



Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Economía y Administración
Licenciatura en Administración
Tesina



Empresas B redefiniendo el éxito empresarial.

Un estudio de caso



Tesista: Ana Florencia Guidi, legajo 97109

Directora: Mg. María Ayelén Hollmann

2019

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por creer en mí desde el primer momento en el que imaginé que esto sería posible. Gracias también a mi pareja que me alentó siempre a terminar la carrera a pesar de los obstáculos. A mis amigas por ser aliadas en las buenas y comprensivas en las malas. A Leonardo del Centro del Copiado por su generosidad y sinceridad. Finalmente, agradezco infinitamente a mi directora de tesis, quien me ayudó tanto desde lo académico como desde de lo emocional, haciendo que cada esfuerzo valiera la pena.

Tabla de contenidos

1. Introducción.....	1
1.1 Descripción del problema u oportunidad.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Metodología.....	3
2. Marco teórico.....	4
2.1 Desarrollo Sostenible.....	4
2.2 Responsabilidad Social Empresaria.....	7
2.3 El éxito en las nuevas economías	12
2.4 Empresas Sociales y Empresas B	15
2.4.1 Movimiento B: B lab y Sistema B	17
2.4.1.1 Certificación de Empresa B.....	27
2.4.2 Academia B.....	35
2.4.3 El compromiso de los colaboradores	37
2.5 Sistema B en Argentina	40
2.6 Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Ley BIC) en Argentina.....	44
2.7 El desafío de priorizar el triple impacto en Argentina.....	49
3. Análisis de caso: Empresa B Centro del Copiado	53
3.1 Descripción de la empresa	53
3.1.1 Misión	57
3.1.2 Visión	60

3.1.3 Valores	60
3.2 Impacto social y ambiental	61
3.3 Certificado de Empresa B	65
3.4 Diagnóstico actual.....	74
3.4.1 Matriz FODA	74
3.4.2 Encuestas al equipo de trabajo	79
3.5 Propuestas de mejora	90
3.5.1 Propuestas basadas en la matriz FODA	90
3.5.2 Propuestas basadas en ODS	93
3.5.3 Propuesta de Canvas B.....	102
4. Conclusiones.....	105
Lista de referencias.....	109
Anexo 1. Entrevista al fundador de Centro del Copiado.....	113
Anexo 2. Encuesta a colaboradores de Centro del Copiado.....	123

Tabla de figuras

Figura 1: Diagrama de Venn de Sociedad, Economía y Medio ambiente. Por Academia de la Sec.de Emprendedores (2017).....	4
Figura 2: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por PNUD (2019).....	6
Figura 3: Comunidades de práctica de Sistema B. Por Sistema B (2019)	20
Figura 4: Impacto del modelo de negocio. Por Sistema B (2019).....	24
Figura 5: Modelo de Negocios Canvas B. Por Zagarzazú (2017)	26
Figura 6: Modelo de Negocio Social. Por Academia de la Sec. de Emprendedores (2019).....	27
Figura 7: Resumen de pasos para certificar. Por Sistema B (2019)	29

Figura 8: Prácticas y modelos de negocio. Por Sistema B (2019).....	30
Figura 9: Tipos de certificación B. Por Sistema B (2019)	33
Figura 10: Movimiento global B. Por Sistema B (2018).....	35
Figura 11: Fotografías del Día B 2018. Registro propio	43
Figura 12: Preocupación de los argentinos por el medio ambiente. Por CIS (2018)	49
Figura 13: Problema ambiental más grave para los argentinos. Por CIS (2018).....	50
Figura 14: Grado de compromiso de los argentinos con el medioambiente. Por CIS (2018)	51
Figura 15: Logo de la empresa. Por Centro del Copiado (2019).....	53
Figura 16: Línea de tiempo con hitos de CDC. Elaboración propia.....	53
Figura 17: Fotografía de Leonardo Marcasciano, dueño de CDC. Fuente propia 2019.....	54
Figura 18: Fotografía de la fachada del local. Fuente propia 2019	55
Figura 19: Fotografía del interior del local sector planos e impresiones. Fuente propia 2019	59
Figura 20: Fotografía del interior del local sector gran formato. Fuente propia 2019	59
Figura 21: Fotografía del interior del local sector librería y entregas. Fuente propia 2019	60
Figura 22: FSC. Fuente https://fsc.org/es	61
Figura 23: Puntuación del Impacto B de Centro del Copiado. Por B Corporation (2019)..	67
Figura 24: Fotografía de la vidriera "Somos Empresa B certificada". Fuente propia 2019	73
Figura 25: Sector de descanso, cartelera interna y baño. Fuente propia, 2019	75
Figura 26: Lockers, horno eléctrico y microondas para colaboradores. Fuente propia, 2019	75
Figura 27: Condiciones de trabajo. Fuente: Encuesta de clima laboral CDC 2018	76
Figura 28: Turnero. Fuente propia 2019.....	76
Figura 29: Antigüedad de los trabajadores. Elaboración propia	79

Figura 30: Edad de los empleados. Elaboración propia	80
Figura 31: Género de los empleados. Elaboración propia.....	80
Figura 32: Igualdad de género en la empresa. Elaboración propia	81
Figura 33: Fotografía detrás del mostrador. Fuente propia 2019	82
Figura 34: Posibilidad de expresar opiniones. Elaboración propia	82
Figura 35: Prestaciones laborales. Elaboración propia.....	83
Figura 36: Duración de la jornada laboral. Elaboración propia	83
Figura 37: Cercanía al lugar de trabajo. Elaboración propia.....	84
Figura 38: Relación entre trabajo y objetivos de la empresa. Elaboración propia	85
Figura 39: Posibilidades laborales. Elaboración propia	85
Figura 40: Reconocimiento social. Elaboración propia	86
Figura 41: Conciencia ecológica. Elaboración propia.....	86
Figura 42: Orgullo de pertenecer a la empresa. Elaboración propia	87
Figura 43: Compromiso con la comunidad. Elaboración propia.....	87
Figura 44: Valoración de trabajar en Empresa B. Elaboración propia.....	88
Figura 45: ODS 3. PNUD (2019)	94
Figura 46: ODS 4. PNUD (2019)	95
Figura 47: ODS 5. PNUD (2019)	96
Figura 48: Foto de vidriera #Ni una menos. Ph. Concejo Municipal San Carlos de Bariloche (2016)	97
Figura 49: ODS 8. PNUD (2019)	97
Figura 50: ODS 10. PNUD (2019)	98
Figura 51: ODS 11. PNUD (2019)	98
Figura 52: ODS 12. PNUD (2019)	99
Figura 53: ODS 15. PNUD (2019)	100

Figura 54: ODS 17. PNUD (2019) 101

Tabla de tablas

Tabla 1: Tarifa anual de certificación B. Por Sistema B (2019) 34

Tabla 2: Puntuación en Gobernanza. Por B Corporation (2019)..... 68

Tabla 3: Puntuación Trabajadores. Por B Corporation (2019)..... 69

Tabla 4: Puntuación comunidad. Por B Corporation (2019)..... 70

Tabla 5: Puntuación Medio Ambiente. Por B Corporation (2019) 71

Tabla 6: Matriz FODA de CDC. Elaboración propia 74

Tabla 7: Canvas B del Centro del Copiado. Elaboración propia..... 102

1. Introducción

1.1 Descripción del problema u oportunidad

En el siglo XXI, gracias a las nuevas tecnologías de comunicación e información, los ciudadanos del mundo se están concientizando sobre los cambios climáticos provocados por las malas prácticas industriales, sobre las desigualdades sociales y sobre el continuo deterioro ambiental que limita cada vez más los recursos naturales. Es por esto que han surgido varias iniciativas en pos de sensibilizar a la población sobre la responsabilidad de cada uno con el futuro de todos.

Las nuevas corrientes de gestión corporativa sostienen que el deterioro ambiental ha sido a causa de la mala práctica de la sostenibilidad. Esta concientización ha sido influenciada por las Organizaciones No Gubernamentales [ONG] y los movimientos globales que tienen como objetivo sensibilizar para inspirar y transformar el modo de hacer negocios buscando al mismo tiempo el beneficio social, ambiental y económico. Así, el éxito empresarial no solamente se obtiene al generar rentabilidad económica, sino también al potenciar el cuidado del planeta y de la sociedad. Cada vez más sectores de la sociedad están tomando conciencia de que pueden ser agentes de cambio. Debido a esto, han surgido varias organizaciones que se esfuerzan por generar impacto positivo, como las Empresas B.

El movimiento B comenzó en el año 2006 en el mundo y llegó a Latinoamérica en el 2011 con la organización Sistema B. En el año 2019 ya se encuentran certificadas cien Empresas B en Argentina. Sin embargo, este movimiento es aún incipiente en la Patagonia argentina, donde sólo se han certificado cuatro empresas. Expandir el movimiento es un desafío que implica cambiar las prioridades y medir el éxito por el triple impacto generado, difundiendo la conciencia social y ambiental en la región.

1.2 Objetivos

Objetivo general:

Analizar la propuesta de redefinición del éxito empresarial presentada por el movimiento B y estudiar el caso la de primera Empresa B de la Norpatagonia argentina.

Objetivos específicos:

- Explorar el contexto en el que se desarrolló el concepto de Empresa B y analizar en qué sentido genera innovación al concepto de Responsabilidad Social y de éxito empresarial.
- Describir a las organizaciones que promueven al movimiento B: B Lab y Sistema B.
- Presentar la certificación de Empresa B e identificar las motivaciones que impulsan a las empresas a certificarse.
- Analizar el desafío de priorizar el triple impacto en Argentina, tanto en lo práctico como en lo legal.
- Analizar el caso de la empresa Centro del Copiado: impactos, certificación B y diagnóstico.
- Proponer mejoras a la empresa haciendo énfasis en el impacto social y ambiental.
- Reflexionar sobre la generación de impacto positivo y la redefinición del éxito empresarial.

1.3 Metodología

La metodología que se empleó en este trabajo consiste en una investigación de tipo descriptiva para definir los conceptos generales de la Empresa B y los vinculados a la Responsabilidad Social Empresarial. Asimismo, se estudió el caso la primera Empresa B certificada en la Región del Comahue, norte de la Patagonia argentina.

A partir de un análisis cuantitativo y cualitativo se realizó un acercamiento inductivo sobre la temática. La teoría interpretativa se enmarcó en la investigación de búsqueda, recolección y análisis de datos teóricos. Se analizaron los datos de fuentes secundarias como libros, webs oficiales, manuales, casos, publicaciones, artículos, *papers* académicos, notas de prensa y entrevistas publicadas. También se contó con la referencia a consultas directas a miembros de Sistema B Argentina, participación en talleres, *webinars* y conferencias específicas sobre la temática.

Finalmente, se estudió el caso del Centro del Copiado, Empresa B de la localidad de San Carlos de Bariloche. Se realizaron entrevistas a Leonardo Marcasciano, fundador y gerente de la empresa, se realizó una observación *in situ* y se mantuvo una comunicación regular telefónica y vía correo electrónico para solicitar datos específicos sobre la empresa. Para poder lograr mayor objetividad en la investigación, se consultaron diversos artículos periodísticos e información en redes sociales y se realizó una encuesta a los trabajadores con escala de Likert.

2. Marco teórico

2.1 Desarrollo Sostenible

La Comisión Mundial sobre el Desarrollo y el Medio ambiente de la Organización de Naciones Unidas [ONU] ha definido al desarrollo sostenible como aquel “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD, 1987:24). De este modo, propone racionalizar tanto los sistemas de producción como de consumo para que los recursos naturales se consuman a una velocidad que le permita a la naturaleza generar nuevos recursos. Este concepto contempla la conjunción de varios aspectos: economía y calidad de vida, medioambiente y producción, y sociedad y conciencia ecológica. De acuerdo al diagrama siguiente, se busca la equidad, viabilidad y que sea soportable.



Figura 1: Diagrama de Venn de Sociedad, Economía y Medio ambiente. Por Academia de la Sec.de Emprendedores (2017)

El concepto de Desarrollo Sostenible se fue construyendo gracias a diferentes hitos históricos, de los cuales cabe destacar la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992¹. Allí se señalaron las metas para sostenibilidad social y ambiental para el siglo XXI y la Agenda 21, un programa de acción para lograr esas metas. En dicha cumbre, también se redactó la

¹ También llamada Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD)

“Declaración sobre el Medio ambiente y el Desarrollo” en la que los gobiernos se comprometieron a adoptar leyes para producir estructuras de gobernabilidad alineadas con prácticas sostenibles relativas a la diversidad biológica y al cambio climático.

En el año 2000 se celebró la Cumbre del Milenio en la cual jefes de estado y líderes de más de 40 países comprometieron a sus naciones a formar parte de una alianza mundial para reducir la pobreza extrema. Asimismo, asumieron el compromiso de trabajar ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio antes del 2015, centrados principalmente en la agenda social.

Otro momento histórico en el que se trató el Desarrollo Sostenible fue la Conferencia de las Naciones Unidas Río +10, celebrada en 2002 en Sudáfrica. Más de cien jefes de Estado ratificaron el Protocolo de Kyoto y se instó a involucrar al sector privado para contribuir al desarrollo sostenible dando el siguiente mensaje:

Los líderes empresariales deben comprender y reconocer las tendencias emergentes en el mundo de los negocios en la actualidad, tomando al desarrollo sostenible como un tema clave que busca generar una actividad económica rentable, ambientalmente benigna, más justa socialmente y más segura.
(Hollmann, 2017, p.23)

En el año 2012, en la conferencia Río +20, representantes de 70 países trabajaron en la elaboración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] establecidos luego en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Tres años después, en la sede de Naciones Unidas de Nueva York, se elaboró una versión final de los ODS para ser aplicados por 193 países entre el 2016 y el 2030. Los ODS vinculan elementos del desarrollo sostenible como el crecimiento económico / fin de la pobreza, la inclusión social / reducción de la desigualdad y la protección del medio ambiente / lucha contra el cambio climático.

Los 17 ODS de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible son los siguientes:



Figura 2: 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por PNUD (2019)

Las metas en la Agenda se desprenden de estos 17 ODS en pos de resolver los problemas sociales, económicos y ambientales que aquejan al mundo. Según la ONU, los países tienen la responsabilidad de establecer marcos legislativos y jurídicos para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos.

El concepto de desarrollo sostenible insta a tomar conciencia de que, por el presente y futuro de la humanidad, es necesario conservar la naturaleza y hacer un uso más racional de los recursos naturales. Para ello, se deben evitar las externalidades negativas como la huella hídrica, la huella energética, la huella de carbono, la huella social, la desertificación y el cambio climático.

De acuerdo con Hollmann (2017), el desarrollo sostenible es un concepto macroeconómico porque “plantea el reto de combinar una economía dinámica con una sociedad que ofrezca oportunidades para todos (incluidas las futuras generaciones), al tiempo que se mejora la productividad de los recursos y se desliga el crecimiento de la degradación del ambiente” (p. 17). En cambio, se entiende a la Responsabilidad Social Empresarial [RSE] como un concepto microeconómico que representa a una estrategia del sector privado para alcanzar un modelo basado en el desarrollo sostenible.

