



# UADE

---

## CERTIFICACIÓN B Y PYMES ARGENTINAS

---

Trabajo de investigación final



### TUTORES

- ALTERSON, MARTÍN ANDRES
- POLLINI, PAOLA ANA EMA

### AUTORES:

- PAYER, GONZALO EXEQUIEL      LU:1046501
- PERTA, LUCAS GABRIEL      LU:1020023
- SINÓPOLI, ANTONELLA      LU:1038257

13 DE DICIEMBRE DE 2016

# Índice de contenidos

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Capítulo Introductorio .....</b>	<b>7</b>
1.1    Introducción.....	7
1.2    Tema .....	7
1.3    Problema.....	7
1.4    Objetivos .....	8
1.4.1    Objetivo primario .....	8
1.4.2    Objetivos secundarios .....	8
1.5    Preguntas a responder .....	8
1.6    Tipo de investigación y metodología .....	8
1.7    Herramientas .....	9
1.8    Población y muestra .....	9
<b>2. Marco teórico .....</b>	<b>10</b>
2.1    La Certificación B y las Empresas B .....	10
2.1.1    Definiciones .....	10
2.1.2    Proceso de certificación .....	11
2.2    El perfil del Emprendedor Social .....	13
2.3    Evolución del concepto de RSE .....	16
2.4    Ética Empresarial.....	17
2.4.1    La ética utilitarista.....	18
2.4.2    La ética Kantiana.....	18
<b>3. Resultados de investigación .....</b>	<b>20</b>
3.1    Constructo.....	21
3.2    Resultados de las encuestas.....	23
3.2.1    Edad de los encuestados.....	23
3.2.2    Género .....	23
3.2.3    Lugar de residencia .....	24
3.2.4    Educación formal.....	25
3.2.5    Nivel de conocimiento del concepto de empresa B.....	26
3.2.6    Cómo conocieron el concepto los encuestados .....	27
3.2.7    Nivel de conocimiento de empresas B que operan en Argentina .....	28

3.2.8	Consumidores de productos o servicios “B” .....	28
3.2.9	Grado en que se considera a las empresas B como algo necesario para generar un cambio en Argentina .....	29
3.2.10	Grado de valoración respecto a si las empresas argentinas están preparadas para ser B .....	30
3.2.11	Las Pymes y RSE respecto a las grandes empresas. ....	31
3.2.12	Adhesión a la certificación por cuestiones comerciales o por principios y valores	32
3.2.13	Potencialidad de crecimiento del sistema de certificación B.....	33
3.3	Resultados de las entrevistas.....	35
<b>4.</b>	<b>Análisis de Resultados.....</b>	<b>49</b>
4.1	Análisis de las encuestas .....	49
4.1.1	Nivel de conocimiento sobre el concepto de empresas B en Argentina .	49
4.1.2	Rango de edad de respuestas afirmativas .....	49
4.1.3	Nivel Educativo de respuestas afirmativas .....	50
4.1.4	Forma en que conocieron el concepto.....	51
4.2	Análisis de las Entrevistas.....	53
4.2.1	Limitaciones en las estructuras de costos de las Empresas B y Pymes.	53
4.2.2	Causas de adhesión a la Certificación B .....	55
4.2.3	Causas de no adhesión.....	58
<b>5.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>60</b>
5.1	Objetivos secundarios .....	60
5.2	Objetivo primario.....	61
<b>6.</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>7.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>65</b>
7.1	Encuesta .....	65
7.2	Modelo Entrevista Empresas B .....	71
7.3	Entrevistas B.....	73
7.4	Modelo entrevista empresas “No B” .....	122
7.5	Entrevistas No B .....	123
7.4	Filminas de exposición oral .....	145

# Índice de Gráficos

Gráfico 1 Edad de los encuestados .....	23
Gráfico 2 Género de los encuestados .....	24
Gráfico 3 Lugar de residencia de los encuestados.....	24
Gráfico 4 Nivel educativo formal de los encuestados .....	25
Gráfico 5 Área de estudio de los encuestados .....	26
Gráfico 6 Nivel de conocimiento del concepto de empresa B.....	27
Gráfico 7 Cómo conocieron el concepto los encuestados .....	27
Gráfico 8 Nivel de conocimiento sobre empresas B que operan en argentina.....	28
Gráfico 9 Consumidores de productos o servicios de empresas B.....	29
Gráfico 10 Grado de valoración de las empresas B como algo necesario.....	30
Gráfico 11 Grado en que se considera que las empresas argentinas están preparadas para ser "B" .....	31
Gráfico 12 Las Pymes y RSE respecto a las grandes empresas .....	32
Gráfico 13 Percepción social de adhesión por cuestiones comerciales o por principios y valores .....	33
Gráfico 14 Grado en que los encuestados dueños de empresas se adherirían a la certificación B .....	34
Gráfico 15 Grado en que potenciales emprendedores se adherirían al sistema de certificación B .....	34
Gráfico 16 Edad de los encuestados que conocen el concepto de empresa B .....	50
Gráfico 17 Respuestas positivas según rango nivel educativo .....	51
Gráfico 18 Cómo los encuestados conocieron el concepto .....	52
Gráfico 19 Nivel educativo de aquellos que conocieron el concepto por medio de formación académica.....	52
Gráfico 20 Reestructuración y adhesión .....	53
Gráfico 21 Estructura como limitación en la decisión de adhesión .....	54
Gráfico 22 Adhesión por encuentro de utilidad o por sentimiento de deber.....	56
Gráfico 23 Causas de no adhesión a la certificación b.....	58

## Índice de tablas

Tabla 1 Valor de la cuota según facturación anual .....	13
Tabla 2 Modelo de tres fases de la Responsabilidad Social Corporativa.....	17
Tabla 3 "Datos de los entrevistados" .....	20
Tabla 4 "Cuadro de constructo" .....	22
Tabla 5 Entrevistas a empresas B parte A .....	35
Tabla 6 Entrevistas a empresas B parte B .....	39
Tabla 7 Entrevistas empresas No B parte A.....	42
Tabla 8 Entrevistas empresas No B parte B.....	45

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Los 7 pasos de la certificación B.....	12
--	----

# Resumen Ejecutivo

El propósito de este trabajo es describir las causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas, adhieren o no al Sistema de Certificación B en Argentina y sus principales características. Determinar el nivel de conocimiento que posee el Sistema de Certificación B en Argentina. Comprender si existen limitaciones en las estructuras de costos en las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina. Determinar los principales motivos de adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina. Determinar los principales motivos de no adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina

La investigación realizada fue de tipo descriptiva. Encuestamos a 566 personas, consiguiendo respuestas principalmente de Buenos Aires y otras partes del país. Asimismo, realizamos 19 entrevistas a dueños y gerentes de empresas que operan en Argentina. 10 de esos empresarios trabajan en empresas Certificadas B y 9 trabajaban en empresas no certificadas B.

Concluimos que la sociedad argentina no conoce el concepto de Certificación B, y que el medio de mayor difusión del sistema de certificación B es la universidad. Que no existen al día de hoy motivos que evidencien que las Pymes Argentinas tengan limitaciones en sus estructuras de costos que impidan la adhesión al sistema de certificación B. Que parte de los empresarios B se adhieren a la certificación para competir en el mercado usando una estrategia de diferenciación, para acceder a información y contactos empresariales, para mejorar sus políticas de retención de talento y buscar el mayor beneficio para toda la sociedad; mientras que otros se adhieren por un sentido de búsqueda de perfeccionamiento profesional y personal. Por último, encontramos que las principales causas de no adhesión a la certificación por parte de las Pymes argentinas son el desconocimiento de la misma y la inexistencia de un beneficio de corto plazo que viabilice la inversión.

Palabras Clave: Certificación B, Pymes, Ética, Responsabilidad Social Empresarial

# Abstract

The purpose of this research work is describe the causes why small and medium sized businesses, adhere or not to the B certification in Argentina, and their main characteristics. To determine the level of knowledge that the B certification possesses in Argentina. To understand if organizational cost structures stand as a limitation for small and medium sized businesses in Argentina in order to obtain the B certification. To determine the main reasons of adherence of small and medium sized businesses to the B certification in Argentina. To determine the main reasons of non-adherence of small and medium sized businesses to the B certification in Argentina.

This has been a descriptive research which tools have been a survey to 566 people, obtaining responses from Buenos Aires primarily, as well as some other regions of the country. Moreover, 19 leaders were interviewed. 10 of them belong to a B certified business, while 9 of them belong to non-certified businesses.

It has been concluded that the Argentinian society does not know the concept of the B certification and the main medium of diffusion is university. That there isn't enough evidence to conclude that Argentinian's small and medium sized businesses have any sort of limitations in their cost-structures that hinder their adherence to the certification. Regarding the main reasons of adherence, we found out that part of the organizations do it in order to differentiate their companies, to access information and business contacts, to improve their talent retention policies and to pursue the greatest benefit for the whole society, whereas that others adhere due to a quest of personal and professional perfectionism. Finally, the main reasons of non-adherence to the certification are the ignorance to the concept and the non-existence of short term benefits that make the certification feasible

Key words: B Certification, Pymes, Ethics, Corporate Social Responsibility.

# 1. Capítulo Introductorio

## 1.1 Introducción

En este mundo globalizado, no quedan dudas sobre el rol del sector empresarial en las sociedades, tanto a nivel nacional como internacional. Las empresas no actúan de manera aislada, sino que todas sus actividades tienen un impacto en su entorno, ya sea positivo o negativo.

Diversos factores como la globalización, las tecnologías informáticas y los conflictos sociales y ambientales, han generado una creciente demanda de conductas empresariales responsables. Debido a esto, han surgido conceptos como la Responsabilidad Social Empresarial y modelos de negocios cuyo core se administra bajo sus principios. Un ejemplo claro es la Certificación B en Estados Unidos, brindada por B Lab Inc.

La Argentina no está excluida de este contexto, ya que la certificación B se encuentra vigente en el país. Sin embargo, sus niveles de adhesión en las pequeñas y medianas empresas, presentan un ritmo de crecimiento paulatino. Es por esta razón, que nos proponemos describir en este trabajo las principales causas de adhesión y de no adhesión de pymes al Sistema B.

## 1.2 Tema

Certificación B y Pymes argentinas

## 1.3 Problema

Si bien un número importante de Pymes argentinas realizan acciones de responsabilidad social, la verdadera dificultad surge a la hora de comprender que las políticas de RSE deben superar las acciones aisladas y ocasionales. En el contexto futuro, dicha ética deberá formar parte de la estrategia del negocio para asegurar su supervivencia en el largo plazo. Es por esto que comprender las causas de adhesión y de no adhesión al sistema de certificación B son nuestro problema a abordar.



## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo primario

Describir las causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas, adhieren o no al Sistema de Certificación B en Argentina y sus principales características.

### 1.4.2 Objetivos secundarios

1. Determinar el nivel de conocimiento que posee el Sistema de Certificación B en Argentina.
2. Comprender si existen limitaciones en las estructuras de costos en las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina.
3. Determinar los principales motivos de adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.
4. Determinar los principales motivos de no adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.

## 1.5 Preguntas a responder

1.5.1 ¿Cuáles son las causas de adhesión y de no adhesión de las pequeñas y medianas empresas al Sistema de Certificación B en Argentina?

1.5.1.1 ¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee el Sistema de Certificación B en la población argentina?

1.5.1.2 ¿Existen limitaciones en las estructuras de costos de las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina?

1.5.1.3 ¿Cuáles son los principales motivos de adhesión de las pequeñas y medianas empresas al Sistema de Certificación B en Argentina?

1.5.1.4 ¿Cuáles son los principales motivos de no adhesión de las pequeñas y medianas empresas al Sistema de Certificación B en Argentina?

## 1.6 Tipo de investigación y metodología

El presente trabajo constituyó una investigación de tipo descriptiva que emplea entrevistas, encuestas, y estudios previos afines, con el objetivo de describir las causas tanto de adhesión, como de no adhesión de Pymes argentinas al Sistema de Certificación B.

## 1.7 Herramientas

Se llevaron a cabo entrevistas, tanto personales como vía correo electrónico o Skype, a dueños y gerentes de alto rango de diferentes empresas B y Pymes argentinas. De igual forma, hicimos uso de una encuesta como fuente de información estadística sobre los distintos aspectos relevantes para este trabajo.

## 1.8 Población y muestra

Realizamos 19 entrevistas a conductores de empresas Pymes de diferentes sectores. Los referentes se desempeñan en 19 empresas que desarrollan su actividad en el territorio nacional. Específicamente, conseguimos entrevistar a 10 dueños y altos gerentes de empresas B y a 9 dueños de empresas no B.

Por otro lado, obtuvimos 566 respuestas en nuestra encuesta realizada a través de Google Forms, consiguiendo respuestas principalmente de Buenos Aires y otras partes del país.

## 2. Marco teórico

El presente marco teórico y referencial tiene por objeto presentar la información que consideramos relevante para entender qué es la Certificación B, B Lab y las empresas B; el concepto de Responsabilidad Social empresarial, y las principales corrientes éticas que utilizamos para analizar las causas de adhesión o no a la certificación.

En primer lugar, definiremos qué es B Lab, la certificación B y las empresas B, a modo de dar a conocer los conceptos, y explicaremos brevemente el proceso de certificación.

Abordaremos el perfil del llamado emprendedor social, exponiendo sus principales prácticas de management para construir y definir una empresa exitosa desde su perspectiva.

Seguidamente, explicaremos la evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Presentaremos las influencias que ha recibido de distintos autores a través del tiempo, a partir de la bibliografía y el material académico disponible.

Finalmente, con el fin de poder investigar las causas de adhesión y no adhesión a la certificación, ahondaremos en la corriente ética utilitarista y kantiana. Para este trabajo se aprovecharán algunos de los estudios más importantes de ambas corrientes, utilizando principalmente material obtenido en nuestra universidad.

### 2.1 La Certificación B y las Empresas B

#### 2.1.1 Definiciones

B Lab es una entidad sin fines de lucro ubicada en Pensilvania, Estados Unidos, fundada en el 2006, la cual se encarga de otorgar la certificación B, auditar a las empresas certificadas y promover los cambios legislativos necesarios para una correcta y eficiente expansión de la misma. Este ente, a su vez, es el creador del modelo de negocios “Benefit Corporations” y su objetivo principal es la propagación de este nuevo modelo a nivel mundial. En la Argentina, el organismo que se encarga de representarlo se llama Sistema B.

La Certificación B es un documento creado por la organización B Lab orientado a entidades con fines de lucro, el cual asegura el nivel de responsabilidad social empresarial que ostenta una empresa. Al poseerlo, la organización comunica que cumple con ciertos estándares de transparencia, responsabilidad, sustentabilidad y rendimiento en cuestiones relacionadas al cuidado de sus recursos humanos, del medioambiente y de su relación con la sociedad en la que está inmersa.

Una empresa B se puede definir como una organización que aprobó el proceso de Certificación B, y cuyo modelo de negocios se enfoca en generar un impacto económico, social y/o medioambiental positivo, mediante los productos y servicios que comercializan, sus prácticas laborales, ambientales y de relación con sus diferentes grupos de interés. Este impacto social y/o medioambiental es a su vez consolidado, mediante la incorporación de un objetivo social y/o medioambiental de largo plazo al estatuto de la empresa, a modo de resguardarlo ante posibles cambios en la organización.

### 2.1.2 Proceso de certificación

Para poder convertirse en una empresa B, resulta necesario primero que la compañía tenga por lo menos doce meses de antigüedad (Sistema B). Si este requisito se cumple, la organización se somete a una evaluación que varía en cantidad y tipo de preguntas según el rubro y el tamaño. En caso que la empresa no llegue a los doce meses de antigüedad, puede optar por pedir un “Sello Empresa B Pendiente” y terminar el proceso de certificación al cumplir con la antigüedad requerida. Dicho examen abarca las áreas: prácticas laborales, trabajo con la comunidad, prácticas ambientales, modelo de negocios y gobernanza, y es necesario obtener como mínimo ochenta puntos de doscientos para aprobar.

El proceso de certificación consta de siete pasos:



**ILUSTRACIÓN 1 LOS 7 PASOS DE LA CERTIFICACIÓN B**

1. Completar la Evaluación B y enviarla a B Lab en Estados Unidos.
2. Una vez enviada, B Lab selecciona entre ocho y doce preguntas para pedir documentación de respaldo y así corroborar las prácticas enunciadas en el examen.
3. Una vez finalizada la revisión, una persona de B Lab se contacta con la empresa para resolver dudas y entregar el puntaje final de la evaluación. Si la empresa obtuvo más de 80 puntos, puede optar por obtener la certificación.
4. En caso que la empresa opte por solicitar la certificación, se debe continuar con la entrega de la documentación que verifique el resto de los procesos enunciados durante la evaluación.
5. Seguidamente, la organización deberá firmar la Hoja de Términos, donde se explicitan los deberes y derechos como Empresa B.
6. Con todos estos pasos completados, la empresa comienza a formar parte de la comunidad.
7. Como paso final, se deberá pagar de forma anual la certificación. El costo de la misma varía dependiendo de la facturación anual de la empresa. La escala de valor de la cuota según nivel de facturación anual, se detalla a continuación:

**TABLA 1 VALOR DE LA CUOTA SEGÚN FACTURACIÓN ANUAL**

<b>Facturación Anual en U\$S (Ventas Netas)</b>	<b>Pago Anual en U\$S</b>
\$0 - \$499.000	\$ 500
\$500.000 - \$1.999.999	\$ 1.000
\$2.000.000 - \$4.999.999	\$ 1.500
\$5 MM - \$9.999.999	\$ 2.500
\$10 MM - \$19.999.999	\$ 5.000
\$20 MM - \$49.999.999	\$ 10.000
\$50 MM - \$99.999.999	\$ 15.000
\$100 MM+	\$ 25.000
\$1 B+	\$ 50.000+

## 2.2 El perfil del Emprendedor Social

Choi & Gray (2008) analizaron las características y prácticas de management de 30 emprendedores sociales, para comprender cómo crearon y construyeron sus empresas. Los autores concluyeron que los emprendedores sociales:

1. Se comprometen a un propósito: Los emprendedores convencionales, comienzan sus negocios por varios motivos, los cuales incluyen la búsqueda de mayor autonomía y un rol más significativo, un mejor beneficio financiero, entre otros (Dobrev & Barnett 2005; Lee & Venkataraman, 2006; Segal, Borgia, & Schoenfeld, 2005). Sin embargo, para los emprendedores sociales analizados por los autores, el generar un cambio medioambiental o social resultó ser una de sus principales motivaciones al tomar la decisión de comenzar sus empresas; ya que veían a la empresa como un medio no solo para conseguir sus objetivos personales, sino también para plasmar sus fuertes valores sociales y/o medioambientales. Choi y Gray sugieren que esta pasión pudo haber ayudado a los emprendedores a sobrevivir en sus respectivos mercados.
2. Son prudentes para la captación de capital institucional: Los autores resaltan que para los emprendedores sociales, obtener financiación puede resultar más

complicado debido a su compromiso con su objetivo social. La razón se encuentra en que los emprendedores necesitaron ser muy selectivos con sus inversores, para que su perfil no interfiera en la consecución de los objetivos sociales que perseguían. Un gran número de los sujetos de estudio, obtuvieron el capital a través de inversores ángeles, que compartían sus valores éticos respecto a los negocios. En consecuencia, muchas de las empresas analizadas tardaron más en crecer que una compañía que elige una opción convencional.

3. **Contratan empleados con valores compartidos:** Los emprendedores convencionales, contratan a sus empleados basándose en una variedad de criterios como lo son las competencias profesionales, intereses compartidos, entre otros (Heneman, Tansky, & Camp, 2000). Sin embargo, muchos de los emprendedores sociales del estudio hicieron especial hincapié en los valores personales de sus recursos humanos, aparte de sus capacidades profesionales y otros atributos convencionales. Esto les permitió construir una cultura organizacional coherente con sus valores, lo que en adición respaldó su imagen de marca, y resultó ser de vital importancia para su éxito en el mercado.
4. **Promovieron los valores de sus empresas:** Los emprendedores han sido ampliamente acreditados por su capacidad para introducir al mercado productos o servicios con características superiores que benefician a los consumidores (Shumpeter, 1942; Shane, 2004). No obstante, los productos y servicios ofrecidos por los sujetos de estudio poseían un beneficio intangible adicional: un sentido de satisfacción de parte del consumidor por saber que estaban apoyando una ética empresarial diferente o una causa. Por consiguiente, los emprendedores publicitaron sus valores y prácticas de negocios sustentables como una estrategia adicional de diferenciación. Promover sus valores les proveyó la diferenciación necesaria para sobrevivir en mercados altamente competitivos. Con el tiempo, la calidad de sus productos/servicios y su imagen pública se reforzaron entre sí, creando una fuerte imagen y marca corporativa. Esto les permitió a su vez, cobrar precios más altos y rentabilizar sus negocios.
5. **Construyeron una cultura organizacional fuertemente afirmada en sus valores:** Las compañías analizadas en el estudio realizaron grandes esfuerzos para que la cultura organizacional, refleje los valores del emprendedor. Estos esfuerzos se centraron en ganar la lealtad de sus empleados y reforzar el compromiso y la motivación dentro de la organización.
6. **Hicieron dinero, pero también hicieron excepciones:** Los emprendedores manifestaron haber tomado decisiones que conscientemente reducían la rentabilidad, siendo su objetivo minimizar el impacto ambiental de la empresa o

cumplir con su objetivo social. Debido a esto, los autores resaltan la necesidad de estas organizaciones de controlar eficientemente sus costos como parte de su esfuerzo para aumentar la rentabilidad. Paralelamente, el ochenta por ciento de las empresas del estudio utilizaron el precio como variable de apalancamiento estratégico para posicionarse en el extremo superior del mercado, donde podían cobrar precios premium. Lograban de esta manera, rentabilizar el emprendimiento a la vez que encontraban la forma de diferenciarse de sus competidores quienes poseían economías de escala más importantes. Es a razón de las altas estructuras de costos de estas empresas, que una estrategia de diferenciación, enfatizando la alta calidad de sus productos resultó la mejor opción para viabilizar económicamente el emprendimiento.

7. No contaminan, o contaminan lo menos posible: Muchas de las empresas analizadas, tomaron medidas extraordinarias para minimizar su impacto negativo social o medioambiental. Dependiendo de la empresa, algunas de estas decisiones fueron financieramente beneficiosas y otras no. Sin embargo, los autores concluyeron que todas las firmas mejoraron los niveles de motivación y compromiso de sus empleados, y ganaron credibilidad al operacionalizar sus valores.
8. Los emprendedores mantuvieron la propiedad de la empresa por mucho tiempo: El estudio indica que los emprendedores sociales, no ansían dejar su negocio puramente por las ganancias generadas por una adquisición o una oferta pública inicial. Esto es debido a su entendimiento personal del éxito, el cual no solo incluye la ganancia financiera individual, sino también el tener un impacto significativo en la sociedad. Consecuentemente, los fundadores mantuvieron el control y la disciplina de su empresa por un mayor período de tiempo al esperado, dejando potencialmente un impacto más duradero en sus empresas y comunidades.
9. Se comprometen a devolver parte de sus ganancias: Para muchas de las organizaciones del estudio, donar dinero y tiempo a causas de su elección resultó una motivación importante para su esfuerzo emprendedor. Debido a que muchas de las empresas analizadas, consiguieron una sinergia entre sus programas caritativos y sus negocios, los programas resultaron vitales para el éxito de algunos emprendedores de la muestra. Existe, además, creciente evidencia que indica que los programas caritativos poseen efectos positivos en la competitividad de una empresa al mejorar las relaciones con sus empleados y comunidades (Porter & Kramer, 2002).



10. Son modelos a seguir para otros: Para muchos de estos emprendedores sociales, dar el ejemplo resultó una prioridad y una medida importante para su éxito. Dicha condición les permitió promocionar tanto su empresa como sus prácticas sustentables, con el consecuente refuerzo de la conciencia pública de sus marcas.

## 2.3 Evolución del concepto de RSE

Howard Bowen (1953), definió por primera vez la Responsabilidad Social Corporativa como la obligación de los empresarios de perseguir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad.

Joseph McGuire (1963), agregó por su parte, que la idea de responsabilidades sociales supone que la corporación no solo tiene obligaciones económicas y legales, sino también ciertas responsabilidades para con la sociedad que van más allá de estas.

Milton Friedman (1970), exponía que la única responsabilidad que tenían los directivos y el único fin de la empresa era la de maximizar las ganancias de los accionistas ya que, de esta manera, aunque bajo ciertas condiciones, se lograba aumentar el valor del capital de la organización. Desde este enfoque estrictamente económico, las empresas como instituciones debían aportar únicamente al desarrollo y maximización del sistema económico, y cualquier actividad relacionada a ir más allá de la búsqueda de ganancia para los accionistas, estaba dañando a los directivos y representaba un uso indebido e ineficiente de los recursos.

Hay & Gray (1974), ofrecieron un modelo que representa la evolución histórica del concepto de RSE, evolucionando por tres etapas. La primera etapa, muestra la perspectiva de Friedman de maximización de ganancias. La segunda, que surge alrededor de 1930, expande la responsabilidad corporativa para incluir a los principales stakeholders, además de los shareholders tradicionales como los empleados, los proveedores y la sociedad. La tercera etapa, propone a las compañías como una parte integral de las sociedades, con la responsabilidad de ayudar a solucionar los principales problemas sociales.

**TABLA 2 MODELO DE TRES FASES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.**

	<b>Primera Fase</b> <b>Maximización de Ganancias</b>	<b>Segunda Fase</b> <b>Fideicomiso</b>	<b>Tercer Fase</b> <b>Calidad de Vida</b>
<b>Línea de Tiempo</b>	1900 - 1930	1931 – 1970	1971 - Actualidad
<b>Responsabilidad Corporativa</b>	Obtener beneficios opcionales y obedecer la ley	La corporación tiene no solo responsabilidad con sus accionistas, sino también con otros grupos de interés primario	La corporación tiene la responsabilidad de ayudar a resolver los principales problemas sociales
<b>Driver</b>	Crecimiento de la economía y maximización de la riqueza agregada	Crecimiento del pluralismo y la creciente difusión de la propiedad	La sociedad ha alcanzado la afluencia, pero hay grupos que han sido dejados atrás y hay crecimiento de problemas sociales y ambientales intratables

Fuente: Extraído de Hay & Gray (1974)

En la década de 1970, los principales problemas sociales incluían contaminación ambiental, el deterioro de las ciudades, seguridad del producto y la salud y seguridad del empleado (Backman, 1975).

Para la década de 1990, se expandió el concepto para incluir la ética de negocios, la gobernanza corporativa y demás responsabilidades como por ejemplo cuestiones sociales internacionales (Carroll, 1979; 1994; 1999).

Por último, con la llegada del nuevo milenio, el concepto de desarrollo sustentable, el cual sugiere que los problemas políticos, sociales y ambientales mundiales están inexorablemente relacionados, ha tomado un puesto preponderante en la concepción de la Responsabilidad Social Corporativa (Gladwin, Kennedy, et. Krause, 1995; Hart, 2005).

## 2.4 Ética Empresarial

### 2.4.1 La ética utilitarista

John Stuart Mill (1863), explicita tres proposiciones principales sobre la ética utilitarista y en análisis de los actos y conductas:

1. Una conducta es moralmente buena en la medida en que promueve la mayor felicidad del mayor número de personas. Define a su vez la felicidad, como el placer y la ausencia de dolor.
2. Al evaluar las consecuencias de un acto, lo importante es la cantidad de felicidad o infelicidad creada a través del mismo. Otros aspectos resultan irrelevantes para la ética utilitarista.
3. La felicidad de una persona es equitativa a la de otra.

La moral utilitarista, a su vez, reconoce al ser humano el poder de sacrificar su propio bien por el bien de los otros. Un sacrificio que no aumenta ni tiende a aumentar la suma total de felicidad, lo considera desperdiciado. (Mill, 1863)

James Rachels (2007), resume las críticas a la ética utilitarista de la siguiente manera:

1. El principio de la utilidad puede entrar en conflicto con el concepto moral básico de la justicia.
2. En pos de obtener la mayor utilidad para la mayoría, la ética utilitarista no considera el concepto moral básico de los derechos personales.
3. El utilitarismo excluye de su análisis las consideraciones retrospectivas de las acciones, al enfocarse solamente en las consecuencias futuras de las mismas.

Por su parte, J.J.C. Smart (1961) refuta las críticas al utilitarismo, al reflexionar que la conciencia moral común, puede no ser confiable.

### 2.4.2 La ética Kantiana

Immanuel Kant (1785), explica el deber como una coacción del arbitrio libre, el cual puede ser externo, a través de la ley, o bien auto coaccionado. Considera el deber a su vez, como un concepto ético, argumentando que solo así se puede conciliar la coerción externa con la libertad del arbitrio. Es debido a esto, que un hombre es tanto más libre cuando más puede ser coaccionado moralmente y menos físicamente.

Para Kant, los deberes más importantes son la propia perfección y la felicidad ajena. Dichos deberes, culminan en la formulación del imperativo categórico:

*“Obra de tal modo que la máxima de tu acción pueda convertirse en una ley universal” (Kant, 1797, p.241).*

Kant explica la búsqueda por la propia perfección, diferenciándola entre:

1. La perfección física: Es el deber de cultivar todas nuestras facultades, para ser dignos de nuestra humanidad. Aclara, sin embargo, que no existe un principio racional que dictamine hasta dónde una persona debe cultivarse, por lo que simplifica la máxima como: *“Cultiva tus facultades anímicas y corporales para ser apto para todos los fines con que puedas encontrarte” (Kant, 1797, p. 245)*
2. La perfección moral: Consiste en cultivar nuestra moralidad para poder llegar al mandato ético: *“obra conforme al deber por deber”.* (Kant, 1797, p. 243)

Por otro lado, respecto a la felicidad ajena, el autor discrimina:

1. El bienestar físico: Consiste en el deber de sacrificar para otros, parte de nuestro bienestar sin esperar recompensa. Para esto argumenta que, teniendo la necesidad de ser amados por otros, nos convertimos a nosotros mismos en un fin para otros, y considerando el imperativo categórico, por una voluntad de convertir a otros en fines para nosotros, la felicidad ajena es un deber. Aclara, de todas formas, que no se debe sacrificar la felicidad propia por la de otros, porque sería una máxima contradictoria llevada a nivel de ley universal.
2. El bienestar moral: Se establece como el deber de no fomentar acciones que escandalicen la conciencia moral de otras personas.

Según el filósofo, una acción solo puede considerarse como virtuosa, si nace de una auto coacción proveniente del respeto a la ley y los deberes.

### 3. Resultados de investigación

Para llevar adelante nuestra investigación, se utilizó una metodología de tipo descriptiva. Nuestro trabajo de campo se ha basado en las herramientas de encuestas y entrevistas, acorde a los objetivos establecidos.

La encuesta fue realizada a 566 personas, residentes principalmente en la Ciudad de Buenos Aires y GBA, y otros provenientes de diferentes puntos de Argentina. Para esto utilizamos la herramienta "Google Forms", y fue difundida por diferentes redes sociales.

Se llevaron a cabo 19 entrevistas en su mayoría de forma presencial, de las cuales 10 fueron realizadas a gerentes o dueños de empresas B y 9 entrevistas a empresarios "No B.

En la siguiente tabla, se detallan los datos de los entrevistados:

**TABLA 3 "DATOS DE LOS ENTREVISTADOS"**

<b>Empresas B</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cargo</b>	<b>Modalidad</b>
Ando reciclaje	Hugo Raulet	Transporte y gestión de residuos reciclables, orgánicos y peligrosos en CABA y BA	Director y fundador	Presencial
Animaná	Mateo Zambruno	Industria textil focalizada en venta online.	Director de operaciones y desarrollo estratégico	Presencial
Colectando Sol	Manuel Pérez Larraburu	Desarrollo, difusión y aplicación de tecnologías solares con foco social.	Coordinador de capacitaciones.	Presencial
Conexia	Sebastián Letemendía	Empresa de servicios enfocada en la industria de la salud, brindando soluciones por medio de la gestión de información.	Director de operaciones	Presencial
Cúbreme	María Alejandra Gotelli	Empresa textil basada en la utilización de textiles puros y nobles	Directora y Fundadora	Presencial
Viandas De la olla	Andrea Jatar	Elaboración de viandas y platos orgánicos y artesanales con envío a domicilio.	Fundadora	Presencial

Energe	Alexis Atem	Empresa dedicada a brindar soluciones por medio de la energía solar	Socio	Vía Skype
FC Bola	Facundo Leiton	Venta de pelotas de fútbol. Por cada pelota vendida se dona otra destinada a los diferentes potreros del país.	Co-fundador	Presencial
Inti Zen	Guillermo Casarotti	Fabricación y comercialización de infusiones orgánicas	Fundador	Presencial
Tonka S. A	Federico Chevallier	Organización especializada en la producción industrial de accesorios de artefactos de gas.	Director general	Presencial
<b>Empresas No B</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cargo</b>	<b>Modalidad</b>
Azucarera Fugaz	Jose Luis Parrotta	Distribución mayorista de azúcar.	Dueño fundador y	Presencial
Constructora Benedetto	Eduardo D'Benedetto	Diseño y producción de inmuebles.	Dueño	Presencial
Distribel	Belinda Olmedo	Distribución mayorista de golosinas.	Fundadora	Presencial
Fideos qué rico	Diego Cáccamo	Producción y comercialización de fideos secos.	Director operativo	Presencial
Nueva luz	Pablo Drau	Producción y comercialización de productos de barrido y limpieza	Presidente	Presencial
Olivos Argentinos	Pablo Dandrea	Producción y comercialización de encurtidos y condimentos.	Dueño	Presencial
Provemat	Gustavo Tabbia	Distribución y comercialización de artículos de grifería	Socio	Presencial
Salinera delicia	La Eduardo Marconi	Comercialización mayorista de sal.	Co-Fundador	Presencial
Santa María	Jorge Perta	Distribuidora Mayorista	Socio fundador	Presencial

### 3.1 Constructo

A continuación, se detalla el cuadro de constructo, donde se refleja la herramienta utilizada en relación al objetivo de investigación propuesto:

**TABLA 4 "CUADRO DE CONSTRUCTO"**

<b>Metodología: Encuestas y Entrevistas</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Preguntas</b>
Determinar el nivel de conocimiento que posee el Sistema de Certificación B en Argentina.	Encuestas/ Entrevista a Empresas No B	Encuesta: Página N°2; Entrevista No B: Pregunta N°5
Comprender si existen limitaciones en las estructuras de costos en las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina.	Entrevistas a Empresas B y Empresas No B	Entrevista Empresas B: Preguntas N° 8 y 12; Entrevistas Empresas No B: Pregunta N°7
Determinar los principales motivos de adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina	Entrevistas a Empresas B	Entrevista Empresas B: Preguntas N° 2, 3, 6 y 7
Determinar los principales motivos de no adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.	Entrevistas a Empresas No B	Entrevistas a Empresas No B: Preguntas N° 6, 7 y 8

## 3.2 Resultados de las encuestas

### 3.2.1 Edad de los encuestados.

Del total de los 566 encuestados, 451 personas poseen entre 18 a 30 años, alcanzado el 79.7% de la muestra. De las restantes el 12,9%, es decir 73 personas, tienen entre 30 a 50 años. 25 individuos (4.4%) informaron tener más de 50 años y, por último, 17 encuestados se encuentran en un rango de edad menor a 18 años.

