que haya en una economía empresas privadas. Aparece la necesidad de regular la realidad empresaria.

No hay una definición jurídica de Empresa, por el contrario significa muchas cosas. En el Código Civil y Comercial se hace un listado de las personas jurídicas (clásicas sociedades), y termina con un ítem abierto: “otras”. La empresa es una realidad económica y sociológica, no es un concepto unitario jurídico. El concepto de empresa está enfocado desde distintas ramas del derecho.

Las personas jurídicas son estructuras, sistemas jurídicos destinados a regular el funcionamiento de una comunidad de personas físicas. Se necesitan, para darle unidad a la pluralidad de personas. En cambio, la empresa es un sistema económico social de organización, y que puede aplicarse a muchas situaciones.

La pregunta es, ¿podría haber empresa sin personalidad? Sí puede haber.

La otra cuestión que hay que tener en cuenta es que el empresario, quien organiza ese dispositivo, no está regulado en el Nuevo Código Civil y Comercial, pero en la realidad existe, no tiene que inscribirse en ningún lado, solamente en AFIP, entonces ese empresario también será un sujeto de regulación en ciertos aspectos económicos y legales, pero no está individualizado en la Ley.

Muchos trabajan con las empresas, que son sujetos de derecho, organizados como sociedad, comercial generalmente, a veces sujetos de derecho individuales, empresarios, entonces acá se está dando una realidad, y es que nadie protege a la empresa y tampoco a la pequeña empresa, ésta está muy poco ayudada en el país, está luchando en un ambiente hostil, porque esa empresa no está bien mirada, y además está creando trabajo, bienes, productos, etc. sin un total reconocimiento de la sociedad.

La trasmisión que hay que ver es si es posible que estas empresas comerciales, de servicios o industriales sean en parte empresas hacia la sociedad. Y de eso se trata.

El empresario tiene ánimo de ganar dinero, para ello prepara su empresa, empleados, socios, capitales, etc., corre un riesgo, a fin de obtener una ganancia. También tiene ánimo de que su empresa triunfe, el cual a veces es superior al ánimo de lucro. Es decir, que el empresario no es ese avaro, que junta dinero egoístamente. Hoy en día, está mal vista la acumulación de dinero sin sentido, el dinero viene a veces por buenas ideas, por éxito personal, por una genial idea que no se le ocurrió a nadie, y el empresario está mucho más contento y feliz con eso que con ganar dinero. Entonces los grandes empresarios empiezan a pensar en otras cosas, porque el dinero ya no les interesa, tienen todo lo que quieren. Los empresarios no acaparan dinero para tenerlo guardado.

La idea que viene de Estados Unidos es la de Empresa B, viene de Benefit corporation, benefit no quiere decir ganancia, sino que significa “empresas

bienhechoras”, dedicadas al fin público. Entonces Estados Unidos, les da en varios Estados una Ley especial para permitir el desarrollo de estas empresas. Lo que tienen de novedoso en nuestro sistema es que el fin de toda sociedad comercial es obtener un lucro, casi como una obligación. El fin de la nueva empresa B, es una parte obtener un lucro, y otra parte para devolver a la sociedad, a la comunidad, en distintos beneficios.

¿Se puede en este momento hacer con esta Ley de Sociedades que tenemos en Argentina? Yo creo que en todas las leyes de Latinoamérica no se podría organizar una sociedad que no tuviera fines de lucro, obtener ganancia y repartirla entre los socios, porque esa es la esencia de la sociedad comercial. En los países de Norteamérica no hay posibilidad si no se cambia la Ley y no se da la posibilidad.

Algunos pensamos que por vía estatutaria se puede establecer, si todos los socios están de acuerdo, destinar una parte de las ganancias a ese beneficio comunitario, social. Yo creo que no, porque la sustancia de la sociedad es obtener lucro, ganancias, para repartirse entre los socios. Ese es el punto, el desafío, y la necesidad que está sintiendo la gente, especialmente gente joven, que está entusiasmada con la nueva propuesta, que quiere cambiar de este modo una parte de la realidad.