2.2 Responsabilidad Social Empresaria

Definir qué es una “empresa” permite comenzar a reflexionar sobre los alcances actuales del término y la percepción social, para luego analizar ciertos aspectos de las mismas. En primer lugar, la Real Academia Española define a la “empresa” como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” y a la palabra “organización” como la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Entonces, en español se entiende como una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad, lo cual se relaciona con la definición de Schein (1982) sobre organización:

Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (p. 14).

Muchas empresas de diversos tamaños comenzaron a integrar la RSE en sus planes estratégicos debido al avance de la concientización sobre el desarrollo sostenible. La RSE representa al compromiso que una empresa adquiere, de forma voluntaria, con su público o grupos de interés (*stakeholders*²) para mejorar la situación del negocio y las condiciones de la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

“Responsabilidad” es un concepto moral. Esta moralización de las actividades económicas genera nuevas formas de gobernabilidad y terminología, apareciendo expresiones como ciudadanía corporativa, empresas sociales, informes de sostenibilidad, auditoría social, inversiones socialmente

² El término *stakeholder* se refiere a un grupo de interés, individuo, organización, que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión o actividad. Por ejemplo, los empleados, clientes, proveedores, accionistas, inversores, entes públicos, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, organizaciones civiles, la comunidad y la sociedad en general.

responsables, y se realiza la transición desde el concepto de *shareholder* o *stockholder* (accionista) al de *stakeholder* (grupos de interés). (Hollmann, 2019, p.30)

Desde la mirada de las empresas, la RSE va más allá de la filantropía, es un modelo de gestión que piensa integralmente al negocio para analizar los impactos económicos, sociales y ambientales, procurando una gestión que atienda las necesidades del presente e incorporando una mirada de largo plazo. Este modelo busca el desarrollo sostenible del negocio y de la sociedad en la que está inmersa.

Se entiende a la RSE como una nueva visión de negocios para las empresas, en la que éstas gestionan sus actividades cotidianas de forma de que sean sostenibles en lo económico, social y medioambiental, reconociendo los diferentes intereses de los grupos con los que se relacionan. Entonces, la estrategia de RSE debe estar alineada con la misión (el ámbito de actuación de la compañía), visión (el sueño, el aspiracional de la organización) y valores de la compañía (los principios orientadores en la acción diaria), como también con el propósito (el “para qué” fue creada la organización).

El libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas en 2001 definía a una empresa socialmente responsable como aquella que en la gestión de sus negocios integra de manera voluntaria criterios económicos y otros de naturaleza medioambiental y social. Actualmente, este concepto está evolucionando a una acepción más específica que considera que la RSE es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad, con el objetivo de maximizar la creación de valor compartido para sus socios y partes interesadas y la sociedad en sentido amplio. Asimismo, las actividades económicas de las empresas también impactan en el sistema de normas y control desarrollado para prevenir sus externalidades negativas y ponen en evidencia su eficacia.

En Argentina, la RSE comenzó a tomar protagonismo luego de la crisis del 2001 cuando más de la mitad de la población quedó por debajo de la línea de pobreza y el desempleo creció de manera exponencial en pocos meses. Esta situación hizo que las empresas, impulsadas por sus colaboradores, empezaran a pensar en qué medida podían contribuir a paliar la necesidad de los más carenciados. En este contexto es que un importante número de compañías creó voluntariados corporativos, organizó colectas y llevó adelante algunos proyectos filantrópicos. Estas medidas fueron muy valoradas en especial por los empleados y eso también generó entusiasmo en las compañías, ya que percibieron que actuar bien mejoraba la reputación, permitía retener talentos y generar identidad interna.

Con el correr de los años, esas acciones se fueron multiplicando, profesionalizándose y haciéndose cada vez menos filantrópicas y más estratégicas. Las empresas comenzaron a analizar cuáles de sus impactos económicos sociales y ambientales podían generar riqueza para la sociedad. El criterio de generar valor compartido empezó a difundirse con más fuerza.

En el año 2010, luego de un largo proceso que involucró a miles de personas y organizaciones del mundo -representantes de empresas, sindicatos, universidades, organizaciones sociales, organizaciones ambientalistas, gobiernos y ciudadanos-, se construyó la ISO 26.000, primera norma en tratar el tema de la responsabilidad de manera integral. Esta herramienta, que constituye una guía para la acción de todo tipo de organizaciones de todo tamaño, está constituida por siete materias fundamentales: Gobernanza, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio ambiente, Asuntos de Clientes, Derechos humanos, Prácticas Justas de Operación y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. En cada una de estas materias, la guía repasa lo que toda organización puede hacer para ser socialmente responsable y conducir su accionar hacia el desarrollo sostenible.

La norma ISO 26000:2010 RS es una norma no certificable que proporciona orientación a todo tipo de organizaciones para permitir identificar impactos y desarrollar un plan de acción

orientado a la sustentabilidad de la propia empresa y de la sociedad en la que opera. Esta norma se ha constituido como el mayor referente en la temática y define a la Responsabilidad social como:

[La] responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible [...], tome en consideración expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (p.3)

Esta norma internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la Responsabilidad social, el reconocimiento de la misma y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Debido a que es una guía completa, consensuada universalmente por todos los países miembros de la ISO, las demás iniciativas de carácter mundial en responsabilidad social están convergiendo en ella.

Otro gran referente en este tema son los Estándares de *Global Reporting Initiative* [GRI], que consisten en la elaboración de un Informe de Sostenibilidad para medir, divulgar y rendir cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización en cuanto al objetivo del desarrollo sostenible. Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de los Estándares GRI proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible. Los Estándares GRI son modulares y

están interrelacionados. El esquema está compuesto por tres estándares universales: Fundamentos (GRI 101), Contenidos generales (GRI 102) y Enfoque de gestión (GRI 103); así como 33 estándares específicos por tema, agrupados en tres series: económica (GRI 200), ambiental (GRI 300) y social (GRI 400). La elaboración de informes de conformidad con los Estándares GRI aporta una perspectiva general y equilibrada de los temas materiales de una organización, de los impactos relacionados y de cómo los gestiona. Las organizaciones también pueden utilizar todos o partes de algunos Estándares GRI para presentar información específica.

A su vez, existe otra norma relacionada con la RSE es la AA1000 *Accountability*, una norma internacional desarrollada en 1999 por el *Institute for Social and Ethical Accountability*. Su objetivo es realizar una auditoría y elaborar informes de RSE considerando como eje principal en sus actividades el compromiso con las partes interesadas. De este modo se eleva la calidad de la rendición de cuentas y se difunden aspectos sociales y éticos de gestión empresarial. Esta norma no otorga ninguna certificación, sino que permite a la organización definir sus objetivos, establecer los mecanismos de retroalimentación necesarios con sus *stakeholders* y asegurar que los principios de las RSE se encuentren en la gestión estratégica de la organización.

Por un lado, a la RSE se la puede entender como prácticas, estrategias o programas que implementa la empresa para generar un impacto positivo, sin que esto sea su misión u objetivo principal. Por otro lado, la empresa social aporta un mayor nivel de involucramiento y de impacto, ya que se trata de una organización que utiliza modelos de negocio para alcanzar un objetivo ambiental o social, es decir que su principal negocio o *core business* se diseña alrededor de su misión social. Existen empresas cuyas acciones de RSE se limitan a una “filantropía corporativa”, basada principalmente en una estrategia de vinculación con la comunidad a través de la donación de ciertos fondos a organizaciones sin fines de lucro para ayudar a la comunidad o patrocinar algún evento. También algunas empresas utilizan la “Inversión social” o RSE Estratégica cuando buscan un impacto a largo plazo en la comunidad

donde operan, donde se incluyen programas para mejorar cuestiones laborales, ambientales y de salud en toda la cadena de valor. Otra forma de implementar la RSE de modo más activo es la “Creación de valor compartido” (*Shared value creation*) de Michael Porter que implica una incorporación de las estrategias de responsabilidad social a las operaciones principales de la empresa acercándolo al concepto de empresa social.

2.3 El éxito en las nuevas economías

El sistema económico tradicional tiene muchas ventajas, sin embargo, ha contribuido a aumentar la inequidad, a tal punto que el 1% de la población mundial concentra dos tercios de toda la riqueza del planeta; el medio ambiente continúa gravemente amenazado; y los índices de corrupción crecen y se extienden peligrosamente. (Sistema B, enero 2019)

La teoría económica clásica ha estado considerando a la consecución del máximo beneficio económico como el objetivo principal de las empresas. Según Carrelo (2018), “en la economía tradicional [el éxito en una organización] se mide con indicadores monetarios como el Balance Económico Financiero” dando por hecho que el dinero no es un medio para alcanzar un objetivo, sino que es el fin último de cada organización.

La Real Academia Española define al éxito (del latín *exītus*, salida) como el resultado feliz de un negocio, la buena aceptación que tiene alguien o algo. Por lo tanto, se entiende que se alcanza el éxito cuando se obtienen los efectos deseados o esperados de una acción. En la sociedad actual, los valores del liberalismo y el materialismo han llevado a que prevalezca una concepción según la cual el éxito implica la posesión de grandes sumas de dinero, la ocupación de una posición elevada en alguna organización de renombre o ser popular y famoso entre la población, fomentado por los medios de comunicación masiva.

En el ámbito de los negocios, el éxito implica un buen desarrollo de la actividad de una empresa. Se considera que una empresa es exitosa cuando logra aumentar de manera importante su producción, expandirse a nuevos mercados, resistir a períodos de crisis económica o lograr adaptarse eficientemente a los cambios en el consumo y la tecnología. Así, el éxito de una empresa depende en gran medida de la eficiencia de la gestión, de las posibilidades externas que se le presenten a la empresa, del tipo de organización que se adopte tanto para la producción como para la administración, de la capacidad de liderazgo que detenten los directivos y de la capacidad de resolución de problemas que tenga el personal.

Sin embargo, en la visión de las nuevas economías, las empresas son consideradas exitosas cuando, además de lo anterior, promueven el bienestar de las personas y de la naturaleza. Su modelo de negocio está integrado, lo cual les permite medir el triple impacto: económico, social y ambiental. Dado que estas empresas nacen a partir de una problemática a resolver, utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas socioambientales. Estas organizaciones conciben al trabajo a partir de la colaboración y cocreación. Al maximizar el valor de todas las partes interesadas se crea el valor compartido.

En el proceso de cambio de un modelo económico a otro, a nivel micro, el desafío interno que enfrentan las organizaciones es, justamente, cómo hacer la transición de un modelo a otro: de la competitividad a la colaboración, de las estructuras piramidales o jerárquicas a las estructuras horizontales y en red, del crecimiento ilimitado al tamaño óptimo, del objetivo de la rentabilidad al propósito de triple impacto, etcétera. Por ende, en este nuevo modelo las empresas se asumen como un motor fundamental de cambio cultural, redefiniendo el rol del empresario que muta de un empleador a un formador (para su equipo, sus proveedores y sus clientes) y de un capitalista a un líder (con consciencia social, comunitaria, política) (Carrelo, 2017).

“Denominamos Nuevas Economías, Economías Transformadoras, Economías Alternativas o Nueva Economía, a una manera diferente de satisfacer las necesidades de la sociedad; respetando a las personas y los demás seres de este planeta, teniendo en cuenta a las futuras generaciones.” (Carrelo, 2017). Todas redefinen el éxito personal, empresarial, social, político, etc., y lo asocian a la búsqueda de un “propósito” que contribuya al bien común, que “cambie el mundo” a partir de la suma de todos los pequeños cambios.

En la actualidad, los movimientos de las Nuevas Economías se reúnen en los Foros de Nueva Economía e Innovación Social [NESI *Forum*] con la visión de "co-crear una nueva economía al servicio de las personas y del planeta" y lo hacen "promoviendo la colaboración entre aquellos agentes implicados en la construcción de una nueva economía". Existen muchas propuestas alternativas al paradigma dominante del Sistema Capitalista Tradicional, como la Economía Circular, la Economía Azul, la Economía del Bien Común, la Economía de la Felicidad, y numerosas más. Todas están orientadas a contribuir al Bien Común, a las personas y al medioambiente.

En “La Carta de Málaga para la Nueva Economía y la Innovación Social” se fijaron los valores de la nueva economía donde la justicia, la solidaridad, la igualdad, la autonomía y la colaboración son centrales en el sistema de derechos. Se declaró también el compromiso a cocrear una nueva economía “basada en derechos humanos, que preserve la armonía entre las personas y el planeta, que garantice una redistribución justa de los recursos existentes, que proporcione trabajo decente y acceso justo al ocio, y que permita a las personas florecer” (NESI *Forum*, 2017).

El objetivo es sensibilizar para inspirar y transformar el modo de hacer negocios, con la premisa de que el negocio sustentable está a la vanguardia de la innovación, se adelanta al problema y pone en el mercado la solución, minimizando las externalidades. No se trata de una estrategia de marketing, sino de ser ejemplo de ciudadano del mundo.

Sin embargo, el impacto en las ventas también se ve incidido por las recomendaciones de otros clientes, lo cual actualmente está potenciado por las redes sociales que difunden rápidamente las opiniones de los prosumidores (productores + consumidores) que son colaborativos, participativos e interactivos. Esto se debe a que el consumidor ya no es un espectador pasivo, sino que consume contenidos audiovisuales en cualquier momento y desde cualquier lugar a través de múltiples dispositivos digitales. Los mercados se convierten en espacios de conexión en los que los clientes consumen contenidos a través de medios sociales y generan nuevos contenidos que son compartidos por otros consumidores. De este modo, son los mismos consumidores quienes traccionan y fomentan el consumo de empresas en las que ellos creen, apoyando el modelo de consumo que proponen.

De acuerdo con Kotler (2012), los aumentos en acciones filantrópicas se deben a cambios en la sociedad, los consumidores quieren tener la sensación de hacer algo bueno al comprar un producto. De hecho, se ha estudiado que las principales barreras de los consumidores para realizar un consumo consciente y responsable son, en primer lugar, la falta de información (60%), luego el precio de los productos y servicios (58%), dificultad de encontrar alternativas accesibles en cuanto a cercanía y acceso al punto de compra (54%) y, lo destacable del estudio, es que el 52% encuentra dificultad para encontrar empresas responsables (OCU, 2019).

2.4 Empresas Sociales y Empresas B

Según las definiciones desarrolladas anteriormente, se puede entender que tanto la RSE como el Desarrollo Sostenible tienen objetivos sociales o medioambientales a nivel estratégico y consideran a los intereses de todos los *stakeholders*. La evolución de estos conceptos fomentó una nueva generación de emprendedores y empresarios con mayor sensibilidad e interés por el impacto de su actividad que incorporan la misión social al modelo de negocios. Esto sirvió de base para el avance del fenómeno de las empresas sociales y su conceptualización académica.

El aporte de la empresa social es que esta propone una solución a las problemáticas socioambientales a través de sus productos o servicios, convirtiendo a la propia empresa en el motor de cambio.