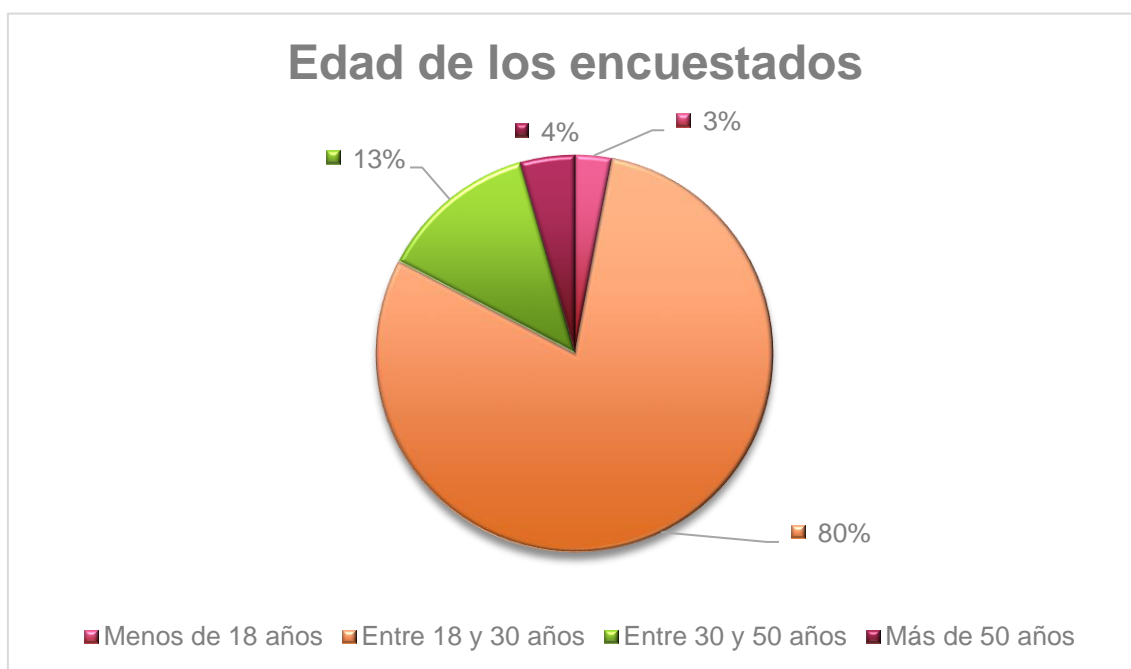
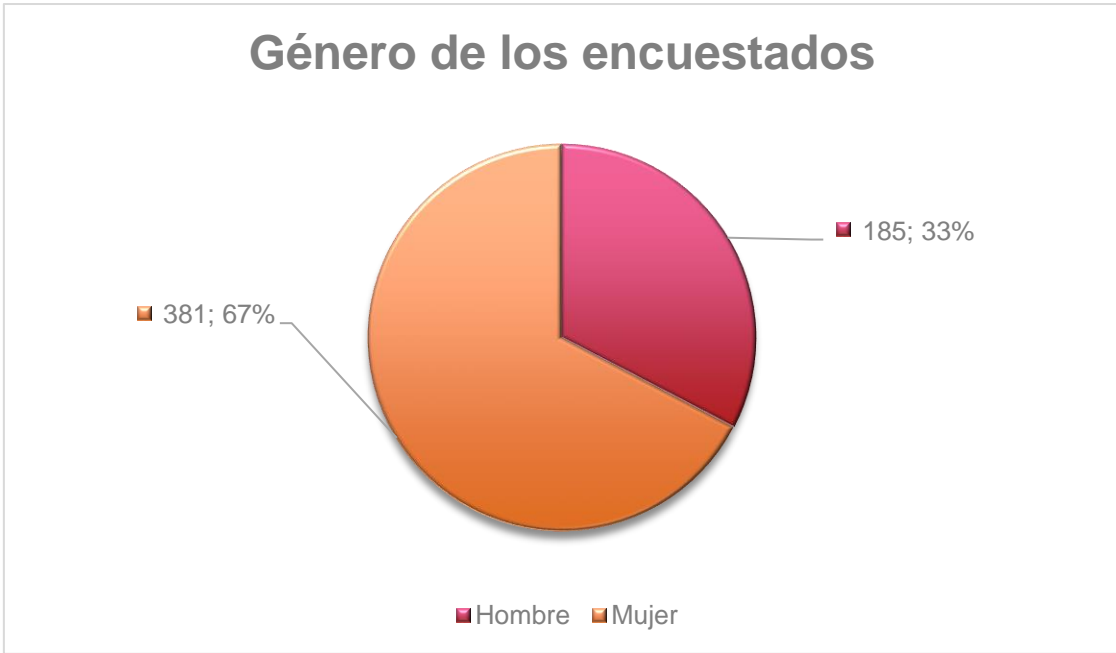


GRÁFICO 1 EDAD DE LOS ENCUESTADOS

### 3.2.2 Género

En cuanto al género de los encuestados, se evidenció que 381 de las respuestas correspondían a mujeres, siendo el 67.3 % de la muestra, mientras que los encuestados masculinos fueron 185 personas, alcanzando una proporción del 32.7%.

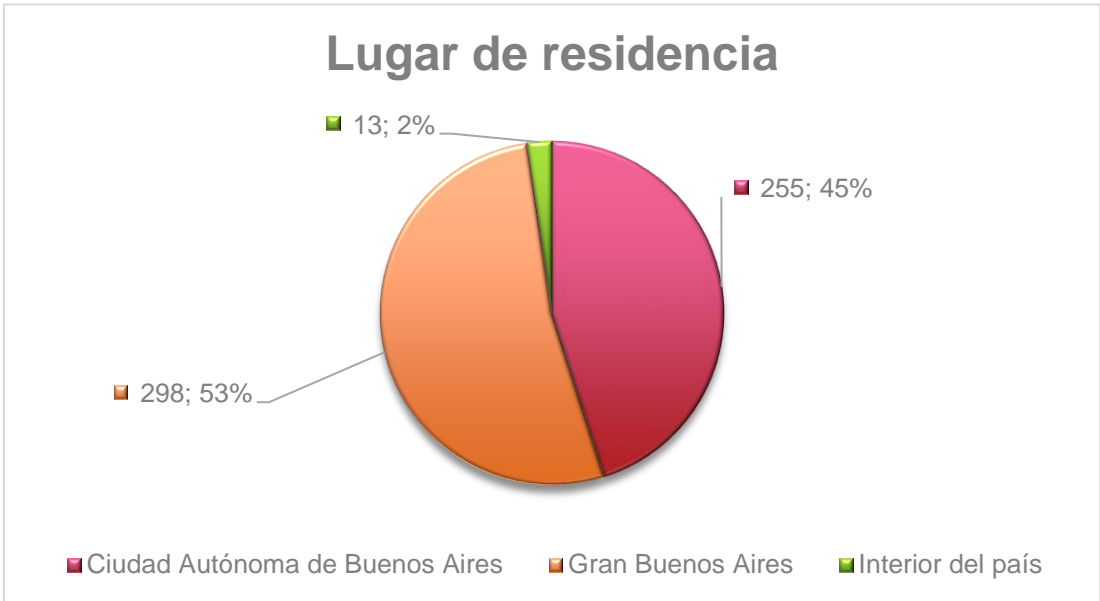




**GRÁFICO 2 GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS**

### 3.2.3 Lugar de residencia

Del total de los 566 encuestados, 298 (53%) residen en la zona del Gran Buenos aires y 255 (43%) habita en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El porcentaje restante de un 2%, es decir 13 personas, residen en otros puntos del país, agrupados bajo la categoría “Interior del país”.



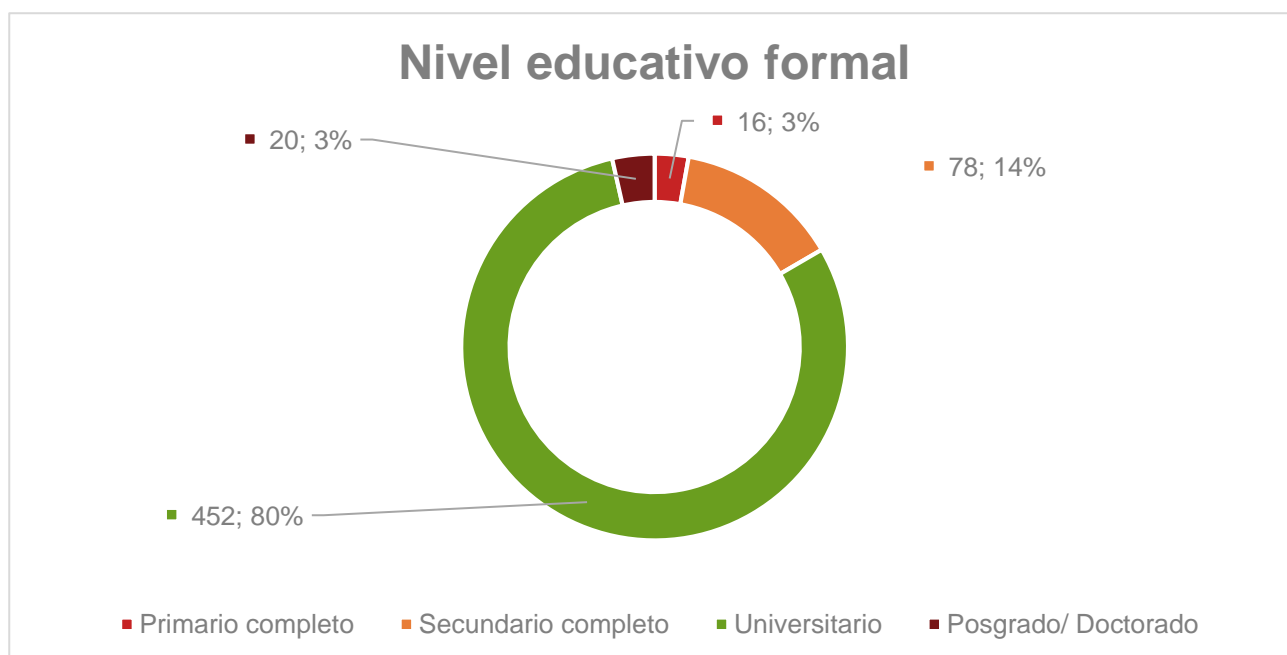
**GRÁFICO 3 LUGAR DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS**

### 3.2.4 Educación formal

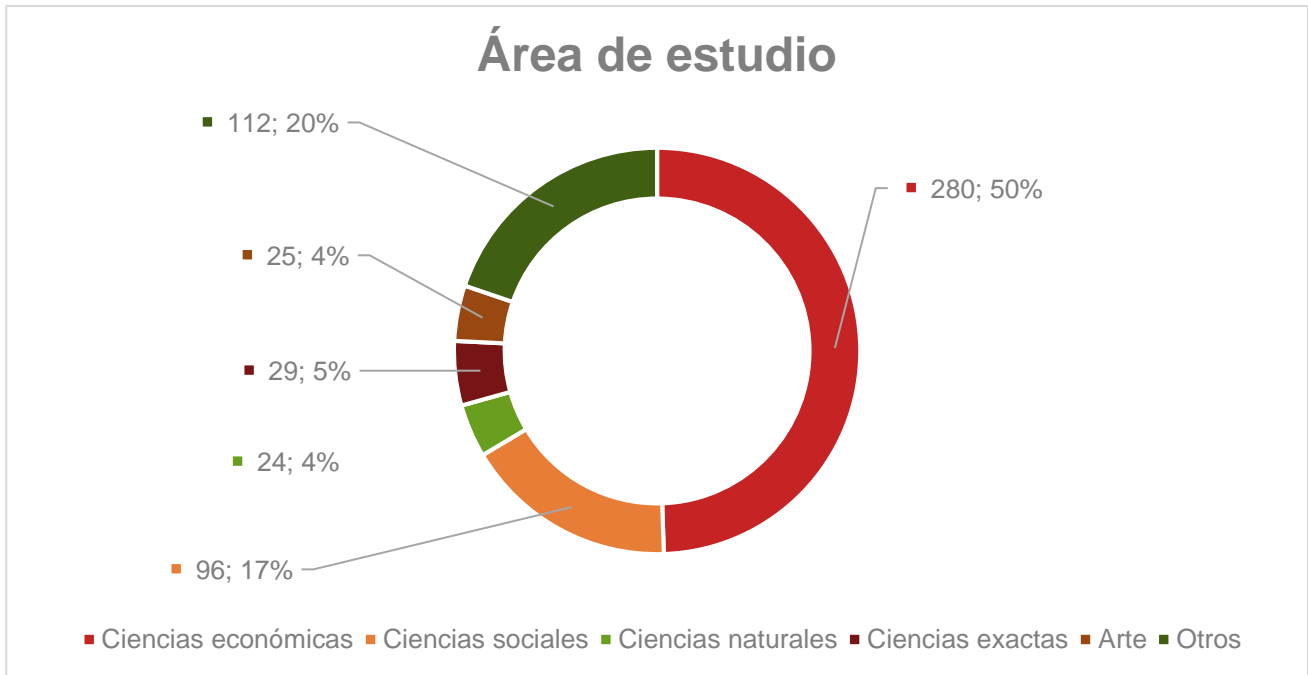
Se consultó a los encuestados su nivel educativo formal, y se obtuvo como respuesta que, del total de la muestra, 452 personas poseen un nivel universitario (79.9%). Por otro lado, 78 personas informaron poseer el secundario completo (13.8%) y el primario completo 16 individuos (2.8%). Por último, el 3.5% de la muestra, es decir 20 personas, poseen un doctorado o posgrado.

Para complementar este aspecto, se ha consultado además a los encuestados, el área en la cual estaban enfocados sus estudios. De los 566 encuestados, 280 estudian o han estudiado dentro del área de las ciencias económicas (50%), seguidos por el área de ciencias sociales con 96 respuestas (17%). En una proporción menor, se encuentran las ciencias exactas con 29 respuestas (5%), 25 para las artes (4%) y 24 para las ciencias naturales (4%). Por último, se han agrupado las restantes bajo la categoría “Otros”, alcanzando un 20% de la muestra con 112 respuestas.

A continuación, los gráficos de resultados:



**GRÁFICO 4 NIVEL EDUCATIVO FORMAL DE LOS ENCUESTADOS**

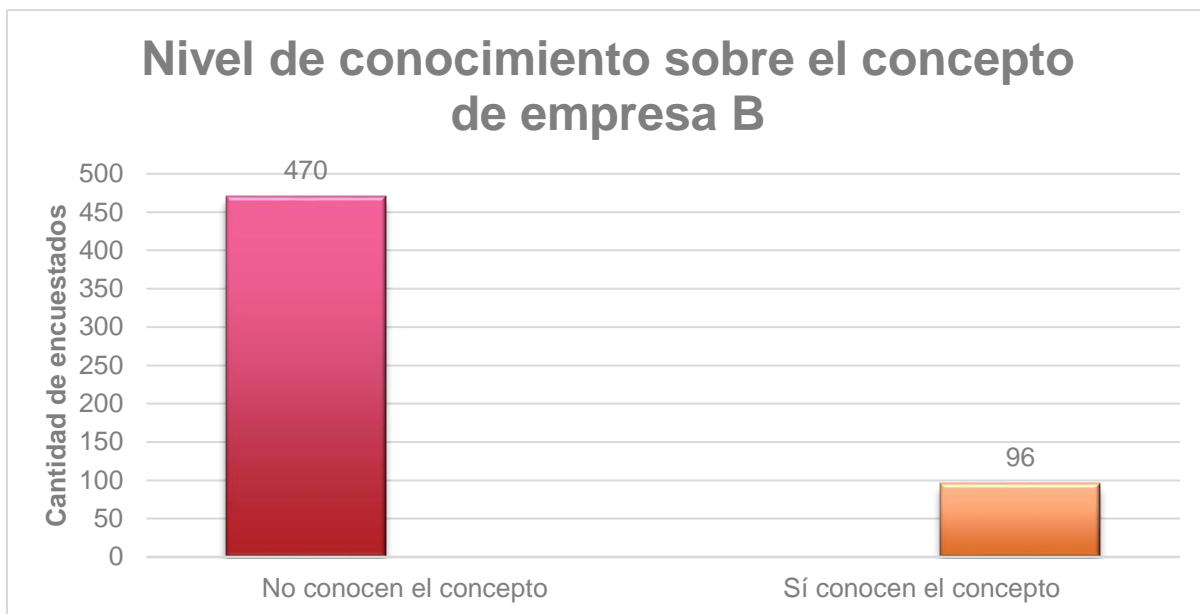


**GRÁFICO 5** ÁREA DE ESTUDIO DE LOS ENCUESTADOS

### 3.2.5 Nivel de conocimiento del concepto de empresa B

Se procedió a preguntar a los encuestados si conocían o no el concepto de “Empresa B” para determinar el nivel de conocimiento del mismo en la sociedad argentina. Del total de la muestra, 470 personas afirmaron no conocer el concepto de empresa B (83%), mientras que las restantes 96 personas dijeron conocerlo (17%).

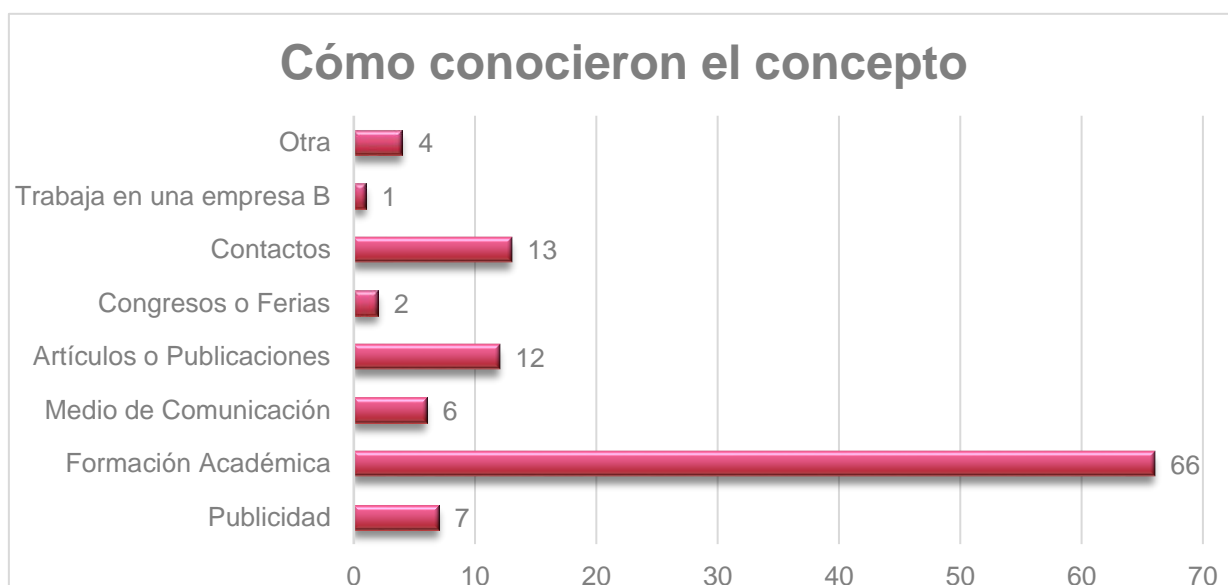
Es importante destacar, que luego de preguntar a los encuestados si conocían o no el concepto de empresa B, a todos aquellos que reportaron que no, recibían una explicación sobre el concepto, donde se los informaba sobre los aspectos principales y se los invitaba a ver el video institucional de Sistema B, así como visitar el sitio web [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org), con el fin de que puedan continuar con la realización de la encuesta.



**GRÁFICO 6 NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE EMPRESA B**

### 3.2.6 Cómo conocieron el concepto los encuestados

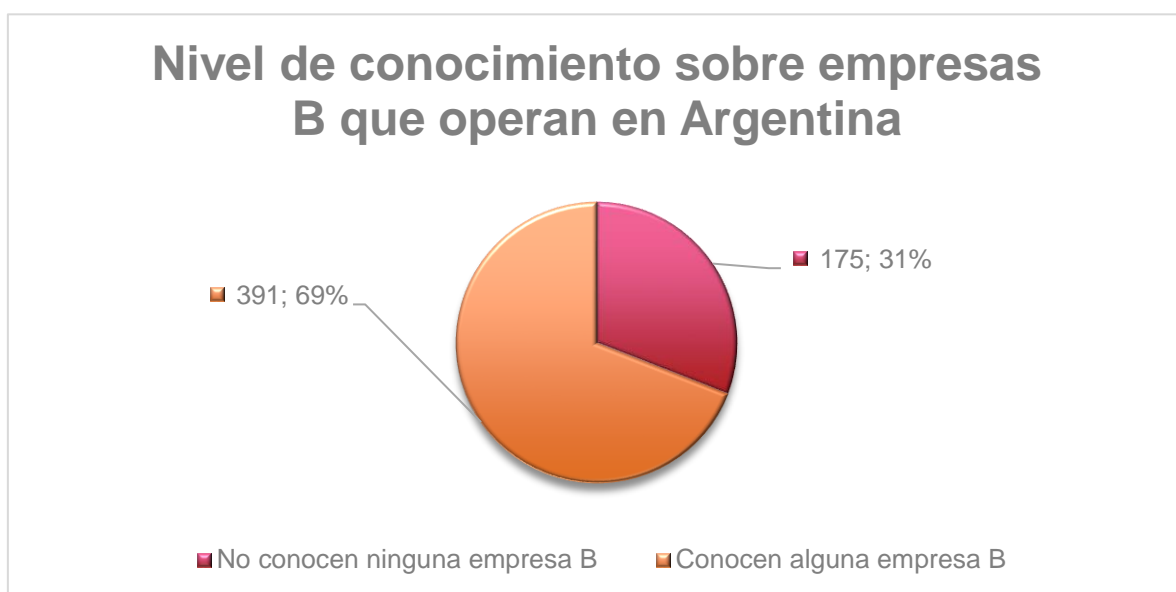
A las 96 personas que afirmaron conocer el concepto, se les preguntó por qué medio habían llegado a conocer el término de empresas B. De estos encuestados, 66 individuos respondieron haber llegado al mismo por medio de la formación académica. 13 personas lo hicieron por medio de contactos, 12 lo han hecho mediante artículos o publicaciones; 7 por medio de la publicidad y 6 a través de algún medio de comunicación. 1 encuestado trabaja en una empresa B, y 4 personas lo han hecho por otro medio a los mencionados.



**GRÁFICO 7 CÓMO CONOCIERON EL CONCEPTO LOS ENCUESTADOS**

### 3.2.7 Nivel de conocimiento de empresas B que operan en Argentina

Si bien anteriormente se preguntó a los encuestados si conocían el concepto de empresa B, se procedió a exponer una imagen con los logos de marca de las empresas B que operan en Argentina, para saber si reconocen o conocen alguna de las mismas, independientemente de conocer el concepto. De los 566 encuestados, 391 personas indicaron conocer alguna empresa B (69.1%), y 175 no conocen ninguna empresa B (30.9%)



**GRÁFICO 8 NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EMPRESAS B QUE OPERAN EN ARGENTINA**

### 3.2.8 Consumidores de productos o servicios “B”

Del total de la muestra encuestada, 284 individuos expresaron consumir algún producto o servicio proveniente de una empresa B, alcanzando el 50.1%, y 282 no consumen ningún producto de empresa B.

## Consumidores de productos o servicios de empresas B

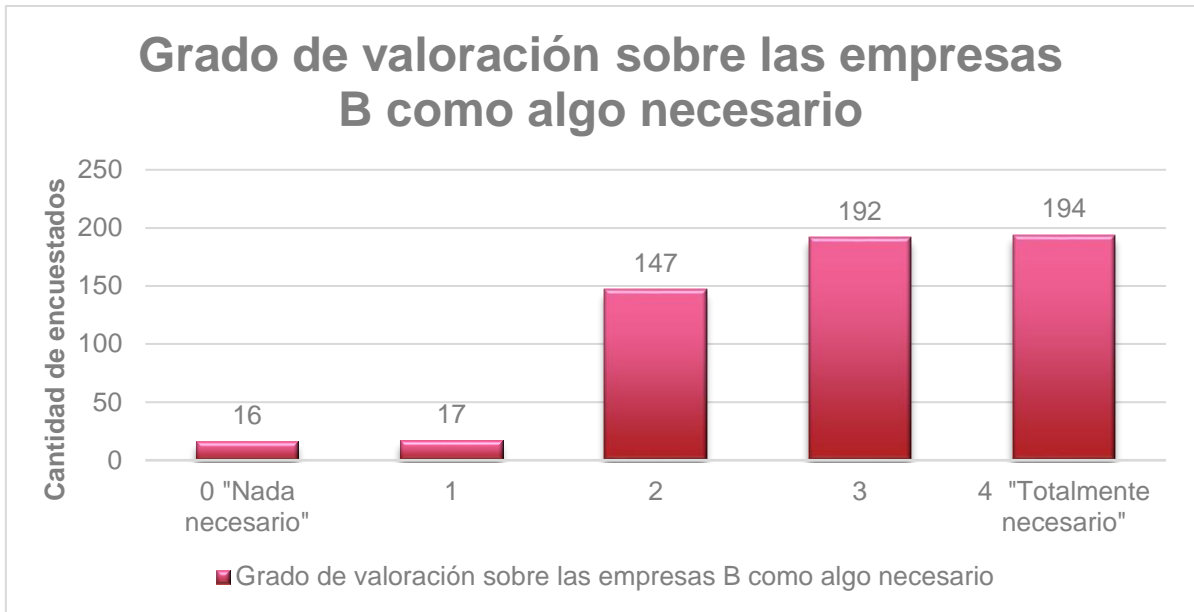


**GRÁFICO 9 CONSUMIDORES DE PRODUCTOS O SERVICIOS DE EMPRESAS B**

### 3.2.9 Grado en que se considera a las empresas B como algo necesario para generar un cambio en Argentina

En el siguiente gráfico, se exponen los resultados correspondientes a la valoración que realizaron los encuestados sobre si consideran a las empresas B como algo necesario para generar un cambio en Argentina. Para esto se estableció una escala de 0 a 4, donde 0 es “Nada necesario” y 4 “Totalmente Necesario”.

Del total de los 566, 16 personas otorgaron una valoración de 0 (2.8 %); 17 dieron un valor de 1 (3%); 147 consideraron un valor de 2 (26%); 192 calificaron con un 3 (33.9%) y 194 encuestados consideran en un valor 4 la necesidad de que las empresas sean B (34.3%).

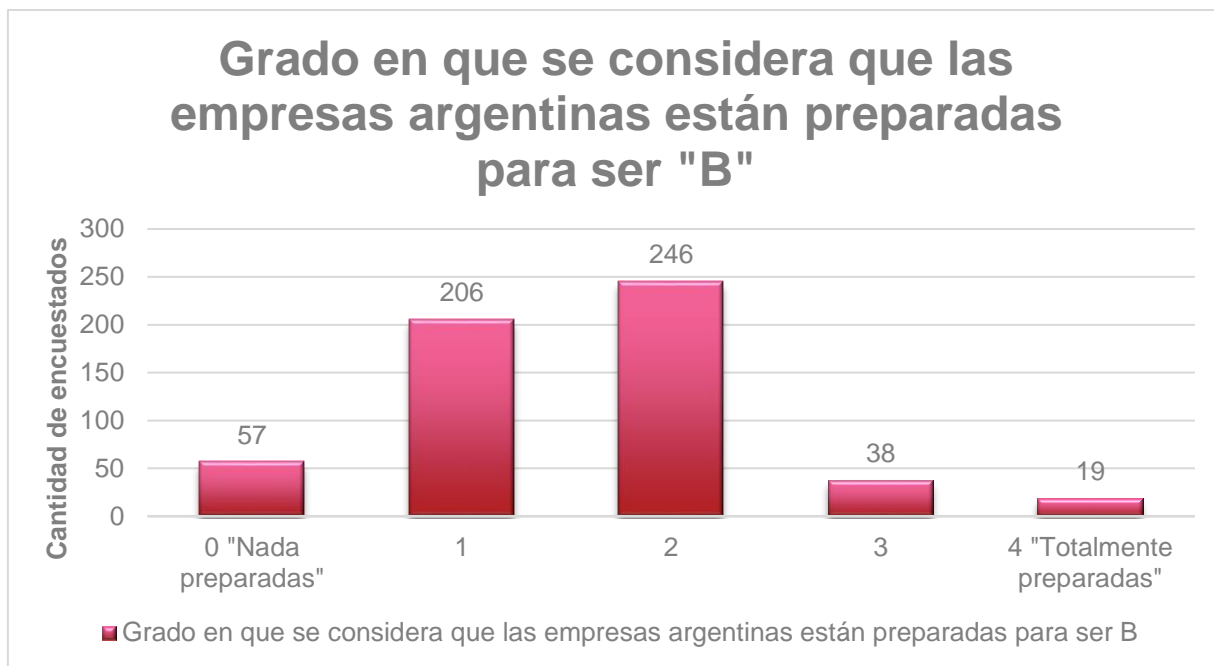


**GRÁFICO 10 GRADO DE VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS B COMO ALGO NECESARIO**

### 3.2.10 Grado de valoración respecto a si las empresas argentinas están preparadas para ser B

En el gráfico expuesto a continuación, se presentan los resultados sobre la valoración que han hecho los encuestados, respecto al grado en que consideran que las empresas argentinas están preparadas para ser B. Para esto, se ha establecido igual que el ítem anterior, una escalada de 0 a 4, donde 0 es “Nada preparadas” y “4 totalmente preparadas”

Del total de la muestra en cuestión, 57 personas (10.1%) creen que las empresas argentinas no están para nada preparadas para ser empresas B, otorgando una valoración de 0. Siguiendo la escala, 206 individuos expresaron una valoración de 1 (36.6%); 243 encuestados indicaron un 2 en el grado de valoración (43.2%) y 38 personas (6.7% otorgaron un puntaje de 3. Por último, el 3.4 % de la muestra, es decir 19 personas, creen que las empresas argentinas están totalmente preparadas para ser empresas B.



**GRÁFICO 11 GRADO EN QUE SE CONSIDERA QUE LAS EMPRESAS ARGENTINAS ESTÁN PREPARADAS PARA SER "B"**

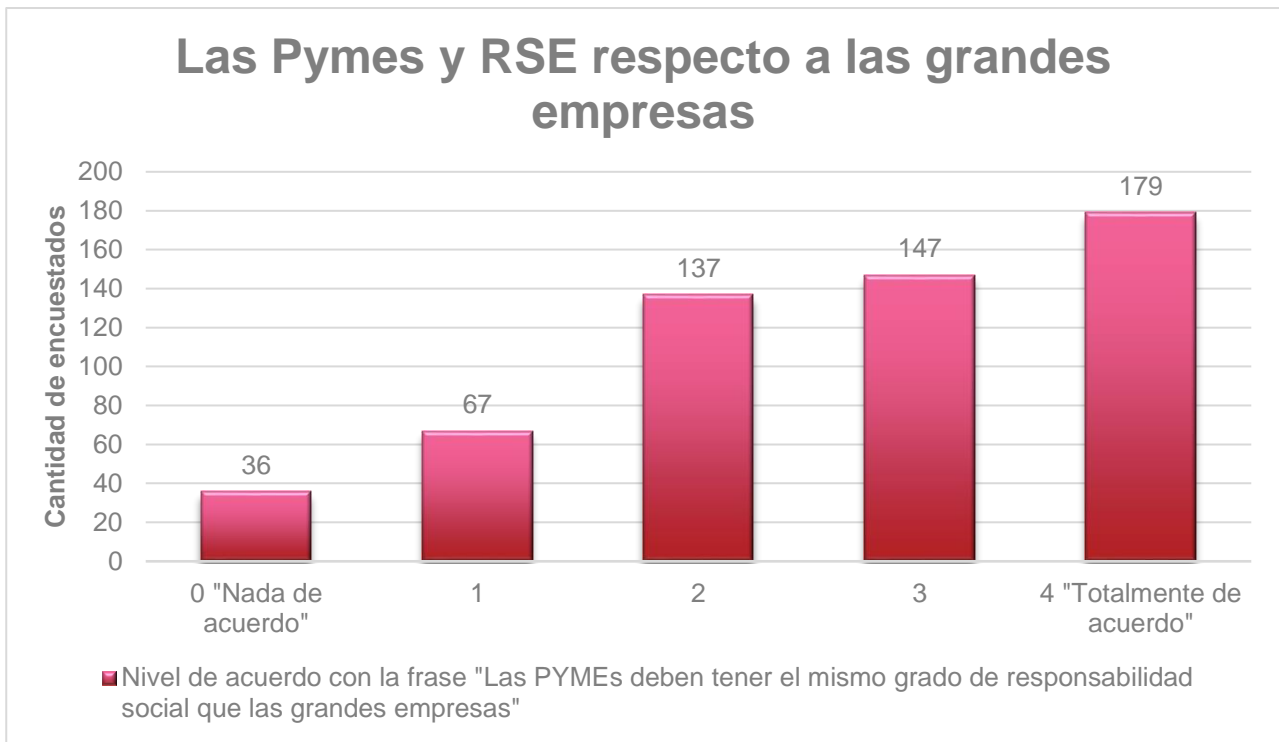
### 3.2.11 Las Pymes y RSE respecto a las grandes empresas.

En el presente ítem, se exponen los resultados correspondientes a la valoración que han dado los encuestados en relación a si consideran que las Pymes deben tener el mismo grado de responsabilidad hacia la sociedad que las grandes empresas.

Para llevar a cabo esto, se solicitó a quienes respondieron la encuesta, que expresen una valoración donde indiquen el nivel de concordancia con la frase "Las Pymes deben tener el mismo grado de responsabilidad social que las grandes empresas". Se utilizó también una escala del 0 al 4, donde 0 es "Nada de acuerdo" y 4 es "Totalmente de acuerdo".

Como se puede apreciar en el gráfico expuesto, el 6.4% de la muestra, es decir 36 personas, han indicado que no estaban para nada de acuerdo con la frase en cuestión. 67 encuestados expresaron una valoración de 1 (11.8%); 137 poseen un grado 2 de acuerdo con la frase (24.2%) y 147 han dado un valor de 3, alcanzando el 26%. Por último y siendo mayoría, 179 personas expresaron estar totalmente de acuerdo con que las Pymes tengan el mismo grado de responsabilidad social que las grandes empresas, siendo el 31.6% de la muestra.





**GRÁFICO 12 LAS PYMES Y RSE RESPECTO A LAS GRANDES EMPRESAS**

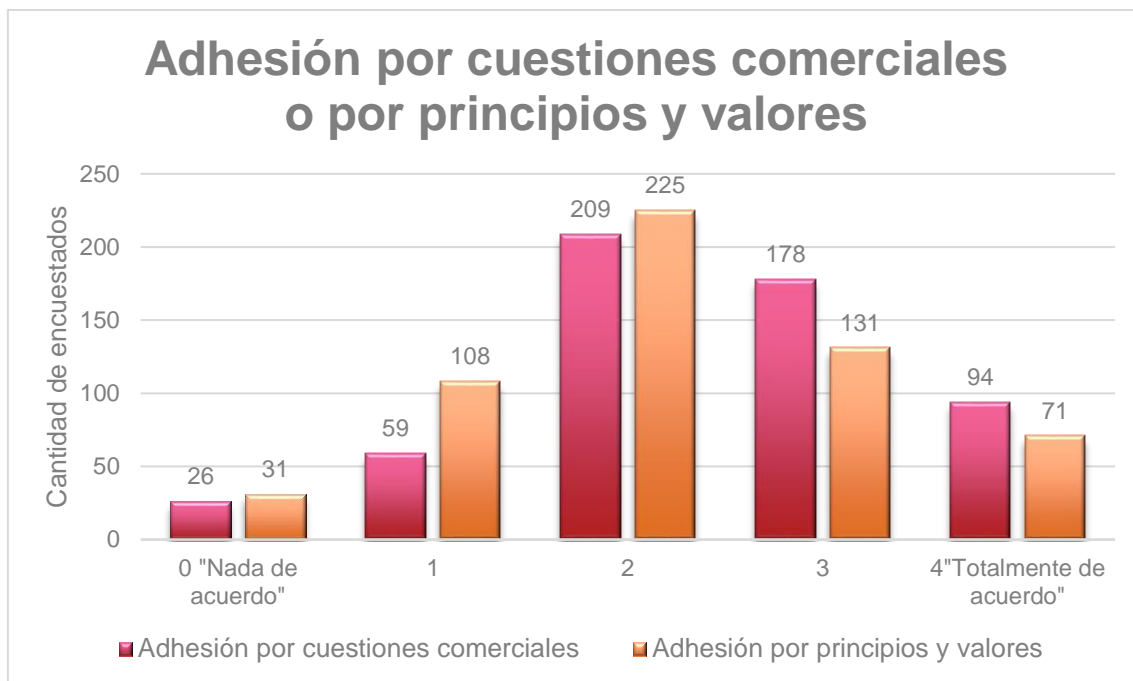
### 3.2.12 Adhesión a la certificación por cuestiones comerciales o por principios y valores

Con el objetivo de conocer si los encuestados consideran que las empresas B se adhieren a la certificación por una cuestión meramente comercial o por razones netamente de principios y valores, se les ha solicitado que realicen una valoración personal indicando el grado de acuerdo con las siguientes frases:

- *“Considero que las empresas se adhieren al sistema de certificación B por una cuestión meramente comercial.”*
- *“Considero que las empresas se adhieren al sistema de certificación B por cuestiones de principios y valores.”*

Para esto, se ha establecido igual que en otras preguntas, una escala de valoración que va desde el 0 al 4, donde 0 es “Nada de acuerdo” y 4 es “Totalmente de acuerdo”.