Esta es la idea, que pareciera ser que tiene que venir de una reforma de la Ley de Sociedades, o crear un tipo, una estructura jurídica nueva. Yo creo que sería muy útil esta iniciativa, porque sería una forma de devolver a la sociedad, o de volcar sobre la sociedad que está necesitada, muchas ganancias. Aquí, en nuestro país, hay muchas carencias, mucha miseria, mucha necesidad, entonces una forma es ayudar, de forma voluntaria, donar, dinero, bienes o servicios, trabajar, etc., pero esto no es suficiente, y no es suficiente la acción del Estado tampoco. Entonces, esto vendría muy bien, y habría que incorporarlo rápidamente a la legislación.

**R:** Daría un poco la sensación, me parece que la gran novedad que plantea el tema como describió el Doctor Etcheverry respecto a las Empresas B, es que de pronto el Estatuto de una sociedad, en el objeto aparecería por una parte la actividad económica que va a desarrollar la sociedad, pero en el mismo objeto se estaría estipulando, en el párrafo de las ganancias que los socios de común acuerdo aceptan que se destinen a fines benéficos.



**E:** Yo creo que es una cuestión de causa, no de fin, porque la sociedad tiene el fin social, que es la causa y el objeto social que es el vehículo, entonces el fin hasta ahora es sólo obtener lucro, en una sociedad comercial. Pero la doctrina tradicional argentina hablaba del fin social, que es ganar dinero y el objeto, es el modo por el cual se gana ese dinero. Lo que el Doctor Ragazzi decía es que se podría inventar la adecuación estatutaria, en el Estatuto de la sociedad poner estas intenciones. Pero un abogado puede decir que no se puede obligar a distribuir ganancias para la comunidad, porque la sociedad tiene derecho a todo el lucro que produzca, porque así lo dice la Ley. Por eso se dice que es necesario cambiar la esencia de la sociedad, el concepto mismo de la sociedad. Creo que la idea que viene de la historia es sociedad comercial igual a lucro. Cada uno puede interpretarla.

**Oyente:** ¿Cómo manifestar en un contrato, en un estatuto, tratándose de sociedad, esa manifestación pública que tienen los accionistas de volcar sus beneficios a la sociedad? ¿Parecería estipulado en un contrato, en un estatuto de sociedad, o quedaría en un marco de voluntad de los accionistas?

**E:** Se han propuesto caminos. Hay gente que piensa que una reformulación estatutaria es suficiente, donde esta sociedad, destina una determinada parte de lo que predispone de sus ganancias a algún sector de la sociedad. Eso, para mí, tiene el inconveniente de que un socio puede decir que es una sociedad comercial y que no tiene permitido eso, y puede generar pleitos. Hay que tratar de buscar una solución, y una solución que yo encuentro es que hay que lograr un tipo nuevo, porque es un pensamiento nuevo, donde la sociedad empieza a ser partícipe de otros fines, ese fin de lucro está compartido con un fin social. Esas otras estructuras que ya tiene el derecho argentino (asociaciones, fundaciones, cooperativas, etc.) no sirven para esto que estamos diciendo, una sociedad que quiere ganar dinero, y ese dinero en parte darlo a la comunidad. Hay muchos bemoles. Por ejemplo, si se destina una suma importante al desarrollo de la comunidad, debería estar eximido del Impuesto a las Ganancias, porque no lo estoy ganando, lo estoy dando.

Nuestras estructuras en el Código Civil son muy tajantes, no pueden mezclarse los rasgos típicos. Si nuestro orden legal lo impide, hay que buscar una solución. Han

presentado estatutos de Empresas B en la Inspección de Justicia y han tenido rechazos, porque no lo han encontrado acorde a la Ley.