Es importante remarcar que la empresa social no es una ONG, sino un negocio que nace para resolver un problema social buscando la sustentabilidad económica y financiera. No reparte dividendos, sino que reinvierte las ganancias en la expansión y mejora de la empresa. De acuerdo con Renée Carrelo (2017) “El negocio inclusivo es una estrategia empresarial para contribuir con la reducción de la pobreza, siempre y cuando presente garantías de sostenibilidad, un crecimiento económico, un progreso social y un balance ecológico”.

A pesar de la similitud entre las empresas sociales y las empresas B, éstas últimas no consideran al rédito económico sólo como un medio, sino también como un fin. B Lab (2019) define tres tipos de empresas:

- 1) Empresa tradicional: su primer objetivo es la generación de retorno financiero. Pueden estar interesados en usar su negocio para otro propósito, pero no están activamente trabajando para eso.
- 2) Empresa sostenible: su objetivo es la generación de impacto positivo y retorno financiero. Pueden estar activamente logrando su objetivo, pero pueden, o no, haber tomado los pasos necesarios para evaluar y medir su impacto social y ambiental como negocio.
- 3) Empresas B: Empresas que intentan resolver problemas sociales y/o ambientales a través de su negocio. Todas las Empresas B miden su impacto y han obtenido más de 80 puntos en la Evaluación para validar que han alcanzado un nivel considerable de impacto. Las Empresas B integran el triple impacto a su misión central y amplían su deber para con sus públicos de interés (que incluye a los inversionistas).

Según Honeyman (2014),

La comunidad de Empresas B se fundamenta en más de cincuenta años de trabajo arduo en las microfinanzas, el desarrollo comunitario, la propiedad cooperativa, la tecnología limpia y los movimientos de inversión socialmente responsables. La Empresa B certificada es la siguiente iteración en un proceso de evaluación continua. (p.170)³

El lema de Sistema B es que: “Todas las empresas deberían trabajar con el propósito de ser las mejores PARA el mundo y crear una prosperidad compartida y sustentable”. De este modo, las Empresas B se comprometen a ser agentes de cambio que combinan la persecución del lucro con la contribución a la solución de problemáticas sociales y ambientales.

2.4.1 Movimiento B: B lab y Sistema B

Los inicios de este movimiento que persigue el cambio hacia una nueva economía se remontan al año 2006 con la fundación del B Lab por Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy. Esta ONG sin fines de lucro se propuso revolucionar el concepto de empresa moderna creando comunidades de empresas responsables, y para ello, desarrollaron dos iniciativas:

- 1) Un sistema de certificación para ser Empresa B (*B-Corp*). Esta rigurosa certificación guía a los empresarios para redirigir el poder de los negocios con el fin de resolver problemas sociales y ambientales. Además, los orienta para maximizar el retorno, ya no exclusivamente a los accionistas sino a las partes interesadas, empleados, comunidad y ambiente. El sistema de certificación ha tenido un gran éxito y ya se ha implementado en 60 países con más de 3132 Empresas B certificadas en 150 industrias diferentes (bcorporation.net).
- 2) Impulso de cambios legislativos para crear un nuevo tipo de empresa legal, las *Benefit Corporations*, que se constituyen desde su inicio como Empresas B. Este marco legal

³ Traducción propia.

se ha establecido en algunos Estados de Estados Unidos e Italia. En Argentina la Ley está bajo tratamiento. Cabe aclarar que la certificación B es una certificación otorgada por B Lab, mientras que las *Benefit Corporations* son entidades legales autorizadas por el Estado y no requieren ser certificadas como Empresas B.

Para llevar a cabo estas iniciativas, B Lab creó herramientas que permiten a consumidores, empleados, proveedores, vecinos o inversionistas identificar a las empresas cuyos accionistas se han comprometido legalmente con un propósito de impacto positivo a largo plazo y con una gestión rigurosa de sus impactos sociales y ambientales. Las tres herramientas claves creadas inicialmente fueron: la Evaluación de Impacto B, la Empresa B Certificada y por último *B Analytics* y el *Global Impact Investing Rating Service* [GIIRS] para inversionistas. Las primeras dos serán desarrolladas en los incisos siguientes. La tercera herramienta fue diseñada para facilitar la labor de los analistas de inversión, quienes pueden valorar el desempeño de sus portafolios usando la información de la Evaluación de Impacto B. El Servicio de rating del impacto global de las inversiones permite administrar los fondos de inversión de impacto a quienes quieren gestionar sus propios impactos sociales/ambientales con rigor (Correa, 2019).

El organismo que promueve la labor de B Lab en Latinoamérica es el Sistema B, fundado en 2011 por Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz y María Emilia Correa. Sistema B es definido como una plataforma global que facilita y da escala a empresas que quieren ser Empresas B. Su visión es “una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza. Redefiniendo el sentido del éxito en la economía” (Sistema B, 2018, p. 5); mientras que su misión es “construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado en la solución de problemas sociales y ambientales” (Sistema B, 2018, p. 5). Según Larenas, se trata de “traer de vuelta el sentido común. El mundo cambió. Colaborar, cuidar, medir y mejorar es bueno para las empresas, y es algo que podemos hacer todos. Sistema B es un movimiento para acelerar un cambio cultural” (Correa, 2019).

Desde su fundación hasta la fecha, se han creado oficinas de Sistema B en Argentina, Brasil, América Central (en proceso de formalización en Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Panamá y El Salvador), Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Se han certificado más de 500 empresas, han realizado la medición de impacto miles de organizaciones; se han formado como multiplicadores B y Académicos B cerca de 4.000 personas; y tres ciudades han apostado por convertirse en Ciudades B: Río de Janeiro (Brasil), Santiago (Chile) y Mendoza (Argentina).

Sistema B propone un modelo de construcción de capital social, donde las soluciones a los desafíos complejos e interconectados emergen de manera sistémica. Estos escenarios se potencian cuando diferentes actores sociales encuentran convergencias trabajando juntos para resolver problemas comunes. Así es que Sistema B funciona como un convocante de diálogos y de respuestas prácticas para potenciar las intenciones colectivas y construir mercados de impacto, una plataforma para articular los intereses y construir confianza colectiva, usando la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales de escala.

Con el fin de fortalecer a este tipo de empresas y a otros agentes de cambio, Sistema B promueve la construcción de ecosistemas en seis comunidades de práctica: Empresas B, inversores, agentes de políticas públicas, líderes de opinión, academia y grandes actores del mercado.

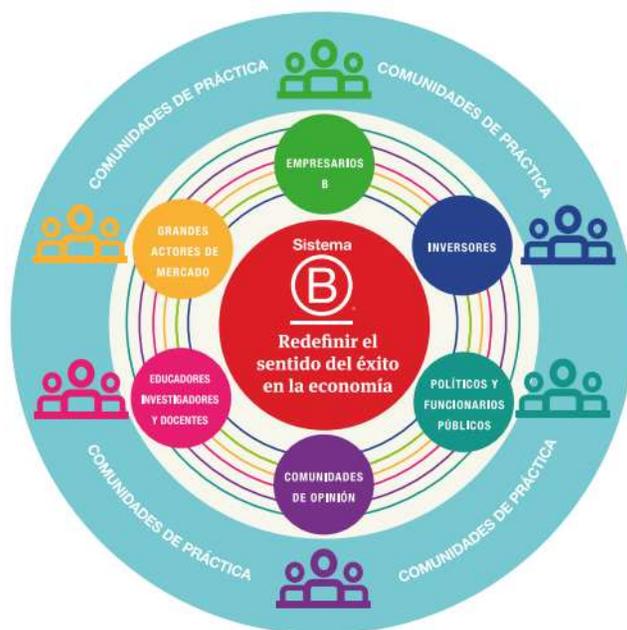


Figura 3: Comunidades de práctica de Sistema B. Por Sistema B (2019)

Las Comunidades de Práctica son clave en la estrategia de escalamiento de las Empresas B dado que son un mecanismo innovador para el cambio social. Se trata de grupos de personas con una pasión común, que interactúan con regularidad para mejorar sus prácticas y articulan condiciones favorables a sus intereses. Para incentivar la formación de estas Comunidades de Práctica y poder lograr este cambio sistémico, Sistema B genera espacios, instancias de reflexión, diálogo, apropiación de valores y construcción de agendas colectivas. Al contar con una organización, agenda y metas propias, pueden trabajar sobre los temas medulares para la construcción de las nuevas economías, como lo son la legislación, la sensibilización del empresariado actual, la educación de los futuros directores de empresas, entre otros.

Las Empresas B pretenden impulsar la transformación de la economía, ya que declaran un propósito que va más allá de la maximización de las utilidades para sus socios, y que pasan por un proceso de evaluación y certificación internacional en el que miden los impactos positivos que están generando en lo social y ambiental. “Las Empresas B son nuevos actores en la economía que se distinguen por ser empresas que se comprometen en forma legalmente vinculante a tener un impacto positivo a partir de sus operaciones.” (BID, 2017, p.7)

La certificación de *B Corp* (Empresa B) se da a empresas que cumplen rigurosamente ciertos estándares de rendimiento social y medio ambiental, responsabilidad y transparencia. La B se relaciona con el vocablo inglés *Beneficial* (Beneficioso/a) y apunta a una nueva categoría de empresas que no solamente tiene como objetivo la maximización del beneficio económico para sus socios, sino también la creación de riqueza para la sociedad.

Las Empresas B se encuentran en la conjunción del interés privado y el público, siendo organizaciones híbridas que buscan su propósito incrementando el valor y bienestar al mismo tiempo que aspiran a que la sociedad salga de la precariedad. Es por esto que se las considera Empresas de las Nuevas Economías que evolucionan el concepto de empresas tradicionales que han aplicado RSE, pero sin llegar a pertenecer al tercer sector ni ser parte del Estado. De hecho, Abramovay llama “cuarto sector” al espacio de hibridación entre los tres sectores tradicionales y sus elementos centrales.

Las organizaciones que habitan este espacio compartirían con el sector privado su participación regular en los mercados, con el sector público, su naturaleza asociada a la generación de valor público y, por último, con el sector social, su orientación a la misión. En definitiva, organizaciones que proveen bienes y servicios de calidad a la vez que generan impacto social y medioambiental positivo. (Abramovay et al., 2013, p.14)

Sin embargo, a pesar de sus similitudes con las empresas sociales o de beneficios limitados, las empresas híbridas pueden distribuir utilidades a sus accionistas. (Abramovay et al., 2013). Así, las organizaciones híbridas forman parte la Nueva Economía y son empresas centradas en la búsqueda de un propósito (*purpose driven*).

De acuerdo con Pels, la directora del Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella [UTDT], las empresas comienzan a centrarse en aspectos que antes estaban circunscriptos al mundo de la organización civil o los gobiernos y viceversa. “Hay una

convergencia muy importante que llevará a desdibujar los roles y va a permitir una organización distinta, con más lógica de triple impacto, de sustentabilidad, inclusión y diversidad (Pels, 2019).

Las Empresas B tienen conciencia del lugar que ocupan en la sostenibilidad. Se visualizan como parte del problema y también como parte de la solución en un mundo amenazado gravemente por el cambio climático y la exclusión social. Son organizaciones que se mueven por convicción y tienen líderes comprometidos que buscan rentabilidad, pero prestando atención a cómo obtenerla y las consecuencias de sus actos. Muchas pequeñas y medianas empresas están en esta posición porque son emprendimientos llevados a cabo por personas que sienten el proyecto como parte constitutiva de su identidad. Son organizaciones que utilizan el poder del mercado, es decir, venden productos y servicios de manera rentable, pero establecen el compromiso de generar impactos positivos para la sociedad y el medioambiente. Las motiva su propósito, el de crear un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Además, cambian o crean sus estatutos ampliando el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros. Las empresas que se certifican con Empresa B se evalúan a sí mismas con estándares internacionales y se comprometen a mejorar sus estándares de gestión y transparencia. Finalmente, al ser parte de una Comunidad hacen una “Declaración de Interdependencia de B Lab”, que sintetiza la filosofía que debe compartir toda Empresa B:

Visualizamos un nuevo sector de la economía que aproveche el poder de la empresa privada para crear un beneficio público. Este sector está compuesto por un nuevo tipo de corporación, la Corporación B, que está orientado a un propósito y crea beneficios para todos los interesados, no sólo para los accionistas. Como miembros de este sector emergente y como empresarios e inversores en Empresas B, sostenemos que estas verdades son evidentes por sí mismas:

- ✓ Que debemos ser el cambio que buscamos en el mundo.

- ✓ Que todos los negocios deberían llevarse a cabo como si las personas y el lugar importaran.
- ✓ Que, a través de sus productos, prácticas y ganancias, las empresas deberían aspirar a no hacer daño y beneficiar a todos.

Para hacerlo, necesitamos que actuemos con la comprensión de que cada uno de nosotros depende de los otros y, por lo tanto, es responsable el uno del otro y de las generaciones futuras.⁴ (www.sistemab.org)

Al demostrar que es posible perseguir el triple impacto positivo (económico, social y ambiental) de manera simultánea, se genera un compromiso de mejora permanente a largo plazo. No se trata de hacer buen marketing, sino de ser una buena compañía.

A diferencia de un sello de RSE que se puede mantener o perder año tras año dependiendo del nivel de compromiso de la empresa, la certificación “Empresa B” está grabada en la constitución legal de la organización, en su razón de ser. (Hansé, 2012, p. 56)

De este modo, se plantea un nuevo paradigma en el que la empresa utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. Este paradigma redefine el sentido del éxito en los negocios al preguntar ¿Cuál es el propósito, el para qué de la empresa en la sociedad? La respuesta pone en evidencia que los rendimientos financieros se pueden entender como herramientas o medios indispensables para lograr los objetivos de la empresa, pero no como su razón de existencia única. El éxito pasa, entonces, no sólo por su nivel de facturación, utilidades o dividendos, sino por cómo su modelo de negocios integra los beneficios con el impacto en la sociedad y el medio ambiente de un modo medible y escalable.

⁴Traducción propia de “Declaration of Interdependence” de B Lab, 2010: “We envision a new sector of the economy which harnesses the power of private enterprise to create public benefit. This sector is comprised of a new type of corporation—the B Corporation—which is purpose-driven, and creates benefit for all stakeholders, not just shareholders. As members of this emerging sector and as entrepreneurs and investors in B Corporations, We hold these truths to be self-evident: That we must be the change we seek in the world. That all business ought to be conducted as if people and place mattered. That, through their products, practices, and profits, businesses should aspire to do no harm and benefit all. To do so requires that we act with the understanding that we are each dependent upon another and thus responsible for each other and future generations.”

Todas las Empresas B miden su impacto social y ambiental y se comprometen de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente. [...] Este nuevo tipo de empresa amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores en sus estatutos para incorporar intereses no financieros de largo plazo, cumpliendo el compromiso de mejorar de forma continua sus impactos socioambientales, y operando con altos estándares de desempeño y transparencia. (www.academiab.org)

Entonces, Sistema B aporta un nuevo enfoque a la economía social observando el propósito con una mirada sistémica sobre el impacto que genera la empresa.