El gráfico expuesto a continuación expresa los resultados obtenidos:



**GRÁFICO 13 PERCEPCIÓN SOCIAL DE ADHESIÓN POR CUESTIONES COMERCIALES O POR PRINCIPIOS Y VALORES**

### 3.2.13 Potencialidad de crecimiento del sistema de certificación B

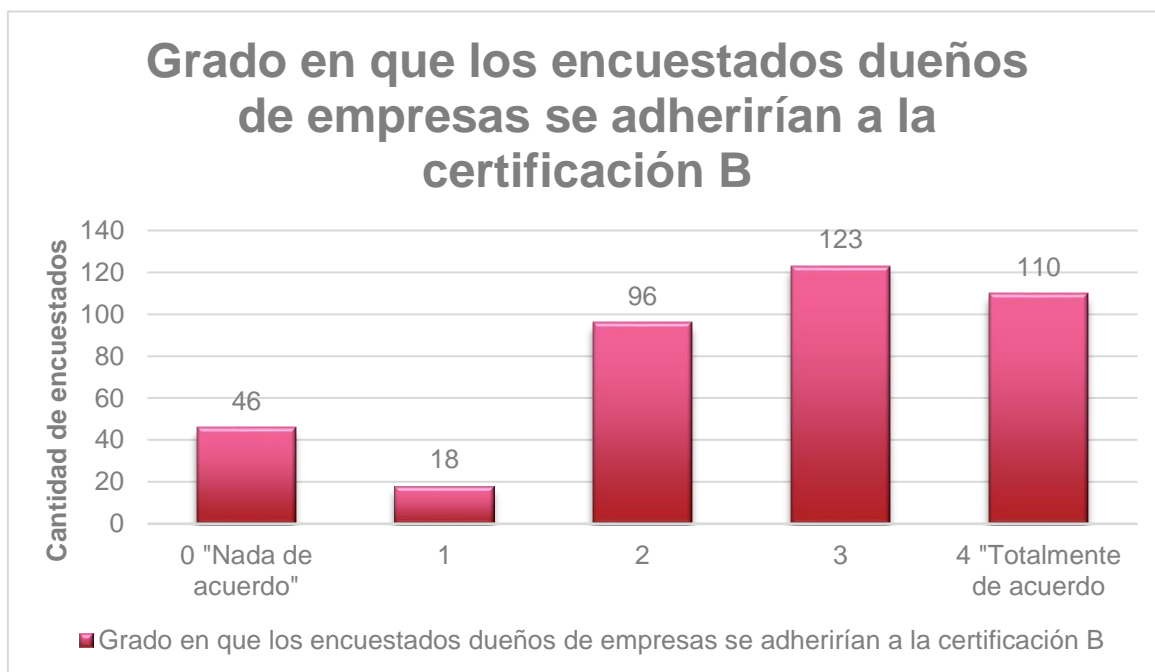
Para finalizar, y en busca de obtener información sobre la potencialidad de crecimiento del sistema de certificación B en la sociedad argentina, se ha solicitado a los encuestados que poseen una empresa o planean llevar a cabo un emprendimiento, que indiquen en qué grado analizarían la decisión o posibilidad de obtener la certificación. Para esto, se han presentado las siguientes frases para que los encuestados manifiesten su grado de acuerdo con las mismas en los casos que corresponda:

- Si usted posee una empresa propia (En caso negativo, no contestar): *“Analizaría la posibilidad de adherirme al sistema de certificación B”.*
- Si usted tiene pensado desarrollar un emprendimiento: *“Analizaría la posibilidad de adherirme al sistema de certificación B”*

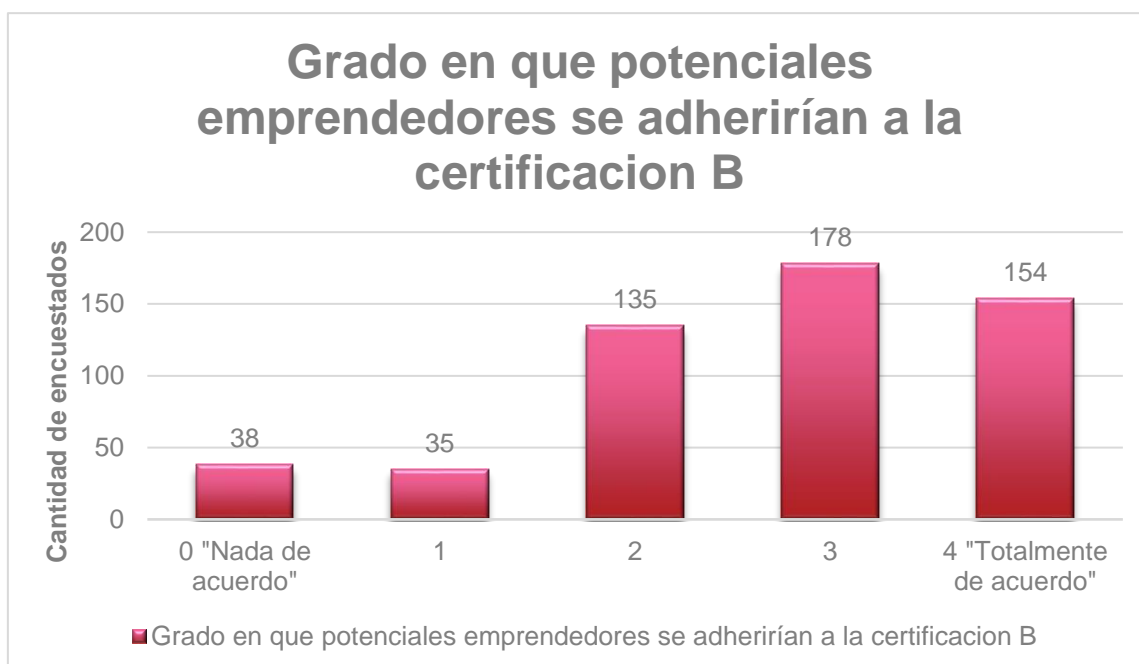
Es necesario aclarar, que para esta sección de la encuesta no ha sido establecida una obligatoriedad en la respuesta de la misma, ya que no necesariamente todos los encuestados cumplirían con el requisito de poseer una empresa o planear desarrollar un emprendimiento.

Por esta razón, se han obtenido 393 respuestas para la pregunta orientada a los dueños de empresas, y 560 respuestas para la pregunta relacionada con aquellos que planean desarrollar un emprendimiento.

A continuación, se exponen los gráficos de resultados:



**GRÁFICO 14 GRADO EN QUE LOS ENCUESTADOS DUEÑOS DE EMPRESAS SE ADHERIRÍAN A LA CERTIFICACIÓN B**



**GRÁFICO 15 GRADO EN QUE POTENCIALES EMPRENDEDORES SE ADHERIRÍAN AL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN B**

### 3.3 Resultados de las entrevistas

Las entrevistas nos han sido de utilidad para conocer con gran profundidad cuales son hoy en día las principales causas de adhesión y no adhesión de las empresas al sistema de certificación B en Argentina, así también para poder comprender si existen limitaciones en la estructura de costos de las empresas para obtener la certificación.

De esta manera, y tal como se ha comentado al inicio del presente capítulo, se han realizado 10 entrevistas a empresarios B y 9 entrevistas a empresarios No B, pasando por diferentes rubros y cargos de la persona entrevistada.

A continuación, se expone el cuadro de entrevistas, donde se detallan las preguntas formuladas y las respuestas brindadas por cada empresa, clasificando a las mismas con un color cuando fueron encontrados patrones comunes en las mismas:

**TABLA 5 ENTREVISTAS A EMPRESAS B PARTE A**

	<b>Animaná</b>	<b>Conexia</b>	<b>Cúbreme</b>	<b>Ando Reciclaje</b>	<b>FC Bola</b>
<b>¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?</b>	A través de la feria internacional New York Now.	A través de una editorial que sacó el diario La Nación en el 2012.	Conocí a las empresas B en una reunión de Nuevos Aires en el año 2009. A través de uno de nuestros miembros Pedro Tarak.	Lo vimos por internet, por medio de la empresa Patagonia.	En el año 2013 en un evento que organizaba el Gobierno de la Ciudad, el día del emprendedor. Allí hubo una charla de Pedro Tarak que es uno de los que trajo este movimiento al país.
<b>¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?</b>	Nos permitió el acceso a una comunidad de otros empresarios que compartían nuestros valores y formas de hacer. Te adherís a una red de networking que facilita el conseguir clientes, inversores y proveedores.	Porque nos parece que es la manera de vivir de una forma responsable. No solo nos sirve como buena práctica, sino también para retener talento.	Para pertenecer a una comunidad y poder cooperar entre empresarios con la misma óptica de negocios.	En busca de transparencia y poder formalizar lo que hacemos, dando un sello de garantía es como llegamos a sistema B. Nos da criterios y parámetros, guías de buen manejo.	Porque creo que es una forma de economía más justa y colaborativa.
<b>¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?</b>	La confirmación de nuestra credibilidad como empresa socialmente responsable.	Tomamos mucho en consideración el hecho que compartíamos la visión de Sistema B sobre cómo se debe	Llenar el cuestionario de B Lab para chequear si mis valores estaban alineados con los de ellos	Formalizar o destacar más lo que hacemos.	Nuestros propósitos.

		llevar adelante una empresa.			
¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?	Tenemos una imagen de marca diferenciadora y la credibilidad que la certificación B brinda.	El conocimiento profundo que tenemos sobre el sector vertical en el que nos desenvolvemos.	Nivel de calidad y de desarrollo del producto. No hay mucha competencia directa	La transparencia.	El propósito que perseguimos. Al haber comenzado trabajando como una ONG nos da credibilidad ya que creemos y estamos convencidos en lo que hacemos.
¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?	<b>Si</b> , sin duda, porque el impacto que estamos generando en distintas comunidades en Latinoamérica es importante.	<b>Si</b> , tanto yo como mis socios. Porque la venimos construyendo hace mucho tiempo y considero que logra reflejar bastante bien la forma que tenemos de ver y entender el mundo.	<b>Sí</b> , porque comenzamos siendo muy pequeños, tuvimos apoyo de muchas empresas y superamos mares difíciles de navegar.	<b>Sí</b> , me pone muy orgulloso el hecho de que somos una empresa social y ambientalmente responsable que está logrando conseguir una ganancia económica, un efecto ambiental positivo y que seguimos creciendo día a día.	No sé si orgullo es la palabra. Con nuestra empresa entiendo que estamos haciendo un gran aporte al trabajo que realizan los curas villeros.
¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad?	Porque la certificación nos permitiría el acceso a un mercado potencial que antes dudaba sobre nuestra credibilidad como una empresa socialmente responsable.	Porque nos pareció un muy buen modelo para guiar nuestro accionar como una compañía responsable porque posee una visión muy holística sobre cómo debe manejarse una empresa.	Porque iba a pertenecer a una comunidad y a obtener cierta información que de otra manera no la iba a poder conseguir.	Porque Sistema B ya estaba establecido en Argentina, y era un movimiento internacional que tenía acceso local. Además, nos gustó mucho su objetivo. No elegimos otras certificaciones por cuestión de costos.	Porque desde que escuché sobre empresas B, me quedó esa idea.
En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?	Hoy por hoy si, y si Sistema B logra adaptarse a los cambios que vayan surgiendo en el mercado, va a seguir conviniendo. Porque son bastante pioneros en este cambio que está apareciendo en los mercados.	No sé si conviene. Sí consideramos que representa una forma muy sana de llevar la organización, de brindar una respuesta provechosa de retener talento y llevar a cabo prácticas útiles	Es inviable sostener el costo anual que cobra para sostener mi cadena de valor. <b>Hoy los clientes no compran porque seas una empresa B</b> , por lo que no es un valor	No sé si es hay que mirarlo desde el lado de la conveniencia, sino que es algo necesario y que las empresas deben comprender la importancia que tiene cambiar la forma de hacer los negocios.	Si uno lo piensa en relación al mundo y a la sociedad, tiene sentido.

		para nuestro negocio.	que puedes trasladar al producto.		
¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?	Estamos teniendo dificultades para cambiar el estatuto desde hace ya unos años y también encontramos dificultades al momento de medir los impactos tanto sociales como medioambientales.	No tuvimos problemas al momento de la certificación.	Ninguna, porque ya nació siendo empresa B.	En una primera evaluación no logramos alcanzar el mínimo puntaje. Tuvimos que formalizar más lo que hacemos. Trabajamos en el aspecto con los empleados y la transparencia.	Ninguna. Fuimos completando el cuestionario que también nos sirvió para cambiar y/o crear nuevas reglas de trabajo,
¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?	Nuestra <b>estructura internacional</b> que impacta en nuestros procesos volviéndolos muy lentos, junto con la incertidumbre a nivel político y económico, generan dificultad para competir en la actualidad.	A día de hoy dificultades para competir, más que mantener el nivel de nuestro servicio en el tiempo, lo cual no se relaciona con ser B.	Mis mayores problemas provienen de la alta carga tributaria y la poca colaboración por parte del gobierno para que los <b>mecanismos de exportación sean más ágiles y viables.</b>	Hoy en día estamos tramitando un nuevo préstamo, buscando solamente prestamos de bancos públicos o privados, porque no nos interesa rendir cuentas a un inversor. <b>La falta de financiamiento.</b>	Principalmente los <b>costos</b> , usamos tintas ecológicas y el packaging reciclable es más caro que uno convencional.
¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?	A <b>nivel estratégico</b> estamos teniendo muchas dificultades para llegar a volúmenes de venta que nos permita lograr las economías de escala necesarias para disminuir nuestra estructura de costos de producción.	Poder mantener nuestra participación de mercado, por lo cual debemos buscar siempre nuevas formas de diferenciarnos de la competencia.	No tenemos dificultades a nivel operativo, pero si <b>estratégico</b> . El sistema está armado de forma que le resulta <b>muy difícil a las PYMEs crecer y dar el salto para transformarse en una gran empresa.</b>	No presentamos grandes dificultades. Tal vez nos encontramos con que nuestro negocio no es comprendido como algo de primera necesidad y esto requiere apoyo de las entidades públicas para concientizar y fomentar.	Estamos en un proceso de profesionalización de la misma. Estamos haciendo cursos y yendo a charlas para capacitarnos con los que más saben y ya han transitado por este camino. <b>Estamos en proceso, a la vez, de ampliar nuestro equipo.</b>

<p>¿Qué medidas adoptaron para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en su objetivo social/medioambiental?</p>	<p>El hecho de tener una estructura armada para vender en el exterior nos permitió estar exentos de los vaivenes de los últimos años. Sin embargo, lo que nos ha afectado mucho últimamente es el tipo de cambio.</p>	<p>Nuestro costo más importante son los sueldos. Tuvimos que negociar con nuestros clientes el valor de nuestros servicios. Nuestros costos no se ven afectados por tener la certificación.</p>	<p>Nuestro objetivo social es nuestra prioridad, por lo cual no se ve afectado. Y hemos intentado siempre proteger a nuestra cadena de valor asumiendo muchas veces costos extra.</p>	<p>Como no podemos trasladarla al cliente, intentamos en estos años, crecer más rápido que la inflación para poder optimizar nuestros costos, y aplicar un mínimo al precio.</p>	<p>Ninguna. Fuimos completando el cuestionario que también nos sirvió para cambiar y/o crear nuevas reglas de trabajo</p>
<p>¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. modificar la estructura de costos y/o organigrama.</p>	<p>No.</p>	<p>No.</p>	<p>No.</p>	<p>No.</p>	<p>En un principio apuntamos a la venta al consumidor final y luego el mercado nos fue llevando para las ventas empresariales.</p>
<p>¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?</p>	<p><b>Rever sus prácticas de transparencia y trazabilidad de productos que poseen su sello.</b> También sugeriría que los micro emprendimientos que hayan <b>nacido como empresas B, les otorguen la certificación con un período de gracia para el pago de la cuota.</b> <b>Me pareció correcto que aunque estén trabajando para incorporar estas grandes empresas,</b> no hayan modificado las escalas de las cuotas.</p>	<p>Hace poco me invitaron a formar parte del directorio, por lo que considero que <b>tiene que haber más empresas grandes que se sumen a esto</b> y también un tema a rever son algunas preguntas del cuestionario que me parecen muy obvias.</p>	<p><b>Considero que se deberían rever las escalas que utilizan para establecer las cuotas anuales.</b> Por otro lado, <b>deberían mejorar sus métodos de transparencia para que tanto los socios como los clientes puedan saber qué hizo cada sociedad para lograr convertirse y mantenerse como empresa B.</b> B Lab en Estados Unidos debería, poder adaptarse a las necesidades de cada país.</p>	<p>No hay un contacto personal, o una relación fluida. Pero comprendemos su situación porque poseen pocos recursos y tiempo disponible. <b>Hay empresas multinacionales tienen un lugar muy grande en su agenda las cuestiones de RSE. Estos temas tienen una voz que pesa mucho. Pero después en la realidad, los productos que hacen estas empresas no son tan sustentables, y es posible que esto sea una forma de compensar lo que hacen.</b></p>	<p><b>Es un buen trabajo el que realizan, intentando acercar a las empresas que formamos parte del movimiento,</b> a la vez intenta impulsar políticas nacionales (están trabajando en la Ley BIC) y por último buscan que cada vez más personas y emprendedores conozcan a estas empresas para que las tengan en cuenta el día de mañana ya sea al momento de emprender o de hacer negocios.</p>



**TABLA 6 ENTREVISTAS A EMPRESAS B PARTE B**

	<b>Tonka</b>	<b>Viandas de la Olla</b>	<b>Inti Zen &amp; Chamana &amp; Koo</b>	<b>Energe</b>	<b>Colectando Sol</b>
<b>¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?</b>	A través de contactos empresariales. Nos sentimos identificados con sistema B, simplemente formalizamos lo que ya veníamos haciendo.	Luego de haber participado en Premios Mayma 2014 me invitaron a un evento de Empresas B.	Hace años que vengo militando en la RSE. Tomé la decisión, porque trabaje en empresas multinacionales y mis valores no se alineaban con los de las empresas. Por eso formé una propia empresa donde refleje mis valores y principios.	Recomendación de Emiliano Fazio y Pedro Tarak.	Para estar en contacto con el sector de emprendedores sustentables de la argentina, y participar de actividades de networking.
<b>¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?</b>	Porque los estándares de la certificación nos permitían ampliar nuestra visión de negocios y mantenernos en el camino que comenzamos a transitar hace 15 años.	Por convicción. Porque es una manera de trabajar en conjunto de manera beneficiosa para el mundo. Porque ya nacimos B, solo faltaba la certificación formal.	Porque es una transición hacia algo mejor, es marcar un camino. Trazar un sendero donde la gente va a ir viendo diferentes situaciones más interesantes.	Nos parece muy interesante el modelo de desarrollo que tiene a nivel global.	Porque era una manera formal de plasmar nuestro ADN, y nuestro ideal de emprender demostrando que son posibles actividades económicas que además de ser rentables, sean deseables para el medioambiente y la sociedad.
<b>¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?</b>	Las políticas internas, fundamentalmente hacia los empleados, hacia nuestra relación con otras organizaciones sociales, empresarias y no empresarias.	Mis principios y mis sueños de aportar mi granito de arena para que el mundo sea mejor.	Ninguna en particular. Como ya dije, nació B. Una vez que obtuve la certificación seguí siendo igual que lo era antes. Nuestras variables son seguir con nuestros principios y valores.	Ninguna, creemos en esto, siempre pensamos así y ver que existía una forma de ponerle un nombre a lo que hacemos nos pareció muy interesante.	Consideramos el desafío comunicacional que iba a significar a futuro. También tuvimos en cuenta los posibles beneficios futuros que nos podía traer este tipo societario y como nos iba a diferenciar de los restantes jugadores del sector.
<b>¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?</b>	Tener procesos eficientes en todo lo que hacemos. Pero por otro lado, la sustentabilidad no es una opción sino un requisito para la permanencia, nosotros trabajamos mucho para que la empresa perdure.	El producto y su valor agregado.	Mi mayor ventaja competitiva puede ir por el lado del valor fuerte que tenemos, no creo que sea tanto por el lado de ser B o no.	Somos una empresa muy reconocida en energías renovables.	Ser pioneros dentro del rubro en el que nos movemos, es una fortaleza por la experiencia y expertiz que nos da el hecho de serlo. Por otro lado la orientación social que damos



					nos distingue de las demás empresas.
¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?	<b>Sí</b> , estamos orgullosos de la empresa que somos y de la que queremos ser. Tenemos que dejar una marca. Para nosotros, la certificación nos agrada, pero es un hito más en el camino. Sistema B nos marca el Camino.	<b>Sí</b> , no sólo porque es fruto de mis sueños sino también porque, sin pensarlo, es modelo y pionera en el rubro.	<b>Sí</b> . Porque veo que todos estamos contentos trabajando para lo mismo. Y ese es mi objetivo. Que la gente venga a trabajar feliz.	<b>Sí</b> , totalmente. Porque nos permite impactar en muchos lugares al mismo tiempo.	<b>Sí</b> . Estamos acá porque nos gusta lo que hacemos. Nos enorgullece el impacto que tiene lo que hacemos, porque nos agradecen lo que hacemos.
¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad?	Porque nos tropezamos con ella, y las personas que nos la presentaron, eran personas que merecían confianza por su seriedad y trayectoria, y era un certificación que respondía a nuestros requerimientos.	Una certificación es un scope de formalización de los compromisos que se asumen con una empresa.	Porque se me dio así, y porque la Matriz del Bien Común vino después. Además me parece muy fundamentalista.	Porque creemos que es importante que algún auditor externo valide lo que estamos haciendo.	Nos pareció que era la herramienta más abocada a aspectos fundacionales y constitutivos de una organización. Además tomamos la evaluación como una etapa de evaluación de nuestro modelo de impacto.
En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?	Si, totalmente. Porque es algo positivo para todos los que se ven afectados por el accionar de la empresa como para la empresa en sí.	Sí, porque es una oportunidad de conocer y trabajar colaborativamente con otras empresas que tienen principios similares.	<b>Sí</b> . Porque creo que con esto se está marcando un camino importante.	Creo que es una certificación muy interesante. <b>A nivel comercial creo que aún no impacta</b> , pero realmente nos pone muy contentos y motivados saber lo que estamos haciendo.	Creo que va más en la esencia más que en una parte de las actividades. Si conviene o no conviene, desde luego que sí. Porque estamos en el rubro que estamos, porque creemos que tiene mucho impacto social y ambiental.
¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?	Ninguna.	Ninguna.	Ninguna en particular. A nosotros nos despertó nichos que nunca habíamos pensado de repente, qué cosas mirar dentro de la empresa, o qué cosas repensar que se puede mejorar y hacer.	Temas legales (cambio de estatuto)	Si bien hubo que hacer ajustes, no debimos hacer grandes cambios. La misma la pudimos hacer con la contratación de 3 pasantes franceses que nos ayudaron en el proceso de certificación.

¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?	No hay dificultades por el hecho de ser B, sino como cualquier empresa.	La mayoría de la gente aún no reconoce el valor diferencial de la propuesta.	No tenemos dificultades porque hay poca competencia directa.	Las mismas que cualquier empresa industrial de Argentina. <b>Falta de financiamiento</b> , competencia con productos importados a precios dumping.	Las dificultades pasan fundamentalmente por la agenda de nuestros clientes, donde competimos contra fuentes de energía tradicionales, o el desconocimiento de su implementación.
¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?	<b>Actualmente ninguna</b>	Por el momento, ninguna exclusiva por ser Empresa B. Somos muy pequeños y tenemos los mismos problemas que cualquier empresa joven.	<b>Hoy ninguna. Años anteriores teníamos problemas con las importaciones.</b>	<b>Nos encontramos en una crisis de crecimiento.</b>	-
¿Qué medidas adoptaron para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en su objetivo social/medioambiental?	-	Si bien hemos crecido, no pudimos hacerlo tal lo esperado. Somos persistentes en nuestro objetivo sustentable, por lo que cualquier variable de ajuste pasa por otro lado.	Ninguna	Nuestro mercado se encuentra creciendo en este momento.	La mejor manera de superar esto, es para nosotros, la planificación.
¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. modificar la estructura de costos y/o organigrama.	Por un lado, ganar la certificación nos costó bastante trabajo, debimos revisar todo el assessment, hubo una persona trabajando 15 días full time.	Debimos flexibilizar y optimizar la disponibilidad de los recursos.	No porque acá no hay organigrama. Nadie es jefe de nadie.	Hemos apostado a ganar escala.	-
¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?	<b>Me parece fantástico que empresas grandes quieran obtener la certificación. Pero el primer motivo por el cual no se adhieren pienso que es el desconocimiento.</b> El segundo motivo es la supervivencia, por lo cual no está en las prioridades	Cada vez está trabajando más en posicionar el concepto y el valor de ser una Empresa B. Me gustaría que el movimiento tuviese más reconocimiento, pero también eso viene con el	Errores de comunicación interna entre ellos. Deberían promocionarlo más, hacer charlas Ted por ejemplo.	Creo que los consumidores deben ser los que empujen a sus marcas a certificar. <b>Haría muchos esfuerzos de comunicación para explicar que es ser B, sobre todo a los consumidores.</b>	Pensamos que hay mucho potencial en lo que es sistema B. <b>Respecto a la posibilidad de que se agreguen empresas grandes a la comunidad de sistema B, nos parece algo positivo, siempre y cuando sea lo</b>

	inmediatas de la gerencia. Cosas que tendrían que <b>rever son los costos que cobran a las microempresas.</b>	<b>tiempo, no sólo con el trabajo.</b>			<b>menos comercial posible, y que se busque una esencia verdadera.</b>
--	---	--	--	--	--

**TABLA 7 ENTREVISTAS EMPRESAS NO B PARTE A**

			<b>Azucarera Fugaz</b>	<b>Distribel</b>	<b>Fideos Que Rico</b>	<b>Nueva Luz</b>	<b>Olivos Argentinos</b>
<b>¿Realiza su empresa acciones de RSE?</b>	<b>Sí</b>	<b>¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?</b>	En reciclado de bobinas, empaque con <b>materiales reciclados</b> y tintas inocuas, ahorro de energía en momentos donde no estamos produciendo. Creemos que es algo importante para el medio ambiente y además podemos así abaratar costos y ofrecer un mejor precio en el mercado.	Principalmente en el ámbito de los Recursos Humanos. Mi objetivo es que mis empleados estén felices trabajando en la empresa. De esa manera entre todos logramos conseguir nuestros objetivos. Me interesa cuidar tanto a la gente que trabaja conmigo como al medioambiente.	Entregamos <b>donaciones</b> de recortes de fideos a diferentes instituciones, cada 15 días. El motivo es colaborar con la nutrición de las personas y niños de bajos recursos.	-	Premios por asistencia, si no faltan por ningún motivo. Los viernes salen 1 hora antes.
		<b>¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?</b>	No, son acciones aisladas.	No existen políticas, son acciones aisladas.	Son acciones planificadas, que se realizan en forma organizada, sin una política que las dirija.	-	No, son acciones aisladas.
	<b>No</b>	<b>¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no realiza RSE?</b>	-	-	-	No. Básicamente por un tema de costos.	-

<p>¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?</p>	<p>Sí, pero a día de hoy no contamos con los recursos financieros o de tiempo como para ocuparnos.</p>	<p><b>Si.</b> Principalmente en la parte social, porque los empleados pueden llegar a ser un problema. En referencia al costo medioambiental, mi empresa no tiene mucho margen de acción, casi no generamos residuos ni contaminación.</p>	<p>No nos preocupa porque nos ocupamos del tema, contratamos estudios de asesoría externa que hace las evaluaciones correspondientes y nuestra industria está categorizada como de baja contaminación.</p>	<p><b>Si</b> me preocupa, estamos construyendo en un parque ecológico la fábrica, donde hay un tratamiento de aguas hervidas, de todo tipo en el parque industrial. Inclusive hay escuela ecológica dentro del parque para la preparación de los empleados, lo que hace que en un futuro estemos listos para contribuir en la ayuda medioambiental y social</p>	<p><b>Sí,</b> nos Preocupa. Nosotros residuos no generamos. Lo único que generamos son envases, somos conscientes que eso hace mal al medio ambiente, entonces lo que yo hago es separarlos en bolsas y se lo lleva la municipalidad. Separamos lo orgánico, del plástico y del cartón.</p>
<p>¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?</p>	<p>Tratamos de que <b>sean lo mejor posible</b> para poder asegurarnos estabilidad y ganancias en el largo plazo.</p>	<p><b>Es buena.</b> Obviamente todos somos parte del negocio y mientras todos ganemos, esto funciona. La relación con mis competidores, aunque buena, noto que se basa más en la competencia que en la cooperación. Pero es así en mi rubro, como en todos los otros rubros de la argentina.</p>	<p><b>Es buena.</b> Respetamos y cuidamos no solo a nuestros clientes sino también a nuestros proveedores. Buscamos establecer una relación comercial y <b>cooperativa</b> duradera en el tiempo porque las condiciones en el mercado son cambiantes y hace que nos necesitemos mutuamente.</p>	<p><b>Excelentes.</b> Sobre todo con clientela porque yo viajo a todas las provincias de país y conozco a todos mis clientes para poder tener una relación excelente, es fundamental. Buscamos relación de <b>cooperación.</b></p>	<p>En este caso es una SRL, y en La Rioja tengo una SA. En general, <b>buena.</b> Con respecto a los empleados el trato directo es conmigo, hay un intermediario que hace las liquidaciones, pero el que toma las decisiones soy yo. Con los socios poco y nada porque la mayoría de las acciones son mías y el que toma la mayoría de las decisiones soy yo, pero en la SA de La Rioja si hay un intercambio constante. Con los clientes de hace muchos años lo hago esto de ser cooperativo, con los nuevos no.</p>

¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?		Crecimiento	La innovación. Querer crecer. Siento que este país está armado para las grandes empresas. Siempre hablan que las PYMES son importantes en el país, pero el sistema me demuestra en la realidad es distinta.	Eficientizar los procesos para bajar costos.	Lo principal son los empleados, la protección que se le da en este país. Es una cuestión cultural. También costos de energía, el gas, la luz, los combustibles, no podemos trasladar los costos porque no se vende el producto en la cantidad que se debería vender. En este momento tenemos parada la obra porque es una gran inversión que hoy no podemos hacer.	El tema impositivo, económico y laboral.
¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)	Sí	-	-	-	-	
	No	No.	No.	No.	No.	No.
¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?		En un futuro seguramente. Creo que estas nuevas iniciativas que se están implementando en las empresas son muy positivas.	Si, la idea está buena.	La verdad es que me parece muy lindo el tema, pero considerando mi posición actual, no lo consideraría por el momento. Porque no me brinda ningún beneficio. Mi marca ya es conocida, tenemos una trayectoria de 40 años, por lo que ya tenemos una imagen de marca armada y sólida.	Es muy difícil para mi empresa. Porque hay mucha competencia que encima no competiría de la misma forma que nosotros.	La idea no es mala. Pero habría que implementar a nivel país un orden de la economía y el tema legal y jurídico. Si esto estuviese correcto, funcionaría con el tiempo
¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?		No es una mala idea, todo lo que es mejorar y captar oportunidades esta bueno pero creo que al ser una empresa chica (unipersonal, física), con poca cantidad de empleados y dedicadas a un solo rubro (comercializar solo un producto) se hace más complicado afrontar este tipo de gastos.	No, no lo considero viable. Porque todavía no tenemos ni un depósito apto, ni el personal o el tiempo necesario y adecuado para llevar a cabo semejante cambio organizacional.	Lo considero poco viable por el tiempo que requiere pasar por cualquier evaluación y la necesidad de gente (que no tengo) para llevar a cabo el proceso. Con la baja en ventas que estamos pasando y la incertidumbre a nivel país, no consideraría invertir en ningún proyecto a menos que me de beneficios en el corto plazo.	No, por una cuestión de la estructura de costos que implicaría.	No lo considero viable a día de hoy, pero sí se podría hacer con las reglas del juego claras y un nivel bajo de incertidumbre y sin inflación.

<p>¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?</p>	<p>Creo que las empresas más grandes si pueden afrontar este tipo de certificación.</p>	<p>No, porque muchas empresas tienen los mismos problemas que tengo yo. Pero aparte, existe otra realidad subyacente, y es que hoy en día los controles no son los óptimos, existe mucho trabajo informal y las herramientas de crecimiento para las pymes están muy limitadas.</p>	<p>No. Las empresas argentinas, hoy, tienen una situación económica muy delicada la cual afrontar. No solo por la incertidumbre que ya te mencioné, sino por la inflación que hace que te aumenten todos los costos y la enorme cantidad de impuestos que hay que pagar.</p>	<p>Falta mucho crecimiento, cambiar la mentalidad de los gobernantes que han dejado muy mal económicamente al país.</p>	<p>Yo creo que sí, en otro contexto. La argentina es emprendedora, y nosotros los argentinos estamos acostumbrados a hacer de la nada todo, no hay reglas claras, no hay apoyo del estado, no hay nada. Se necesita financiación y tiempo.</p>
<p>¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?</p>	<p>No.</p>	<p>No.</p>	<p>ISO 9001</p>	<p>No.</p>	<p>No, pero sí tenemos todas las habilitaciones que hay que tener para estar actualizados, si quiero puedo ir a obtener una ISO 9000 pero a mí no me va a cambiar nada.</p>

**TABLA 8 ENTREVISTAS EMPRESAS NO B PARTE B**

			Provemat	Salinera La Delicia	Santa María	Constructora Benedetto
<p>¿Realiza su empresa acciones de RSE?</p>	<p>Sí</p>	<p>¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?</p>	<p>Sí. Realizamos <b>donaciones</b> a la fundación del hospital de niños de la Ciudad de La plata y a la cooperadora de padres de la misma. Nos motiva ver que el hospital de niños pueda seguir creciendo institucionalmente, y que pueda dar un mejor servicio.</p>	<p>-</p>	<p>Brindamos capacitación para todos nuestros empleados y tenemos un arreglo con una empresa local para que retire los cartones que nosotros deseamos. Ellos después se encargan de <b>reciclarlos</b>. Lo que me motiva es el hecho que quiero poder hacer algún bien a la sociedad, entiendo que, para crecer, hace falta cierta cooperación.</p>	<p>-</p>
		<p>¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?</p>	<p>Sí, las donaciones se encuentran planificadas, realizándose regularmente de manera mensual, sin dejar de lado alguna donación extraordinaria que se pueda hacer.</p>	<p>-</p>	<p>No sé si llegan a ser políticas, pero si son temas que venimos haciendo hace ya unos años.</p>	<p>-</p>

	No	¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no realiza RSE?	-	La verdad que nunca lo consideramos, el rubro nuestro es de la sal, y la verdad que es un tema pendiente que nunca lo vimos.	-	No realizamos acciones de RSE. El principal motivo es el desconocimiento, seguidamente no creo que nos sea significativamente redituable pertenecer al grupo de empresas B.
¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?			Sí, nos preocupa. Porque la situación actual en que nos encontramos actualmente tanto a nivel país como a nivel mundial, no son las más favorables.	Claro que sí. Sabemos que la sal es un alimento que hace mal en cantidad.	Sí. En lo social estamos correctos. Pero viendo el costo medioambiental, considero que esa es nuestra pata más floja, aparte del arreglo con el cartón, no estamos haciendo nada más.	No considero que nuestra empresa genere daños ambientales o sociales.
¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?			Con nuestros clientes debe ser 100% <b>óptima</b> , porque son la base de nuestro negocio. Respecto a los empleados, nos esforzamos para que esta relación sea la mejor, para que exista una buena predisposición por parte de los mismos y que estén motivados. Y con respecto a los proveedores, existe una relación comercial excelente, donde hay apoyo y crédito abierto por parte de ellos hacia nosotros. <b>Cooperamos.</b>	La relación <b>es buena</b> . Yo estoy en la calle, me dedico a la venta, a visitar proveedores, la mía es excelente tanto con proveedores como con el personal. Busco más relación a largo plazo porque es productivo para ambas partes, apoyo la idea de <b>cooperación</b> .	<b>Muy buenas</b> , incluso con nuestros colegas. Basamos en la <b>cooperación</b> .	Excelentes. Son la base de nuestra empresa. Actualmente son a largo plazo y basadas en la cooperación.