**Oyente:** Me parece que gran parte del acuerdo de la sociedad va a ser el hecho de que pueda llegar a ser deducible desde el punto de vista fiscal, porque si no fuera así, directamente va a tener un proceso de dificultades para capitalizar esa compañía, toda vez que tenga que haber un aumento de capital, los que quieran incorporarse a un propósito también de renta, van a tener una doble dificultad, van a tener que tributar como si no existieran estas finalidades sociales, y además una auto-restricción a lo que va a ser un futuro presidente. Y seguramente si no tiene el beneficio de deducción impositiva, va a originar que existan dificultades en la capitalización para el emprendimiento del proyecto. Porque en algunos países donde se instrumentó la contribución laboral, pudo llevarse adelante, primero disminuyendo la alícuota originaria que era antes solamente de Impuesto a las Ganancias, pero además se le agregó la ventaja de poder esa contribución laboral ser deducible a los fines del impuesto a las ganancias, como distribución de resultado no como costo previo a la determinación de la ganancia. Ahí me parece que está la principal cosa para lograr algo que es muy interesante, si ya estaría institucionalizado, un fin social dentro de otra actividad de la misma empresa. La verdad creo que lo que va a marcar la diferencia va a ser la actitud del organismo recaudador, que seguramente no lo va a aceptar, bajo el argumento de decir si yo recaudo esto, déjenme a mí que con eso puedo hacer los bienes sociales.

**Oyente:** Yo lo que estaba pensando en el enfoque este de las empresas B es que hay una clara separación entre las ganancias destinadas a fines sociales y las ganancias generales, no destinadas a fines sociales. Lo que me preguntaba es si de la misma manera que se hace esta separación, y de alguna manera se quiere ponderar lo que la empresa B continúa con fines sociales, no tendrían que contemplarse diferencia entre las ganancias reinvertidas, cambiando la capacidad productiva de la empresa, también es una función importante de la compañía, y las otras ganancias que no se dediquen a la reinversión. Al mismo tiempo que la empresa tiene que mirar hacia afuera y observar cuales son las necesidades de la comunidad, seguir priorizando como objeto de las ganancias crear más trabajo, trabajo más digno, que de más productividad. Es como introducir una tercera categoría, priorizando las primeras dos, y

la ganancias que no tiene ninguno de los dos fines sociales, diferenciarla de las otras dos. Posiblemente con, entre otras cosas, un tratamiento impositivo más favorable para lo social, la reinversión y no tanto para lo que no sea destinado a esas dos categorías.

**Oyente:** Lo que me hace pensar es que la sociedad hoy en día tiende a una necesidad de ética y compromiso. A mí me hace acordar mucho al caso de Noruega, no sé si existen las empresas B, pero la sociedad tiene un compromiso, y no está estructurado por estatuto o en papel, sino que hay directorios que se conforman para el desarrollo humano, para brindar mejoras laborales, son todas cuestiones que también hacen al desarrollo social, que capaz que no tienen un beneficio fiscal. No hablo del beneficio fiscal, sino del reconocimiento a todo el mundo, eso hace que la producción aumente, entonces no tengo beneficios fiscales, pero existen beneficios en cuanto a ventas, reputación, imagen, que hace a la compañía y al país. Entonces no hay que verlo como fin impositivo, sino como compromiso de la empresa y de la sociedad.

**Oyente:** La puesta del trabajo sobre las empresas B me hizo reflexionar respecto a cómo sacar esa idea que tiene la sociedad de las empresas, a veces tienden a ser el malo de la película, cómo poder sacar de ese inconsciente. Sucede que sería un problema más cultural, no solamente en el sistema jurídico. Cómo podemos sacar esa mala imagen del empresario, que lo único que quiere es enriquecerse a costa de los demás. Cómo se puede llegar a resolver esa disyuntiva.

**Oyente:** Mientras vos hacías la pregunta, uno escucha últimamente una avalancha de propagandas en función del régimen de defensa del consumidor. Un ser todo poderoso puesto para perjudicar al pequeño y pobre consumidor, entonces démosle herramientas para poder enfrentar esa agresión. De a poco se va instalando en esta sociedad una cultura que no parece favorecer este buen ánimo del desarrollo empresario. Yo me acordaba de una vez en una visita a Atanor que se preocupa para que los afluentes que se derivan en el Río Reconquista y en el parque industrial de pilar sea agua pura, potable para los peces. Es una actitud y una conducta. Sin duda hay mucho que hacer en sentido de reconocimiento cultural, social a favor de la empresa, no como un ente maligno.

**E:** Digamos que la mayoría de las empresas, la cultura de las empresas, no es que viene decantada desde arriba, sino que la va formando la misma gente. Entonces

muchas veces la misma empresa está tomando definiciones como propuestas que nacen de las personas. Acá en la Argentina hay muchísimas empresas que están haciendo un cambio.