Las Empresas B basan su gestión en cuatro pilares: el Gobierno, los Trabajadores, la Comunidad y el Medio Ambiente. A continuación, se describen los aspectos destacados de cada pilar.



Figura 4: Impacto del modelo de negocio. Por Sistema B (2019)

- **Gobernanza:** Administrar todos los factores productivos de la empresa teniendo en cuenta el compromiso con los accionistas y la misión que contempla el desempeño social y ambiental. Establecer estructuras y prácticas transparentes y éticas para evitar la corrupción y el fraude.

- **Trabajadores:** Mejorar la calidad de vida de los trabajadores por medio del establecimiento de pautas claras y justas sobre desempeño, salario, beneficios, capacitación, etc. Promover un ambiente de trabajo flexible, seguro y saludable, respetando y promocionando los principios fundamentales para la dignidad del trabajo. Analizar la posibilidad de que los trabajadores sean accionistas de la empresa para que se involucren en las decisiones de la compañía.
- **Comunidad:** Mejorar la economía local priorizando la compra a proveedores de productos o servicios que utilicen prácticas responsables y generen impacto positivo. Promover el compromiso civil y la creación de trabajo. Fomentar la igualdad a partir de la inclusión de grupos minoritarios y excluidos.
- **Medio ambiente:** Disminuir el impacto ambiental a través de la toma de decisiones sostenibles en la gestión, diseño de productos, instalaciones y compras. Controlar y registrar los tipos de residuos y emisiones que se producen para reducirlos.

Para ser una Empresa B, el modelo de negocio de una compañía debe acompañar al propósito, cumplir con requisitos de transparencia en su gobierno corporativo y debe generar beneficios a sus trabajadores, a la comunidad y al medio ambiente.

Orientar el foco en la resolución de problemas y no en la generación de nuevas necesidades a los consumidores conlleva a volver a analizar las estructuras de negocios. El Modelo de Negocios B Canvas (*B Canvas Business Model*) es una evolución del famoso canvas de Osterwalder, pero con algunas particularidades en su estructura y gestión. Esta herramienta facilita la reflexión sobre el problema y, a partir de ello, la generación de productos y servicios para aportar a la solución. Según Zagarzazú (2017), el Canvas B es una herramienta visual para el diseño y modelo de negocios sustentables. La columna central del Canvas tradicional cambia por las siguientes 3P: Problema, Propósito y Propuesta de valor (solución del problema). Esa modificación central varía el enfoque del resto de los casilleros: las relaciones ahora deben ser

con las “comunidades de impacto”; los segmentos deben ser aquellos a quienes se le resuelve el problema y quienes compran la propuesta de valor; y a la base del Canvas, donde están los resultados monetarios (costos e ingresos), se agrega el componente de “métricas de impacto socio-ambientales esperadas”, entendiendo que un resultado socioambiental positivo es un gran activo de la era de la sustentabilidad.

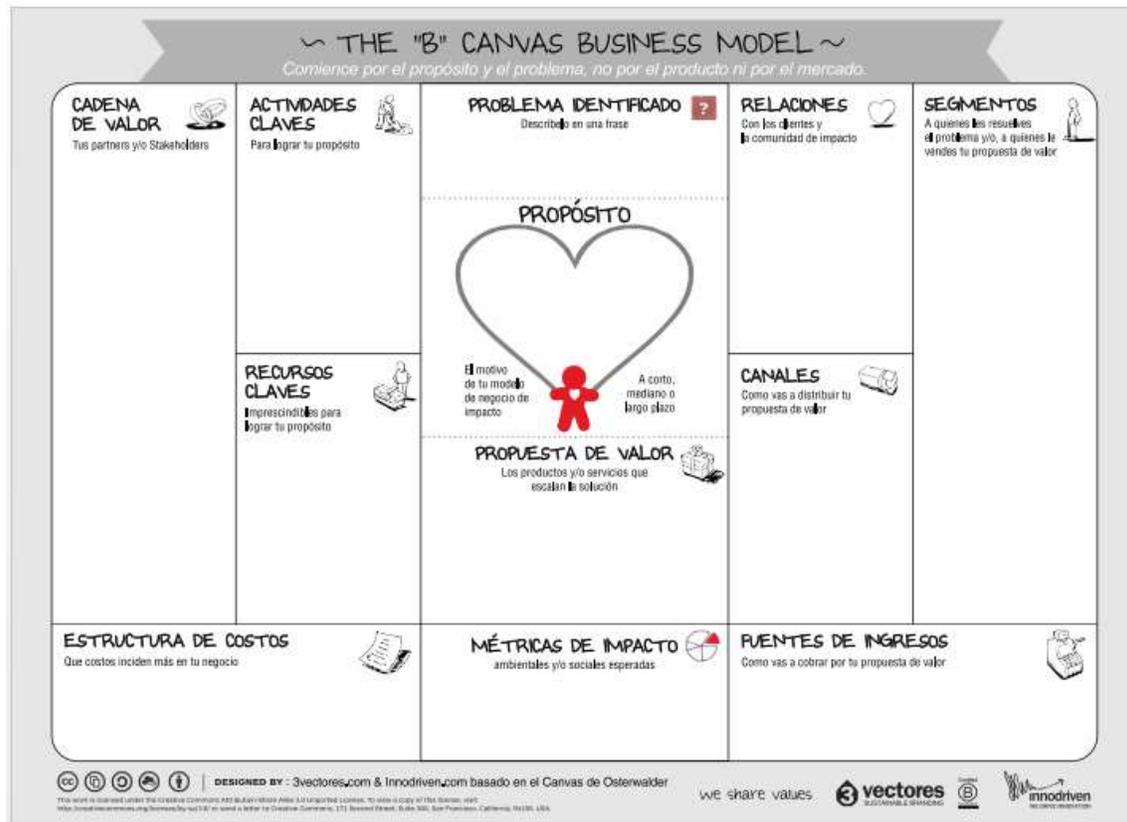


Figura 5: Modelo de Negocios Canvas B. Por Zagarzazú (2017)

Este modelo tiene algunas diferencias con el Modelo de Negocio Social propuesto por el Ministerio de Producción de la Nación Argentina en un *webinar* sobre Sustentabilidad y Negocios con Triple Impacto, pero de igual modo busca pensar los negocios desde otra perspectiva.



Figura 6: Modelo de Negocio Social. Por Academia de la Sec. de Emprendedores (2019)

2.4.1.1 Certificación de Empresa B

La certificación de Empresa B legitima a las empresas que hayan cumplido con tres requisitos fundamentales:

- Una evaluación externa (el *B report*) de Responsabilidad Social Empresarial, similar a una auditoría social y medioambiental que mide el impacto de la empresa en su entorno. Esta auditoría está conducida bajo lineamientos del Sistema de Medición de Impacto B, a su vez controlado por un Consejo independiente de Estándares de Auditoría. La empresa necesita obtener al menos 80 de los 200 puntos para calificar en esta primera fase.
- La modificación del marco legal de la empresa con el fin de internalizar en su ADN su nueva misión. Este paso garantiza que los valores de la empresa no cambiarán a pesar de posibles alteraciones de gestión, inversión y propiedad. Al involucrar nuevas consideraciones legales, el marco jurídico nacional a veces tiene que ser adaptado para

permitir esta evolución. El objetivo es expandir la responsabilidad de la empresa para que tome en consideración los intereses de los empleados, los consumidores, la comunidad y el medioambiente. Específicamente, contempla una autorización y protección legal a los directores y gerentes de las empresas para que consideren todas las partes interesadas, no solamente los accionistas.

- c) La firma formal de una Declaración de “Interdependencia”, la cual contempla los principios fundamentales de una empresa B.

De acuerdo con la información de la Página web de Sistema B, los pasos para poder ser Empresa B son los siguientes:

1. Completar la Evaluación de Impacto B (y obtener más de 80 puntos)
2. Completar el Cuestionario de Divulgación
3. Análisis de Elegibilidad Inicial por Sistema B (~2 semanas)
4. Preparación para la Verificación (~6 semanas)
5. Verificación con B Lab (~2-6 meses; la duración del proceso dependerá del tamaño, complejidad de la empresa, y la calidad del respaldo entregado)
6. Revisión de antecedentes
7. Revisión in Situ
8. Transparentar el Reporte de Impacto B de forma virtual
9. Modificar estatutos y/o figura legal
10. Pagar y obtener el Certificado
11. Recertificación de Empresa B



Figura 7: Resumen de pasos para certificar. Por Sistema B (2019)

El primer paso es completar al 100% la Evaluación de Impacto B y obtener más de 80 puntos. La Evaluación de Impacto B es una herramienta online, confidencial y gratuita que permite a las empresas medir y gestionar los impactos positivos que genera a través de su modelo de negocios y también con sus políticas y prácticas. Se concentra en las áreas de trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, medioambiente y gobernanza.

Las preguntas de la Evaluación de Impacto giran en torno a cuatro ejes identificando las siguientes temáticas:

- 1) **Gobernanza:** claridad en la misión, estructura de gobernanza, participación de grupos de interés en la toma de decisión, transparencia. Retroalimentación de la comunidad, indicadores de desempeño socioambiental, características de cuerpo directivo, mecanismo de retroalimentación a clientes, producto cubierto por garantía.
- 2) **Prácticas laborales:** sueldo, compensación y beneficios, capacitación y educación, participación accionaria, comunicación entre gerencia y trabajadores, derechos humanos,

seguridad y salud ocupacional. Relación entre pago más alto y más bajo, prestaciones más allá de requisitos legales.

- 3) Prácticas con la comunidad: Creación de empleo, diversidad interna y externa, voluntariado y donaciones, vinculación con la comunidad, estándares de proveedores y distribuidores. Porcentaje de gerencia en la empresa de mujeres, porcentaje de mujeres, horas de voluntariado por empleados, criterios socioambientales para proveedores, pago de salario justo por proveedores.
- 4) Prácticas Medio ambientales: Administración de las instalaciones, eficiencia ambiental en insumos, reducción de impacto negativo en procesos productivos, impacto de distribuidores y proveedores. Eficiencia medioambiental de las instalaciones, porcentaje de equipamiento eficiente en energía, sistemas de gestión medioambiental, registro de uso de agua y energía, política de distribución y entrega eficiente para el medioambiente.

El siguiente esquema resume las Prácticas esperadas y los Modelos de Negocio asociados a cada área.



Figura 8: Prácticas y modelos de negocio. Por Sistema B (2019)

Determinar un “modelo de negocio de impacto” permite conectar el negocio con el impacto positivo que se quiere lograr, de forma que los resultados financieros estén asociados con ese impacto. Para identificar al negocio con el impacto positivo, la empresa puede hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es el público al que se dirige la solución del problema? ¿Qué productos o servicios de la empresa están directamente relacionados con esa solución? ¿Cuál es el porcentaje de facturación relacionado con esos productos o servicios?

Algunas empresas pueden tener el mismo negocio (restaurante) pero diferente propósito (reducir la discriminación femenina o mejorar la alimentación saludable). Otras empresas pueden tener negocios muy diferentes (soluciones de tecnología y restaurante) y compartir el mismo propósito (promover la alimentación saludable) aportando de diferente forma (aplicación con consejos y carta saludable).

Entre las propuestas de modelos de negocios se suma un eje que no cuenta con prácticas esperadas: Clientes. Por lo tanto, es un aspecto optativo para las empresas que quieran evaluarse en ese aspecto o que, debido a la naturaleza de la empresa, deban considerar. Los modelos de negocios asociados a los ejes son:

- 1) Gobernanza: Misión alineada.
- 2) Trabajadores: Participación accionaria de los trabajadores.
- 3) Comunidad: Cooperativa, compra justa, generación de impacto local, modelo de microdistribución y microfranquicias, compromiso de donaciones, desarrollo de fuerza laboral.
- 4) Medio ambiente: Energías renovables, preservación de la tierra, reducción el impacto negativo del proceso productivo, educación ambiental.
- 5) Clientes: Salud, servicios básicos, educación, arte, medios y cultura, empoderamiento económico, mayor impacto socioambiental, ayuda a los más necesitados.

El paso siguiente a la Evaluación de Impacto es adjuntar la documentación de respaldo y tener una sesión de revisión con el equipo de estándares de B Lab. En Latinoamérica, Sistema B se pone en contacto y asiste a la empresa tanto de manera *online* como presencial. Si la empresa sigue manteniendo los 80 puntos, firma el compromiso, paga un *fee* anual y ya forma parte de la Comunidad Global de Empresas B. A partir de ese momento tiene el plazo de un año para hacer el cambio de sus estatutos, incorporando cláusulas que comprometen a la empresa a considerar los impactos sociales y ambientales en sus decisiones. El requerimiento legal es agregar en el estatuto o contrato social lo siguiente:

- Agregado 1 en la sección que se describa el objeto social de la sociedad: “La Sociedad tiene por objeto [...]. En el desarrollo de la actividad prevista en el objeto social la Sociedad velará por la generación de un impacto social positivo para la sociedad, las personas vinculadas a ésta y el medioambiente.” (sistemab.org)
- Agregado 2 en la sección que describa las facultades de los directores, gerentes o administradores:

En el desempeño de su cargo, los administradores deberán tener en cuenta en sus decisiones y actuaciones los efectos de dichas decisiones o actuaciones con respecto a los intereses de (i) los socios, (ii) los empleados de la Sociedad y sus filiales, (iii) lo clientes, proveedores y otras partes directa o indirectamente vinculadas a la Sociedad, como, por ejemplo, la comunidad en donde, directa o indirectamente, opera la Sociedad. Asimismo, deberán velar por la protección del medio ambiente local y global y por los intereses de la Sociedad en el corto y largo plazo. El cumplimiento de la obligación antedicha por parte de los administradores sólo podrá ser exigible por los socios y la sociedad.
(sistemab.org)

Existen dos tipos de certificación: como Empresa B certificada y como Empresa B Pendiente de certificación. Las empresas con menos de doce meses de operación que hayan aprobado la Evaluación de Impacto B tengan estatutos B desde sus comienzos y paguen 500 USD pueden obtener el certificado en calidad de “pendiente”. Cuando las empresas cuentan con más de doce meses de operación, obtienen más de 80 puntos en la Evaluación de Impacto B, respaldada la información con datos fehacientes, se compromete a cambiar sus estatutos en el lapso de un año y hace el pago, puede certificarse como Empresa B.



Figura 9: Tipos de certificación B. Por Sistema B (2019)

La certificación tiene una vigencia de tres años y luego la empresa debe pasar por el proceso de recertificación. Dado que se trata de una certificación internacional y voluntaria, no contempla las realidades económicas de los diferentes países. La tarifa anual de certificación es en dólares y depende de la facturación anual en dólares de la empresa, como se ve en la siguiente tabla.