<p><b>¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?</b></p>		<p>Poder dar el salto como PYME y comenzar un camino de crecimiento. El problema es que el contexto no nos ayuda. La situación del país es complicada.</p>	<p>La innovación. Querer crecer.</p>	<p>Comprender los cambios en las preferencias de consumo de nuestros clientes. También nos tiene preocupados el alto nivel de incertidumbre de nuestro país. No sabemos hacia dónde vamos, por lo que nos resulta muy difícil tomar decisiones que impliquen pensar a largo plazo.</p>	<p>La continuidad de trabajo.</p>
<p><b>¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)</b></p>	<p><b>Sí</b></p>	-	-	-	-
	<p><b>No</b></p>	No.	No.	No.	No.
<p><b>¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?</b></p>		<p>Sí, pero estamos hablando de una empresa familiar, y tener una certificación es algo complicado. Hoy no podríamos asumir esos costos, ni creo que nuestra realidad esté preparada para un cambio así.</p>	<p>Sí me interesaría adherirme. Le tendría que consultar a mi socio. Porque es una cuestión humana y nata de cada uno, Yo nací con la intención de ayudar y colaborar con la sociedad y con la gente y poder hacer una obra de bien. Sería una mera para que la empresa sea una extensión de la forma de ser de uno mismo.</p>	<p>No. Porque la certificación no me ofrece nada que me beneficie a día de hoy y que no pueda conseguir con mi modalidad de trabajo actual.</p>	<p>Podría ser, ya que, si bien no lo conocía, siempre actuamos en consecuencia.</p>
<p><b>¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?</b></p>		<p>No me parece viable, al menos en el corto plazo. La realidad, es que tenemos muchas complicaciones para subsistir en el mercado, y esto no está lamentablemente dentro de nuestras prioridades.</p>	<p>No sé si es viable a nivel rentable, porque somos una pequeña PYME de 6 empleados y vivimos al día trabajando duro. Es un negocio que por más que sea siempre parejo es poco rentable, hay mucha rotación y muy poco margen.</p>	<p>Tendría que ver si es viable. Si la certificación me diera alguna clase de beneficio lo podría considerar.</p>	<p>Por el momento no lo considero viable por la falta de trabajo.</p>



<p><b>¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?</b></p>	<p>Puedo decir que las pyme del rubro de comercio no están preparadas, porque hay otras prioridades.</p>	<p>Pienso que sí y que de a poco la tendencia va cambiando, la generación de hijos, es decir, los chicos jóvenes vienen más abiertos, con otra cabeza y principios de querer colaborar.</p>	<p>No considero que las empresas argentinas estén preparadas. No existe el conocimiento de la certificación, lo que significa y para qué sirve. Al fin y al cabo, los problemas de fondo actuales de las pymes no los resuelve, como son los costos laborales, las cargas impositivas y los costos de financiación. Además, con tanta incertidumbre, no voy a invertir en algo que me va a dar beneficios dentro de años.</p>	<p>Sí.</p>
<p><b>¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?</b></p>	<p>No.</p>	<p>No.</p>	<p>No.</p>	<p>En la medida de lo posible implementamos medidas que ayuden al cuidado del medio ambiente tales como: - sistemas de generación de energía solar. - incorporación de espacios verdes instalados en paredes y azoteas. - Aislaciones térmicas en paredes y techos para el ahorro de energía. - Sistemas computarizados de riesgo con el fin de evitar el exceso de gasto de agua.</p>

## 4. Análisis de Resultados

A lo largo de este capítulo, presentaremos el análisis de las encuestas y entrevistas realizadas, desarrollando el proceso utilizado para poder alcanzar los objetivos planteados en nuestra investigación y así llegar a las conclusiones pertinentes, que se expondrán en el capítulo próximo.

### 4.1 Análisis de las encuestas

El análisis de la encuesta fue direccionado hacia poder determinar si la sociedad argentina conoce el concepto de empresas B y otras consideraciones que resultaron relevantes para comprender con mayor profundidad el perfil y valoraciones de los encuestados.

De nuestro trabajo de investigación se desprenden los siguientes resultados:

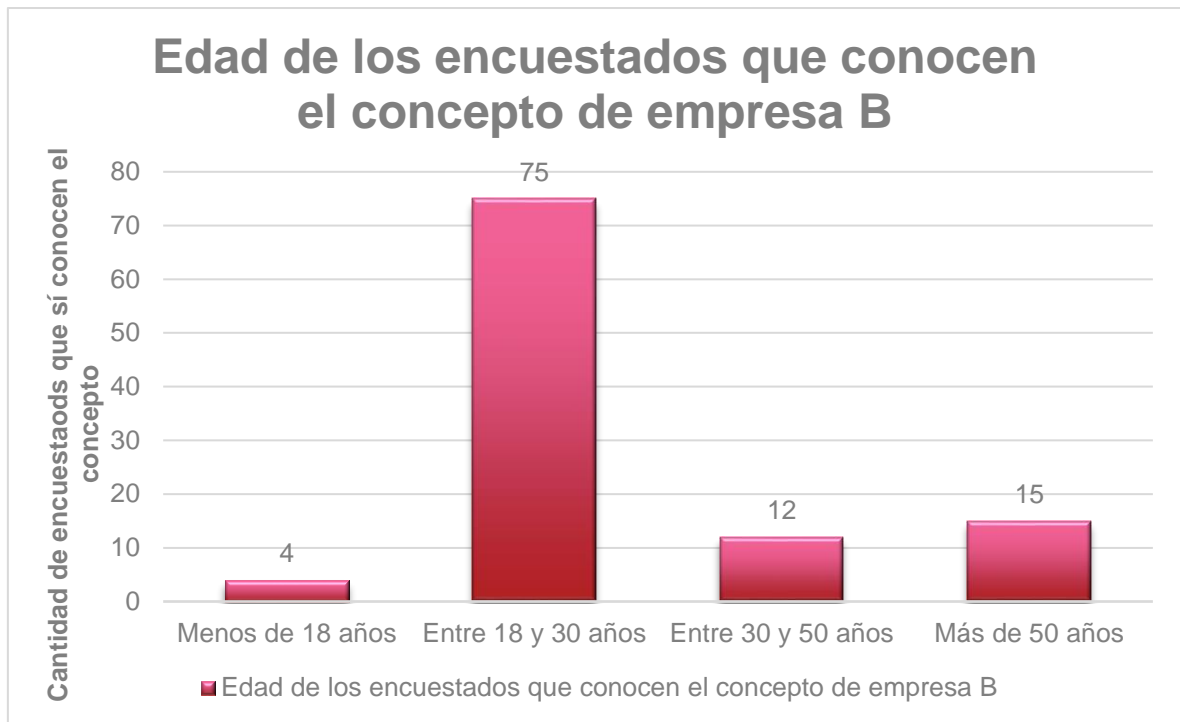
#### 4.1.1 Nivel de conocimiento sobre el concepto de empresas B en Argentina

Tras realizar la encuesta a 566 personas, solamente 96 personas han dado una respuesta afirmativa. De esta manera, nos encontramos frente a un 83% de nuestra muestra, es decir 470 personas, que no tenía al momento de la encuesta, conocimiento de lo que significa una empresa B.

#### 4.1.2 Rango de edad de respuestas afirmativas

Consideramos relevante profundizar sobre aquellos que afirmaron haber conocido el concepto de empresa B al momento de responder la encuesta. De esta manera, decidimos analizar la edad de aquellos que dieron una respuesta afirmativa.

En el siguiente gráfico se expone la cantidad de encuestados que han dicho que sí agrupados por rango de edad:



**GRÁFICO 16 EDAD DE LOS ENCUESTADOS QUE CONOCEN EL CONCEPTO DE EMPRESA B**

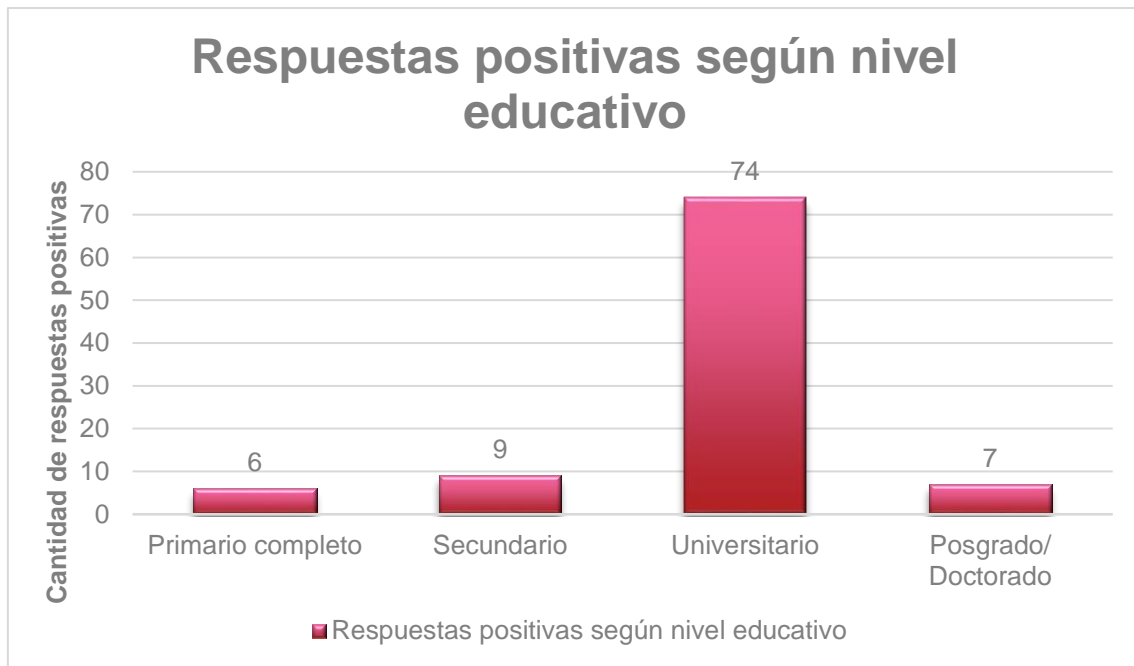
Podemos observar que el rango de edad con mayor cantidad de respuestas positivas es el de 18 a 30 años con un total de 75, el cual representa un 78,1% del total de esta categoría.

El segundo rango de edad con mayor cantidad de respuestas positivas fue el de más de 50 años con 15 respuestas, representando el 15,6% del total.

En tercer y cuarto lugar se encuentran los rangos de entre 30 y 50 años y menos de 18 años respectivamente.

#### 4.1.3 Nivel Educativo de respuestas afirmativas

En busca de alcanzar un mayor grado de análisis, se procedió a discriminar las respuestas positivas en base al nivel educativo de los encuestados. De esta manera, buscamos determinar si existe relación entre el nivel educativo de las personas y la posibilidad de que conozcan el concepto de empresa B. El siguiente gráfico expresa los resultados obtenidos de esta relación:



**GRÁFICO 17 RESPUESTAS POSITIVAS SEGÚN RANGO NIVEL EDUCATIVO**

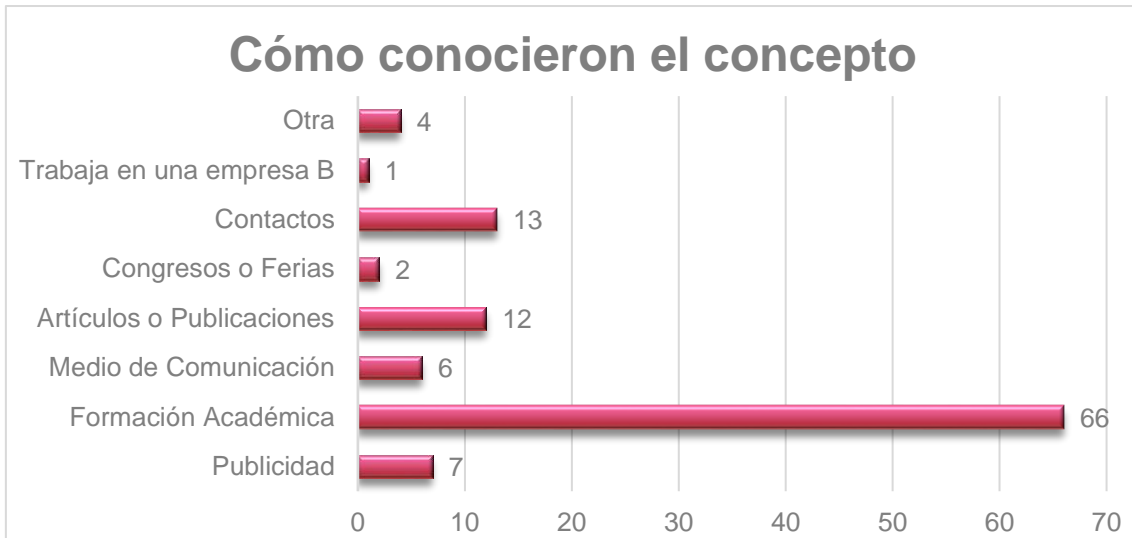
Como es posible apreciar, el nivel educativo con mayor cantidad de respuestas positivas es la universitaria, con 74 respuestas, representando aproximadamente el 78% de la categoría.

Lejanamente y casi con la misma cantidad de respuestas se encuentran el nivel secundario, posgrado/doctorado y primario completo, representando el 9%, 7% y 6% en su respectivo orden.

Resulta relevante para la investigación destacar la similitud en la cantidad de respuestas para el rango de edad entre 18 y 30 años y el nivel educativo universitario. A continuación, se intentó develar si existe alguna relación entre ambas variables.

#### 4.1.4 Forma en que conocieron el concepto

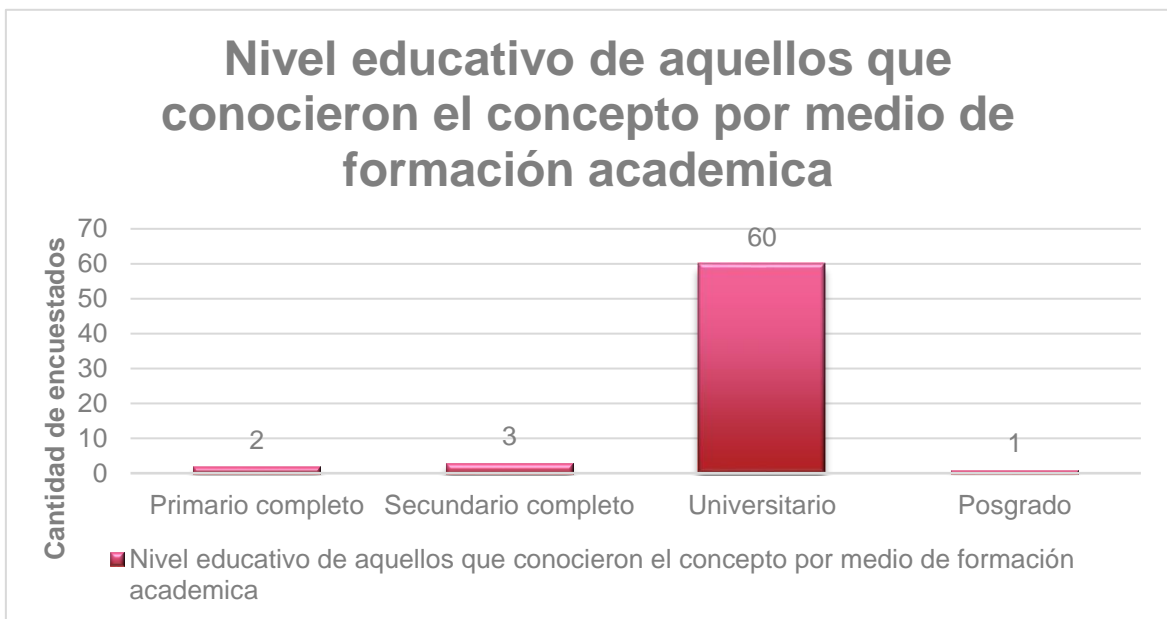
Entre las 96 respuestas afirmativas, dimos la posibilidad de explicitar las formas en que entraron en contacto con el concepto de empresa B y la certificación. Se dio la posibilidad de elegir simultáneamente más de un medio para encontrar el de mayor fomento. Obtuvimos los siguientes resultados:



**GRÁFICO 18 CÓMO LOS ENCUESTADOS CONOCIERON EL CONCEPTO**

Encontramos que existe una relación entre la educación y el conocimiento del concepto de empresa B. Como es posible ver en el gráfico, el medio por el cual la sociedad tiene mayor acceso al concepto en cuestión, es por medio de la formación académica.

Ahora bien, como la formación académica se instruye en diferentes niveles, se procedió a analizar las 66 respuestas afirmativas del gráfico 18 para explicitar el nivel educativo de aquellos que conocieron el concepto a través del ámbito académico. Los resultados fueron los siguientes:



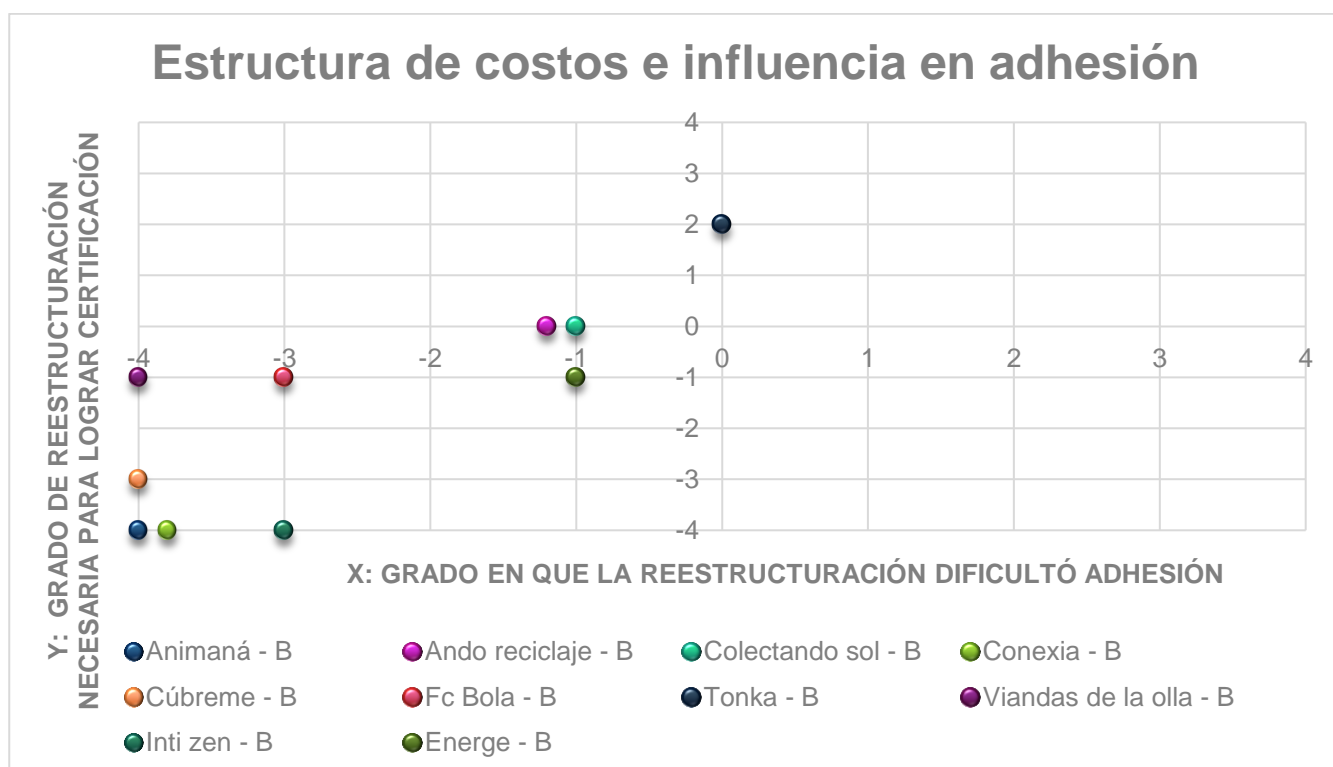
**GRÁFICO 19 NIVEL EDUCATIVO DE AQUELLOS QUE CONOCIERON EL CONCEPTO POR MEDIO DE FORMACIÓN ACADÉMICA**

En vista del análisis expuesto, podemos concluir que la sociedad argentina no conoce el concepto de empresa o certificación B. Quienes conocen el concepto forman parte de un grupo minoritario, el cual tuvo contacto con el mismo principalmente en el ámbito académico, específicamente el universitario. En segundo y tercer lugar, los medios de difusión que resultaron más eficaces fueron los contactos y las publicaciones y artículos

## 4.2 Análisis de las Entrevistas.

### 4.2.1 Limitaciones en las estructuras de costos de las Empresas B y Pymes.

Con el fin de responder al objetivo “Comprender si existen limitaciones en las estructuras de costos en las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina”, se procedió a realizar un gráfico de Osgood para las empresas B:



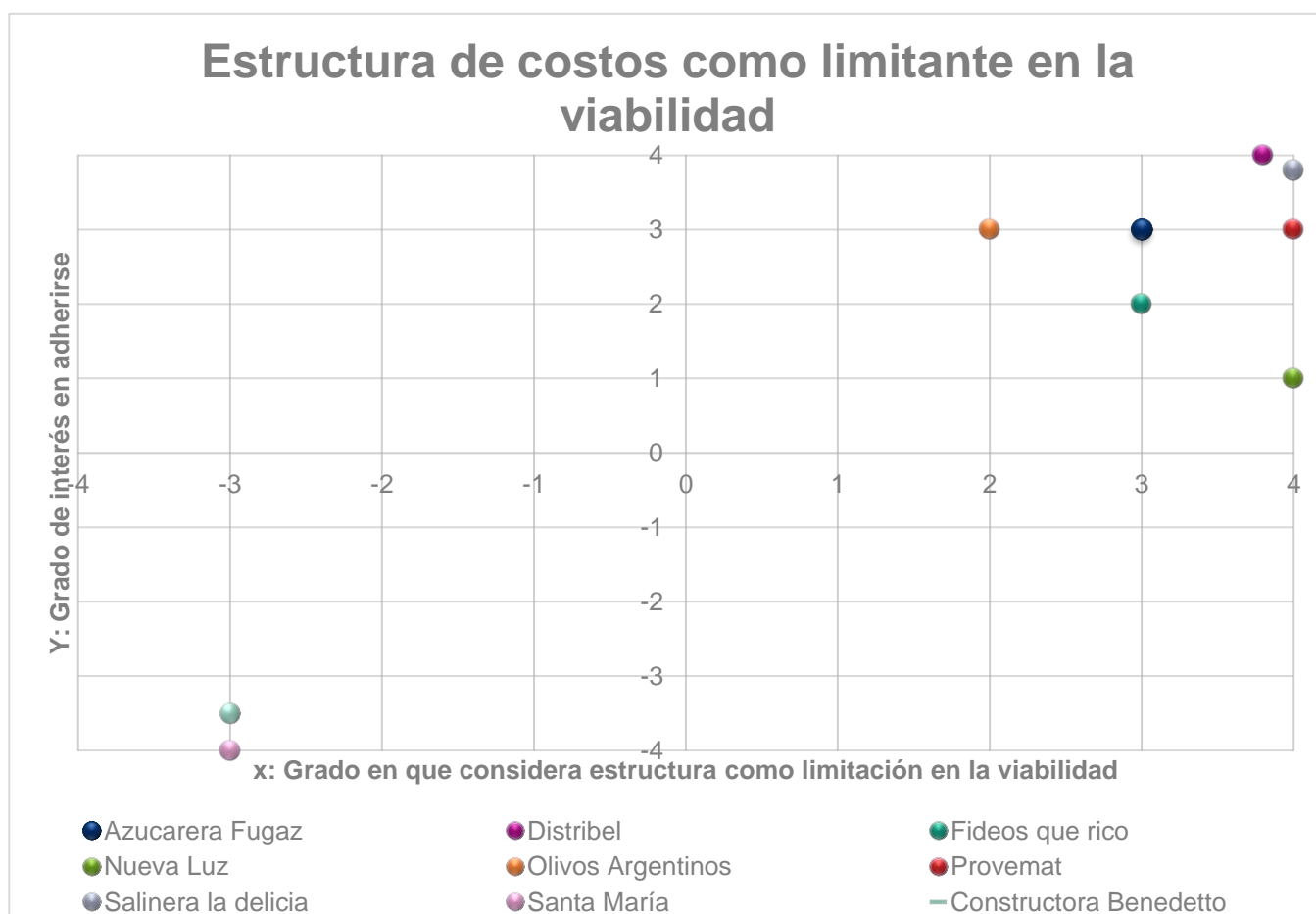
**GRÁFICO 20 REESTRUCTURACIÓN Y ADHESIÓN**

La mayoría de las empresas B expresó que no tuvo que hacer ningún tipo de cambio en su estructura de costos para poder obtener la certificación. En el caso de Animaná y Energie, ambas tuvieron que hacer modificaciones, pero no en su estructura

de costos, sino que en su estatuto, como por ejemplo, trabajar más sobre la transparencia y la medición de los impactos tanto sociales como medioambientales. Por su parte, Tonka y Colectando Sol tomaron como medida la contratación de pasantes para poder atravesar de una forma más eficiente el proceso de certificación y obtenerla más rápidamente.

La única empresa que debió modificar su estructura de costos fue Viandas de la Olla, quien expresó la necesidad de flexibilizar y optimizar recursos.

Para continuar con el desarrollo del objetivo, “Comprender si existen limitaciones en las estructuras de costos en las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina”, abordamos el análisis de dos nuevas variables presentes en las entrevistas a empresas no B a través de un diagrama de Osgood.



**GRÁFICO 21 ESTRUCTURA COMO LIMITACIÓN EN LA DECISIÓN DE ADHESIÓN**

Constatamos que los referentes de empresas no B, aunque estaban en su mayoría interesados por el concepto una vez explicado, respondieron que encuentran en su estructura de costos una limitación para adherirse a la certificación.

Azucarera Fugaz, Distribel y Salinera La Delicia coincidieron que la falta de empleados y tiempo les impide a día de hoy considerar la certificación, Nueva Luz y Provemat mientras tanto, expresaron que su estructura de costos no soportaría el cambio requerido por la certificación. Olivos Argentinos consideró que la certificación no resulta viable en la actualidad, pero que la consideraría en un contexto económico más estable. Benedetto contestó que no puede considerar el cambio requerido a razón de la falta de trabajo.

Santa María y Fideos Que Rico expresaron que no estarían interesados en la certificación porque no les brinda un resultado en el corto plazo.

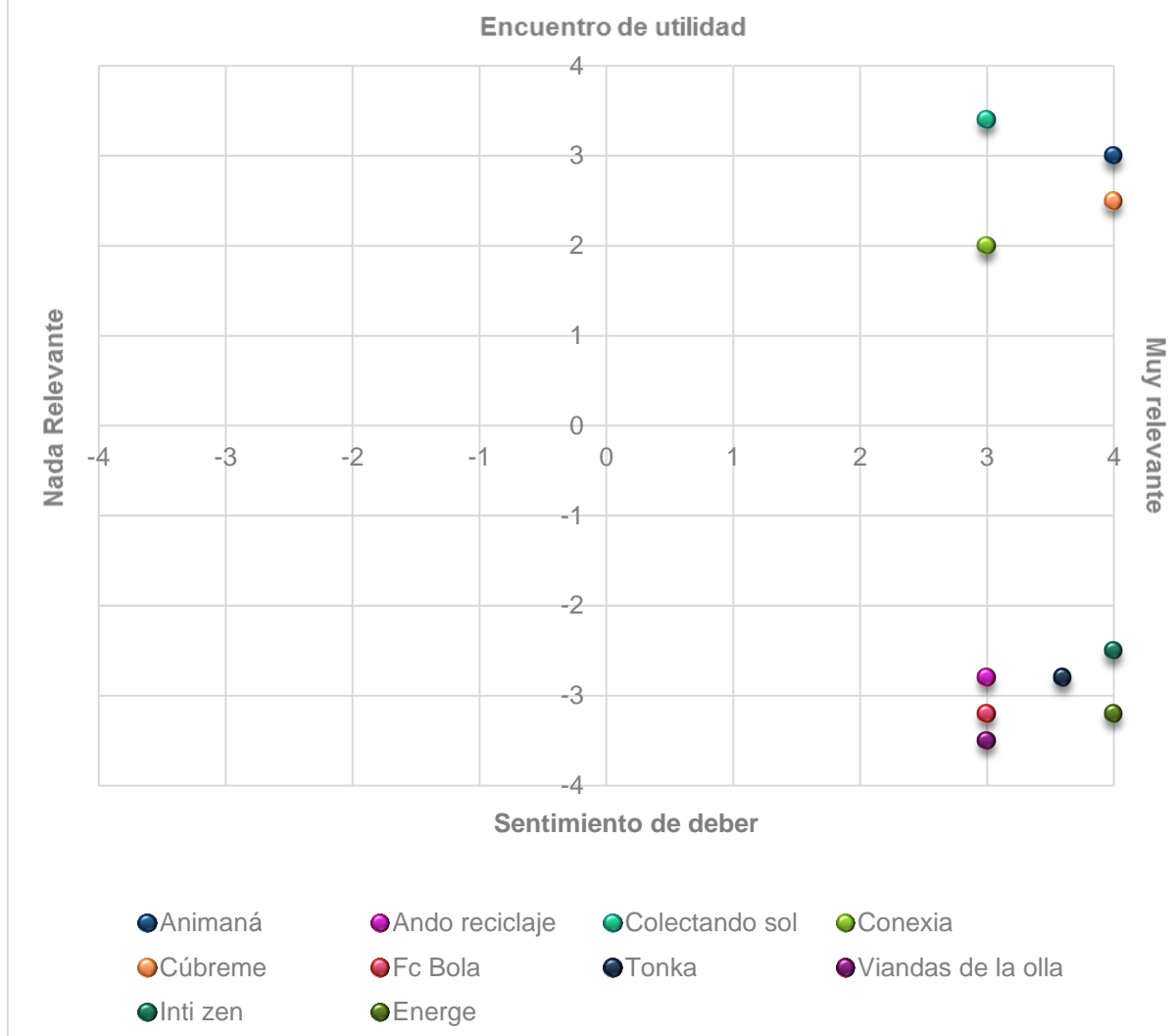
Como podemos apreciar, existen opiniones opuestas entre los referentes de empresas B y los no B. Luego de haber considerado las respuestas de ambos tipos de empresarios, concluimos que no existen al día de hoy motivos que evidencien que las Pymes Argentinas tengan limitaciones en sus estructuras de costos que impidan la adhesión al sistema de certificación B

#### 4.2.2 Causas de adhesión a la Certificación B

Con el fin de contribuir al análisis del objetivo “Determinar los principales motivos de adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina”, abordamos el análisis de las entrevistas obtenidas a través de un diagrama de Osgood utilizando dos variables. El mismo se expone a continuación:



## Principales motivos de adhesión a la certificación B



### GRÁFICO 22 ADHESIÓN POR ENCUENTRO DE UTILIDAD O POR SENTIMIENTO DE DEBER

El gráfico relaciona en el eje X el grado de relevancia para la decisión de adhesión del empresario, mientras que en el eje Y se colocaron los principales motivos de adhesión expresados por los referentes de las empresas.

Luego de nuestro análisis, hallamos que Cúbreme, Conexia, Animaná y Colectando Sol, tomaron en consideración la utilidad que les brindaba la certificación al momento de decidir adherirse.

La directora y fundadora de Cúbreme, respondió que la certificación le brindaba acceso a información y contactos empresariales, que de otra forma no hubiera conseguido por su cuenta.

Por otro lado, Conexia expresó que la certificación le permitía examinar sus políticas de recursos humanos, a modo de optimizar la retención de talentos dentro de la empresa.

El caso de Animaná y Colectando Sol, llama la atención porque expresaron que la certificación les brindaba la oportunidad para mejorar su imagen empresarial, al permitirles diferenciarse de su competencia. Al mismo tiempo, ser una empresa B le concedía a Animaná acceso a información y contactos empresariales, además de fomentar el tráfico a su sitio de e-commerce.

Intizen, Energe, Ando reciclaje, FC Bola y Tonka, por su parte, expresaron que la razón por la cual se adhirieron a la certificación fue por su búsqueda personal sobre cómo se debe manejar responsablemente una empresa.