**Oyente:** En esos países, como Noruega, en realidad funciona el tema de la Responsabilidad Social Empresaria, porque primero funciona la responsabilidad individual ciudadana. Entonces nosotros cuando hablamos de empresas, en general, y les exigimos comportamientos éticos y morales, tenemos que primero encuadrar a las empresas dentro de nuestro contexto social, porque en definitiva están dirigidas por empresarios de carne y huesos que emergen de nuestra sociedad. y si nuestra sociedad presenta disvaliosos comportamientos morales y éticos nos quedamos lejos. Como sociedad funcionamos de esa forma. Cuando uno plantea el tema de la responsabilidad social empresaria, lo primero que hay que hacer es preguntarse cada uno cómo funciona como ciudadano. Las empresas son productos de nuestra sociedad, y si como sociedad tenemos problemas, las empresas también tienen problemas. Eso lo tenemos que reprochar, a partir de conductas individuales, cómo cambiamos eso.

**R:** Todas las empresas que quieran ser evaluadas por la organización B Lab o Sistema B, se les va a entregar un certificado, algo así como un certificado de calidad. Estas organizaciones, que están inscriptas en esta organización, que las organiza y administra, cobra un monto anual. Mientras tenga el certificado que va cretar a la empresa B, van a tener que pagar un monto anual. Empecé a preocuparme.

**E:** No estoy de acuerdo. Ese es el sistema total que viene importado, en Estados Unidos es así, hay una organización privada, en la cual se confía, que otorga la certificación. Esto me parece que no va con esta idea. Lo que estamos tratando es ver cómo podemos hacer el primer paso, es decir, cambiar la mentalidad o la estructura de las empresas. Hay que proponer cambios. Yo creo que Argentina es un país que está pidiendo más cambios. Hay que ver qué es bueno, qué no es bueno, no todos los cambios son buenos.

## 8. Bibliografía

- Andrade, S. (2012). *Las nuevas empresas del siglo XXI*. Recuperado el 19 de septiembre de 2014, de <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/las-nuevas-companias-del-siglo-xxi/>
- *Sistema B*. (s.f.). Recuperado el 19 de septiembre de 2014, de <http://www.sistemab.org/>
- Benefit corp information center. (s.f.). Recuperado el 20 de septiembre de 2014, de <http://www.benefitcorp.net/about-b-lab>
- *Ashoka Argentina*. (s.f.). Recuperado el 18 de septiembre de 2014, de <http://argentina.ashoka.org/>
- Asociación civil Andar. (s.f.). Recuperado el 7 de Octubre de 2014, de <http://www.granjaandar.org.ar>
- Stang, S. (2014). Compañías que definen su valor por su aporte social y ambiental [versión electrónica]. *La Nación*.
- Neuman, A. (2013). Hacia una Ley B [versión electrónica]. *El Cronista*.
- Manzoni, C. (2013). Ser una empresa “verde” paga poco en la Argentina. [versión electrónica]. *La Nación*
- Markell, J. (2013, 22 de julio). A New Kind of Corporation to Harness the Power of Private Enterprise for Public Benefit. *Huff Post Business*
- Estévez, R. (2014). ¿Sabes qué son las empresas B?. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, <http://www.ecointeligencia.com/2014/09/empresas-b/>
- *Ben & Jerrys*. (s.f.). Recuperado el 18 de septiembre de 2014, de <http://www.ben-jerrys.es/valores/como-lo-hacemos#manufacturing>
- Certo, Samuel C. (2001). *Administración Moderna*. Santa Fe de Bogotá: Prentice Hall Pearson Educación Addison Wesley
- Cardozo, A. & Braidot N. & Genoud M. & Gutiérrez C. & Krause F. & Pacín B. & Sarasqueta V. & Suñer D. & Welsh S. (2007). *Administración empresarial*. (1a. ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- EADMIN. (2012). *Emprendia es la primera B corp en la Argentina*. Recuperado el 18 de septiembre de 2014, de

<http://www.emprendia.net/consultora/emprendia-es-la-primera-b-corp-de-la-argentina/>