Tabla 1: Tarifa anual de certificación B. Por Sistema B (2019)

Facturación Anual en US\$	Pago Anual en US\$
\$0 – \$149,999	\$500
\$150,000 – \$1,999,999	\$1,000
\$2,000,000 – \$4,999,999	\$1,500
\$5 MM – \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM – \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM – \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM – \$74,999,999	\$15,000
\$75 MM – \$99,999,999	\$20,000
\$100 MM – \$249,999,999	\$25,000
\$250 MM – \$499,999,999	\$30,000
\$500 MM – \$749,999,999	\$37,500
\$750 MM – \$999,999,999	\$45,000
\$1 BN – 4,9 BN	\$50,000+

En pos de tomar dimensión del impacto mundial del movimiento B, la web de Sistema B (que se actualiza cada un par de meses) publica en septiembre de 2019 que existen al menos:

- ✓ 3132 Empresas B en el Mundo
- ✓ 2655 Multiplicadores B en América Latina
- ✓ 2670 Empresas que miden lo que importa en América Latina
- ✓ 560 Empresas B en América Latina
- ✓ 1200 Académicos B en América Latina
- ✓ 3 Ciudades +B



Figura 10: Movimiento global B. Por Sistema B (2018)

A pesar de que el movimiento está expandiéndose por el mundo, un análisis de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios [CAC] expone algunas limitaciones que encuentra en el Sistema B. “La principal dificultad está dada por la propia rigurosidad de las exigencias que se obligan a cumplir estas empresas y que terminan restringiendo la expansión del modelo.” (CAC, febrero 2017). Según este informe, es improbable que la mayoría de las grandes corporaciones puedan transformar sus modelos de negocios para cumplir con la certificación B. Es por ello que argumenta que “la expansión del Sistema B sí resulta más factible para el caso de pequeñas y medianas empresas que cuentan con mayor flexibilidad para realizar las transformaciones necesarias sin que esto implique afectar sus niveles de rentabilidad.” (CAC, febrero 2017). A este punto se puede agregar que la tarifa en dólares puede resultar onerosa para empresas en países como Argentina, con un tipo de cambio desfavorable y con inestabilidad económica.

2.4.2 Academia B

Entre las iniciativas de alcance global de Sistema B se encuentra la Academia B, que invita a la academia a ser agente de cambio ofreciendo herramientas de formación experiencial y promoviendo investigación aplicada y relevante. Sistema B ha formado aproximadamente a 4.000 personas como multiplicadores B y Académicos B fomentando el conocimiento y

capacidades para construir una Nueva Economía. La Academia B busca crear un puente entre el movimiento B y la academia para construir nuevo conocimiento y brindar evidencia de los cambios. En pos de lograrlo, desarrolla herramientas de formación y promueve redes autogestionadas con el fin de que los estudiantes puedan ser parte activa del movimiento.

De este modo, se generan espacios de reflexión para evaluar el camino recorrido por el movimiento B, medir el impacto generado, aprender del proceso, y potenciar las buenas prácticas. La propuesta de la Academia B es “pasar de la anécdota a la teoría, y de la teoría a las políticas públicas, con el fin de construir de forma conjunta una economía más inclusiva y diversa” (www.academiab.org).

Con ese fin, la Academia B propone tres pilares:

1. Generación de Nuevo Conocimiento: Promover la investigación para apoyar el avance de la agenda desde América Latina hacia el movimiento B global.
2. Desarrollo de Capacidades: Brindar herramientas y experiencias para llegar a cientos de estudiantes y emprendedores que se preparan para hacer empresas en el futuro.
3. Construcción de Futuro: Difundir información y sugerencias para tomadores de decisión en las empresas y en las políticas públicas.

Un claro ejemplo del rol de la Academia B es la alianza generada con la red académica global *AIM2Flourish* debido al apoyo de CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). Esta red se dedica a identificar y documentar innovaciones empresariales que aporten a dar solución a alguno de los 17 ODS de las Naciones Unidas. *The Case Western Reserve University*, en asociación con el Pacto Global de las Naciones Unidas, son quienes lideran esta red. La alianza entre ambas redes académicas ha permitido que se incluyan a las Empresas B de América Latina entre los casos documentados.

El Pacto Global de la ONU también se asoció con B Lab para desarrollar una herramienta de evaluación de impacto que permita a las empresas evaluar, comparar y mejorar su

desempeño sobre los principios de los ODS. Según Karbassi, jefa del Programa *Global Compact* de Naciones Unidas, “la herramienta ayudará a las empresas a lograr un progreso tangible para 2030 a través de una plataforma de administración robusta y públicamente disponible” (DF Lab, 2018). El objetivo es adaptar la herramienta del *B Impact Assessment* para que cada pregunta o medición que se le requiera a la empresa esté vinculada con uno o más ODS. De este modo, se va a poder desarrollar una nueva versión del *B Impact Assessment* que se va a llamar *SDG Action Manager* (Gestor de acciones ODS). Con esta herramienta gratuita se podrá:

-  Entender cómo las operaciones, cadena de suministro y modelo de negocio crean impacto positivo
-  Tomar acción y dar seguimiento al progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible
-  Enfocar los esfuerzos y colaborar con colegas
-  Unirse a un movimiento global de empresas que trabajan para construir un mundo mejor hacia 2030.

Se estima que la nueva herramienta de uso gratuito estará lista para su lanzamiento global por la ONU en el año 2020.

2.4.3 El compromiso de los colaboradores

El pilar de los trabajadores resulta interesante de analizar por el cambio generacional en las organizaciones. Honeyman (2015) toma una investigación de Huffington donde se detalla que la evidencia de crecimiento a largo plazo de los ingresos de una compañía está relacionado directamente a la salud y bienestar de sus empleados. Debido a esto, Starbucks, Safeway y Google han apostado a mantener el compromiso y salud de los trabajadores para garantizarse el éxito a largo plazo. Huffington resume su argumento diciendo que se paga caro tanto en lo

personal como en lo colectivo cuando no se atiende en conjunto al compromiso de los empleados y a las ganancias.

De acuerdo con Honeyman, la certificación de Empresa B puede atraer a los mejores estudiantes de MBA. De hecho, debido al pedido de los estudiantes, los colegios de negocios de Columbia, New York University y Yale ahora no piden el reembolso de los préstamos estudiantiles a los graduados de MBA que trabajen en Empresas B certificadas. Además, según el periódico de Wall Street (Gellman, 2013), más compañías están solicitando el logo de Empresa B, un sello de credenciales ambientales y sociales, para atraer a jóvenes talentosos que buscan empleos y desean un empleador comprometido con el triple impacto.

Actualmente, la mitad de la fuerza laboral se puede identificar con las características de la generación Y, también llamada generación del milenio o *millennial generation*, debido a su edad e intereses (nacidos aproximadamente entre 1980 y 1995). Una particularidad de este grupo es que, según un estudio realizado por Harvard Business Review, buscan empleos asociados a un propósito mayor. Es por esto que las Empresas B son codiciadas al representar una gran oportunidad para conectar a aquellos que son conscientes del impacto de sus acciones.

“Los *millennials* tienen una mezcla de egoísmo de luchar por lo propio, de altruismo porque todo se construye en sociedad y de volatilidad porque solo importa el presente” (Garriz, 2017). Al entender la responsabilidad de cada uno en mejorar el mundo y que sólo es posible asumirla tras el crecimiento personal, es que validan la búsqueda de felicidad individual como objetivo ulterior de la vida. Los *millennials* no buscan simplemente el balance entre la vida y el trabajo, sino que persiguen integrarlos al involucrarse en aquello que les apasiona para poder satisfacer tanto sus necesidades económicas como su deseo de cumplir un sueño mayor.

La consultora Adecco realizó una investigación (Adecco, 2019) en mayo de 2019 sobre la incorporación de la Generación Z (nacidos aproximadamente entre 1995 y 2002) en el mercado laboral. Los resultados sobre los 507 encuestados en todo el territorio argentino develaron que

al 63% le gustaría que la empresa donde trabajen les dé más importancia a los temas sociales como el cuidado del medioambiente, la igualdad de género, la alimentación saludable y protección animal. Sin embargo, también el 56% respondió que no rechazaría una oferta laboral por ideologías sociales o políticas de la compañía, por lo que se concluye que, aunque el triple impacto es deseable, no es indispensable para esta generación que recién se está incorporando en el mercado laboral.

En una entrevista, Francisco Murray, el director ejecutivo de Sistema B, destacó que considera que la nueva generación está impulsando un cambio radical como consumidor y como empleado. Esta generación, dice, no es que no tenga compromiso, sino que quiere saber para qué hace lo que hace.

Esto trae la era del nuevo consumidor, que es la del propósito: el consumidor le va a decir a la empresa ‘me gusta esta que decís como marca, pero contáme que vas a hacer como empresa’. Esto va a hacer que uno cuando consuma un producto sepa que está contribuyendo a una causa. (Méndez Brandam, 2016)

En este sentido, se puede destacar que, entre los motivos por los cuales las empresas se certifican como B, se encuentra la construcción de credibilidad y difusión de un modo de contribuir al cambio. También el guiar un movimiento y unirse a una comunidad que colabora para mejorar el posicionamiento y proteger la misión. Finalmente, atraer talento y fomentar el compromiso de los empleados es considerado inherente a la certificación.

Otro dato en favor del compromiso de los trabajadores es el que surge del “*Workforce purpose index*” de 2016, el estudio mundial más grande sobre el rol del propósito en la fuerza laboral. Se encuestó a 26.151 miembros de LinkedIn (la mayor red social de profesionales) de 40 países (B Lab, 2017). El 74% de los encuestados le da un gran valor al trabajo que cumpla con un sentido de propósito. De ellos, el 30% son considerados *millennials* (de entre 18 y 35 años), el 38% de la generación X (entre 36 y 50 años) y el 48% *baby boomers* (de más de 51

años y activos laboralmente). Aunque los *millennials* tengan esto en común con sus padres *baby boomers*, sí que difieren en la visión positiva sobre la estabilidad, ya que ponderan más la libertad y flexibilidad.

Debido a lo anterior, es que muchas empresas se están adaptando para atraer y mantener los talentos. La certificación B ayuda que los empleados estén comprometidos ya que la certificación da el marco para conectar su trabajo a una visión global de una prosperidad durable y compartida. Ejemplos de ello son los casos de IAN Martin Group y Hootsuite, donde los colaboradores proponen actividades que contribuyen al triple impacto y esto los postula entre los mejores lugares para trabajar (*Great place to work*).

2.5 Sistema B en Argentina

Se han certificado 3.132 Empresas B en 71 países del mundo, hay más de 560 en América Latina de las cuales 100 están en Argentina⁵. Esto demuestra lo novedoso de este movimiento en el país y la necesidad de difundirlo para que sea valorado. Los emprendimientos nuevos se encuentran más predispuestos a adoptar esta nueva filosofía que las grandes empresas con trayectoria. Además, el monto de la certificación varía según el rango de facturación.

Otro factor que se suma a la resistencia al cambio y a la inversión monetaria es el horizonte temporal. El tiempo para certificar depende de cada empresa, a “Colectando Sol” le llevó tres meses, de acuerdo con su director general (Academia de la Secretaría de Emprendedores, 26 de octubre de 2017). Además, recopilar datos contables y hacer mediciones que antes no registraban puede hacer que el camino sea mucho más largo y que desistan en el intento.

En Argentina operan tres grandes compañías con certificación B: Natura, Patagonia y aguas Danone. Estas empresas identifican indicadores y metas de sustentabilidad, pero para cumplirlos deben innovar transformando los patrones de consumo y volverse a cuestionar qué

⁵ Información consultada a Sistema B en diciembre de 2019

es lo que están ofreciendo. Karina Stocovaz, la gerente de sustentabilidad de Natura explicó en el Summit de Sustentabilidad organizado por La Nación que "Tiene que haber innovaciones en lo que compramos [como empresa] para que cambiemos la forma de consumir. Pero ¿Cómo llegamos a esta innovación? Las relaciones transaccionales no nos sirven para conseguir nuevas soluciones. Estas tienen que ser en conjunto" (Malavolta, 2017). Para ello, se hace necesaria la articulación entre el gobierno y los privados, y es por eso que Sistema B propone un enfoque sistémico en LATAM, que permita colaborar entre el Estado y las empresas.

La primera Empresa B en la Patagonia Argentina se certificó en diciembre del año 2012 en Trevelín (Chubut) y fue diseñada con el propósito de la regeneración de pasturas. Ovis 21 S.A. opera un modelo asociativo que permite construir resiliencia en más de 1,3 millones de hectáreas de suelo patagónico, trabajando con 52 productores locales. A partir de un modelo de pastoreo rotativo, diseñado con ecólogos australianos, Ovis 21 ha logrado acompañar la cría de ovejas, tradicionales enemigos de la salud del suelo y fuente principal de ingreso para los habitantes de la Patagonia, vendiendo lana merino en mercados locales e internacionales (Correa, 2019). La empresa gestiona, capacita y acredita una red de técnicos, productores de semillas y agricultores apasionados por la cría de ovejas y la conservación de los pastizales. Su objetivo es promover la regeneración de los pastizales y mejorar las condiciones en las que se basan los pastizales, las ovejas y otras especies productoras de fibra. Esta organización ha continuado trabajando desde su primera certificación, lo que le permitió incrementar su puntaje inicial de impacto general de 86.2 a 87.5 en el año 2019. Además, por tercer año consecutivo ha sido premiada por B Lab en el área de impacto Gobernanza, por lo que está incluida entre las mejores empresas para el mundo.

A octubre de 2019 se certificaron tres empresas más en la Patagonia argentina. En la ciudad de Bariloche, provincia de Río de Negro, el Centro del Copiado certificó en abril de 2019 y se analizará su caso en la sección 3. Ofrece soluciones en impresiones y venta de artículos

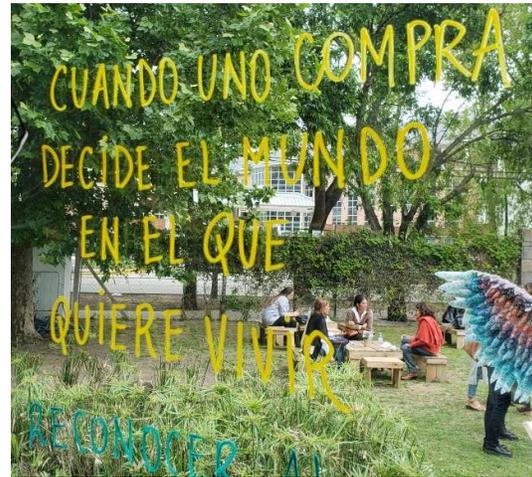
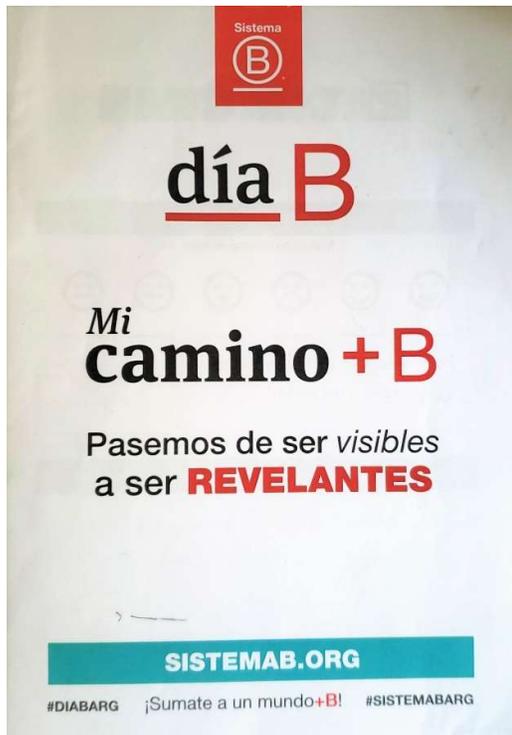
asociados. La empresa asume una fuerte responsabilidad con el cuidado del ambiente en toda la cadena de valor, comenzando con sus proveedores. A su vez, pone especial énfasis en el desarrollo humano y satisfacción de su equipo de trabajo y todos aquellos vinculados a la empresa.