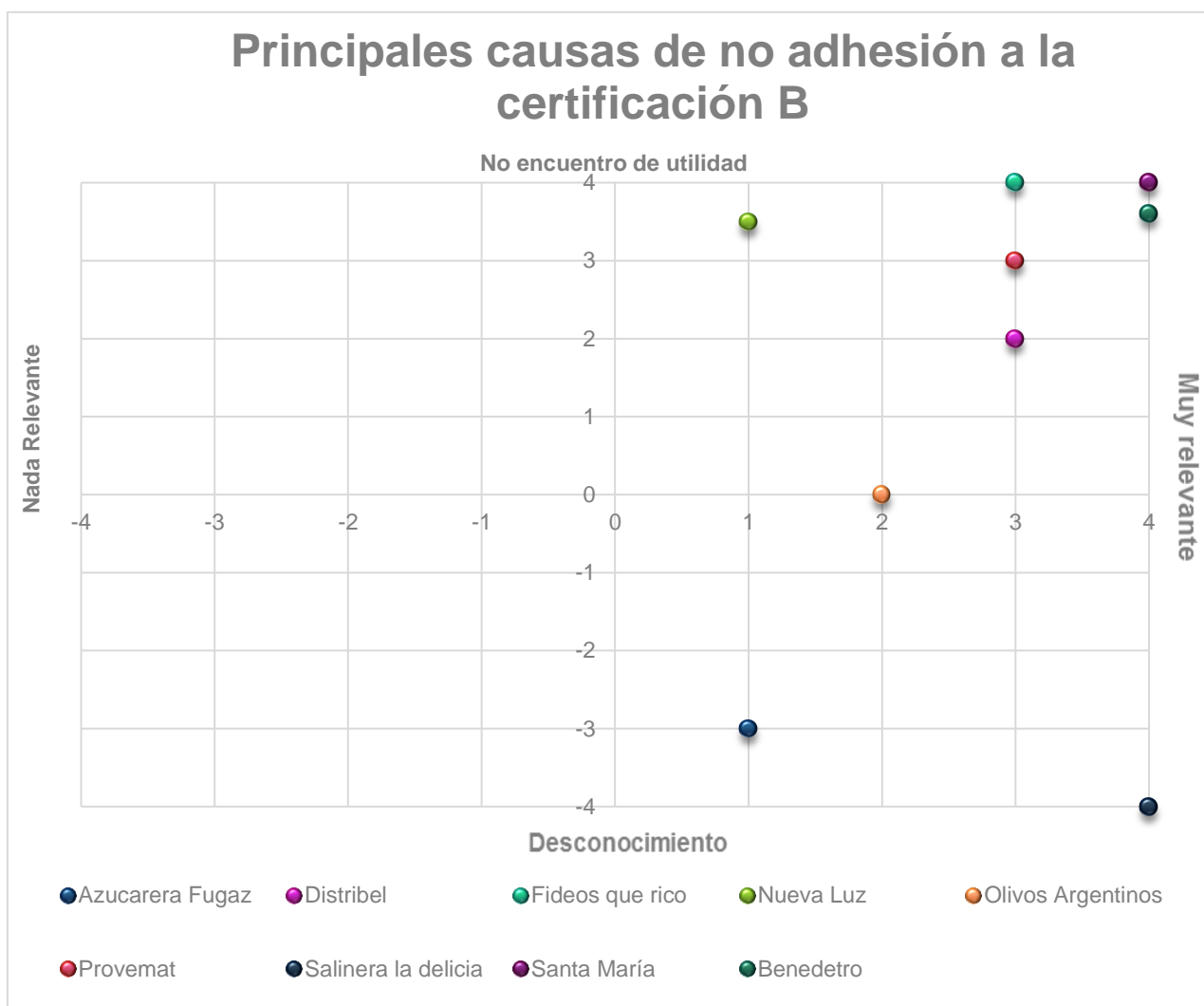
En Intizen, el proceso de certificación le permitió encontrar nichos dentro de su empresa los cuales nunca había analizado cómo mejorar. Energe, por su parte, expresó que con la certificación, buscaron validar sus propios valores éticos y formas de trabajar. El referente de Ando Reciclaje, respondió que la certificación les da referencias, criterios y guías para mejorar las formas de hacer de la empresa. FC Bola, manifestó que la evaluación B, les permite perfeccionarse al crear nuevas reglas de trabajo o modificar las ya existentes. Tonka, mientras tanto, encontró en la certificación la oportunidad para rever sus procesos internos, en búsqueda de mayor sustentabilidad y competitividad en el largo plazo. El proceso de convertirse en una empresa B les sirvió de apoyo para continuar por un camino de perfeccionamiento profesional y personal.

Por último, Viandas de la Olla respondió que su motivación para adherirse a la certificación B fue su convicción de buscar un impacto positivo en la sociedad.

Como pudimos observar, los empresarios B entrevistados no poseen una ética empresarial homogénea. En el caso de Cúbreme, Conexia, Animaná, Colectando Sol y Viandas de la Olla, su ética empresarial se encuentra más orientada al utilitarismo. Es por esto que sus causas de adhesión responden a estrategias de diferenciación, acceso a información y contactos empresariales, mejora en políticas de retención de talento y la búsqueda del mayor beneficio para toda la sociedad. Por otro lado, Intizen, Energe, Ando reciclaje, FC Bola y Tonka expresaron una ética empresarial más alineada al Kantianismo. Es por esto que sus respuestas sobre su motivación para adherirse a la certificación provienen de un sentido de búsqueda de perfeccionamiento profesional y personal.

### 4.2.3 Causas de no adhesión

Continuando con el desarrollo del objetivo “Determinar los principales motivos de no adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina”, procedimos a integrar en un cuadro de Osgood dos variables presentes en nuestras entrevistas.



**GRÁFICO 23 CAUSAS DE NO ADHESIÓN A LA CERTIFICACIÓN B**

El gráfico relaciona en el eje X el grado de relevancia para la decisión de no adhesión del empresario, mientras que en el eje Y se colocaron los principales motivos de no adhesión expresados por los entrevistados.

Los referentes de las empresas Nueva Luz, Santa María, Benedetto, Fideos que Rico, Provemat y Distribel consideraron que la certificación no les genera ninguna utilidad en el corto plazo.

Según el presidente de Nueva Luz, su competencia no posee modelos de negocios comparables con las prácticas responsables que fomenta la certificación, por lo que adherirse, considerando la cuota que debiera pagar, reduciría la competitividad de su organización.

Según el socio fundador de Santa María, la certificación no le ofrece ninguna clase de utilidad en el corto plazo que viabilice un cambio en su modalidad de trabajo actual.

El director Operativo de Fideos Que Rico, afirma que el contexto económico argentino no resulta favorable para que la empresa invierta en proyectos que no den resultados en el corto plazo.

En el caso de Constructora Benedetto, Provemat y Distribel, el hecho que sus empresas no posean los recursos económicos suficientes para sustentar el proceso de certificación y cambio organizacional, resulta un fuerte impedimento para su decisión de adhesión.

El dueño de Olivos argentinos, por su parte, expresó que la razón de su no adhesión proviene tanto del desconocimiento sobre la misma como por el no encuentro de utilidad en el corto plazo. Expresó, sin embargo, que estaría dispuesto a adherirse siempre y cuando el Gobierno pueda generar el contexto adecuado para su fomento.

Tanto Azucarera Fugaz como Salinera La Delicia, respondieron que su principal causa de no adhesión proviene del desconocimiento que tenían sobre la misma. Asimismo, el referente de la Salinera expresó que estaría dispuesto a probar la certificación, porque considera que estaría ayudando y colaborando más con la sociedad.

Se puede notar en este análisis de Osgood, que las respuestas de los empresarios no B, tienen una fuerte influencia de la ética utilitarista. Esto resulta visible en el miramiento de una utilidad futura o en la consideración de la felicidad de la mayoría de la sociedad, al momento de consultarles si están interesados en adherirse. Considerando las respuestas de los entrevistados concluimos que las causas de no adhesión a la Certificación B por parte de las Pymes argentinas son el desconocimiento de la misma y la inexistencia de un beneficio de corto plazo que viabilice la inversión.

## 5. Conclusiones

En el presente capítulo desarrollaremos las conclusiones alcanzadas. Las mismas responden a los objetivos planteados al inicio de este trabajo, que dieron origen a la presente investigación.

### 5.1 Objetivos secundarios

**Objetivo 1: Determinar el nivel de conocimiento que posee el Sistema de Certificación B en Argentina.**

La sociedad argentina no conoce el concepto de empresa o certificación B. Aquellos que sí conocen el concepto, representan un grupo minoritario dentro de la sociedad.

La mayoría de las personas que pertenecen a este grupo, se encuentran en un rango de edad entre los 18 y 30 años. Estos han conocido el concepto de empresa o certificación B en mayor medida dentro del ámbito académico, siendo la universidad el medio más efectivo para la difusión del mismo.

**Objetivo 2: Comprender si existen limitaciones en las estructuras de costos en las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina.**

Las empresas que han participado en la investigación, han expresado opiniones opuestas en cuanto a si existen limitaciones en las estructuras de costos que dificulten o impidan la obtención de la certificación, dependiendo si son B o no B.

La mayoría de las empresas B expresó que no tuvo que hacer ningún tipo de cambio en su estructura de costos para poder obtener la certificación. Aquellas modificaciones que han tenido que realizar, no se encuentran relacionadas con una reestructuración en los costos, sino con otros aspectos del negocio. Adicionalmente, los empresarios B han manifestado que las dificultades que atraviesan no están vinculadas a la certificación en sí misma.

Por otro lado, hemos observado tras lo que han expresado los empresarios no B a lo largo de las entrevistas realizadas, que estos perciben o encuentran en su estructura de costos una limitación para la viabilidad de implementar dicho modelo de negocios.

Dado que, si bien los entrevistados han expresado opiniones opuestas, podemos concluir que no existen al día de hoy motivos que evidencien que las Pymes Argentinas tienen limitaciones en su estructura de costos que dificulten o impidan la adhesión al sistema de certificación B, ya que la presencia de empresas B en la actualidad da cuenta de ello.

### Objetivo 3: Determinar los principales motivos de adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.

A lo largo de la investigación se ha observado que los empresarios B no poseen una ética empresarial homogénea. Es por esto, que podemos encontrar dos motivos principales de adhesión al sistema de certificación B en Argentina:

Aquellos que orientan su ética empresarial hacia el utilitarismo, han demostrado que sus causas de adhesión responden a estrategias de diferenciación, acceso a información y contactos empresariales, mejora en políticas de retención de talento y la búsqueda del mayor beneficio para toda la sociedad

Por otro lado, aquellos que presentan una ética empresarial más alineada hacia el Kantianismo, han demostrado que los motivos para adherirse a la certificación provienen de un sentido de búsqueda de perfeccionamiento profesional y personal.

### Objetivo 4: Determinar los principales motivos de no adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.

Podemos concluir que las principales causas de no adhesión a la certificación por parte de las Pymes argentinas son el desconocimiento de la misma y la inexistencia de un beneficio de corto plazo que viabilice la inversión. Esto último se debe y está relacionado con que los empresarios no B, se ven influenciados fuertemente por la ética utilitarista, donde prima la percepción de una utilidad futura en el corto plazo o la búsqueda del mayor beneficio posible.

## 5.2 Objetivo primario

Describir las causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas, adhieren o no al Sistema de Certificación B en Argentina y sus principales características.

Dado que la consecución de este objetivo se compone de los objetivos secundarios, exponemos las siguientes conclusiones:

- La sociedad argentina no conoce el concepto de empresa o certificación B. Esto lleva a que el valor de la certificación no pueda ser percibido por los consumidores.
- No existen al día de hoy motivos que evidencien que las Pymes Argentinas tengan limitaciones en sus estructuras de costos que impidan la adhesión al sistema de certificación B.
- Parte de los empresarios B se adhieren a la certificación porque han encontrado una utilidad en la misma, siendo ésta un medio para competir en el mercado usando una estrategia de diferenciación, para acceder a información y contactos empresariales, para mejorar sus políticas de retención de talento y buscar el mayor beneficio para toda la sociedad
- Otros se adhieren por un mero sentimiento de deber moral, dando la certificación un sentido de búsqueda de perfeccionamiento profesional y personal.
- Las principales causas de no adhesión a la certificación por parte de las Pymes argentinas son el desconocimiento de la misma y la inexistencia de un beneficio de corto plazo que viabilice la inversión.

## 6. Bibliografía

1. Backman, J. (1975). Social responsibility and accountability. *New York University Press*.
2. Bowen, H.R. (1953). Social responsibilities of the businessman. *Harper and Row*.
3. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 490-510.
4. Carroll, A. B. (1994). Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary. *Business & Society*, 33(1), 5-29.
5. Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business Et. Soviet*, 38(3), 268-295.
6. Choi & Gray (2008), *Social Responsible Entrepreneurs: What do they do to create and build their companies?* [versión electrónica]. *Business Horizons*, 51, 341-352.
7. Dobrev, S. D. Et. Barnett, W. P. (2005). Organizational roles and transition to entrepreneurship. *Academy of management Journal*, 48(3), 433-449
8. Hay, R., Et. Gray, E. (1974). Social responsibilities of managers. *Academy of Management Journal*, 17(1), 135-143.
9. Heneman, R. L., Tansky, J. W., Et. Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory Et. Practice*, 25(1), 11-26.
10. Kant, Immanuel (1797). *La Metafísica de las Costumbres*. (2° ed.). Buenos Aires: Espasa-Calpe Argentina, 1946.
11. Lee, J.H., Et. Venkataraman, S. (2006). Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business venturing*, 21(1), 107-123.



12. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
13. McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. McGrawhill.
14. Mill, Jhon Stuart (1863). *El Utilitarismo*. (6ª ed.) Buenos Aires: Aguilar, 1980.
15. Porter, M. E., Et. Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
16. Rachels James (1986). *Introducción a la Filosofía Moral* (1º ed.). México, D.F: Fondo de cultura económica, 2007.
17. Segal, G., Borgia, D., Et. Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 42-57.
18. Shane, S. (2004). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing
19. Shumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper.
20. Sistema B (2016). *6 Pasos para certificarte B*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de: <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b/6-pasos-para-ser-b>
21. Smart, J.J.C. (1973). *Utilitarismo: pro y contra*. Madrid: Tecnos, 1981.

## 7. Anexos

### 7.1 Encuesta

---

#### Las empresas "B" en Argentina

\*Obligatorio

Edad \*

- Menos de 18 años
- 18 a 30 años
- 30 a 50 años
- Más de 50 años

Género \*

- Hombre
- Mujer

Lugar de residencia \*

Elige ▼

Nivel de educación formal \*

Elige ▼

Área de Estudio \*

Elige ▼

---

#### Las empresas "B" en Argentina

\*Obligatorio

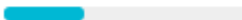
**Conoce usted...**

¿Conoce usted el concepto de "Empresa B"? \*

- SI
- No

ATRÁS

SIGUIENTE

 Página 2 de 6

# Las empresas "B" en Argentina

## ¿Qué es una Empresa B?

Las Empresas B son empresas que redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales {...} La Empresa B combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales aspirando a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo.

Fuente: [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)



Si lo deseás, podés ver el siguiente video para ampliar tu idea sobre Empresas B...



ATRÁS

SIGUIENTE

Página 4 de 6

## Las empresas "B" en Argentina

\*Obligatorio

### Conoce usted...

¿Conoce usted el concepto de "Empresa B"? \*

- SI
- No

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 2 de 6

## Las empresas "B" en Argentina

\*Obligatorio

### Si ya conoce el concepto...

¿Cómo ha conocido o ha logrado informarse sobre las Empresas B? \*

- Publicidad
- Formación Académica
- Medios de Comunicación
- Artículos o Publicaciones
- Congresos o Ferias
- Contactos
- Trabaja en una Empresa B
- Otro: \_\_\_\_\_

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 3 de 6

# Las empresas "B" en Argentina

\*Obligatorio

## Sobre usted...

Empresas B que operan en Argentina:



¿Conoce alguna Empresa B Argentina? \*

- SI
- NO

¿Consumes algún producto o servicio brindado por alguna de ellas?.

- SI
- NO

¿Considera que es necesario que las empresas Argentinas sean "Empresas B"? Realice una valoración de 0 a 4 (Siendo 0 "nada necesario" y 4 "muy necesario"). \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En su opinión, ¿considera que las empresas argentinas están preparadas para ser empresas B? Realice una valoración de 0 a 4 (Siendo 0 "nada preparadas" y 4 "altamente preparadas").

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En base a la siguiente frase indique su grado de acuerdo, (siendo 0 "nada de acuerdo" y 4 "muy de acuerdo"): "Las PYMEs deben tener el mismo grado de responsabilidad social que una gran empresa". \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En base a la siguiente frase, indique su grado de acuerdo con la misma en una valoración de 0 a 4 (siendo 0 "nada de acuerdo y 4 "totalmente de acuerdo"): "Considero que las empresas se adhieren al Sistema de Certificación B por cuestiones meramente comerciales". \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En base a la siguiente frase, indique su grado de acuerdo con la misma en una valoración de 0 a 4 (siendo 0 "nada de acuerdo y 4 "totalmente de acuerdo"): "Considero que las empresas se adhieren al Sistema de Certificación B por cuestiones de principios y valores". \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 5 de 6

## Las empresas "B" en Argentina

Si usted posee una empresa propia, ¿Analizaría la posibilidad de adherirse al Sistema de Certificación B? Indique su respuesta en una valoración de 0 a 4 en base a su grado de acuerdo (siendo 0 "nada de acuerdo" y 4 "totalmente de acuerdo"). En caso de no poseer, no contestar.


0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si usted tiene pensado desarrollar un emprendimiento, ¿Analizaría la posibilidad de adherirse al Sistema de Certificación B? Indique su respuesta en una valoración de 0 a 4 en base a su grado de acuerdo (siendo 0 "nada de acuerdo" y 4 "totalmente de acuerdo").

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

ENVIAR

 Página 6 de 6

## 7.2 Modelo Entrevista Empresas B

### ***Preguntas Principales***

1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?
2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?
3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?
4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?
5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?
6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.
7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?
8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?
9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?
10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?
11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?
12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. Modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.
13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?



### ***Preguntas Complementarias***

14. ¿Cómo son sus relaciones con sus stakeholders? ¿Considera que su base es de cooperación o de competencia?
15. ¿Tienen políticas respecto a Donaciones o Actividades benéficas?
16. ¿Dan beneficios a sus empleados? En caso afirmativo, ¿Cuáles?
17. ¿Realizaba en el pasado actividades benéficas?
18. ¿Qué educación formal tuvo?

## 7.3 Entrevistas B

**Empresa: Animaná**

**Fecha: 26 de septiembre de 2016**

**Inicio 10 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Mateo Zambruno**

### ***Preguntas Principales***

#### **1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

Conocimos la certificación a través de la feria internacional New York Now. Estando ahí presentes fuimos capaces de conocer no solo las últimas tendencias de la moda, sino también las nuevas exigencias y el impacto que genera en los clientes el origen de los productos y los procesos por los cuales fueron producidos. Debido a nuestro plan de expansión en mercados internacionales, consideramos que la certificación nos permitía el acceso a un importante mercado potencial.

Además, avalaba nuestra forma de trabajar por haber nacido como una empresa social, y aparte, siendo nosotros una compañía que vende sus productos tanto en París como en Estados Unidos, nos alinearíamos con las exigencias del mercado internacional.

#### **2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

Nos adherimos en parte porque nos permitió el acceso a una comunidad de otros empresarios que compartían nuestros valores y formas de hacer. Consecuentemente, el formar parte de ese círculo, también te abre la puerta a información, contactos y te brinda un importante brand awareness a nivel internacional que continuamente nos genera tráfico a nuestro sitio web de e-commerce. Al fin y al cabo, te adherís a una red de networking que facilita el conseguir clientes, inversores y proveedores.

#### **3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

Considero que la variable que pesó más al momento de convertirse en una empresa B fue la confirmación de nuestra credibilidad como empresa socialmente responsable. Siendo una compañía que comunica el impacto social positivo que genera

su trabajo, vimos en la certificación una forma de potenciar nuestra imagen de marca, que culminaría en la facilitación del proceso de venta.

#### **4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Animaná es a día de hoy la única empresa del rubro, ciento por ciento Latinoamericana, que compite a nivel internacional, y que posee una imagen de marca diferenciadora y la credibilidad que la certificación B brinda.

#### **5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Si, sin duda. El impacto que estamos generando en distintas comunidades en Latinoamérica es importante y consideramos que en un futuro va a poder ser aún mayor tanto en el cuidado de los animales, como en el desarrollo de las materias primas.

#### **6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

Principalmente y en relación con lo que te comenté anteriormente, la certificación nos permitiría el acceso a un mercado potencial que antes dudaba sobre nuestra credibilidad como una empresa socialmente responsable. Sin embargo, no nos quedamos simplemente ahí, sino que trabajamos para seguir potenciando nuestra credibilidad e imagen. Nos adherimos, por ejemplo, al Ethical Fashion Forum de Londres para aumentar nuestra exposición en ese mercado y a la plataforma Provenance.

Esta última no está totalmente terminada, pero permitirá que los clientes web puedan ver la trazabilidad del producto desde la compra de la materia prima hasta el punto de venta donde fue adquirido el producto.

#### **7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

Hoy por hoy si, y si Sistema B logra adaptarse a los cambios que vayan surgiendo en el mercado, va a seguir conviniendo. Porque son bastante pioneros en este cambio que está apareciendo en los mercados.

#### **8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

Estamos teniendo dificultades para cambiar el estatuto desde hace ya unos años y también encontramos dificultades al momento de medir los impactos tanto sociales como medioambientales.

## **9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

Hay muchas dificultades. Una de ellas es nuestra estructura internacional la cual impacta en el timing de nuestros procesos volviéndolos muy lentos. Como el diseño viene desde Francia, desde que recibimos los sketches hasta que sacamos una producción aceptable transcurren siete meses. Por esta razón, nosotros tenemos que trabajar siempre con siete meses de anticipación a todas las temporadas. Esa necesidad de predicción, mezclado con todas las incertidumbres a nivel político y económico de nuestro país, generan nuestra mayor dificultad para competir en la actualidad.

## **10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

A nivel estratégico estamos teniendo muchas dificultades para llegar a volúmenes de venta que nos permita lograr las economías de escala necesarias para disminuir nuestra estructura de costos de producción. Esta problemática es en parte generada por nuestra cartera de productos la cual no está muy desarrollada, por lo que se centraliza en unos pocos artículos, impidiéndonos rentabilizar nuestro capital. Luego desde el lado operativo, a modo de mantener el desarrollo de las comunidades con las que trabajamos, nos hemos sobre-stockeado con ciertos productos los cuales están valorizados con un costo que nos dificulta su venta.

## **11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

El hecho de tener una estructura armada para vender en el exterior nos permitió estar exentos de los vaivenes de los últimos años. Sin embargo, lo que nos ha afectado mucho últimamente es el tipo de cambio. Debido a que algunos productos que producimos en Argentina, han aumentado mucho en dólares, no hemos tenido más opción que absorberlo y bajar nuestra rentabilidad. En caso que lo trasladásemos constantemente a precio, nuestros artículos variarían de manera que afectaría nuestra imagen de marca.

Considerando el plano social, nuestra política de absorción de las variaciones del tipo de cambio nos ha permitido mantener intacta nuestra misión social. De todas formas, a razón de la baja de rentabilidad, la medida resultaría inviable para el mediano y largo plazo.

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

La verdad que no porque la estructura no puede achicarse más de lo que ya está. Nuestra organización a día de hoy se encuentra sub-dimensionada y todos estamos bastante tapados de trabajo.

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

Creo que sistema B está trabajando bien. Considero novedosa esta comunidad que han armado, como han fomentado que compartamos entre todos nuestros propósitos, y el enfoque que están tomando para adherir empresas más grandes que generen Brand awareness y reconocimiento para la certificación. Aparte, me pareció correcto que, aunque estén trabajando para incorporar estas grandes empresas, no hayan modificado las escalas de las cuotas anuales.

Respecto a las mejoras posibles en su trabajo, considero que podrían rever sus prácticas de transparencia y trazabilidad de productos que poseen su sello. Me parece que sería una buena práctica que todos los participantes, y los clientes también, puedan ver en qué está trabajando cada empresa certificada y todos los pasos de la cadena de producción desde su inicio hasta el final. Por último, propondría, si resulta viable, que los micros emprendimientos que hayan nacido como empresas B, les otorguen la certificación con un período de gracia para el pago de la cuota. De esta manera seguirías fomentando la certificación a la vez que ayudas al desarrollo de la nueva empresa, quitándole presión a su estructura de costos.

**Empresa: Conexia**

**Fecha: 26 de septiembre de 2016**

**Inicio 15 hs. Duración 30 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Sebastián Letemendía**

***Preguntas Principales***

**1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

Me enteré de las empresas B a través de una editorial que sacó el diario la Nación en el 2012. Cuando lo leí me interesó porque ser una empresa responsable, siempre fue parte de nuestro ADN empresarial. Lo hablé con mis socios y habiendo llenado el cuestionario, nos dimos cuenta que con muy pocas modificaciones podíamos obtener la certificación, por lo que decidimos hacerlo. Además, nos sirvió como una forma de revisar aspectos de nuestra empresa que hasta ese momento no habíamos considerado, como lo fue la huella de carbono.

**2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

Porque nos parece que es la manera de vivir de una forma responsable. En la industria que trabajamos, que es la de servicios, te diría que es la forma de hacerlo. Debemos esforzarnos por construir una empresa en la que sea agradable trabajar, y en la que nuestros empleados sientan que trabajan por un propósito, porque si no se van. Por lo que no solo nos sirve como una buena práctica gerencial, sino que también nos ayuda a retener talento.

**3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

Tomamos mucho en consideración el hecho que compartíamos la visión de Sistema B sobre cómo se debe llevar adelante una empresa.

**4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Nuestra mayor ventaja sería el conocimiento profundo que tenemos sobre el sector vertical en el que nos desenvolvemos.

**5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Si, tanto yo como mis socios. Porque la venimos construyendo hace mucho tiempo y considero que logra reflejar bastante bien la forma que tenemos de ver y entender el mundo.

**6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

Elegimos la certificación B porque consideramos que define muy bien lo que significa ser un ciudadano responsable. Además, nos pareció un muy buen modelo para guiar nuestro accionar como una compañía responsable porque posee una visión muy holística sobre cómo debe manejarse una empresa.

**7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

La verdad no sé si conviene. No es una pregunta que nos hayamos hecho en algún momento. Sí consideramos que el modelo representa una forma muy sana de llevar la organización, además de brindar una respuesta provechosa de retener talento y llevar a cabo prácticas útiles para nuestro negocio

**8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

No tuvimos problemas al momento de la certificación. Incluso algunas de las preguntas que nos hacían sobre capacitación o despidos, ya nos las veníamos haciendo, por lo que conseguir la información no resultó difícil. Y por el otro lado, para medir nuestra huella de carbono contratamos a una consultora para que lo haga, por lo que no obstaculizó nuestra consecución del certificado B.

**9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

Si tengo que decir las dificultades que tenemos para competir, quiero primero aclarar que no se relacionan con el hecho de ser una empresa B. Por el contrario, ser una empresa B nos ayuda a retener el talento en la empresa, que es nuestro activo más importante. Enfocándonos nuevamente en tu pregunta, diría que no tenemos a día de hoy dificultades para competir, más que mantener el nivel de nuestro servicio en el tiempo.

**10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

Poder mantener nuestra participación de mercado, por lo cual debemos buscar siempre nuevas formas de diferenciarnos de la competencia..

**11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

Con la inflación, nuestro costo más importante son los sueldos, porque aumentan mínimamente al nivel equivalente. Para poder mitigar su efecto, tuvimos que negociar con nuestros clientes el valor de nuestros servicios. Pero dejando de lado que Conexia sea o no una empresa B, considero que nuestros costos no se ven afectados por tener esta certificación. Conexia no nace como una empresa social y tampoco lo es ahora. La misión de Conexia dice: promover salud a través de la gestión de la información. Quizás promover la salud tiene un componente social, pero nosotros nacimos como una empresa comercial que encontró una necesidad insatisfecha en el mercado y una oportunidad para satisfacerla, que busca tener ventas y que sus costos sean menores a lo que vendemos, para que haya utilidad.

En parte considero que ese es uno de los atractivos del sistema B. Es un esquema muy amplio que no requiere organizaciones con un fin social. Si armasen un marco en el que solo se pueden acoger empresas sociales y ONGs, solo estarían predicándole a los que ya están convertidos. El desafío de sistema B no es predicarle a las ONGs y a las fundaciones, sino justamente a los que no lo son, y darles a entender que se puede convivir como una empresa comercial y ser a la vez un buen ciudadano. El mérito de sistema B yace ahí, que invita a todos a ser buenos ciudadanos. Creo que lo que busca Sistema B es enseñarles a todos que existe otra forma de hacer negocios.

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. Modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

*No contesta.*

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**



Bueno, a mi hace muy poquitos meses me invitaron a formar parte del directorio de Sistema B, por lo que he estado aumentando mi nivel de participación en la organización. Me parece que hay muchas cosas para mejorar. Lo que me parece más importante en este momento, es que haya más empresas grandes que se sumen a esto. El desafío no es que una empresa chica se sume, que muchas veces ya por su esencia, nacen como compañía B. Sino está en que un banco, un grupo inmobiliario o en que un gran supermercado se adhiera, ya que son las empresas más difíciles de conseguir. Esto es por supuesto, porque el impacto que generan en las sociedades son mucho mayores a las pequeñas empresas.

Otro tema que considero convendría rever son algunas preguntas del cuestionario, porque las considero muy obvias.

**Empresa: Cúbreme**

**Fecha: 23 de septiembre de 2016**

**Inicio 15:30 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistada: María Alejandra Gotelli**

***Preguntas Principales***

**1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

Conocí a las empresas B en una reunión de Buenos Aires en el año 2009. A través de uno de nuestros miembros Pedro Tarak.

**2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

En ese momento, era el tema de pertenecer a una comunidad. De tener una forma de cooperar entre empresarios con la misma óptica de negocios, para así discutir temas, buscar alternativas y tener mayor acceso a información.

**3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

La principal variable que consideré fue la de llenar el cuestionario para revisar mi modelo de negocios. Debido a que Cúbreme ya nació como una empresa responsable, el cuestionario me sirvió como una forma de chequear si los valores aplicados en el desarrollo de mis productos estaban alineados con los expresados por B Lab. Al fin y al cabo, me sirvió como una aseveración de que lo que venía haciendo, estaba bien.

**4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Tenemos que partir de la base que este producto no tiene mucha competencia actualmente en el país, a razón que no hay muchos productores que cuiden tanto su cadena de valor de principio a fin. Es por eso que, si tuviese que numerar a mis competidores directos, podría decir que no son más que cuatro empresas que trabajan con la misma filosofía, aunque no diseñan tanto indumentaria sino más interiorismo. De todas formas, esto varía según el tipo de ojo del cliente. Si lo que busca dicho cliente, es solo diseño, entonces sí tenemos mucha competencia.

Sin embargo, si tuviera que decir cuál es mi mayor ventaja competitiva sería el nivel de calidad y el nivel de responsabilidad en el desarrollo de producto. Obviamente si comparase mi producto con los de otros países que se especializan en textiles, como Italia, Inglaterra o Suiza, seguramente su calidad sea igual o superior a la mía. Son países con una trayectoria y tecnología de punta de más de doscientos años. Pero considerando las limitaciones que tenemos como productores de fibras naturales a nivel país, y la falta de políticas de estado que fomenten el crecimiento del sector; Cúbreme está brindándole al mercado un producto con características “nuevas” (o recuperadas, porque este tipo de modelo de negocios ya existió) y recursos naturales ciento por ciento renovables, de una manera competitiva.

### **5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Si, súper orgullosa, porque Cúbreme se inicia desde una idea muy pequeña, navegando en mares de muchísima tormenta por las complejidades inherentes a nuestro país. Al fin y al cabo, nuestro nivel de responsabilidad hizo que volviéramos a activar procesos de producción que estaban totalmente fuera de uso. También por el hecho que haya habido empresas que me hayan acompañado porque creen en este modelo de ganar-ganar, aunque no sean las que tienen mayor espalda financiera. Además, según nuestra filosofía, el crecimiento solo puede ser posible si todos los eslabones lo hacen de manera proporcional. Ese crecimiento no puede ser a cualquier costo, ese es nuestro compromiso.

### **6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

Cuando hice el test, me pareció que la certificación estaba buena, porque iba a pertenecer a una comunidad, además de permitirme acceder a información que de otra forma iba a privarme de conseguir.

Pero entiendo que como hay que pagar un valor anual, la cual es muy alta para algunas empresas, mucha gente no ve esa inversión recuperada en el corto plazo. Al fin y al cabo, hoy en día los clientes no compran porque seas una empresa B, no conocen la certificación, por lo que no es un valor que podés trasladar al producto para prorratear dicha cuota. En este momento, a mí como empresaria, no me es redituable certificar, porque con la baja de ventas de este último tiempo y con nuestra estructura de costos necesaria para sostener a todos los eslabones de nuestra cadena de valor, nos resulta inviable. Prefiero usar ese dinero para invertirlo en otra cosa y cuidar a las

cinco seis familias que conforman toda nuestra cadena de valor. A fin de cuentas, a mi como empresa B, ¿qué me interesa más, pagar la certificación o asegurarme de cuidar que todas las personas que confiaron en mí y que viven gracias a que esta empresa se mantiene en pie?

### **7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

Es inviable sostener el costo anual que cobra para sostener mi cadena de valor. Hoy los clientes no compran porque seas una empresa B, por lo que no es un valor que podés trasladar al producto.

### **8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

Ninguna, porque el modelo ya había comenzado como una empresa B. Incluso soy una de las pocas empresas B que le compran a otra empresa B, Ovis21, por lo que no tuve ni que cambiar mis proveedores.

### **9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

A nivel empresa, mis mayores problemas provienen de la alta carga tributaria y la poca colaboración por parte del gobierno para que los mecanismos de exportación sean más ágiles y viables. Sé que el producto funcionaría en el exterior porque gran parte de los clientes que vienen a Cúbreme son turistas, y ellos aprecian mucho este tipo de productos hechos con materias primas nobles y procesos de producción artesanales. Pero si el sistema no ayuda a las pequeñas empresas, el proceso de exportación se vuelve inviable.

### **10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

No tenemos verdaderas dificultades a nivel operativo, pero si a nivel estratégico. Noto que el sistema está armado de forma que le resulta muy difícil a las Pymes crecer y dar el salto para transformarse en una gran empresa. Un ejemplo claro me ocurrió hace dos años con la importación de piezas que necesitaba para máquinas alemanas antiguas, las cuales no le permitían ingresar. A las familias que trabajaban con esas máquinas hubo que cesarlas. Y ahora, con la apertura de las importaciones, están también entrando productos más baratos que dificultan mi competitividad en el mercado. Si el estado no toma medidas de protección de la industria nacional, la industria nacional va volver a caer como en el noventa.

**11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

Nuestro objetivo social es nuestra prioridad, por lo cual no se ve afectado. Y hemos intentado siempre proteger a nuestra cadena de valor asumiendo muchas veces costos extra.

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. Modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

No, la estructura de Cúbreme siempre ha sido la misma desde su inicio.

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

Si me baso en otros sistemas de certificación que conozco, considero que son importantes los momentos transitorios. Si no tenés una empresa que nace como B, y querés convertirte en una, necesitas pasar una etapa de transformación. En ese sentido, el trabajo de Sistema B me desorienta un poco. Porque hay empresas que han entrado, pero que considero que deberían estar en ese proceso.

También considero que se deberían rever las escalas que utilizan para establecer las cuotas anuales. Existen empresas que facturan millones que están pagando dos mil quinientos dólares anuales, mientras que Cúbreme, que factura alrededor de cuatrocientos mil pesos, paga quinientos dólares anuales. El impacto en la estructura de costos de ambas sociedades, es claramente diferente. Si sistema B quisiera generar mayor impacto en el mercado argentino, este sería un tema que podría abordar.

Por otro lado, deberían mejorar sus métodos de transparencia para que tanto los socios como los clientes puedan saber qué hizo cada sociedad para lograr convertirse y mantenerse como empresa B. Viviendo en un país, donde la corrupción se encuentra muy instalada, este tema lo considero primordial.

Por último, observo la necesidad de un desarrollo por parte de B Lab en Estados Unidos, para poder adaptarse a las necesidades de cada país. Esto se relaciona con los

puntos que mencioné anteriormente. Si B Lab logra entender las particularidades de cada país en el que se instala, considero su tasa de adhesión se incrementaría.

**Empresa: Ando Reciclaje**

**Fecha: 19 de septiembre de 2016**

**Inicio 15:30 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Hugo Raulet**

***Preguntas Principales***

**1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

No tengo mucho recuerdo de cómo fue que conocimos sistema B. No teníamos un contacto previo, recuerdo que lo vimos por internet, por medio de la empresa Patagonia, que nos identifica mucho, cuyo fundador también es francés, de mi ciudad. Pero vimos en sistema B algo que queríamos hacer.