- B Lab. (s.f.). Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://www.csrwire.com/members/9730-B-Lab>
- *Ecología- Situación ambiental de Argentina.* (s.f.). Recuperado el 20 de Septiembre de 2014. <http://www.argentinaxplora.com/activida/eco/ecounesc.htm#.VBtbAPILodl>
- *Ecología- Calentamiento global de Argentina- consecuencias* (s.f.). Recuperado el 22 de Septiembre de 2014. [http://www.argentinaxplora.com/activida/eco/ecocalen.htm#.VBtu2\\_ILodl](http://www.argentinaxplora.com/activida/eco/ecocalen.htm#.VBtu2_ILodl)
- *La capa de ozono.* (s.f.) Recuperado el 30 de septiembre de 2014. [http://www.tecnozono.com/capa\\_de\\_ozono.htm](http://www.tecnozono.com/capa_de_ozono.htm)
- *El problema de los residuos y su solución.* (s.f.) Recuperado el 25 de Septiembre de 2014.El pro <http://www.planetica.org/el-problema-de-los-residuos-y-su-solucion>
- *La contaminación ambiental en Argentina.* (s.f.) Recuperado el 2 de Octubre de 2014 <http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2007/contaminacion1/Contaminacion%20ambiental%20en%20la%20Argentina.htm>
- *Contexto económico* (s.f.). Recuperado el 5 de Octubre de 2014. <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- *Situación social.* (s.f.). Recuperado el 10 de Octubre de 2014. <http://roycortina.com.ar/noticias/la-situacion-social-en-argentina-segun-la-uca/>
- Choi, D., Gray, E. (2008) Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies?. *Keller School of Business.*
- *Conducta responsable.* (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2014. [http://www.vidasilvestre.org.ar/que\\_hacemos/nuestra\\_solucion/cambiar\\_forma\\_vivimos/conducta\\_responsable/bosques/\\_cual\\_es\\_el\\_problema\\_/](http://www.vidasilvestre.org.ar/que_hacemos/nuestra_solucion/cambiar_forma_vivimos/conducta_responsable/bosques/_cual_es_el_problema_/)
- *Jóvenes apuntan a mejorar la condición social de Argentina.* (s.f.). Recuperado el 30 de Septiembre de 2014.

[http://preenser.com/1568/Jovenes\\_apuntan\\_a\\_mejorar\\_la\\_condicion\\_.html#sthas h.Zt1E5zXG.dpuf](http://preenser.com/1568/Jovenes_apuntan_a_mejorar_la_condicion_.html#sthas h.Zt1E5zXG.dpuf)

- *Los problemas de la pesca excesiva* (s.f.). Recuperado el 30 de Octubre de 2014. <http://www.ecojoven.com/cuatro/04/pesca.html>
- *Informe sobre deforestación en Argentina*. (s.f.) Recuperado el 20 de Octubre de 2014.  
[http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/umsef/file/deforestacin\\_argentina\\_v2.pdf](http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/umsef/file/deforestacin_argentina_v2.pdf)
- CEIJE (Centro de Estudios y de investigación Jurídica sobre la empresa). (2014). *Las Empresas B*. Recuperado el 22 de Octubre de 2014, del Sitio web FCE UBA: <http://home.econ.uba.ar/economicas/?q=content/las-empresas-b>
- *19º Encuentro Nacional- 2014*. (s.f.) Recuperado el 22 de Octubre de 2014. [http://www.sameco.com.ar/index.php?page=ampliada\\_programas&id=128](http://www.sameco.com.ar/index.php?page=ampliada_programas&id=128)
- *Equipo* (s.f.). Recuperado el 2 de Noviembre de 2014. <http://www.emprendia.net/emprendia/equipo/>
- *Inti Zen* (s.f.). Recuperado el 3 de Noviembre de 2014. <http://www.intizen.com.ar/>
- *Impact Assessment* (s.f.) Recuperado el 13 de Noviembre de 2014. <http://bimpactassessment.net/>
- *Impact Assessment* (s.f.) Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://b-lab.force.com/bcorp>
- *Fundación Donde Quiero Estar* (s.f.) Recuperado el 18 de Noviembre de 2014, de <http://dondequieroestar.blogspot.com.ar/>