La empresa Elsus de Comodoro Rivadavia, provincia de Chubut, certificó en el mes de julio de 2019. Esta empresa desarrolla e instala soluciones en energías renovables y alternativas. Su misión es llegar con energía a los lugares más recónditos de la Patagonia. Los pobladores más aislados se benefician con la energía que producen sus equipos, mejorando sus condiciones de vida y de producción, sin dañar el ambiente.

La cuarta certificación B de la Patagonia argentina es de la empresa Wesley brewery de Bariloche, en septiembre de 2019. Esta empresa familiar opera desde 1987 con el turismo ecuestre. Ha desarrollado programas para turistas que quieran cabalgar por la Patagonia y ofrece el espacio para eventos y convenciones en el lugar. En el año 2014 comenzó a producir Cerveza Artesanal reutilizando todos los desperdicios que produce y logrando altos estándares de calidad en los productos. En la evaluación de impacto B obtuvo 94 puntos destacándose en el aspecto medioambiental por tener un proceso de manufactura destinado a la conservación.

Entre las acciones de difusión que organiza Sistema B, se encuentra el “Día B”, un evento anual donde se reúnen personas que quieren lograr un cambio en el mundo redefiniendo el éxito y velando por el triple impacto. En el 2018 se realizó el 31 de octubre en San Isidro, el lema del día fue “Pasemos de ser visibles a ser revelantes [un juego de palabras entre ‘relevantes’ y ‘reveladores’]”. Se dieron charlas, reuniones temáticas, espacios de *networking*, y se organizó el evento con recursos de Empresas B como animaciones, comestibles y musicalización. Las siguientes imágenes registran momentos de la jornada a la que asistieron académicos, empresarios, emprendedores, funcionarios y miembros de la comunidad en general.

Figura 11: Fotografías del Día B 2018. Registro propio



Otro aspecto a tener en cuenta al analizar la presencia de Sistema B en Argentina es el apalancamiento con el sector gubernamental. El municipio de Esquel (prov. de Chubut), en abril de 2018, creó una ordenanza declarando de interés municipal al Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Ley BIC). Otros municipios patagónicos también han declarado su interés en el desarrollo del Ecosistema B y las Empresas B dentro del ejido en mayo de 2017 y 2018: Bariloche (prov. de Río Negro), Villa La Angostura (prov. de Neuquén) y Comodoro Rivadavia (prov. de Chubut).

En julio de 2018 se creó en Mendoza la primera ordenanza municipal de compras públicas que incorporó criterios de sustentabilidad en el régimen de contrataciones de la municipalidad. Este municipio es el único denominado “+B” del país por declararse en la búsqueda de talentos, recursos y capacidades para crear una comunidad de cambio e innovación que ayude a mejorar la capacidad de crear valor social, ambiental y económico. Además, fue sede del Encuentro + B “Vivamos el impacto” del 2019.

En general, se observa que aquellas localidades en las que la actividad turística representa una de las principales fuentes de ingresos cuentan con gobiernos locales con mayor conciencia ambiental. Sin embargo, las empresas B certificadas de Argentina se concentran en los grandes conglomerados: un 75% en la provincia de Buenos Aires y CABA, el 8% en la provincia de Córdoba y el 7% en la provincia de Mendoza (bcorporation.net).

2.6 Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Ley BIC) en Argentina

En Argentina, las empresas que realizan actividades lucrativas se constituyen como entidades jurídicas bajo figuras comerciales determinadas. Sin embargo, si además quieren realizar las actividades sin fines de lucro, deben hacerlo a través de fundaciones y/o asociaciones civiles. Son pocas las sociedades comerciales que fijan el impacto social o ambiental positivo en su objetivo directamente. Esto sucede ya que actualmente no rige ningún

tipo de legislación específica que caracterice y regule particularmente una “figura híbrida” que contemple el triple impacto. Debido a esto, se han elevado “proyectos de leyes en vistas a regular figuras jurídicas específicas para emprendimientos con propósito tanto lucrativo como no lucrativo, como pueden ser ciertas empresas sociales o las sociedades de beneficio e interés colectivo” (Fundación Thomson Reuters, 2016, p. 54). Estas empresas comerciales integran sus modelos de negocio para proponer innovadores sistemas de producción y consumo. Asimismo, operan con altos estándares sociales, ambientales y de transparencia, respetando tanto los intereses de sus accionistas como los de sus públicos de interés y el bien común.

El Proyecto de Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Ley BIC) le da identidad a las empresas que integran la creación de valor económico, social y ambiental para que el Estado u otros actores del mercado puedan identificarlas y potenciarlas. Este proyecto está enfocado en las empresas porque considera que son el principal motor de la economía y el camino hacia una Nueva Economía más integrada y sostenible.

Beneficia a:

1. Empresas y PyMEs que optan por seguir su camino de una manera más sustentable.
2. Organizaciones de la Sociedad Civil a quienes se les muestra una alternativa que les permite integrar la generación de un beneficio económico cuidando su propósito.
3. Inversores que optan por dar un mejor destino a su inversión buscando generar un impacto positivo.
4. Consumidores comprometidos que quieren elegir mejor.
5. Trabajadores mejor representados a través del propósito de la empresa en la que deciden invertir su esfuerzo.

Se entiende que generan un impacto positivo porque logran un beneficio de interés colectivo para la sociedad y el ambiente a partir de diversas maneras, según la empresa y su propósito, pero siempre surge de la actividad que realiza o bien por cómo la realiza.

La importancia de la Ley radica en que actualmente los emprendedores y las empresas de Triple Impacto no tienen un reconocimiento legal que los proteja y permita perseguir libremente su propósito. Los directores de las empresas no cuentan con la cobertura legal a la hora de rendir cuentas a los accionistas si no deciden maximizar los beneficios de la manera tradicional y priorizan cumplir con su propósito. Además, este nuevo régimen jurídico da reconocimiento a las empresas de Triple Impacto facilitará al Estado u otros actores del mercado identificarlos y potenciarlos. De este modo, las empresas y la fuerza que ejercen en el mercado permitirán que se genere una Nueva Economía que sea más inclusiva y sostenible.

Esta comunidad empresarial podrá desarrollarse a mayor velocidad a medida que los gobiernos adapten su marco legal para permitir tal evolución. En diciembre de 2018, la Cámara de Diputados de la Nación aprobó el proyecto de Ley BIC y con ello se alcanzó la media sanción (Sistema B, 5/12/18). Con la Ley BIC no se crea un nuevo tipo societario, sino un régimen jurídico aplicable a cualquier tipo de sociedad (actual o futura). Tampoco modifica ni crea un nuevo tipo legal fuera de los tipos societarios previstos en la Ley General de Sociedades N° 19.550. Lo que el Proyecto de Ley posibilitará es que, por ejemplo, una S.A. o S.A.S. o S.R.L. o cualquiera de los otros tipos legales previstos en la Ley General de Sociedades N° 19.550 pase a ser una S.A. B.I.C.; S.A.S B.I.C.; S.R.L B.I.C

La Ley BIC no otorgaría beneficios impositivos, su objetivo principal es identificar, reconocer y potenciar las empresas que generan impacto social y ambiental. Poder reconocerlas e identificarlas es el primer paso para que luego surjan beneficios propios del mercado y/o de políticas que el Estado pueda implementar a través de programas de compras públicas preferenciales, facilidades de acceso al crédito, etc.

Las empresas, para poder ser y mantenerse BIC, deberían cumplir con:

- Incorporar a su estatuto/contrato el impacto social, ambiental, positivo y verificable que se obligan a generar.

- Confeccionar un Reporte Anual mediante el cual acrediten las acciones llevadas a cabo tendientes al cumplimiento del impacto positivo social y ambiental, previsto en su estatuto.

El reporte deberá:

- Describir el impacto social y ambiental que la empresa se propone conseguir y por lo cual califica como BIC.
- Detallar el plan de acciones (información cualitativa y cuantitativa) a seguir para conseguir los objetivos impuestos.
- Describir la participación de los grupos interesados directa e indirectamente en dichos impactos.
- Explicar la relación entre los impactos esperados y el modelo de negocios de la empresa.
- Cumplir con los estándares locales o internacionales reconocidos en la temática.
- Auditar el Reporte Anual con un profesional independiente matriculado -especializado en los ámbitos en los que se pretende lograr impacto positivo social y ambiental- y ser de acceso público. (Sistema B, 7/12/18)

Los tres elementos esenciales que, a nivel global, caracterizan a las sociedades BIC son los siguientes:

1. El propósito de la empresa se define por la prosecución de un triple impacto: económico, social y ambiental.
2. Los deberes de los administradores se amplían ya que deberán considerar los intereses a mediano y largo plazo de los actores vinculados al negocio. Estos actores incluyen a los socios, empleados, consumidores, la comunidad donde opera la empresa y sus subsidiarias, y el medio ambiente local y global.
3. La empresa debe reportar anualmente sobre el progreso de su triple impacto. El reporte deberá estar basado en estándares desarrollados por personas independientes que permitan evaluar el triple impacto. El informe debe ser hecho público y transparente.

Dado que estas tres características no se encuentran en las figuras jurídicas existentes, se hace necesaria la creación de un nuevo marco legislativo que sea comprensivo de la naturaleza comercial pero que, a la vez, proteja sus especiales propósitos. De este modo, las empresas de beneficio colectivo podrían contar con una forma jurídica que recoja su identidad específica, brinde las protecciones necesarias ante terceros, y sea eficiente para dar a conocer sus compromisos y resultados. El único aspecto debatible sobre el proyecto es que obliga a las empresas a realizar un reporte anual y que éste sea auditado por un profesional matriculado. Esto puede presentar un inconveniente debido a que no todos los especialistas se matriculan, por ejemplo, un profesional idóneo para evaluar el impacto social como un trabajador social o uno que evalúe el impacto ambiental como un biólogo. Esto podría evitarse si se exigiera la auditoría avalada por un especialista acreditado en el área.

A pesar de todos los esfuerzos para llevar a cabo la aprobación de la ley, si luego de esta media sanción pasa un año sin tratarse nuevamente, perderá su estado parlamentario. De acuerdo con los abogados de la Comunidad Jurídica B, el principal inconveniente para que se trate no es técnico sino de coyunturas políticas. Esta comunidad es una iniciativa de Sistema B que trabaja para diseñar herramientas legales que impulsen prácticas laborales y comerciales teniendo en cuenta el propósito de triple impacto social, económico y ambiental. Asimismo, invita a abogados de la región y del mundo a ser partícipes y promotores del movimiento.

A nivel global se observa una tendencia hacia las nuevas economías incluyendo un capitalismo humanista y un consumo consciente que se está materializando en la creación de nuevas formas jurídicas de organización. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Estados Unidos: 31 Estados aprobaron una legislación que regula a las “*Benefit Corporations*” (Sociedades de Beneficio)
- Italia: sancionó, el 28 de diciembre de 2015, una ley especial para regular a las *Societa B*

- Reino Unido: prevé una forma jurídica especial para las denominadas *Community Interest Companies*, sociedades de responsabilidad limitada creadas para llevar a cabo un negocio u actividad para beneficio de la comunidad y no puramente en pos de un interés privado
- Canadá: prevé diferentes formas, entre ellas las de *Community Contribution Company* o *Community Interest Company* (Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo).

A partir del análisis de esta nueva tendencia, queda en evidencia que el lucro no es hoy el único motor del empresario del siglo XXI, y que el objeto de una sociedad comercial puede incluir un propósito integral mucho más amplio.

2.7 El desafío de priorizar el triple impacto en Argentina

Un estudio de opinión pública a nivel nacional evaluó las percepciones y hábitos de los argentinos sobre cuestiones vinculadas al medio ambiente (CIS, 2018). Los resultados permiten observar que, si bien la mayoría (8 de cada 10) declara estar preocupado por el medio ambiente, menos de la mitad (4 de cada 10) dice estar comprometido con el tema.

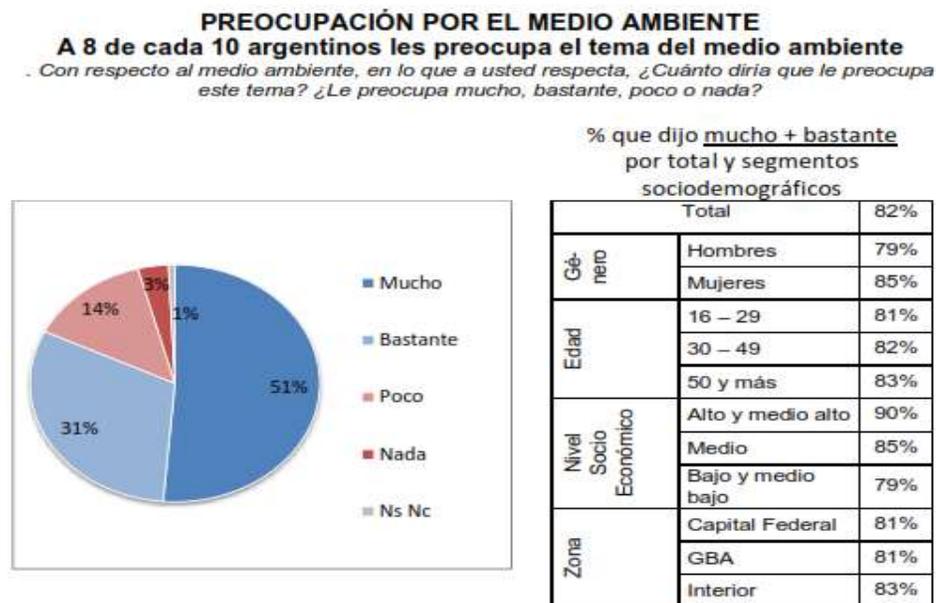


Figura 12: Preocupación de los argentinos por el medio ambiente. Por CIS (2018)

Si bien la mayoría declara estar preocupado por el medio ambiente, es bastante menor la cantidad de ciudadanos que se declara involucrado con el tema. Esta discrepancia muestra la necesidad de una mayor conciencia y responsabilidad por parte de la ciudadanía con el tema, además de los reclamos que se les hacen a otros actores sociales como el gobierno y las empresas (CIS, 2018). En términos sociodemográficos, las mujeres son las más comprometidas (y también preocupadas) en el cuidado medioambiental junto con los ciudadanos más adultos, con aquellos de nivel económico y social más alto y con los ciudadanos con mayor nivel de instrucción.