**2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

En busca de transparencia y poder formalizar lo que hacemos, dando un sello de garantía es como llegamos a sistema B. Además, en Argentina, no existe un organismo de reciclaje que o una cámara de recicladores. Por eso, buscamos un sello o certificación, y nos encontramos con sistema B que, si bien va más allá del reciclaje, pero que también se corresponde con muchos valores que tenemos. Es por eso que vimos mucho sentido en certificarnos como empresa B y así formalizar lo que hacemos y defendemos. Así también, darnos una estructura de crecimiento, una espina dorsal. Somos una empresa que nació desde cero, entonces vemos en Sistema B un tutor, que nos da criterios y parámetros, guías de buen manejo. Entonces no tenemos otra forma de seguir a ese tutor.

**3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

Realizamos una primera evaluación en la página. En ese momento no logramos alcanzar el mínimo puntaje. Tuvimos que modificar algunas cosas, más que nada formalizar o destacar más lo que hacemos. Uno de los temas que trabajamos era el aspecto con los empleados y la transparencia, que se nos dificultó porque prácticamente no teníamos empleado. Por otro lado, al no ser una empresa no teníamos procedimientos para transparentar todo. Hoy en día tampoco contamos con todos los

procedimientos, estándares o un manual de operaciones, pero estamos en crecimiento e intentamos cada día formalizarlo más. Hoy estamos complicados de tiempo y con problemas económicos, por lo cual tenemos que trabajar más en estos aspectos para luego trabajar en la parte filosófica de la empresa.

#### **4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Hoy en día el reciclaje en Argentina sigue siendo algo muy informal y casi algo muy político también. Nosotros no estamos de ningún lado, somos partidarios y somos una empresa que trata de buscar constantemente la transparencia. Y eso a muchos clientes les agrada, nos eligen por eso. Nosotros a nuestros clientes les exponemos nuestros datos, los números, incluso donde vendemos sus productos reciclables, el precio. Eso es algo que no se suele hacer. Generalmente, suele suceder que les compran a unos pocos centavos el kg de material y ahí termina la relación.

Por otro lado, tenemos una página en internet, con un log in donde cada cliente puede ingresar y ver sus datos.

Otro servicio que ofrecemos, es que brindamos los contenedores. Eso es una inversión inicial que es muy elevada, entonces incluyendo un alquiler en el servicio evitan este costo. Al asumir nosotros esa inversión inicial, y solamente alquilar los contenedores, los clientes no deben invertir ese dinero.

Por otro lado, tenemos una flota de camionetas livianas, que no se usan para recolección de residuos únicamente, no son camiones dedicados a recolectar residuos. Por lo cual las usamos también para hacer logística y distribución, por lo cual estas maquinarias prácticamente no tienen capacidad ociosa. La idea entonces es combinar logística con la recolección. Las camionetas se van cargadas para distribuir y vuelven con materiales para reciclar.

#### **5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Si, muchísimo. Esto incluso lo hemos dicho para la certificación. Me pone muy orgullosos el hecho de que somos una empresa social y ambientalmente responsable que está logrando conseguir una ganancia económica, un efecto ambiental positiva y que seguimos creciendo día a día. La verdad que cada día me levanto y veo lo que hicimos ayer y me sorprende, y pensar que podemos seguir construyendo todo esto con el paso de los años. Tenemos muchos proyectos que son del mismo rubro o conexos, donde



también apuntamos a poder ser una empresa rentable y que al mismo tiempo sea social y ambientalmente, lo cual nos da mucho orgullo.

Hoy en día estamos tramitando un nuevo préstamo, y si alguien nos pregunta por qué no crecimos más rápidamente. Y la respuesta es porque no pudimos obtener el financiamiento que correspondía a lo que buscábamos. Hay gente que nos ofreció financiarnos, pero tenía una mirada económica sobre su inversión, en lugar de ser un inversor social, que esté dispuesto a no obtener una rentabilidad económica tan elevada, a medida que el efecto social y ambiental sea más alto. No hubo nadie así que se haya acercado con esa intención. Entonces preferimos reservarnos y no abrir el juego, buscando solamente préstamos de bancos públicos o privados, porque no nos interesa rendir cuentas a un inversor. No queríamos ir hacia una relación de dependencia por tener que rendir cuentas sobre una rentabilidad económica.

No hubo ningún incentivo por parte del estado, ni ningún préstamo por parte del sector público, por ser una empresa B o sustentable. Únicamente nos otorgaron un préstamo por nuestro buen desempeño y buena facturación, por parte de un banco. Después nada, y lamentablemente, por más que seamos una buena empresa con buenas proyecciones, aunque seamos una start up, nuestra única financiación fueron los créditos personales. Tocamos muchas puertas y no se han dado ningún buen resultado. Quizá tocamos las puertas equivocadas. Supongo que sistema B tiene más información que nosotros, y si conocen en algún momento sobre alguna financiación, nos informarán.

**6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

No recuerdo exactamente con que otras herramientas comparamos, pero en primer lugar porque Sistema B ya estaba establecido en Argentina, y era un movimiento internacional que tenía acceso local. Además, nos gustó mucho objetivo de Sistema B que incluyen aspectos sociales y ambientales.

Por otro lado, existen otras certificaciones, pero eran más complejas y engorrosas, e incluso al ser más costosa, no podíamos permitirnosla, incluso ahora, como por ejemplo una Norma ISO. Además, somos miembros del IARSE, lo cual no es una certificación, pero es una membrecía, que únicamente hay que pagar y no mucho más. Pero lo hicimos también para reforzar el mensaje de nuestra transparencia, y lo que llevamos en el corazón de la empresa, sobre RSE y cuidado del medio ambiente. También es una

red de networking o de exposición muy interesante. También trabajamos con fundación RESIDUCA

### **7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

No sé si es hay que mirarlo desde el lado de la conveniencia, sino que es algo necesario y que las empresas deben comprender la importancia que tiene cambiar la forma de hacer los negocios.

### **8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

En una primera evaluación no logramos alcanzar el mínimo puntaje. Tuvimos que formalizar más lo que hacemos. Trabajamos en el aspecto con los empleados y la transparencia

### **9 y 10. ¿Qué dificultades, tanto operativas como estratégicas, tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

Hoy en día estamos tramitando un nuevo préstamo, y si alguien nos pregunta por qué no crecimos más rápidamente. Y la respuesta es porque no pudimos obtener el financiamiento que correspondía a lo que buscábamos. Hay gente que nos ofreció financiarnos, pero tenía una mirada económica sobre su inversión, en lugar de ser un inversor social, que esté dispuesto a no obtener una rentabilidad económica tan elevada, a medida que el efecto social y ambiental sea más alto. No hubo nadie así que se haya acercado con esa intención. Entonces preferimos reservarnos y no abrir el juego, buscando solamente préstamos de bancos públicos o privados, porque no nos interesa rendir cuentas a un inversor. No queríamos ir hacia una relación de dependencia por tener que rendir cuentas sobre una rentabilidad económica.

No hubo ningún incentivo por parte del estado, ni ningún préstamo por parte del sector público, por ser una empresa B o sustentable. Únicamente nos otorgaron un préstamo por nuestro buen desempeño y buena facturación, por parte de un banco. Después nada, y lamentablemente, por más que seamos una buena empresa con buenas proyecciones, aunque seamos una start up, nuestra única financiación fueron los créditos personales. Tocamos muchas puertas y no se han dado ningún buen resultado. Quizá tocamos las puertas equivocadas. Supongo que sistema B tiene más información que nosotros, y si conocen en algún momento sobre alguna financiación, nos informarán.

**11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

La inflación nos afecta sin dudas. Cada día tenemos más costos, porque tenemos combustible, sueldos, reparaciones de la flota. Todo eso son costos directos y no son negociables. Ahora, nosotros esa inflación no la pasamos a nuestros clientes. Tenemos otra estrategia, porque si aplicamos un 30% de aumento a nuestro servicio, los clientes dejan de contratarnos. Porque nuestro servicio no es imprescindible. No es como llenar el tanque de combustible que pagas lo que pagas. El separar en origen tiene un costo, cuando deberían ser premiados por esto. Hoy en día tienen que pagar. Además, si aplicamos la inflación, se van. Como no podemos entonces trasladarlo al cliente, intentamos en estos años, crecer más rápido que la inflación para poder optimizar nuestros costos, y aplicar un mínimo al precio. Por lo cual estuvimos absorbiendo nosotros la inflación, pero porque pudimos mejorar nuestras rutas, costos e ir creciendo.

Además, agradezco a mis compañeros que me han apoyado con la política de sueldos, con el costo. Porque tenemos una política de querer sumar clientes en el corto plazo, para poder mejorar los sueldos en el mediano plazo sin tener que trasladarlo al precio.

Algo más filosófico pero relacionado con el contexto e inflación, es que la misma tiene que parar en algún punto. Nosotros consideramos que, si nosotros no aplicamos la inflación a nuestros precios, estamos colaborando con frenar la misma. Es nuestro pequeño aporte, si bien se trata de algo macroeconómico. Si todas las empresas tuvieran responsabilidad en este aspecto, sería diferente.

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. Modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

No.

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

No tenemos demasiado contacto con sistema B. La comunidad de empresas B en Argentina no es tan extensiva. Si bien recibimos noticias de la comunidad, no tenemos contacto personalizado con sistema B. Solamente nos mandan mails, Newsletter, invitaciones a charlas. No hay un contacto personal, o una relación fluida. No recibimos visitas para venir a ver nuestra forma de trabajar, etc.

No es desde un aspecto de crítica porque ellos siempre que pueden nos invitan a eventos, pero estaría bueno que estemos más conectados. Pero comprendemos su situación porque poseen pocos recursos y tiempo disponible.

Siempre que hay empresas grandes o multinacionales tocando estos temas, hay que tener cuidado. Pero es cierto que hay empresas multinacionales tienen un lugar muy grande en su agenda las cuestiones de RSE. Estos temas tienen una voz que pesa mucho. Pero después en la realidad, los productos que hacen estas empresas no son tan sustentables, y es posible que esto sea una forma de compensar lo que hacen.

### ***Preguntas Complementarias***

#### **¿Trabajan en conjunto con otra empresa B?**

Si, contacto si tenemos. Seguramente no como quisiéramos por falta de tiempo, siempre que podemos hacemos talleres o algo de eso, pero no lo estamos haciendo mucho por falta de tiempo.

**Empresa: FC Bola**

**Fecha: 20 de septiembre de 2016**

**Entrevista vía E-mail**

**Entrevistado: Facundo Leiton**

***Preguntas Principales***

**1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

Conocí a las Empresas B en el año 2013 en un evento que organizaba el Gobierno de la Ciudad, el día del emprendedor. Allí hubo una charla de Pedro Tarak que es uno de los que trajo este movimiento al país.

**2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

Entiendo y creo que las Empresas B pueden ser un gran motor de una economía más justa y colaborativa. He trabajado tanto en empresas como en organizaciones sociales y encuentro en las Empresas B ese mix que me permite trabajar por un propósito en el que creo y a la vez poder vivir de eso.

**3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

Como dije anteriormente he trabajado tanto en empresas con fines de lucro como en organizaciones sociales. Creo que ambas suelen tener falencias, no digo que las empresas B no las tengan, pero considero que en menor medida. La empresa convencional se fije por sus fines de lucro y la organización social persigue un propósito, pero muchas veces carece de los recursos para poder llevarlo a cabo. Una Empresa B toma lo mejor de la empresa convencional, la manera de hacer una empresa que sea auto sustentable y de las ONG toma el propósito que ellas persiguen. El impacto de la Empresa B en nuestro caso fue superior al logrado con la ONG.

**4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Nuestra mayor ventaja considero que es el propósito que perseguimos, que todos tengamos las mismas posibilidades a la hora de jugar. Por otro lado, al haber

comenzado trabajando como una ONG nos da credibilidad ya que creemos y estamos convencidos en lo que hacemos.

#### **5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

No sé si orgullo es la palabra. Al haber recorrido varias provincias y barrios y conocer el trabajo que allí realizan los maestros rurales, los curas villeros, los líderes sociales es difícil sentirse orgulloso de lo que uno hace. Ellos me generar admiración y son los verdaderos ´héroes´.

Con nuestra empresa entiendo que estamos haciendo un aporte al trabajo que ellos realizan. Creo que es importante que todos estemos comprometidos de alguna manera desde el lugar que nos toca.

#### **6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

La verdad es que escuchamos de las Empresas B en su momento y nos quedó picando la idea en la cabeza. Al trabajar algunos años con nuestra propia ONG encontramos varias trabas que al pasar a ser una Empresa B que es auto sustentable las pudimos solucionar. Hoy no dependemos de donaciones, sí de las ventas que por suerte son cada vez mayores por ende es mayor el impacto social que podemos generar.

#### **7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

Las empresas B se definen no como las mejores empresas sino como las mejores empresas para este mundo. No sé si hay un ideal de empresa, pero sí considero que lo que las Empresas B proponen tiene por sobre todo sentido común. Buscan que todos seamos responsables en lo que hacemos, en nuestra cadena de trabajo, de producción, de distribución y la verdad que si uno se lo pone a pensar en relación al mundo y la sociedad tiene como dije mucho sentido.

#### **8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

Nosotros teníamos nuestro propósito social muy claro desde el principio y no encontramos grandes dificultades a la hora de certificarnos. Fuimos completando el cuestionario que también nos sirvió para cambiar y/o crear nuevas reglas de trabajo, que siempre siguen con los ideales que persiguen estas empresas. Hoy en día son

muchas las empresas convencionales que están haciendo la evaluación que está en la página de Sistema B para evaluar prácticas internas de la empresa y mejorarlas, no hace falta estar certificado para realizar esta evaluación.

#### **9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

La principal dificultad tiene que ver muchas veces con los costos. Muchas veces los materiales con los que trabajamos, como por ejemplo nuestro packaging que es de papel reciclado y tintas ecológicas puede ser más caro que el convencional. De todas maneras, creo que de a poco las empresas van virando hacia este lado. Los consumidores están realizando más compras responsables. Vamos entendiendo que la manera en que se crearon empresas durante los últimos 60-70 años ya no se sostiene.

#### **10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

Nosotros surgimos como una ONG, que pasó a ser una Empresa B. Hoy seríamos una startup en la que los 3 co-fundadores se encargan de todo. Desde los envíos a los clientes, inflado de pelotas, posteos en las redes sociales y las donaciones a las organizaciones sociales con las que trabajamos.

Estamos en un proceso de profesionalización de la misma. Estamos haciendo cursos y yendo a charlas para capacitarnos con los que más saben y ya han transitado por este camino. Estamos en proceso, a la vez, de ampliar nuestro equipo. Confiamos en el trabajo que hacemos y día a día vamos aprendiendo de la experiencia. Las dificultades con las que nos encontramos son súper variadas y las vamos sorteando, equivocándonos y aprendiendo a la vez como todo aquel que emprende.

#### **11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

Evidentemente este año ha habido un enfriamiento en la economía argentina. No todos tienen la posibilidad de destinar \$300-400 en una pelota de fútbol y lo entendemos. Este año nosotros hemos hecho foco en las ventas empresariales que por suerte no han cesado y han mantenido nuestra actividad económica a flote, para también poder continuar con nuestro objetivo social. Por lo tanto, no lo hemos sufrido, de todas maneras, tenemos grandes expectativas por lo que pueda venir el año que viene, confiamos en que se potencien nuestras ventas a consumidor final.

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. Modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

En principio no hemos hecho grandes replanteos estructurales, sí como recién comentaba hemos virado en cuanto a nuestras ventas. En un principio apuntamos a la venta al consumidor final y luego el mercado nos fue llevando para las ventas empresariales.

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

Es un movimiento que tiene pocos años en el país y está creciendo bastante, cada año se suman más empresas y son más las interesadas en esta nueva clase de empresas. Es un buen trabajo el que realizan, intentando acercar a las empresas que formamos parte del movimiento, a la vez intenta impulsar políticas nacionales (están trabajando en la Ley BIC) y por último buscan que cada vez más personas y emprendedores conozcan a estas empresas para que las tengan en cuenta el día de mañana ya sea al momento de emprender o de hacer negocios.

### ***Preguntas Complementarias***

**¿Tienen políticas respecto a Donaciones o Actividades benéficas?**

Comenzamos a hacer las donaciones con la ONG de la que formamos parte, Revolución Pelota. Por suerte las donaciones empezaron a crecer y ya no lo pudimos hacer de manera solitaria. Por lo tanto, empezamos a trabajar con muchas organizaciones sociales. Nuestro principal aliado es Red Solidaria, quienes nos suelen indicar dónde se necesitan pelotas. De todas maneras, trabajamos con muchas otras organizaciones, hoy en día ya hemos trabajado en conjunto con más de 30 instituciones.

**¿Dan beneficios a sus empleados? En caso afirmativo, ¿Cuáles?**

En este momento no contamos con empleados. Somos los 3 co-fundadores quienes trabajamos en la empresa.

**¿Realizaba en el pasado actividades benéficas?**



Trabajaba en la ONG Revolución Pelota.

**¿Qué educación formal tuvo?**

Estudí en el Colegio San Gregorio y estudié Diseño Gráfico en la UBA.

**Empresa: Tonka S.A.**

**Fecha: 19 de septiembre de 2016**

**Inicio 14.30 hs. Duración 55 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Federico Chevallier**

### ***Preguntas Principales***

#### **1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

Para nosotros fue un camino que iniciamos hace 15 años por lo menos. Luego de participar en diferentes ámbitos empresariales y en escuelas de negocios, en busca de una nueva forma de mirar la empresa y llevarla adelante, en ese camino que empezó hace tanto tiempo, cuando nos enteramos que existía esa certificación nos sentimos muy en sintonía. La certificación fue simplemente poner por escrito más que todo, lo que veníamos haciendo. El modo de ver la empresa, el sentido y su razón de ser, disparaban previamente una serie de acciones sociales y ambientales, que luego entraron en el molde de sistema B.

Conocimos sistema B por medio de Pedro Tarak, el presidente de sistema B en Argentina. Hace 4 años aproximadamente, por medio del contacto personal con Pedro, quien nos puso en tema de que existía la certificación, y comenzó a introducirnos en el tema del assessment.

#### **2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

Fundamentalmente te diría que fue por dos motivos. Por un lado, desde la dirección de la empresa, entendíamos que tenía que ser mandatorio para la empresa, tal como la entendemos, tener una mirada ampliada del negocio, persiguiendo objetivos sociales y ambientales a la par que económicos. No queríamos que eso esté sujeto a la libre voluntad del que esté a cargo de la empresa en este momento. De esta forma, se lograba dejar por escrito estas cuestiones, en busca de que los propietarios de la empresa, la cual es una empresa familiar, puedan hacer que esto trascendiera.

Y el otro motivo fue porque, como te decía, habíamos iniciado un camino hace 15 años, y veíamos en la certificación B un modo de formalizar ese camino y continuar transitándolo. Veíamos que era una ayuda externa para formalizar y continuar el proceso

de tener una mirada sobre el negocio más integral. En conclusión, fue trasladarlo a la parte directiva y estratégica de la empresa, y por otro lado continuar ese camino que se había comenzado.

### **3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

El assesment o proceso de evaluación, tiene 4 o 5 áreas de análisis y lo que nos exigía para poder responder correctamente, era formalizar cosas que veníamos haciendo anteriormente. No es que empezamos a hacer cosas que antes no hacíamos, sino que las formalizamos. Por otro lado, muchas preguntas del cuestionario se cumplían con el sólo hecho de estar cumpliendo con la legislación. Como es el caso del trato de residuos peligrosos o todo lo que tiene que ver con seguridad e higiene, personal en blanco, etc.

Por otro lado, consideramos otras políticas internas, fundamentalmente hacia los empleados, hacia nuestra relación con otras organizaciones sociales, empresarias y no empresarias. A todo eso le fuimos poniendo nombre y apellido a la hora de formalizar y contestar el cuestionario.

A veces notábamos que, si dábamos un pequeño paso más en una pregunta, podemos capitalizar algún punto más.

*“Hubo al momento de la certificación un apoyo constante de sistema B y fue un proceso acompañado.”*

La certificación la hice yo, en tiempo solapado con las tareas de acá, poniendo finalmente bastante energía para hacerlo. En aquel entonces, articulábamos directamente con Sistema B en Chile, por medio de Skype, ya que en Argentina Sistema B estaba, pero la estructura era menor. Notábamos un interés por parte de Sistema B en que lográramos la certificación, entender el modelo de negocio, y la ayuda para completar el assesment.

*La relación Hoy en día con sistema B:*

El contacto es fluido, aunque entendemos a sistema B como una comunidad de empresas. No solamente de empresas privadas, sino también con una articulación con el sector público, formándose una red. E concepto de comunidad B que esta atrás de determinados objetivos es lo importante. Por ejemplo, viene una eminencia en el tema sustentabilidad argentina, y es Sistema B el que da aviso, organiza el desayuno para

traer a esta persona. O también el que convoca un taller de actualización para compartir mejores prácticas.

Ahora tuvimos la recertificación, porque habíamos certificado hace 2 años, y tuvimos una auditoría donde vino gente de EEUU, y estuvimos todo el día trabajando. Notamos un sano celo por parte de cuidar la certificación, y de abandonar la idea de que “tengo el logo y lo logré. No es simplemente un logo que está en la puerta. En eso sistema B se cuida y protege la certificación en ese sentido. Obviamente que una empresa certificada es un bien para todos y es algo deseable, pero creo que valoran más el hecho de saber que hay una cantidad creciente de empresas en el proceso de certificación. Casi te diría que no se si Sistema B pretende que todas las empresas certifiquen, porque creen mucho en el proceso de cambio, en el cambio en sí.

Por ejemplo, entre las acciones de articulación con el sector público, como la ley de emprendedores sociales, sistema B estuvo sumamente presente. El estudio de abogados que asesora a sistema B era uno de los impulsores, y fueron los encargados de ir articulando otras iniciativas sustentables para lograr ese proyecto.

Obviamente sistema B quiere la mayor cantidad de empresas certificadas, pero el objetivo es que el proceso sea genuino y permanente.

### ***Sabemos que hoy en día se están certificando grandes empresas, ¿Cómo lo ven?***

Como noticia es algo fantástico, además nos consta que hay varias empresas que han transitado esto, y a muchas se les ha dicho que no y a otras que sí. “Que no” en términos de decir,” hasta que tu modelo de negocio no cambie, no vas a poder certificar.” En cambio, a otras, si las empresas pueden cambiar su orientación, entonces sí pueden continuar. Entonces, es fantástico que Danone esté pensado en Bioclásticos, en políticas sociales, ambientales, y hacia su personal en términos formales en sus estatutos. Todo eso es un cambio, es emblemático, es una punta de lanza que cae en cascada sobre sus proveedores y clientes. Además, hay un dato que es cada vez más evidente, que es que las empresas que perduran, son aquellas que tengan un fuerte contenido sustentable, la sustentabilidad no va a ser una opción o elección sino una necesidad, cada vez más exigida incluso por los mismos empleados. Toda la comunidad vinculada a la empresa, demanda coherencia en sus acciones sociales, económicas, empresarias y ambientales. Entonces esa orientación del mercado y de la sociedad, hace que si querés permanecer en góndola no será algo menor que tus actividades sean genuinamente sustentables.

#### **4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Nosotros en estos 46 años trabajamos en búsqueda procesos eficientes en todo lo que hacemos. Eso sería en la parte dura de la ventaja competitiva. Pero, por otro lado, la sustentabilidad no es una opción sino un requisito para la permanencia, y nosotros trabajamos mucho para que la empresa perdure, ni nos miramos como dueños de la empresa, sino que trabajamos para la perdurabilidad de la misma. La mirada a mediano y largo plazo realmente te da una mirada distinta sobre los negocios y decisiones que tomas.

Vamos a estar más adelantados en este aspecto. Cuando llegue el momento uno está preparado. El estar en sintonía con las nuevas realidades de los negocios y el mercado, es una ventaja enorme sobre el resto de los competidores.

#### **5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Eso es clarísimo que sí. En definitiva, estamos orgullosos de la empresa que somos, pero también de la empresa que queremos ser. El hecho de estar pasando la empresa a las generaciones que siguen, le da mucho sentido al trabajo desde la mirada a largo plazo. Querer dejar la mejor empresa posible para todo el entorno en el cual la empresa se mueva, desde los propietarios a la gente que se relaciona con nosotros, nos motiva a dejar marca, a dejar huella.

Para nosotros, como empresa, la certificación nos agrada, nos da un sano orgullo, pero es un hito más en el camino. Sistema B nos marca el Camino.

#### **6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

Porque nos tropezamos con ella, y las personas que nos la presentaron, eran personas que merecían confianza por su seriedad y trayectoria, y era una certificación que respondía a nuestros requerimientos.

#### **7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

Si, totalmente. Porque es algo positivo para todos los que se ven afectados por el accionar de la empresa como para la empresa en sí.

#### **8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

No hubo grandes dificultades. Estábamos muy en sintonía. Eso facilitó enormemente la certificación. Por ejemplo, si estábamos con una pregunta que estábamos contestando bien, y estaba la opción de ir por más, se hacía. Además, éramos una empresa pequeña entonces y las decisiones se toman con mayor rapidez. No hubo un gran problema, tener que cambiar un proceso industrial, o modificar la relación con el personal. Eso no pasó.

**9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

*No hay dificultades por el hecho de ser B, sino como cualquier empresa*

**10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

Actualmente ninguna

**11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

*No contesta.*

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. Modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

La experiencia no nos muestra que los costos son mayores. Sin duda que ponemos energía en cosas que si no estuviéramos certificados no la pondríamos. Pero no es que hacemos gastos adicionales, por haber certificado o mantener la certificación. Eso se compensa enormemente.

Por un lado, ganar la certificación nos costó bastante trabajo, debimos revisar todo el assessment, hubo una persona trabajando 15 días full time. Entonces hubo un esfuerzo importante que hicimos. Tuvimos además la percepción de que el trabajo de mantener una certificación y de atender una auditoria es un trabajo muy pesado, y nos preguntábamos si todas las empresas más chicas podían enfrentarlos.

Pero más allá de eso, notamos que esta mirada más sustentable sobre lo que hacemos, atrae mucho el interés de proveedores y clientes y otras organizaciones que

se relacionan con nosotros. Además, en la parte interna, con los empleados, la percepción de que los objetivos de la empresa superan lo estrictamente económico, y que el trabajo que uno hace supera el resultado concreto y evidente, hace que la empresa impacte sobre otras organizaciones y sobre las personas que trabajan en ella de manera positiva.

Tiene un costo en cuanto al proceso de certificación, y en la cuota anual. Para una empresa pequeña, pagar 500 USD anuales, que es el mínimo, es difícil. Una micro empresa, con 2 empleados, tener que pagar 500 USD por año, ha sido una dificultad. Esto ha sido un tema que incluso hemos pedido a sistema B que revise. Después para empresas con más envergadura, es parte de una suma de certificaciones y servicios que uno paga.

No es fácil, pero por eso es importante que existan además empresas en proceso, es positivo, porque los beneficios están, pero no tienen que asumir los costos.

### **13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

El primer motivo es el desconocimiento. El segundo motivo es la supervivencia, por lo cual no está en las prioridades inmediatas de la gerencia.

Volviendo al tema del desconocimiento, hay un desconocimiento de lo que es sistema B, y hay un desconocimiento de los drivers nuevos que se van imponiendo a la hora de tomar decisiones. No saber que yo no puedo seguir con un proceso productivo de esta naturaleza, con una relación con los gremios o con el personal de este tipo, y que eso se va a convertir en un freno inminente a mi crecimiento y perdurabilidad.

Y, por otro lado, también hay un poco de que estos movimientos son percibidos como movimientos con algo de ingenuidad. No nos ayuda que el perfil general o que la gran mayoría son empresa pequeña o de servicios. Tal vez nosotros fuimos una novedad en Argentina en ser una empresa industrial y de tamaño grande en relación a las empresas B. Y eso claramente no juega a favor, por esta percepción que se tiene, y el desconocimiento. Y cuando se conoce, se tiene a infravalorar estos conceptos, porque los que adoptan estos conceptos son pequeñas empresas y de servicios. Entonces volviendo a lo de que empresas más grandes adopten esto, tiene un valor simbólico muy importante.

No me atrevería a hablar de falencias sino de realidades. Sistema B argentina tiene 2 personas rentadas full time y una part-time, y ahí se acabó. Y bastante hacen. Lo que le pasa a sistema B, es que no tienen financiamiento. Porque como la masa crítica de empresas es muy pequeña todavía, están lejos de poder obtenerlo y están peleando por su propia sostenibilidad.

Partiendo de ese marco, creo que sistema B está trabajando bien en cuanto a articulación. Seguramente se puede hacer más, pero desde nuestra percepción de nosotros como empresa certificada, nos suma lo que hace, y reconocemos esta limitación que tienen.

### ***Preguntas Complementarias***

#### **¿Cómo es su relación con otras empresas B? ¿Hay un trabajo de nodo que hace sistema B Argentina?**

Nosotros articulamos con Ando Reciclaje, Inclúyeme, Intizen, con los de calzado de Córdoba. Entendemos que tenemos afinidad, por lo cual tendemos a hacer cosas pequeñas por el rubro en el que estamos. Lo importante es la sintonía de criterios y valores con la otra empresa, porque se agilizan las transacciones. Pero no estamos construyendo entre empresas pares algo más que supere la relación comercial o compartir algo. El construir la red está en manos de sistema B.

#### **¿Cuáles son las principales actividades que realizan para poder ser una empresa de triple impacto?**

Fundamentalmente con políticas hacia el personal, con el origen de la gente que trabaja con nosotros, el origen social y cultural de nuestros empleados, que tiene bastante peso en la certificación, ya que son personas que probablemente no conseguirían trabajo de no ser por nosotros. Todo el cumplimiento legal de la parte ambiental y laboral, y después la articulación con otras organizaciones sociales como fundaciones, y dedicación de tiempo voluntario desde nuestra empresa a iniciativas sociales y ambientales que consideramos valiosas. Y el tiempo de la gente está abocado también a temas que no son solamente de la empresa. Y por último el trabajo que hacemos sobre la eficiencia energética con los productos de gas, y en la parte de energía fotovoltaica que hacemos en el segmento renovable desde hace más de un año.



**Empresa: Viandas de la Olla**

**Fecha: 26 de septiembre de 2016**

**Entrevista vía E-mail**

**Entrevistado: Andrea Jatar**

***Preguntas Principales***

**1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

Luego de haber participado en Premios Mayma 2014 me invitaron a un evento de Empresas B, donde me di cuenta que había fundado una Empresa con todas las características necesarias y sólo me faltaba la certificación formal.

**2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

Por convicción. Porque es una manera de trabajar en conjunto de manera beneficiosa para el mundo.

**3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

Mis principios y mis sueños de aportar mi granito de arena para que el mundo sea mejor.

**4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

El producto y su valor agregado.

**5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Sí, no sólo porque es fruto de mis sueños sino también porque, sin pensarlo, es modelo y pionera en el rubro.

**6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

Una certificación es un scope de formalización de los compromisos que se asumen con una empresa.

**7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

Sí, porque es una oportunidad de conocer y trabajar colaborativamente con otras empresas que tienen principios similares.

**8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

Ninguno

**9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

La mayoría de la gente aún no reconoce el valor diferencial de la propuesta.

**10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

Por el momento, ninguna exclusiva por ser Empresa B. Somos muy pequeños y tenemos los mismos problemas que cualquier empresa joven.

**11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

Si bien hemos crecido, no pudimos hacerlo tal lo esperado. Somos persistentes en nuestro objetivo sustentable, por lo que cualquier variable de ajuste pasa por otro lado.

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. Modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

Debimos flexibilizar y optimizar la disponibilidad de los recursos.

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

Cada vez está trabajando más en posicionar el concepto y el valor de ser una Empresa B. Pero al desconocer sus recursos, no puedo opinar si está o no trabajando bien. Me gustaría que el movimiento tuviese más reconocimiento, pero también eso viene con el tiempo, no sólo con el trabajo.

### ***Preguntas Complementarias***

**¿Cómo son sus relaciones con sus stakeholders? ¿Considera que su base es de cooperación o de competencia?**

Considero que mi base es la cooperación. Priorizamos a los proveedores que son sustentables y que les guste trabajar de manera cooperativa. Incentivamos a los clientes a sumarse al cuidado del medio ambiente. No conozco competidores que hagan lo mismo en nuestra cobertura geográfica.

**¿Tienen políticas respecto a Donaciones o Actividades benéficas?**

Sí

**¿Dan beneficios a sus empleados? En caso afirmativo, ¿Cuáles?**

Sí. Flexibilidad en sus horarios y viandas para consumo personal.

**¿Realizaba en el pasado actividades benéficas?**

Cuando el tiempo laboral me lo permitía, sí

**¿Qué educación formal tuvo?**

Universitaria

**Empresa: Inti Zen & Chamana & Koo!**

**Fecha: 14 de octubre de 2016**

**Inicio 15:45 hs. Duración 1 hora. Entrevista vía Skype**

**Entrevistado: Guillermo Casarotti**

***Preguntas Principales***

**1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

La verdad es que hay muy poco conocimiento, pero es a nivel mundial, no digo que sea solo de acá. Pero hay algunos países que son un poco más conscientes que otros. Lo que sí sostengo es que difiere sutilmente en las edades. Lo que digo con esto, es que los más chicos, de repente, vienen con una impronta un poco más consciente y los más grandes tenemos que aprender a tenerla y a difundirla. Es muy poco común que en la educación clásica te enseñen algo que está fuera de la caja, porque lo de Sistema B es como “estar fuera del sistema” prácticamente, por eso en la educación formal es difícil que te lo enseñen. Me parece bueno que en todo el mundo seamos conscientes de lo que consumimos y tiramos o gastamos, pero eso no les conviene a muchas empresas. Por ejemplo, en Intizen cuando hacemos ferias, vienen muchas personas que me cuentan que consumen varios téis por día, y yo le aconsejo que no lo hagan, que tomen dos o tres, ya que no es saludable. Hay que estar más conectado con lo tuyo propio y con lo que está alrededor. Hay gente que quizá nace B y no se da cuenta, y los son sin tener la certificación. Por eso sistema B es una forma de comunicar y de hacer conocer. La comunicación tiene que ir por una visión más holística, es decir, ver que la gente que lo está haciendo está contenta y que no es solo por la plata.

Tomé la decisión de querer ser dueño de una empresa B, porque varios años trabajé en empresas multinacionales y me daba cuenta que cuando no estaba contento, me aburría y que mis valores no se alineaban con los de las empresas, cambiaba de trabajo cada 2 años. Por eso tomé la decisión de formar un propio emprendimiento, dónde lo importante sea ir a trabajar feliz, de crear espacios de personas conscientes, de construir algo todos juntos, dónde todos tengamos los mismo valores y principios que comulgamos. Yo creo que nací B, sin haber certificado. Hoy por ser empresa B, no me cambió nada, sigo con la misma frescura y naturaleza del principio. Empresas B me aportó cosas, pero no es el final de algo, es un camino que hay que transitar. Me pasa

que veo que hoy los chicos como ustedes no mueren como era antes, por ir a empresas como Coca Cola y demás, sino que buscan empresas más dinámicas, que se ajusten a sus valores. Entonces este tipo de empresas tradicionales, creo que se va a tener que ir adaptando más a lo nuevo, por ejemplo, dar más flexibilidad, tener espacio durante el día, dónde no estar 9 horas sentados, tener espacios distintos.

Yo soy el número dos en certificar como B en Argentina. La conocía porque yo hace años que vengo militando en la responsabilidad social, conozco un montón de grupos de RSE, entonces entre todos estos grupos ya se sabía que la ésta certificación venía a Argentina, entonces aplicamos y pudimos hacerlo rápidamente.

## **2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

Porque creo que como dije antes, esto de Sistema B, es una transición hacia algo mejor, es marcar un camino. Trazar un sendero donde la gente va a ir viendo diferentes situaciones más interesantes.

## **3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

Ninguna en particular. Como ya dije, nació B. Una vez que obtuve la certificación seguí siendo igual que lo era antes. Nuestras variables son seguir con nuestros principios y valores.