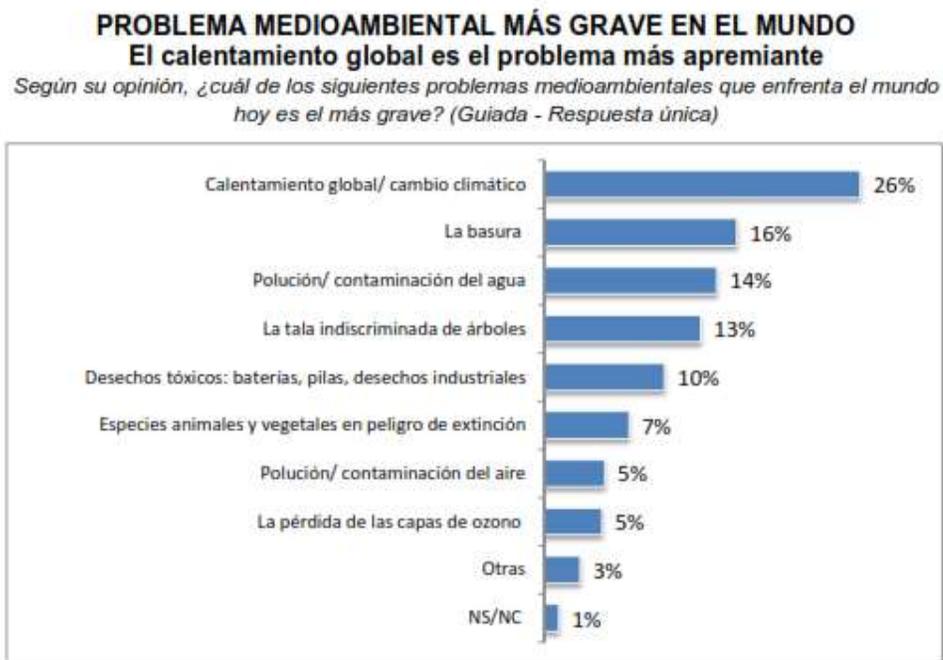


Figura 13: Problema ambiental más grave para los argentinos. Por CIS (2018)

Al indagar por los problemas medioambientales más graves que aquejan al mundo, el calentamiento global (con el consiguiente cambio climático) resulta el de mayor relevancia para un cuarto de la población argentina (26%). En segundo lugar, con menciones parejas, se indican como los temas medioambientales más serios la basura (para el 16% de argentinos), la contaminación del agua (14%) y la tala indiscriminada de árboles (13%). El problema de los desechos tóxicos e industriales reviste mayor gravedad para el 10% de los argentinos mientras

que el peligro de extinción de especies animales y vegetales preocupa en primer lugar al 7% de los ciudadanos.

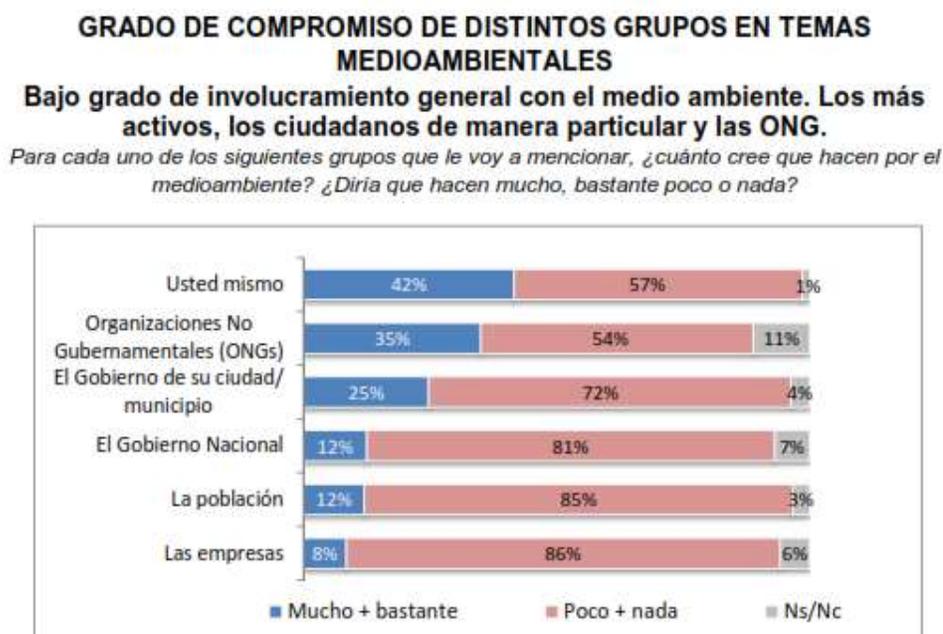


Figura 14: Grado de compromiso de los argentinos con el medioambiente. Por CIS (2018)

Al indagar cuánto creían que hacen por el medioambiente distintos grupos, el estudio registra que, si bien 4 de cada 10 ciudadanos dicen que hacen mucho o bastante por el tema, cuando evalúan al resto de la población, este guarismo baja a 1 de cada 10.

Si bien 40% de los argentinos señalan que a nivel personal hacen mucho o bastante por el cuidado del medioambiente, sólo un 10% considera que la sociedad en su conjunto hace un esfuerzo similar. De esta manera, el problema no se reconoce como propio y se asigna a los otros dificultando el cambio de conductas, clave para abordar esta problemática (CIS, 2018)

A pesar de la preocupación generalizada por el tema del medioambiente y la multiplicidad de hábitos adoptados para proteger el mismo, a la hora de evaluar la disposición a pagar más impuestos para solventar acciones medioambientales, los ciudadanos no encuentran consenso, inclinándose levemente la balanza hacia el rechazo de estas medidas.

Además, se percibe que el gobierno (nacional o municipal), las empresas y la población muestran un nivel de involucramiento llamativamente bajo sobre el medio ambiente. Sin embargo, la disposición de los argentinos a percibir un aumento en sus impuestos para poder solventar la implementación de nuevas acciones para el cuidado del medio ambiente no reúne consenso: mientras que el 39% se muestra dispuesto a ver incrementados los gravámenes, la mayoría (58%) se manifiesta poco o nada dispuesta a asumir esta suba.

Ante esta percepción, es pertinente destacar que el 17 de julio de 2019 el Senado de la nación argentina aprobó un proyecto de ley que fija estrategias para reducir el impacto y la vulnerabilidad del cambio climático llamado "Presupuestos Mínimos Ambientales para la Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global" (Senado, 2019). Este proyecto refuerza el cumplimiento del artículo 41 de la Constitución Nacional que, entre otras consideraciones, destaca que "todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y actividades productivas". De este modo, Argentina se convirtió en el primer país latinoamericano en declarar el estado de "emergencia climática y ecológica" y número 17 en el mundo.

El 86% de los encuestados percibe que las empresas se comprometen "poco y nada" con los temas medioambientales. El objetivo de promover a las empresas de triple impacto es, precisamente, modificar este guarismo. Sin embargo, para ello también es necesario incrementar el compromiso ciudadano con los temas medioambientales y la información que reciben. El estudio deja en evidencia que es necesario crear mayor conciencia y responsabilidad de la sociedad, que se comprenda que las problemáticas medioambientales afectan a cada uno de los habitantes del planeta sin discriminar y que el cambio en las conductas individuales puede marcar la diferencia en el futuro.

3. Análisis de caso: Empresa B Centro del Copiado



Figura 15: Logo de la empresa. Por Centro del Copiado (2019)

3.1 Descripción de la empresa

En los años 90, en la ciudad de Bariloche de la Provincia de Río Negro, no había imprentas donde imprimir planos. Leonardo Marcasciano trabajaba en una empresa constructora como maestro mayor de obra y conocía la falta de oferta de ese servicio. Por lo tanto, se dispuso a investigar sobre impresoras para planos y costos. En 1992 pudo acceder a un préstamo bancario facilitado por la cercanía con el gerente, compró una fotocopiadora y la primera impresora de planos de Bariloche, alquiló un local y fundó el Centro del Copiado⁶ [CDC]. Durante los primeros años, logró consolidarse en el mercado gracias a los trabajos de impresión de planos para la remodelación del Hotel Llao Llao.



Figura 16: Línea de tiempo con hitos de CDC. Elaboración propia.

⁶ Denominación de la Sociedad: “Soluciones e Impresiones S.R.L.”, CUIT: 30-71504637-3.



Figura 17: Fotografía de Leonardo Marcasciano, dueño de CDC. Fuente propia 2019

El primer hito luego de la inauguración fue el ingreso a la era digital color en 1997. El dueño del local sacaba el mayor provecho posible una máquina Canon 100 y siempre asistió a ferias de gráficas. De acuerdo con lo comentado en una entrevista personal, un representante de Canon vio la potencialidad del negocio y le vendió en cuotas una impresora Canon 1200 tope de gama importada con poco uso, lo cual significó un salto de calidad. Este comerciante no sólo le dio la oportunidad de ponerse a la vanguardia de la oferta de impresiones de color de la zona, sino que también le ayudó con muchos consejos sobre la visión de su negocio. Luego de esa transacción, el vínculo continuó y se convirtió en su proveedor de equipos.

Sin experiencia previa en comercio, los primeros años del emprendimiento estuvieron marcados por las deudas y sorteando los avatares económicos de Argentina, pero aun así seguía creciendo. Con las crisis económicas “ser empresario exitoso era sobrevivir”, dijo el dueño de CDC en una entrevista personal. Sin embargo, su concepto de éxito fue cambiando al empezar a relacionarlo con la generación de valor. En el 2001, Marcasciano fue convocado por un amigo de la infancia del ámbito político para armar un programa para emprendedores en Bariloche. Esta participación lo impactó ya que comenzó a ver la potencialidad de las acciones. Se organizaron capacitaciones para 60 emprendedores, se los acompañó en armado del negocio y se los vinculó con empresarios de la región.

Hasta el 2004 todos los ingresos eran reinvertidos en el negocio y en adaptar el local con las instalaciones eléctricas necesarias. Sin embargo, en el 2005 el dueño del local les avisó que iba a vender toda la esquina céntrica para hacer un centro comercial, por lo que debían mudarse. A pesar de que esta noticia fue inesperada en plena etapa de salida de deudas y con ocho

empleados, lograron encontrar un local a unas cuadras, pero ya no en zona céntrica (a 200 metros en subida, pero sin estacionamiento medido). Así, el 4 de febrero de 2006 cerraron el local y dos días después inauguraron el espacio donde se encuentran actualmente. Nuevamente se encontró en medio de deudas para reacondicionar el local y comprar equipos nuevos. Sin embargo, contrató más personal preparándose para los meses de marzo y abril que son los más movidos para el rubro. Un día se les rompió la cerradura de puerta y no la podían cerrar, por lo que comenzaron a trabajar en horario corrido, lo cual significó una innovación en la zona. Con la filosofía de que una crisis se puede convertir en una oportunidad, lograron duplicar la capacidad productiva y las ventas. En el mes de marzo de 2006, lograron facturar el doble del mes con más facturación del antiguo local céntrico.



Figura 18: Fotografía de la fachada del local. Fuente propia 2019

Además, en ese año Marcasciano pudo obtener una Diplomatura en Gestión de Comercio Minorista a distancia desarrollada por la Universidad FASTA en acuerdo con CAME [Confederación Argentina de la Mediana Empresa] dentro de su Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista en convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. A partir de esta capacitación en marketing, administración, negociaciones, etc., pudo implementar técnicas de gestión y herramientas para agregar otras unidades de negocio.

En el año 2009 se enteraron de la oportunidad de obtener créditos de Pro Río Negro (otorgados por el BID) y consultaron para importar máquinas. Aunque los créditos sólo eran para proyectos asociados a la inversión productiva nacional, también se contemplaba la posibilidad de comprar un local. Luego de llegar a un acuerdo con los dueños, presentaron todas las reformas realizadas y proyectadas. Gracias a esa gestión lograron obtener un crédito para comprar el local, hacer reformas y acomodarse con las deudas.

Al año siguiente, uno de sus mayores clientes, la empresa Invap, los convocó para participar del Programa Valor RSE+Competitividad. Este punto será desarrollado más adelante ya que debido a este programa contaron con asistencia técnica y acompañamiento durante la ejecución de planes de mejoras en RSE.

En el año 2014 la empresa se une a la Cámara de comercio de Bariloche, y Marcasciano forma una subcomisión de RSE. Actualmente es el vicepresidente de dicha Cámara. En el año 2015 pudieron ampliarse comprando el local lindante e hicieron reformas para usarlo como depósito y definir un sector de postproducción. Asimismo, modificaron el contrato social para incluir a los hijos. Finalmente, en el año 2019, tras 27 años de crecimiento y cambios de perspectivas, lograron obtener el certificado de Empresa B que será analizado con detalle posteriormente.

En su página web, CDC se presenta como una empresa que ofrece soluciones en impresiones, fotocopias, planos, librería y papelería, diseño gráfico y gigantografías. En particular, ofrece impresión off-set, imprenta digital, impresiones láser, postproducción (cortes, compaginados, troquelados, pegados, trazados y doblados, terminados brillante y mate. espiralados, emblocados, abrochados y enlomados, etc.), fotocopias blanco y negro, fotocopias láser color, fotoduplicación digital, ploteos de planos, copias de planos, escaneos de gran formato gigantografías y montajes, venta de productos de librería y papelería, diseño gráfico, diseño e impresión de tarjetas personales, carpetas de presentación, catálogos, autoadhesivos

(stickers / imanes), sobres y hojas membretadas, sellos, merchandising, foto- libros, ediciones y manuales.

A pesar de los vaivenes económicos de la Argentina que ha afectado a los costos, la empresa pudo sostener el compromiso de ofrecer tecnología y servicios de vanguardia. Esto se debe en parte a que la variación del tipo de cambio promueve el turismo extranjero y, por lo tanto, la actividad comercial en la región.

Sus clientes son tanto empresas de distinto tamaño del ámbito local como entes gubernamentales y consumidores finales. La empresa ha logrado fidelizar a su cartera de clientes que los acompaña en el local propio que ahora se encuentra en el corredor comercial no turístico. Además, ha extendido su área de influencia generando franquicias en las ciudades de Esquel y Trevelin, ambas en la provincia de Chubut.

CDC es una empresa de crecimiento constante e inversión permanente en la incorporación de equipos de última generación y ecoeficientes. En cada instancia de compra de materiales, insumos y equipos, la PyME tiene en cuenta aspectos de impacto ambiental tales como consumo de energía, elementos/materiales biodegradables, toxicidad, procedencia. Este compromiso es permanente y forma parte de la idiosincrasia de la empresa.