## **4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Mi mayor ventaja competitiva puede ir por el lado del valor fuerte que tenemos, no creo que sea tanto por el lado de ser B o no. Nuestra empresa se trata de productos con aromas, sabores, cosas que he traído de India mezclado con aromas de la Patagonia, historias y relatos interesantes. La gente lo toma, lo disfruta, hace bien para la salud. Ese es nuestro diferencial respecto a otras marcas. Hoy por hoy, en Argentina no podés poner un diferencial, como “yo soy empresa B, y listo”, yo creo que nadie pagaría ni 1% más por ser empresa B en el precio, por eso no puedo poner a la certificación como un diferencial, por lo menos en el rubro que nos manejamos nosotros, que es un té de alta gama. Entonces en la alta gama no se maneja así. Yo creo que Sistema B sirve como diferencial en los rubros donde a gente lo pueda ver. En nuestro caso nos puede servir como un medio de comunicación. Suena raro lo que te digo, pero nuestros aromas, sabores, imágenes, etc. se ven reflejados en el producto, desde la hoja que sutilmente seleccionamos hasta el último punto y coma, todo es coherente,

entonces si somos B tenemos que ser coherentes en todo el proceso. También podemos decir que la atención nuestra para con el público es una ventaja, desde los que atienden el teléfono, los que contestan los mails, todo tiene que ser coherente.

#### **5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Sí. Porque veo que todos estamos contentos trabajando para lo mismo. Y ese es mi objetivo. Que la gente venga a trabajar feliz.

#### **6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

Simplemente porque fue algo que se dio en el momento, la matriz del bien común vino después. Interactué algo con ellos, pero me parece hasta un poco más terrorista que los del sistema B. No soy fundamentalista, y en el bien común sentí eso, que había mucho fundamentalismo. Hay que hacer las cosas bien uno y tratar de comunicarlo, no juzgar al otro porque no lo hace. Hay que aceptar otras visiones.

#### **7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

Yo creo que sí, igualmente soy de los que cuestiono todo, por ejemplo, al primer año me cobraron U\$S250, al segundo U\$S500, al tercero U\$S1000, entonces les escribí y les dije la inflación en Argentina no es un tema menor, digamos que “tampoco la pavada”. Ya llega un momento que te meten excusas, como, por ejemplo, que tienen gastos administrativos que cubrir, etc., que las verdades no me gustaron para nada, entonces les protesté bastante la cuestión económica. Pero como está marcando un camino que es excelente para tomar hoy, y que te ayuda a transitar, yo creo que hoy sí conviene ser B. No sé si lo seré toda la vida, tampoco es algo que me cuestione.

#### **8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

Al momento de completar el formulario, que son como 200/300 preguntas, si me pasó de encontrar con algunas que sorprenden, y te ayudan a esto de abrir el camino y abrir la consciencia y ver que se puede empezar a hacer.

Es largo el proceso, a nosotros nos resultó medianamente fácil, pero vale la pena hacerlo y tomárselo en serio. A nosotros nos despertó segmentos, nichos que nunca habíamos pensado de repente, qué cosas mirar dentro de la empresa, o qué cosas

repensar que se puede mejorar y hacer y está bueno. Entonces en ese nivel, creo que sí vale la pena.

#### **9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

No tenemos dificultades, nosotros somos un producto que en realidad no tenemos mucha competencia directa. Estamos en precios relativamente bien. Hoy por hoy crecimos entre un 10 y 20% más que el año pasado. Creo que debemos ser una de las pocas empresas que no sea de tecnología o productos masivos que les está sucediendo esto, pero tenemos suerte de que es un producto único, que a la gente le sigue gustando y tiene conocimiento, hemos entrado a lugares interesantes, como por ejemplo a Café Martínez, Havana, Piacere. Se está difundiendo más nuestro producto. A Café Martínez le interesó el tema de que seamos B, lo valoró mucho, en cambio a Havana no le interesó en absoluto que seamos certificados B, no saben lo que es ni les interesa tampoco. Entonces hay diferentes proveedores que sí lo adoptan y le parece buenísimo y lo comunican en su empresa internamente y otros que no les importa nada. Entonces los que sí lo hacen, es porque hablan nuestro mismo lenguaje.

#### **10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

Hoy en día ninguna. En épocas anteriores si las tuvimos porque el té viene de India y había como cuotas de importaciones, y tenías que presentar millones de papeles. Pero hoy por hoy, no se nos dificulta porque es más lo que exportamos que lo que importamos.

#### **11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

Este año pudimos recertificar por más que nos hayan cobrado el doble. Al ser una empresa que no tiene tanta competencia directa, la verdad es que por suerte no tuvimos muchos problemas para superar la crisis.

#### **12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. Modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

No. Porque acá no tenemos ningún organigrama, nadie es jefe de nadie.

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

Tiene cosas a reaver, tendrían que hacer más comunicación. Considero que somos nosotros (los que estamos certificados B) los que estamos contribuyendo en realidad a que se haga más conocido. No digo que esté mal, pero que también tiene que haber colaboración de ellos. También considero que les falta comunicación interna, la verdad es que desconozco como es el sistema de ellos, pero me ha pasado una vez, que tenía que coordinar una reunión de auditoría para la recertificación con ellos, y por cuestiones personales la tuve que posponer, después me la corrieron ellos para fin de año y se ve que nadie se enteró de eso. Me empezaron a llegar alrededor de 30 mails de distintos sectores y distintas personas reclamando lo mismo, diciendo que me iban a sacar de la lista por estar en falta, cuando en realidad era un error de comunicación entre ellos. Cuestión que eleve mis quejas, hasta que pudieron solucionar el problema. Creo que, en mi caso, estuvieron poco profesionales y poco humanos con su respuesta. Mi queja llegó a tan alto nivel, que solo me contestaron “somos seres humanos y cometemos errores”. Yo en su lugar, hubiese mandado una carta (que ni siquiera la escribe el número uno, sino su secretaria), pidiendo disculpas por los inconvenientes y explicando que están trabajando para solucionar los problemas y punto.

Creo que Sistema B debería hacer más charlas, tipo TED y difundirlo. Yo creo que con el gobierno que tenemos hoy, le encantaría tener más empresas con esta consciencia social y que estén dispuestos a difundirlo, pero masivamente y humanamente. Habría que conseguir alguna manera de lograrlo como dije mediante pequeñas charlas TED dónde pequeños empresarios dónde hagan cosas chiquitas proyecten hacia ustedes y se puedan sentir identificados de que esos pueden ser ustedes. Si se mueven un poco y aprovechan los canales que tienen a disposición yo creo que se puede hacer. Hace 2 semanas que cambió el presidente, y yo creo que va a poder liderar mediante diferentes formas y mecanismos para poder hacerlo, más con este gobierno que apoya a las PYMES conscientes. Creo que hoy estamos en un buen momento para poder hacerlo, la cuestión es encajarlo.

***Preguntas Complementarias***

**¿Cómo son sus relaciones con sus stakeholders? ¿Considera que su base es de cooperación o de competencia?**

Es muy importante. Creo que lo primero es mirar la cadena de valor de uno mismo, desde el momento en el que te pones a pensar si podés reciclar algo, si en vez



de comprar bolsas de plástico podés comprar otra de otro tipo, ver de dónde sacan el té, lo traen y yo lo embolsan, ir a la plantación, ver cómo lo hacen y cómo tratan a los empleados y después sí, analizar del otro lado de la cadena de valor, hacer preguntas a tus proveedores, por ejemplo, el proveedor de cartón, me fijo de dónde saca los árboles. Me fijo como tratan a los empleados ya sea de Cotto, Carrefour, Disco, si no hay corrupción. Obvio que todos los proveedores te toman como extraterrestre, entonces lo que hago es mandarles una carta, un acuerdo que tenemos nosotros de acuerdo a nuestros principios y valores para que lo firmen, cosa que nunca hacen, aunque si hay miles que lo firman y están felices. Nosotros lo usamos como una base para empezar un diálogo. A los que no los firman, todos los años se las sigo mandando e insistiendo, a veces funciona, me llaman, por ejemplo, los de Jumbo. Son pequeñas gotitas que van sumando y son cosas que cualquier emprendedor las puede hacer, es cuestión de empezar el camino y no querer todo el día A. Es cuestión de cuestionarse tonterías cotidianas y fijarse si podés cambiar y hacer el aporte.

### **¿Tienen políticas respecto a Donaciones o Actividades benéficas?**

Sí. Fuimos en Argentina los primeros en poner en el estatuto, por más que tuvimos que presentar más de 3 veces la carta porque nos la rechazaban, pensando que queríamos robarlos algo, porque fue justo en la época que más corrupción había, pero en realidad lo único que queríamos era que el objeto de la empresa sea más amplio y no solo económico sino también social. También tenemos las ISO 9001, políticas de control de calidad que dentro de ellas tenemos un montón de políticas de medio ambiente, de reciclaje, ahorro energético.

### **¿Dan beneficios a sus empleados? En caso afirmativo, ¿Cuáles?**

Sí. Como, por ejemplo, le pagamos a los empleados los mejores planes de obra social, damos más vacaciones de las que realmente tienen, pagamos el sueldo siempre antes del primero de cada mes, respetamos mucho los horarios de cada uno, si tienen que hacer trámites personales no hay problema, consideramos que la familia de cada uno es lo más importante, entonces damos flexibilidad en eso. Acá no hay jefes, cada uno es su propio jefe, todos tienen asignados sus roles, entonces entre todos interactuamos en base a ellos. Todos escuchamos las ideas que se proponen. Hace uno años a una persona se le ocurrió en base a la política de ahorro energético, redistribuir entre todos lo que lográbamos ahorrar y así lo hacemos hoy en día. Ahorramos más del 50% y cada uno se lleva \$1000 o \$2000 más cada 6 meses. De

esta forma tomamos consciencia y logramos juntar las políticas sociales con las medioambientales.

**¿Realizaba en el pasado actividades benéficas?**

Sí. Hacemos lo que podemos, no somos ejemplo para nadie ni nada. Pero todos los años juntamos ropa y juguetes y cada uno propone donde redistribuirlos cada año.

**¿Qué educación formal tuvo?**

Estudié Ingeniería de Sistemas en Uruguay (80-84) y obtuve el MBA con especialización en Marketing en la Cornell Universita (92-94).

**Empresa: Energe**

**Fecha: 20 de octubre de 2016**

**Entrevista vía E-mail**

**Entrevistado: Alexis Atem**

***Preguntas Principales***

**1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

Por recomendación de Emiliano Fazio y Pedro Tarak.

**2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

Nos parece muy interesante el modelo de desarrollo que tiene a nivel global.

**3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

Ninguna, creemos en esto, siempre pensamos así y ver que existía una forma de ponerle un nombre a lo que hacemos nos pareció muy interesante.

**4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Somos una empresa muy reconocida en energías renovables.

**5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Sí, totalmente. Porque nos permite impactar en muchos lugares al mismo tiempo.

**6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

Porque creemos que es importante que algún auditor externo valide lo que estamos haciendo.

**7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

Creo que es una certificación muy interesante. A nivel comercial creo que aún no impacta, pero realmente a los que trabajamos en Energe nos pone muy contentos y motivados saber lo que estamos haciendo.

**8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

Principalmente el cambio de estatuto.

**9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

Las mismas que cualquier empresa industrial de Argentina. Falta de financiamiento, competencia con productos importados a precios dumping.

**10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

Nos encontramos en una crisis de crecimiento.

**11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

Nuestro mercado se encuentra creciendo en este momento.

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

Hemos apostado a ganar escala.

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

Creo que los consumidores deben ser los que empujen a sus marcas a certificar. Haría muchos esfuerzos de comunicación para explicar que es ser B, sobre todo a los consumidores.

***Preguntas Complementarias***

**¿Cómo son sus relaciones con sus stakeholders? ¿Considera que su base es de cooperación o de competencia?**

Trabajamos sobre la base de cooperación. Aún con nuestros competidores.

**¿Tienen políticas respecto a Donaciones o Actividades benéficas?**

No

**¿Dan beneficios a sus empleados? En caso afirmativo, ¿Cuáles?**

No

**¿Realizaba en el pasado actividades benéficas?**

Sí.

**¿Qué educación formal tuvo?**

Ingeniero Industrial, Doctorado en Ingeniería incompleto.

**Empresa: Colectando Sol**

**Fecha: 15 de octubre de 2016**

**Inicio 14.30 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Manuel Pérez Larraburu**

### **Preguntas Principales**

**1. ¿Cómo conoció a las empresas B y cómo llegó a la decisión de querer ser el dueño de una?**

No tengo un primer recuerdo de cómo fue que conocimos el concepto, pero definitivamente fue de estar en contacto con el sector de emprendedores sustentables de la argentina, y de participar de actividades de networking. Luego de analizarlo y verlo en detalle decidimos que nos iba a traer beneficios ser empresa B. La idea es diferenciarnos de ser una empresa normal, con un departamento de RSE, sino que sea algo que esté dentro del Core de nuestra organización. El objetivo es que la esencia de la empresa sea que estemos orientados a no perseguir únicamente un beneficio económico sino un impacto socio ambiental, abarcando las tres patas de la sustentabilidad por igual. Llevamos aproximadamente medio año como certificados B.

**2. ¿Por qué se adhirió al Sistema de Certificación B?**

Porque significaba una manera formal de plasmar nuestro ADN fundacional, y nuestro ideal de emprender demostrando que son posibles actividades económicas que además de ser rentables, sean deseables para el medioambiente y la sociedad.

**3. ¿Qué variables tomó en cuenta al momento de decidir armar o convertirse en una empresa B?**

Consideramos en primer lugar el desafío comunicacional que iba a significar a futuro. También tuvimos en cuenta los posibles beneficios futuros que nos podía traer este tipo societario y como nos iba a diferenciar de los restantes jugadores del sector.

**4. ¿Cuál considera que es su mayor ventaja competitiva? ¿Por qué?**

Nos consideramos pioneros dentro del rubro en el que nos movemos, lo cual es una fortaleza para nosotros por la experiencia y expertiz que nos da el hecho de serlo, junto con una mayor participación en el mercado. Por otro lado, la orientación social que

damos nos distingue de las demás empresas que dedican exclusivamente a la comercialización de sus productos. Además, hace que se nos abran puertas muy distintas a esas y proyectos de otras índoles, que involucran otros actores. De esta manera podemos atacar un nicho diferente que una empresa convencional.

#### **5. ¿Se siente orgulloso de su empresa? ¿Por qué?**

Sí. Estamos acá porque nos gusta lo que hacemos. Nos enorgullece el impacto que tiene lo que hacemos, porque nos agradecen lo que hacemos. Por eso nos ponemos muy contentos después de cada actividad que realizamos. Nosotros simplemente somos un agente de transmisión de conocimiento, tal vez con aplicaciones más concretas que otros, y que busca constantemente que sea lo menos comercial posible.

También el hecho de ser parte de Colectando, nos ha permitido estar en lugares donde no hubiéramos estado por nuestra cuenta, gracias a las actividades que realizamos. Entonces eso también nos da orgullo.

#### **6. ¿Por qué eligió la certificación B y no alguna otra herramienta de sustentabilidad? Ej. Matriz del bien o común o simplemente realizar el cuestionario B y aprovechar las ideas para seguir mejorando.**

Nos pareció que era la herramienta más abocada a aspectos fundacionales y constitutivos de una organización. Además, tomamos la evaluación como una etapa de evaluación de nuestro modelo de impacto.

#### **7. En su opinión, ¿Conviene ser una empresa B? ¿Por qué?**

Creo que va más en la esencia más que en una parte de las actividades. Si conviene o no conviene, desde luego que sí. Porque estamos en el rubro que estamos, porque creemos que tiene mucho impacto social y ambiental. Además, es un sector donde está bien visto que las actividades que se realicen sean amigables con el medio ambiente y sustentables. Entonces de cara al futuro, sí. A pesar de que se contradiga con todo lo que sucede en el mundo y el sistema que rige en la actualidad.

Por otro lado, si bien en la actualidad las empresas b son una comunidad chica, creemos que en el futuro va a ser una comunidad más grande, que nos va a dar muchos beneficios ser parte de ella. Además, nos da transparencia en todas las actividades que realizamos.

## **8. ¿Qué dificultades encontró al momento de certificarse?**

Para certificar como empresa B, nos pedían 80 puntos para clasificar. Lo cual era bastante para nosotros, debiendo dedicarle mucho esfuerzo y trabajo. Aun así, no se presentaron grandes dificultades para certificarnos porque nuestra empresa venía trabajando desde su proceso de incubación, en IncuBA, con un alto perfil socio ambiental, por lo cual, si bien hubo que hacer ajustes, no debimos hacer grandes cambios. No hubo que hacer un cambio de dirección en la empresa para poder certificar. La misma la pudimos hacer con la ayuda de la contratación de 3 pasantes franceses que nos ayudaron en el proceso de certificación.

Nosotros no tuvimos un asesoramiento directo con Sistema B más que algún otro contacto esporádico e intercambios, que nos sirvió para guiarnos.

## **9. ¿Qué dificultades tiene en la actualidad al momento de competir en el mercado?**

En el caso particular de las energías renovables, el mercado es naciente en nuestro país, con lo cual existen pocos jugadores, para potencialmente muchos clientes. Las dificultades pasan fundamentalmente por la agenda de nuestros clientes, donde competimos contra fuentes de energía tradicionales, o el desconocimiento de su implementación.

## **10. ¿Qué dificultades operativas y estratégicas sufren en la actualidad?**

*No contesta.*

## **11. ¿Qué medidas han tenido que adoptar para superar la inflación y la disminución en la actividad económica? ¿Cómo repercutieron en la consecución de su objetivo social/medioambiental?**

La mejor manera de superar esto, es para nosotros, la planificación. Nosotros tenemos al menos un mes de baja que es enero, donde aprovechamos para hacer una buena planificación. La misma es clave para nosotros. Lo bueno es que el mercado es grande, permitiendo que desde lo que hacemos siempre haya trabajo, pero en el último tiempo estemos tratando de cambiar el perfil hacia dónde nos dirigimos, en busca de mayor participación de mercado, dirigiéndonos directamente a empresas.

Obviamente que el ser sustentable, lleva mucho esfuerzo y tiempo de gestión, para poder lograr lo que deseamos, pero es parte de lo que somos por más que haya



obstáculos. Si bien tiene muchos costos ocultos, vale la pena hacerlo. Insisto, la clave está en una buena planificación y rutina.

**12. ¿Ha tenido que hacer replanteos estructurales en su empresa para poder sobrevivir en el mercado argentino? Ej. modificar la estructura de costos y/o organigrama para lograr ser más competitivos. Esto, para poder llegar a una estructura que les permita sustentar su misión/visión a la vez que les facilita salir a competir al mercado.**

No

**13. ¿Considera que Sistema B está trabajando bien? ¿Por qué? ¿Qué considera que podrían hacer para lograr que más empresas decidan certificarse?**

Creo que desde el poco tiempo que llevamos siendo empresa B, no podemos dar un diagnóstico exacto o muy claro. Pero si sabemos que hay mucho potencial en lo que es sistema B. Pero es poco el tiempo que llevamos.

Respecto a la posibilidad de que se agreguen empresas grandes a la comunidad de sistema B, nos parece algo positivo, siempre y cuando sea lo menos comercial posible, y que se busque una esencia verdadera. Mientras eso ayude, es más que bienvenido.

Por otro lado, considero que el sector empresarial argentino está bastante lejos aún de estas cuestiones de sustentabilidad. Recién hay una punta de lanza en Europa, pero en el resto está bastante más desorientado. Los mayores esfuerzos se dan por organizaciones que no son empresas, ONG o gobiernos, pero las grandes actividades no tienen muy en cuenta lo social y ambiental, teniendo a lo sumo un departamento de RSE. Se nota que hay un esfuerzo del mundo por mejorar, pero en los negocios falta desarrollar estas cuestiones.

### ***Preguntas Complementarias***

**¿Cómo son sus relaciones con sus stakeholders? ¿Considera que su base es de cooperación o de competencia?**

Al ser tan chico el ambiente de las energías renovables, prácticamente nos conocemos entre todos los jugadores del sector, que es algo que no se da en todos los rubros. Es un rubro muy joven que hace que nos conozcamos todos con todos en lo que hace a competencia. Respecto a los clientes, sucede lo mismo. Al tener actividades muy

cercanas, terminamos desarrollando relaciones muy fluidas y cercanas, que se pueden extender a lo largo del tiempo. Con los proveedores esto no es diferente, solemos trabajar casi siempre con los mismos, creando una relación de confianza, e intercambiando observaciones en lo que hacemos, y tratamos siempre de seguir mejorando. Realmente es un ambiente muy abierto, y versátil, abierto a cambios. Pero considero que tal vez es algo más del rubro en sí mismo y no tanto de la empresa.

## 7.4 Modelo entrevista empresas “No B”

- *Pedir una breve introducción de la empresa, nombre y puesto de la persona entrevistada.*

1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?

*En caso de respuesta afirmativa:*

1.2. ¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?

1.3. ¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?

*En caso de respuesta Negativa:*

1.4. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no realiza RSE?

2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?
3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?
5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)
6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?
7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?
8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?
9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?

## 7.5 Entrevistas No B

**Empresa: Azucarera Fugaz**

**Fecha: 28 de Septiembre de 2016**

**Inicio 14 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: José Luis Parrotta**

### **1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?**

Si

#### ***En caso de respuesta afirmativa:***

### **1.2. ¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?**

Aplicamos acciones de RSE en reciclado de bobinas, empaque con materiales reciclados y tintas inocuas, ahorro de energía en momentos donde no estamos produciendo. Creemos que es algo importante para el medio ambiente y además podemos así abaratar costos y ofrecer un mejor precio en el mercado.

### **1.3. ¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?**

No, son acciones aisladas.

### **2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

Sí, pero a día de hoy no contamos con los recursos financieros o de tiempo como para ocuparnos.

### **3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

Tratamos de que sean lo mejor posible para poder asegurarnos estabilidad y ganancias en el largo plazo.

**4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

Crecimiento

**5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No

**6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

En un futuro seguramente. Creo que estas nuevas iniciativas que se están implementando en las empresas son muy positivas.

**7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?**

No es una mala idea, todo lo que es mejorar y captar oportunidades esta bueno pero creo que al ser una empresa chica (unipersonal, física), con poca cantidad de empleados y dedicadas a un solo rubro (comercializar solo un producto) se hace más complicado afrontar este tipo de gastos.

**8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

Creo que las empresas más grandes si pueden afrontar este tipo de certificación.

**9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

No.

**Empresa: Distribel**

**Fecha: 29 de Septiembre de 2016**

**Inicio 15 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Olmedo Belinda**

**1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?**

Si

***En caso de respuesta afirmativa:***

**1.2. ¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?**

Principalmente en el ámbito de los Recursos Humanos. Por ejemplo, una vez, uno de mis empleados no llegaba a comprarse un auto entonces los ayudamos para que lo consiga. Esto en muchas empresas que conozco no ocurre en lo más mínimo. Mi objetivo al fin y al cabo es que mis empleados estén felices trabajando en la empresa. De esa manera entre todos logramos conseguir nuestros objetivos. Me han criticado más de una vez por mi forma de ser, pero siempre fui así. Me interesa cuidar tanto a la gente que trabaja conmigo como al medioambiente.

**1.3. ¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?**

No existen políticas, son acciones aisladas. De todas formas, nosotros ponemos la mejor predisposición siempre que esté dentro de nuestras posibilidades. Lo importante es la cautela, porque uno nunca sabe lo que está dentro la mente de la otra persona. Y en este país, hay que cuidarse mucho con los empleados.

**2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

Sí, siempre me preocupó. Principalmente en la parte social, porque los empleados pueden llegar a ser un problema. En referencia al costo medioambiental, mi empresa no tiene mucho margen de acción, debido a que los bultos se venden en la misma forma que se nos entrega a nosotros. Casi no generamos basura o contaminación.

**3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

Las relaciones entre proveedores y clientes son buenas. Obviamente todos somos parte del negocio y mientras todos ganemos, esto funciona. La relación con mis competidores, aunque buena, noto que se basa más en la competencia que en la cooperación. Pero es así en mi rubro, como en todos los otros rubros de la argentina.

**4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

Parte de mi desafío es la innovación. A veces me cuesta cumplir con todas mis obligaciones y aparte tener tiempo de pensar en cómo puedo hacer mejor las cosas. Ese sería mi principal problema interno. Después, externamente, lo que más me traba son las barreras con las que me encuentro al querer crecer. Siento que este país está armado para las grandes empresas. Siempre hablan que las PYMES son importantes en el país, pero el sistema me demuestra en la realidad es distinta.

**5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No.

**6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

Si, la idea está buena

**7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?**

No, no lo considero viable. Porque todavía no tenemos ni un depósito apto, ni el personal o el tiempo necesario y adecuado para llevar a cabo semejante cambio organizacional. Honestamente necesito que la empresa crezca más para poder comenzar a considerarlo.

**8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

No, porque muchas empresas tienen los mismos problemas que tengo yo. Pero aparte, existe otra realidad subyacente, y es que hoy en día los controles no son los óptimos, existe mucho trabajo informal y las herramientas de crecimiento para las pymes están muy limitadas. ¿Cómo pensás que puede subsistir una pequeña empresa a la cual no le permiten crecer, con una estructura de costos altos como los que me

mencionaste, durante una época de crisis como la de 2001? Si existiese aunque sea un caso de éxito, entonces ahí sí que le prestaría mucha más atención al modelo.

**9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

No.



**Empresa: Fideos Que Rico**

**Fecha: 13 de Octubre de 2016**

**Inicio 15 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Diego Caccamo**

**1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?**

***En caso de respuesta afirmativa:***

**1.2. ¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?**

Entregamos kilos de recortes de fideos a diferentes instituciones, cada 15 días. El motivo es colaborar con la nutrición de las personas y niños de bajos recursos.

**1.3. ¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?**

Son acciones planificadas, que se realizan en forma organizada, sin una política que las dirija.

**2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

No nos preocupa porque nos ocupamos del tema, contratamos estudios de asesoría externa que hace las evaluaciones correspondientes y nuestra industria está categorizada como de baja contaminación.

**3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

Es buena. Respetamos y cuidamos no solo a nuestros clientes sino también a nuestros proveedores. Buscamos establecer una relación comercial duradera en el tiempo porque las condiciones en el mercado son cambiantes y hace que nos necesitemos mutuamente.

**4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

Eficientizar los procesos para bajar costos.

**5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No.

**6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

La verdad es que me parece muy lindo el tema, pero considerando mi posición actual, no lo consideraría por el momento. Principalmente porque no me brinda ningún beneficio. Mi marca ya es conocida, tenemos una trayectoria de 40 años, por lo que ya tenemos una imagen de marca armada y sólida.

**7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?**

Lo considero poco viable por el tiempo que requiere pasar por cualquier evaluación y la necesidad de gente (que no tengo) para llevar a cabo el proceso. Además, no sé de cuánto será la cuota anual en dólares que mencionaste, pero a día de hoy prefiero invertir cualquier dinero en mi propia empresa, sea en desarrollo de productos o acciones comerciales. Con la baja en ventas que estamos pasando y la incertidumbre a nivel país, no consideraría invertir en ningún proyecto a menos que me de beneficios en el corto plazo.

**8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

Considerando nuevamente lo que me contaste, si solo hay 40 empresas B en toda la Argentina, vas a encontrar más rechazo que adhesión. Las empresas argentinas, hoy, tienen una situación económica muy delicada la cual afrontar. No solo por la incertidumbre que ya te mencioné, sino por la inflación que hace que te aumenten todos los costos y la enorme cantidad de impuestos que hay que pagar. Sin mencionar que si intentás reducir tu estructura por el lado de despidos, terminás comprando un problema.

**9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

ISO9001

**Empresa: Nueva Luz**

**Fecha: 15 de Octubre de 2016**

**Inicio 16 hs. Duración 30 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Pablo Drau**

**1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?**

***En caso de respuesta Negativa:***

**1.4. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no realiza RSE?**

Básicamente por un tema de costos es que no hacemos.

**2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

Si me preocupa, estamos construyendo en un parque ecológico la fábrica, donde hay un tratamiento de aguas hervidas, de todo tipo en el parque industrial. Inclusive hay escuela ecológica dentro del parque para la preparación de los empleados, lo que hace que en un futuro estemos listos para contribuir en la ayuda medioambiental y social.

**3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

Excelentes. Sobre todo, con clientela porque yo viajo a todas las provincias de país y conozco a todos mis clientes para poder tener una relación excelente, es fundamental. Buscamos relación de cooperación, adaptarse al cliente, que te incorpore productos y sea competitivo es importante, porque es un negocio de 2 o de 3, porque nuestro cliente también tiene clientes, entonces tenemos que llegar con un producto ideal en calidad y precio a nivel nacional y competitivo para mantener la rotación.

**4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

Muchísimos. Lo principal son los empleados, la faltas, empleados que no cumplen, que realmente no son lo ideal, como tienen los países extranjeros. Y la protección que se le da en este país. Es una cuestión cultural. Ahora también se agregaron los costos de energía, es importantísimo, el gas, la luz, los combustibles, no podemos trasladar los costos porque no se vende el producto en la cantidad que se

debería vender. En este momento tenemos parada la obra porque es una gran inversión que hoy no podemos hacer. La situación económica también tiene que ver, la no rotación del producto, porque si nosotros no vendemos, el consumidor tampoco lo puede comprar porque no llega con el poder adquisitivo, no es la primera vez que pasa esto. Ya conozco la situación. Hay que saber esperar.

**5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No.

**6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

Es muy difícil para mi empresa. Porque hay mucha competencia que encima no competiría de la misma forma que nosotros. Somos una empresa que vende secadores de piso y escobillones.

**7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?**

No, por una cuestión de la estructura de costos que implicaría.

**8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

Debe haber muy pocas. Falta mucho crecimiento, cambiar la mentalidad de los gobernantes que han dejado muy mal económicamente al país y lo estamos sufriendo ahora nosotros, y no sé si algunos van a poder salir porque está muy difícil.

Debería cambiar la tecnología, porque no se puede invertir en ella porque el país no responde. Si compro una máquina en dólares, quizá en dos meses se dispara el precio del dólar y no lo podés afrontar.

Habría que innovar, crear productos que no tengan competencia, por ejemplo, este lunes empiezo a producir escobillones de goma que no existen en el mercado, ahí yo sí me puedo diferenciar o invertir, puedo tomar diferenciación de calidad de producto, aunque tampoco me puedo desfasar con el precio porque el poder adquisitivo del argentino no es el mejor.

**9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

No aplicamos a ninguna otra herramienta.

**Empresa: Olivos Argentinos**

**Fecha: 1 de Noviembre de 2016**

**Inicio 15 hs. Duración 30 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Pablo Dandrea**

**1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE**

***En caso de respuesta afirmativa:***

**1.2. ¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?**

Premios por asistencia, si no faltan por ningún motivo. Los viernes salen 1 hora antes.

**1.3. ¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?**

No tenemos ninguna política. Son acciones aisladas.

**2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

Claro que nos preocupa. Nosotros residuos no generamos. Lo único que generamos son envases, somos conscientes que eso hace mal al medio ambiente, entonces lo que yo hago es separarlos en bolsas y se lo lleva la municipalidad. Separamos lo orgánico, del plástico y del cartón.

**3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

En este caso es una SRL, y en La Rioja tengo una SA. Con respecto a los empleados el trato directo es conmigo, hay un intermediario que hace las liquidaciones, pero el que toma las decisiones soy yo. Con los socios poco y nada porque la mayoría de las acciones son mías y el que toma la mayoría de las decisiones soy yo, pero en la SA de La Rioja si hay un intercambio constante. Con los clientes de hace muchos años lo hago esto de ser cooperativo, con los nuevos no. Porque la cooperación no es la misma, las relaciones humanas del día a día con los clientes más viejos generan otro

tipo de confianza que con los nuevos. Con los nuevos no lo hago porque tiene un costo muy grande dárselo.

#### **4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

Los desafíos más grandes para poder mirar para adelante con la empresa, es el tema impositivo y el tema laboral, cuando esos temas estén destrabados las empresas van a crecer en gran velocidad. Acá los costos laborales son altísimos y el impuesto al trabajo es muy alto al igual que el conflicto, lo digo en relación a los resultados que te da, la insuficiencia. A un emprendedor vos lo tenés que motivar e incentivar para que emprenda porque va a arriesgar lo que tiene, yo emprendo, pero las reglas que hay acá son muy caras, yo pago las mismas cargas sociales que paga Arco y yo soy una PYME que tengo 18 empleados, y Arco 5000. El costo horario de un empleado de Arco que fabrica alimentos no es el mismo que el mío hay una diferencia abismal, toda empresa grande, empezó siendo chiquita, entonces para hacerlas crecer hay que ver eso. Los vaivenes económicos de Argentina también tienen que ver, es una cuestión de orden, cuando yo gano mucho es porque alguien está perdiendo. La verdad que no sé dónde estará la falla, es época de inflación.

#### **5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No.

#### **6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

Habría que evaluarlo, no es mala la idea, es buena. Para que eso funcione acá habría que generar un montón de cosas que hoy por hoy acá no existen, no sé cuándo las tendremos, pero básicamente tiene que haber un consumo y las reglas del juego tendrían que ser claras, y otro mercado porque no es lo mismo ir a Miami a vender algo, que venderlo acá.

Las reglas del juego para que se fomente más esta certificación sería como número uno el orden de la economía y el tema legal y jurídico. Si esto estuviese correcto, funcionaría con el tiempo porque la idea no es mala. Hay que tomar la decisión de tomar el riesgo, encontrar que producto y ver el desarrollo. Lo que pasa es que en Argentina tenemos una mirada cortita, no larga. El riesgo te obliga a mirar cortito y el que emprende en empresas B creo que tiene una visión a 10 años donde tiene una estructura que puede aguantar y tiene créditos con tasas bajas que quizás los logra para arrancar y poder tener un orden.

**7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué**

No lo considero viable a día de hoy, pero sí se podría hacer con las reglas del juego claras y un nivel bajo de incertidumbre y sin inflación.

**8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

Yo creo que sí, en otro contexto. La argentina es emprendedora, y nosotros los argentinos estamos acostumbrados a hacer de la nada todo, no hay reglas claras, no hay apoyo del estado, no hay nada. Se necesita financiación y tiempo.

**9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

No, pero sí tenemos todas las habilitaciones que hay que tener para estar actualizados, si quiero puedo ir a obtener una SIO 9000 pero a mí no me va a cambiar nada.

**Empresa: Provemat**

**Fecha: 28 de Octubre de 2016**

**Inicio 14 hs. Duración 35 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Gustavo Tabbia**

**1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?**

Sí. Realizamos donaciones a la fundación del hospital de niños de la Ciudad de La plata y a la cooperadora de padres de la misma. La donación se realiza en efectivo, y no en artículos o alimentos. Se destina un cierto monto de manera mensual, donde se nos entrega un recibo donde queda registrado el pago y los detalles, para dar transparencia.

***En caso de respuesta afirmativa:***

**1.2. ¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?**

Las mismas se realizan, como te comentaba, en el ámbito social. Nos motiva ver que el hospital de niños pueda seguir creciendo institucionalmente, y que pueda dar un mejor servicio, ya que quienes se atienden ahí son niños, los cuales viven muchas veces en condiciones muy difíciles al igual que sus familias, y ellos son nuestro futuro. Entonces tratamos de aportar un poco o colaborar con ellos para que puedan salir adelante y tengan un futuro mejor.

**1.3. ¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?**

Sí. Como mencioné anteriormente, las donaciones se encuentran planificadas, realizándose regularmente de manera mensual, sin dejar de lado alguna donación extraordinaria que se pueda hacer.

**2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

Sí, nos preocupa. Porque la situación actual en que nos encontramos actualmente tanto a nivel país como a nivel mundial, no son las más favorables.



**3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

La relación con nuestros clientes debe ser 100% óptima, porque son la base de nuestro negocio. Nosotros necesitamos que el cliente vuelva y nos recomiende. Respecto a los empleados, nos esforzamos para que esta relación sea la mejor, para que exista una buena predisposición por parte de los mismos y que estén motivados. A su vez, tratamos de darles todas las herramientas para que puedan desarrollar sus actividades de manera correcta.

Y con respecto a los proveedores, existe una relación comercial excelente, donde hay apoyo y crédito abierto por parte de ellos hacia nosotros. En parte debido a la experiencia que poseemos en el rubro y la antigüedad de 40 años, es que recibimos este apoyo y confianza.

**4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

Principalmente nuestro desafío es poder dar el salto como PYME y comenzar un camino de crecimiento. El problema es que el contexto no nos ayuda. La situación del país es complicada. Aun así, tratamos de aportar aunque sea en lo poco a que las cosas mejoren.

**5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No, no lo conozco.

**6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

Sí, pero estamos hablando de una empresa familiar, y tener una certificación es algo complicado. Hoy no podríamos asumir esos costos, ni creo que nuestra realidad esté preparada para un cambio así. Creo que no tenemos chances porque no está a nuestro alcance.

**7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?**

No. Como te comentaba, no me parece viable, al menos en el corto plazo. La realidad, es que tenemos muchas complicaciones para subsistir en el mercado, y esto no está lamentablemente dentro de nuestras prioridades. Además, pagar una cuota anual de 500 USD es algo que no podríamos sostener.

**8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

Desde mi perspectiva, puedo decir que las pymes del rubro de comercio no están preparadas, porque hay otras prioridades. La mayoría tenemos muchas dificultades para obtener un margen de ganancia en la venta de nuestros productos para poder sostenernos en el mercado, y creo que no estaríamos dispuestos a arriesgar nuestro negocio.

**9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

No por el momento.

**Empresa: Salinera La Delicia**

**Fecha: 20 de Octubre de 2016**

**Inicio 15 hs. Duración 35 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Eduardo Javier Marconi**

**1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?**

No realizamos, pero sería una cosa que me interesaría y casualmente hace poco tiempo hablé con mi socio y me gustaría hacer algunas cosas a nivel de la empresa nuestra, como por ejemplo, mejorar las instalaciones sanitarias, poner un comedor, mejorar ciertas cosas para que la gente que trabaja acá esté más cómoda.

Me está costando porque con mi socio pensamos de maneras diferentes, él está mucho dentro de la empresa y yo estoy más en la calle, entonces a veces chocamos con este tipo de cosas. Tienen un lugar donde pueden tomar el desayuno que es abierto, y él quiere seguir de esta forma, pero igualmente vamos a hacer lo que tengo pensado.

Respecto a donaciones nunca lo consideramos, pero me gustaría, no hay problema. Incluso en la parte mía personal doy clases gratis de tenis en la Universidad Jaureche para los chicos del barrio.

***En caso de respuesta Negativa:***

**1.4. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no realiza RSE?**

La verdad que nunca lo consideramos, el rubro nuestro es de la sal, y la verdad que es un tema pendiente que nunca lo vimos.

**2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

Claro que sí. Sabemos que la sal es un alimento que hace mal en cantidad.

**3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

La relación es buena, pero te vuelvo a repetir, no es la misma relación la de mi socio que la mía. Yo estoy en la calle, me dedico a la venta, a visitar proveedores, la

mía es excelente tanto con proveedores como con el personal. Busco más relación a largo plazo porque es productivo para ambas partes, apoyo la idea de cooperación.

#### **4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

El foco de atención sería crecer un poco, estamos estancados en lo mismo de siempre, quizá implementar algún otro tipo de envase como aplican los de Celusal y Dos Anclas, que también hacen sal light o saborizadas, envasan pimentón, etc. Nosotros nos quedamos mucho en la sal económica y quizá tenemos que apuntar a eso para poder crecer, a nuevas líneas e ideas.

Los vaivenes siempre influyen, pero el producto nuestro cuando tenemos viento en popa cuando trabajan todos y el país está bien, vendemos un montón porque la sal es un producto que se utiliza en todo. Cuando hay crisis y hay malaria vendemos también porque es una sal barata y le vendemos mucho a panaderías, porque la sal vale la mitad de lo que sale la competencia, y la gente empieza a buscar el precio hasta en esas cosas. Entonces es un rubro que estamos bastantes parejos gracias a Dios, con respecto a los vaivenes económicos, siempre tenemos trabajo. Incluso hasta en la crisis del 2001 trabajamos mucho, porque la gente busca el mínimo precio. En cambio, también tengo una empresa de herramientas para la construcción, y como ahora cayó ese rubro, estoy parado, y con la sal sigo trabajando siempre por más que no sea un trabajo muy rentable, porque es de mucho volumen y poco margen, pero es algo parejo que siempre estuvo abierta y está estable desde el año 1927.

#### **5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No.

#### **6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

Sí me interesaría adherirme. Le tendría que consultar a mi socio. Porque es una cuestión humana y nata de cada uno, Yo nací con la intención de ayudar y colaborar con la sociedad y con la gente y poder hacer una obra de bien. Sería una mera para que la empresa sea una extensión de la forma de ser de uno mismo.

#### **7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?**

No sé si es viable a nivel rentable, porque somos una pequeña PYME de 6 empleados y vivimos al día trabajando duro. Es un negocio que por más que sea siempre parejo es poco rentable, hay mucha rotación y muy poco margen.

**8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

Pienso que sí y que de a poco la tendencia va cambiando, la generación de hijos, es decir, los chicos jóvenes vienen más abiertos, con otra cabeza y principios de querer colaborar.

**9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

No aplicamos a ninguna otra herramienta.

**Empresa: Santa María**

**Fecha: 3 de Noviembre de 2016**

**Inicio 17 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Jorge Perta**

**1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?**

***En caso de respuesta afirmativa:***

**1.2. ¿En qué ámbito aplica principalmente acciones de RSE? ¿Qué lo motiva a realizar las mismas?**

Brindamos capacitación para todos nuestros empleados y tenemos un arreglo con una empresa local para que retire los cartones que nosotros desechamos. Ellos después se encargan de reciclarlos. Lo que me motiva es el hecho que quiero poder hacer algún bien a la sociedad, mi familia viene de un pasado humilde, por lo que entiendo que para crecer, hace falta cierta cooperación. Todo esto siempre que no ponga en riesgo mi propia empresa.

**1.3. ¿Poseen en su empresa una política establecida de RSE o son acciones aisladas?**

No sé si llegan a ser políticas, pero si son temas que venimos haciendo hace ya unos años.

**2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

Sí, me preocupa. Creo que en la parte social ya estamos aportando nuestro granito de arena porque, ¿cuántas empresas pueden decir a día de hoy que están dando trabajo estable? Pero viendo el costo medioambiental, considero que esa es nuestra pata más floja, aparte del arreglo con el cartón, no estamos haciendo nada más.

**3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

Muy buenas, incluso con nuestros colegas. A día de hoy nuestro mercado geográfico está en un punto de madurez por lo que la torta ya está distribuida. Además,

siendo el contexto actual tan incierto, últimamente estamos en mayor contacto con nuestros colegas para comprender qué visión tienen del futuro.

#### **4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

Hoy en día, nuestro principal desafío es comprender los cambios en las preferencias de consumo de nuestros clientes. Siendo este un negocio de retail masivo mayorista, estamos notando una gran oleada de consumidores finales que vienen a hacer sus compras a nuestro local, porque consiguen precios más bajos que en los hipermercados tradicionales. También nos tiene preocupados el alto nivel de incertidumbre de nuestro país. No sabemos hacia dónde vamos, por lo que nos resulta muy difícil tomar decisiones que impliquen pensar a largo plazo. Estamos pivoteando hasta que se aclare el panorama.

#### **5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No.

#### **6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

No. Porque la certificación no me ofrece nada que me beneficie a día de hoy y que no pueda conseguir con mi modalidad de trabajo actual.

#### **7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?**

Tendría que ver si es viable. Si la certificación me diera alguna clase de beneficio lo podría considerar.

#### **8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

No considero que las empresas argentinas estén preparadas. No existe el conocimiento de la certificación, lo que significa y para qué sirve. ¿Cómo te puede interesar algo que ni siquiera conoces? Al fin y al cabo, los problemas de fondo actuales de las pymes no los resuelve, como son los costos laborales, las cargas impositivas y los costos de financiación. Además, con tanta incertidumbre, no voy a invertir en algo que me va a dar beneficios dentro de años cuando no puedo saber qué va a ocurrir el mes que viene.

#### **9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

No.

**Empresa: Consultora Benedetto**

**Fecha: 6 de Noviembre de 2016**

**Inicio 14 hs. Duración 40 minutos. Entrevista Presencial**

**Entrevistado: Eduardo D'Benedetto**

**1. ¿Realiza su empresa acciones de RSE?**

***En caso de respuesta Negativa:***

**1.4. ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no realiza RSE?**

El principal motivo es el desconocimiento, seguidamente no creo que nos sea significativamente redituable pertenecer al grupo de empresas B.

**2. ¿Le preocupa el costo social o ambiental que puede generar su empresa?**

No considero que nuestra empresa genere daños ambientales o sociales.

**3. ¿Cómo son sus relaciones con proveedores, clientes, empleados y accionistas (En caso de existir)? ¿Considera importante crear relaciones a largo plazo y basadas en la cooperación?**

Excelentes. Son la base de nuestra empresa. Actualmente son a largo plazo y basadas en la cooperación.

**4. ¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar como PYME?**

La continuidad de trabajo.

**5. ¿Conoce el sistema de certificación B? (Si no lo conoce, explicar)**

No lo conocía hasta el momento de esta encuesta.

**6. ¿Le interesaría adherirse? ¿Por qué?**

Podría ser, ya que, si bien no lo conocía, siempre actuamos en consecuencia.

**7. ¿Considera viable la adhesión en el caso de su empresa? ¿Por qué?**

Por el momento no lo considero viable por la falta de trabajo.



**8. ¿Considera que las empresas argentinas están preparadas para adherirse?**

Sí.

**9. ¿Aplica algún otro sistema de certificación u otra herramienta?**

En la medida de lo posible implementamos medidas que ayuden al cuidado del medio ambiente tales como:

- -Sistemas de generación de energía solar.
- -Incorporación de espacios verdes instalados en paredes y azoteas.
- Aislaciones térmicas en paredes y techos para el ahorro de energía.
- -Sistemas computarizados de riesgo con el fin de evitar el exceso de gasto de agua.

# Trabajo de Investigación Final: “Sistema de Certificación B en PYMEs Argentinas”

POFESOR ALTERSON, MARTÍN ANDRÉS  
PROFESORA POLLINI, PAOLA ANA EMA

**INTEGRANTES:**

PAYER, GONZALO (1046501)

PERTA, LUCAS (1020023)

SINÓPOLI, ANTONELLA (1038257)

TURNO NOCHE, AULA 618



## OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

## ➤ **Objetivo Principal:**

1. Describir las causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas, se adhieren o no al Sistema de Certificación B en Argentina.



## ➤ **Objetivos Secundarios:**

1. Determinar el nivel de conocimiento que posee la población sobre el Sistema de Certificación B en Argentina.
2. Comprender si existen limitaciones estructurales en las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina.
3. Determinar los principales motivos de adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.
4. Determinar los principales motivos de no adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.



# MARCO TEÓRICO

## CONCEPTOS CLAVES



RSE: Drucker, Peter. La gestión en tiempos de grandes cambios. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1996, p. 83.

Valor compartido: Harvard Business Review, Porter y Kramer, 2011

Empresas Híbridas: Haigh y Hoffman, 2012 ; Lentz, Sydney S. (1996), Hybrid Organizational Structures: A path to Cost Savings and Customers Responsiveness (Lentz, 1996)

# SURGIMIENTO B LAB INC. EN LOS ESTADOS UNIDOS

## Fundadores:

- ❖ Jay Coen
- ❖ Bart Houlahan
- ❖ Andrew Kassoy



## En la Actualidad:

- ❖ 50 países
- ❖ Más de 1929 empresas B certificadas
- ❖ En 130 industrias diferentes

## EXPANSIÓN HACIA LATINOAMÉRICA



Argentina



Colombia



Chile



México



Uruguay



Perú



Paraguay



Brasil



Ecuador



Bolivia



Costa Rica

## EMPRESAS B

- ❖ Perfil marcado por el impacto social ambiental.
- ❖ Dificultades para conseguir inversores.
- ❖ Valores del personal = Valores del emprendedor.
- ❖ Realizan publicidad mediante sus valores.
- ❖ Mejores beneficios que la media.
- ❖ Tomar medidas económicas.
- ❖ Realizan donaciones.



SISTEMA B

Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies?. *Business Horizons*, 51(4), 341-352.

## MARCO LEGAL EN ARGENTINA

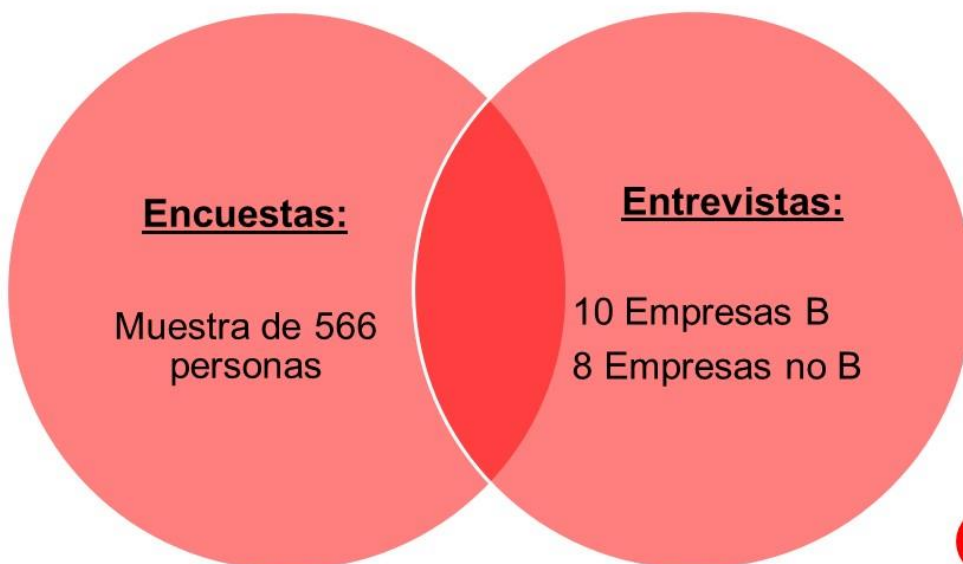
### ➤ Plan Argentina Emprende

- ❖ Ley de Emprendedores
- ❖ Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo.



# METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

## HERRAMIENTAS UTILIZADAS:





## ALGUNAS DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS:



**BOLA**



animaná

AndoReciclaje

Colectando Sol

energe

cubremε

conexia



**TONKA**  
gas controls

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

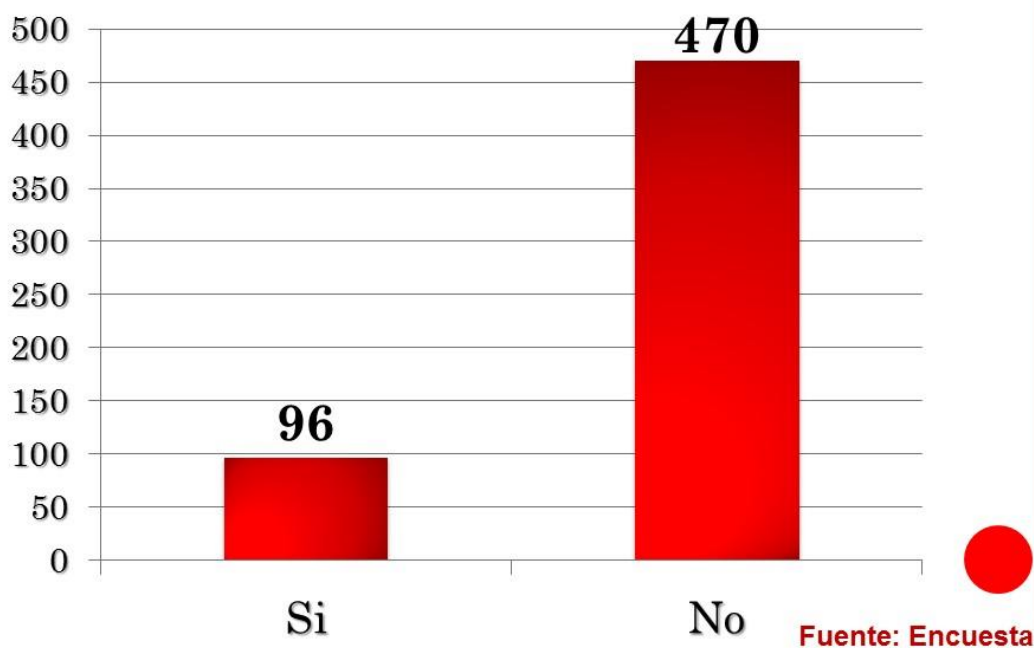
### Encuestas y Entrevistas



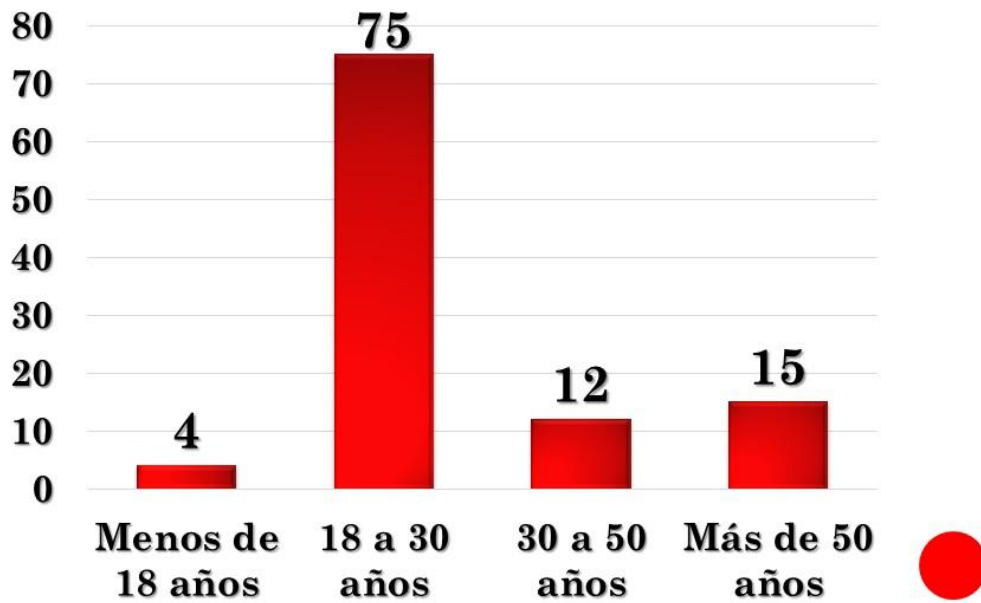
## OBJETIVO 1

DETERMINAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE POSEE EL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN B EN ARGENTINA.

### CANTIDAD DE PERSONAS QUE CONOCÍAN LA CERTIFICACIÓN B

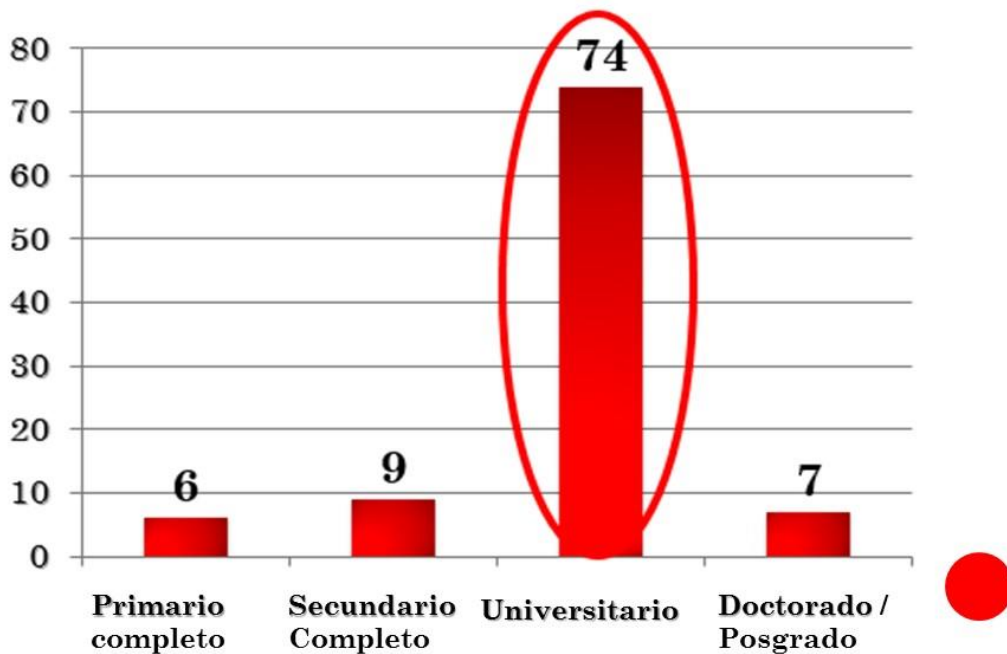


## PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO SEGÚN RANGO DE EDAD



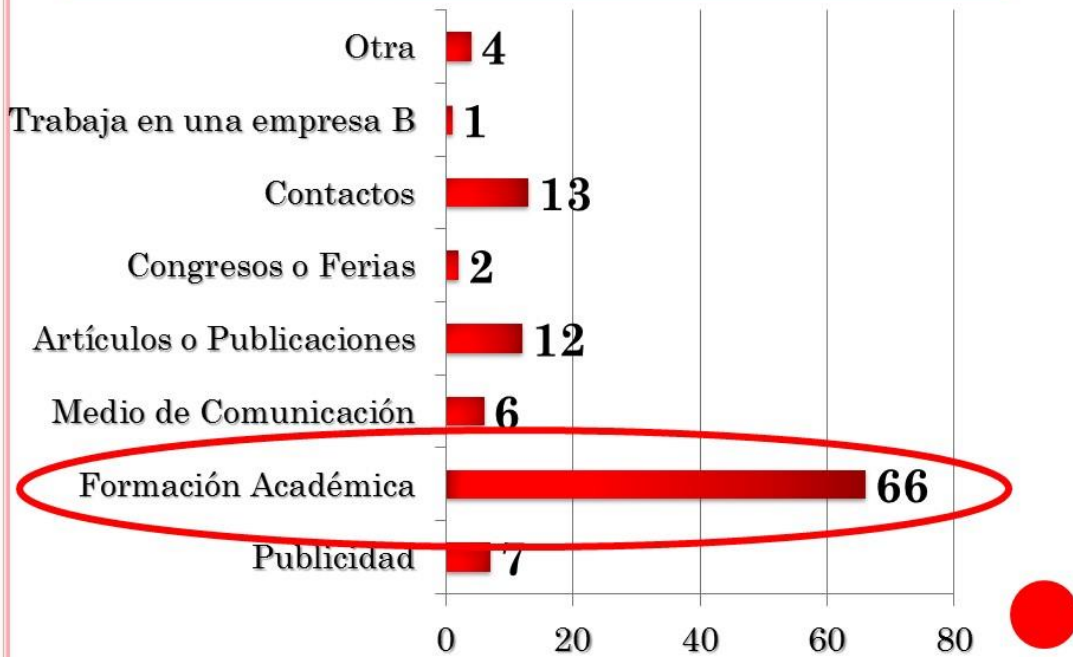
Fuente: Encuesta

## CANTIDAD DE RESPUESTAS POSITIVAS SEGÚN NIVEL EDUCATIVO



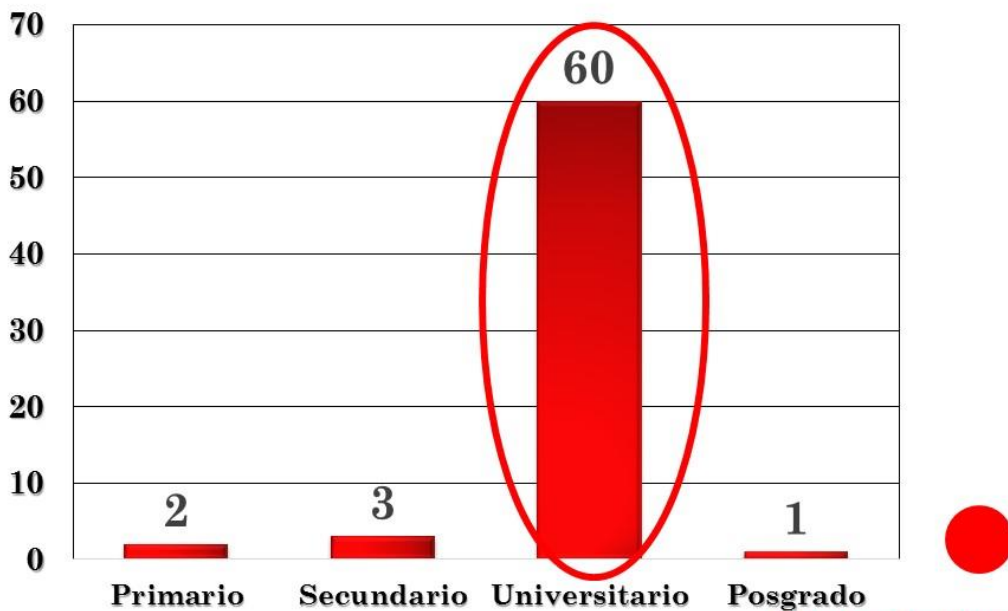
Fuente: Encuesta

## CÓMO CONOCIERON LA CERTIFICACIÓN



Fuente: Encuesta

## EN QUÉ NIVEL EDUCATIVO CONOCIERON EL CONCEPTO

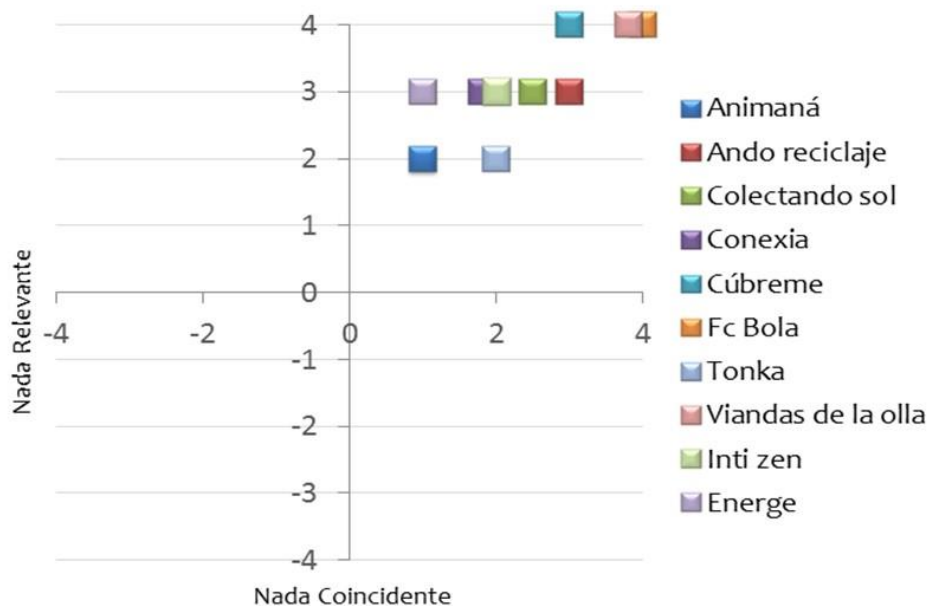


Fuente: Encuesta

## OBJETIVO 3

### DETERMINAR LOS PRINCIPALES MOTIVOS DE ADHESIÓN DE LAS PYMES AL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN B EN ARGENTINA.

#### LOS VALORES DE LOS EMPRESARIOS B

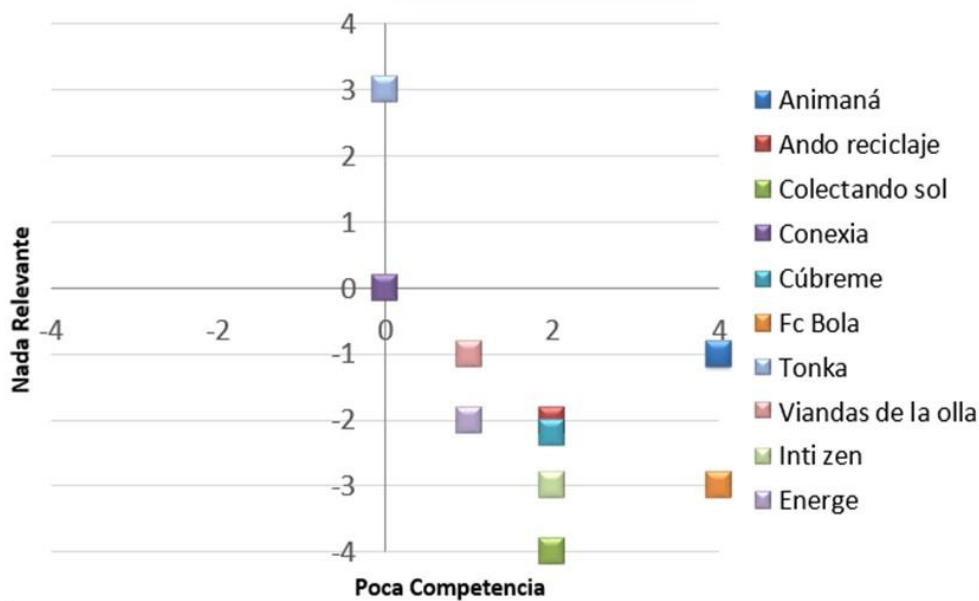


X: Grado de Relevancia en su decisión.

Y: Grado en que los valores de la certificación B coinciden con los del Empresario.

Fuente: Entrevistas

## CANTIDAD DE COMPETIDORES EN EL MERCADO B



X: Grado de Relevancia en su decisión.

Y: Grado de competencia actual en el Rubro

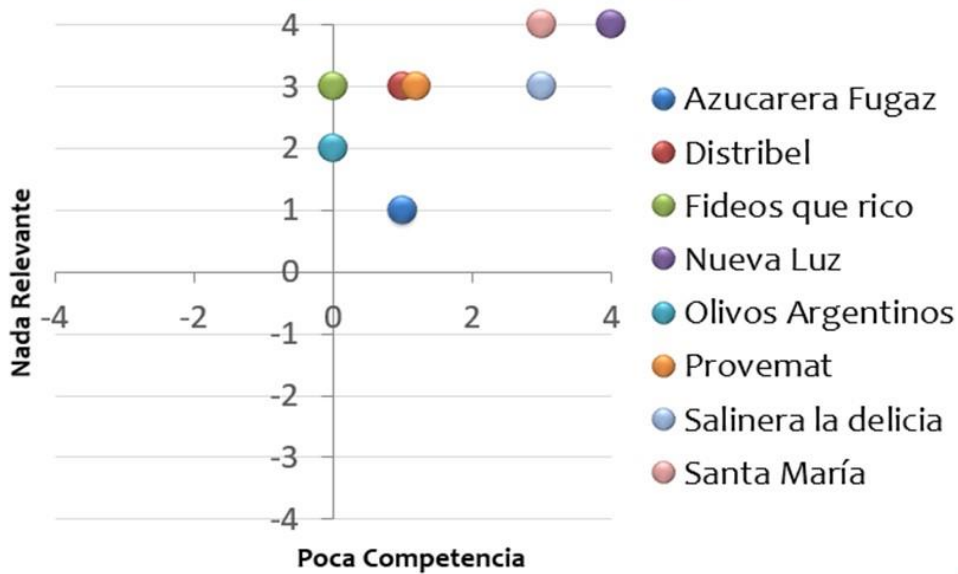
Fuente: Entrevistas

## OBJETIVO 4

**DETERMINAR LOS PRINCIPALES MOTIVOS DE NO ADHESIÓN DE LAS PYMES AL SISTEMA DE CERTIFICACIÓN B EN ARGENTINA.**



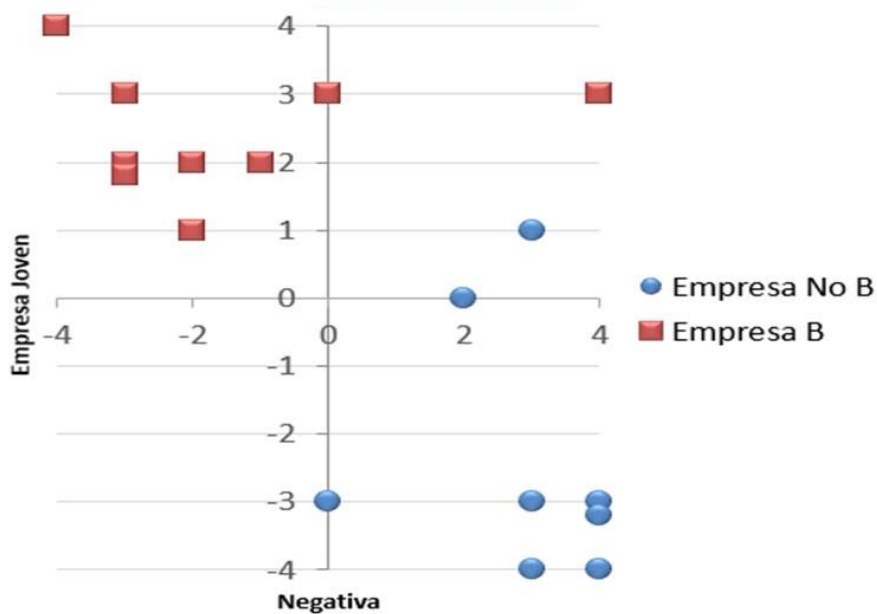
## CANTIDAD DE COMPETIDORES EN EL MERCADO NO B



X: Grado de Relevancia en su decisión.  
 Y: Grado de competencia actual en el Rubro

Fuente: Entrevistas

## PERSPECTIVAS DE CAMBIO A FUTURO A NIVEL PAÍS



X: Antigüedad de la Empresa  
 Y: Perspectivas Futuras de Cambio a Nivel País Fuente: Entrevistas




## CONCLUSIONES

**1. Determinar el nivel de conocimiento que posee la población sobre el Sistema de Certificación B en Argentina.**



La sociedad Argentina no conoce el sistema de Certificación B. Los que sí conocen, lo han hecho mayormente a través de alguna institución académica. Principalmente la Universitaria.



## **2. Comprender si existen limitaciones estructurales en las pequeñas y medianas empresas para la obtención de la Certificación B en Argentina.**



No existen a día de hoy motivos que evidencien que las Pymes argentinas no están preparadas estructuralmente para soportar un modelo de negocio B.



## **3. Determinar los principales motivos de adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.**



Los dos principales motivos por los cuales las Pymes argentinas se adhieren al sistema de certificación B son:

- Una fuerte convicción personal
- Encontrar un mercado insatisfecho, con baja competencia y con potencial de crecimiento.





#### **4. Determinar los principales motivos de no adhesión de las Pymes al sistema de Certificación B en Argentina.**

Los dos principales motivos por los cuales las Pymes argentinas no se adhieren al sistema de certificación B son:

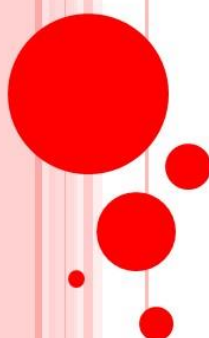


- La certificación no aporta los suficientes beneficios como para competir en un mercado maduro y con alto nivel de competencia.
- Los empresarios no B tienen una visión negativa y de incertidumbre respecto al futuro, en comparación a los empresarios B.



### **DEBATE**

**Para ustedes, ¿Por qué las Pymes argentinas no se adhieren al Sistema de Certificación B?**





**¡MUCHAS GRACIAS!**

**EQUIPO N° 10**