La empresa cuenta con un plantel de 25 empleados que reúnen características variadas donde no hay discriminación por género, etnia, religión, edad, estudios. También amplían los servicios con 7 técnicos que se contratan para trabajo específicos. Todos conviven en equilibrio, respetando la diversidad y potenciando las capacidades. Se trasluce una cultura familiar e informal basada en la confianza y la lealtad

3.1.1 Misión

Ofrecemos soluciones en impresiones y venta de artículos asociados en la ciudad de Bariloche y la región cordillerana, para lo cual disponemos de una amplia

gama de productos y servicios. Trabajamos con equipos de última generación con tecnología de vanguardia ofreciendo la más alta calidad en cada una de las actividades que desarrollamos, para atender con celeridad a la amplia gama de clientes públicos y privados, individuos e instituciones.

Asumimos una fuerte responsabilidad con el cuidado del medio ambiente en toda la cadena de valor de nuestro negocio, comenzando con nuestros proveedores.

Ponemos un especial énfasis en el desarrollo humano y satisfacción de nuestro equipo de trabajo y todos aquellos vinculados a nuestra empresa.

Por nuestra relación directa con el ámbito educativo asumimos un rol activo en la promoción y mejora de la educación a través de la participación directa con recursos materiales y humanos.

(<https://www.centrodelcopiado.com/paginas/empresa/quienes-somos>)



Figura 19: Fotografía del interior del local sector planos e impresiones. Fuente propia 2019



Figura 20: Fotografía del interior del local sector gran formato. Fuente propia 2019

3.1.2 Visión

Mantener la vanguardia en el servicio distintivo de soluciones e impresiones y servicios asociados con la permanente innovación e incorporación de nuevas tecnologías, buscando llevar nuestro concepto de negocio a nivel regional a lo largo de toda nuestra cadena de valor. Entendiendo nuestro rol social como empresa, buscamos profundizar prácticas continuas de Responsabilidad Social Empresaria, buscando un impacto positivo en lo social y ambiental.

(<https://www.centrodelpiado.com/paginas/empresa/quienes-somos>)

3.1.3 Valores

Enfatizar el compromiso con soluciones y servicios de calidad, basados en la mutua confianza y la calidad humana de nuestro equipo de trabajo.

Construir relaciones basadas en el respeto personal y profesional, brindando



Figura 21: Fotografía del interior del local sector librería y entregas. Fuente propia 2019

respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos relacionamos.

Cuidar especialmente la sustentabilidad ambiental en insumos y procesos productivos a través de la educación a nuestra gente y la incorporación de nuevas tecnologías.

Promover la acción social y a través de la

vinculación con múltiples sectores con acciones que generen bienestar en nuestra comunidad.

Afirmar siempre el comportamiento ético en todas nuestras actividades comerciales y no comerciales, la premisa de la ecoeficiencia y de la responsabilidad social en nuestro que hacer.

(<https://www.centrodelpiado.com/paginas/empresa/quienes-somos>)

3.2 Impacto social y ambiental

La empresa asume un fuerte compromiso con el cuidado del ambiente en toda la cadena de valor, comenzando con sus proveedores. También aplica políticas acordes al desarrollo humano y satisfacción de su equipo de trabajo y todos aquellos vinculados a la empresa.

Desde el 2002 la organización trabaja con papelería bajo normas internacionales como FSC (Forest Stewardship Council o Consejo de Administración Forestal), tanto para las impresiones como para las copias y ventas. La certificación garantiza la línea de producción forestal, desde el árbol hasta



Figura 22: FSC. Fuente <https://fsc.org/es>

el producto final, para verificar que la madera utilizada no procede de bosques nativos sino de bosques bien gestionados en cuanto al tratamiento de los suelos y al recurso humano (sin trabajo infantil, estricto cumplimiento de leyes y protección laborales locales, etc.).

En el 2004 incorporaron las bolsas oxibiodegradables, fabricadas de tal manera que se degradan en un período máximo de cinco años, contra los 300 que demoran las de polipropileno tradicionales. No eligieron las bolsas de papel debido a que el clima de Bariloche (con lluvias y nevadas) arruinaría el material que contuvieran. A pesar de que su costo fuera el doble de una bolsa común, eligieron ser coherentes con su visión.

En este contexto, cuando en el 2010 se le solicitó a la tecnológica rionegrina Invap que eligiera alguno de sus proveedores pyme para incorporar al Programa Valor, seleccionó, entre más de 1.800 proveedores, al Centro del Copiado. El programa Valor RSE+Competitividad es una iniciativa ejecutada por la Asociación Mutual Israelita Argentina [AMIA] con el patrocinio del BID y de su Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]. Trabaja con las cadenas de valor de grandes empresas: pymes clientes, proveedores y distribuidores a las que se brinda asistencia técnica y acompañamiento durante la ejecución de planes de mejoras en RSE.

“Suele pensarse en la RSE como donaciones o acciones filantrópicas y, bajo esa perspectiva antigua, los empresarios perciben un costo y las pymes huyen porque podría afectarles la rentabilidad” (Duer, 2 de julio 2018). En pos de romper ese esquema, el Programa Valor trabaja en diferentes dimensiones de la RSE: gobierno empresarial, prácticas laborales, medio ambiente, clientes e inversión social. También brinda capacitaciones y asesoría en temáticas como planeamiento estratégico, gestión de calidad, prácticas anticorrupción, empresas familiares, gestión ambiental, ecoeficiencia, capital humano, gestión comercial, logística o reingeniería de procesos en general.

En cuanto a la gestión sostenible, el Programa trabaja con la reorganización de procesos, el impulso, replicar modelos, procesos de diálogo, definición de lineamientos, mejora continua en desempeño en sostenibilidad y destacarse por la ética. De este modo, busca generar oportunidades para la cadena de valor de las grandes empresas como Invap en este caso. Trabajaron con el Centro del Copiado en incrementar su competitividad, abrir oportunidades de mercado, promover la diferenciación con la competencia y responder a criterios de RSE de clientes. Esto también se tradujo en oportunidades para la sociedad, ya que se impulsó el desarrollo sostenible, se fomentó la creación de valor compartido, se impulsaron procesos de ética y transparencia, favoreciendo una mejor gestión de recursos naturales y sociales.

Según Marcasciano “A partir de nuestra participación en el programa, recibimos consultoría constante y trabajamos en un proceso que duró un año y medio, durante el cual reformulamos nuestra visión” (Duer, 2 de julio 2018). En una entrevista, también destacó que gracias a ello hubo una reconversión de la empresa ya que trabajaron los ejes de Gobierno empresarial y Medio ambiente (Anexo 1).

Luego de la erupción del volcán Puyehue en el 2011, Marcasciano comenzó a trabajar vinculando emprendedores afectados, empresarios, y cámaras afectadas. Se armaron encuentros con empresarios y asociaciones para potenciar las cadenas de valor. CDC aportó desde

diferentes aspectos: contribuyó a la logística, realizó la gráfica y la convocatoria para potenciar el desarrollo local.

Varias decisiones en línea con la aplicación de políticas ambientales fueron tomadas desde entonces, pero la que tuvo mayor resonancia fue la participación en el Programa “Copiando buenas acciones” junto con la Asociación de Recicladores de Bariloche (ARB) durante los años 2012/14. Se realizó una campaña televisiva con spots (Centro del Copiado, Lista de reproducción) orientados a concientizar a la población sobre la importancia de la separación de la basura en origen. Al poco tiempo, comenzó a participar -representando al sector privado- de una mesa interinstitucional (Municipio, Asociaciones civiles, Juntas vecinales, y varias ONG), para abordar la temática del vertedero (basural a cielo abierto) de la ciudad y en particular apoyar la labor de la ARB en la que trabajan 60 familias que recuperan y reciclan la basura.

Este cambio de perspectiva los llevó a generar una de sus iniciativas que da cuenta de la escalabilidad que se puede lograr a través de la sinergia. En el 2014, el Centro de Formación Docente Continua pidió colocar afiches dentro del local para promocionar un recital a beneficio de la escuela rural Aguada de Guerra, un paraje de la Línea Sur. Decidieron involucrarse en el evento: colocaron una caja para juntar ropa y calzado e imprimieron 40.000 volantes de promoción que repartieron en la calle y con los trabajos entregados. La respuesta fue inmediata y superaron las expectativas: tres metros cúbicos de ropa, donaciones espontáneas, materiales para 2 años y un involucramiento que abarcó a toda la sociedad, incluyendo a los proveedores de la compañía, como Papelera Sarandí, que se sumó con cajas de útiles. Todo lo recaudado fue trasladado en una Unimog (camión mediano con tracción a 4 ruedas) del SPLIF (Servicio de Prevención y Lucha contra los Incendios Forestales), ya que el camino de acceso a la escuela es muy difícil.

En una entrevista, Marcasciano explica que entendió lo que puede generar una empresa con su cadena de valor y que al correr el enfoque se puede cambiar algo del mundo. “No se trata de

pretender cambiar a la ciudad con una actividad, sino de generar pequeños cambios sostenibles en el tiempo.” Destaca haber comprendido que “cuando la empresa se compromete de verdad, la sinergia es impresionante”. Además, enfatiza que “cuesta crear conciencia de responsabilidad social, pero cuando hay voluntad, se logra; soy un convencido de que no hay empresa exitosa en una sociedad que se siente fracasada.” (Centro del Copiado, 2018)

Luego, la empresa fue reconocida por las medidas de RSE que implementó en el marco del Programa Valor RSE+Competitividad en la décima edición de los Premios CCIFA (Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina) – RSE 2014, siendo premiada en la categoría pequeña empresa por su programa “Copiando Buenas Acciones” sobre la concientización de separación de residuos en origen. El jurado valoró la fuerza emprendedora del programa alineado a la actividad del negocio, el compromiso con el contexto social, la articulación con la sociedad civil e instituciones públicas, y el ejemplo para otras empresas, organismos oficiales y organizaciones sociales.

Finalmente, es importante destacar que la empresa trabaja expresamente enfocada en los siguientes ODS (Centro del Copiado, 05/03/18):

3. Salud y bienestar - Acciones con el Hospital Zonal Bariloche: Lugar para hacer el test de HIV en el momento, punto de retiro de preservativos gratuitos, armado de spot y difusión de campaña para equipar un nuevo consultorio de víctimas de abuso sexual, etc.

4. Educación y calidad – Campaña de recolección de fondos para estudiantes de la Escuela 315 “Malvina Soledad” a partir de la venta de kits escolares al costo, financiamiento de obras de teatro sobre educación vial, etc.

5. Igualdad de género – Difusión y concientización sobre la violencia de género.

10. Reducción de las desigualdades – Campañas de ayuda para colegios rurales como Aguada de Guerra, folletería y difusión de un concierto para recaudar fondos para comprar un piano para un niño músico y no vidente, construcción de una vereda sustentable, etc.

12. Producción y consumo responsables – Papelería FSC, bolsas oxibiodegradables, iluminación led, etc.

17. Alianzas para lograr los objetivos – Vinculación con Cámara de Comercio, integración de la cadena de valor y de instituciones gubernamentales como el SPLIF, programas de pasantías, etc.

3.3 Certificado de Empresa B

El Centro del Copiado es la primera Empresa B certificada de la ciudad de Bariloche –de la Provincia de Río Negro y de la Norpatagonia- y se sumó formalmente a la Comunidad B en marzo de 2019.

La trayectoria de la empresa en acciones que generan impacto tanto social como ambiental ha incidido en que convertirse en Empresa B fuera el paso a seguir. En una entrevista⁷, el fundador de la empresa dijo que, por su labor en la comunidad, había sido invitado a una reunión sobre Empresas B cuando Sistema B recién se empezaba a gestar en Argentina. En ese momento lo vio lejano, pero con el correr de los años y el crecimiento de la Comunidad B Patagonia, se animó a hacer la primera Evaluación de Impacto B a fines del 2018.

Al ser consultado por el proceso, Marcasciano declaró que varias preguntas del cuestionario lo hicieron reflexionar y le sirvieron para entender la importancia de ordenar y registrar las acciones, en especial aquellas campañas en las que se implicaban directamente con propuestas de ayuda comunitaria. La empresa implementa prácticas de participación cívica como donaciones especie, servicio comunitario, fomento de la adopción de políticas o prácticas para promover un mejor desempeño social o ambiental y asociaciones con organizaciones benéficas o participación en organizaciones comunitarias.

⁷ En este apartado todas las referencias a la entrevista con el fundador de la empresa, Leonardo Marcasciano, son del anexo 1.

Hay preguntas muy interesantes con respecto al vínculo con la comunidad, cómo te relacionás, qué cosas hacés, minorías en el personal, etc. Ahondan bastante y te sacan una radiografía de cómo laborás, de cómo te vinculás con el personal, es muy interesante. (Anexo 1)

El proceso de validar las respuestas con documentación duró aproximadamente seis meses ya que implicaba reunir las pruebas para probar el triple impacto, es decir, contar con el registro, la evaluación y la medición de todas las acciones, certificar la nómina del personal, validar las prestaciones, etc. De acuerdo con Marcasciano “Fueron muchos meses de trabajo intenso, pero valió la pena tanto esfuerzo de todo nuestro equipo de trabajo”. Fueron asesorados durante seis meses por referentes de Sistema B con respecto a cómo responder a los cuestionarios y sobre cómo presentar la documentación respaldatoria. Luego de cumplir con todos los pasos descriptos en los apartados anteriores, lograron obtener la certificación de Empresa B.

En la página web de la organización sin fines de lucro, B Lab (www.bcorporation.net), se encuentra el puntaje obtenido por la empresa en general (*Overall B Impact Score*). Para certificar como Empresa B, la compañía debe lograr un puntaje mínimo verificado de 80 puntos en la Evaluación de Impacto B. Las preguntas de la evaluación son sobre las operaciones cotidianas de una empresa que crea impacto positivo en los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.

El puntaje promedio de las empresas que han completado la Evaluación de Impacto B es de 50,9, mientras que el Centro del Copiado obtuvo 80,6 en total. Las preguntas de la evaluación se organizan en cinco áreas de impacto: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes (sólo si hubiere un modelo de negocio asociado).



Figura 23: Puntuación del Impacto B de Centro del Copiado. Por B Corporation (2019)

La evaluación de Impacto B está adaptada al tamaño de la empresa, sector y mercado geográfico. Sin embargo, dentro de esos parámetros hay preguntas que pueden no ser relevantes para una empresa en particular. En los casos en los que una pregunta no es aplicable, los puntos potenciales vinculados se basan en el desempeño de la organización en otros temas relevantes para los *stakeholders* y se suman como “puntos N/A”.

En el área de Gobernanza se evalúa la estructura y el control de la gerencia corporativa junto con la transparencia en la contabilidad de la empresa, haciendo foco en la misión de esta. Además, se considera al involucramiento de los *stakeholders* y el compromiso de la empresa con estos. También se tiene en cuenta la transparencia general de las prácticas y políticas de la empresa. Dentro de esta variable se evalúa entonces:

- Responsabilidad corporativa: adopción de una misión corporativa social y medioambiental explícita y prácticas internas orientadas a la aplicación de esa misión; formas de gestión para lograr el éxito a largo plazo a través de la creación de un directorio en el que estén representados los diferentes grupos de interés de la empresa; y la protección contra una gestión financiera fraudulenta y en la que existan conflictos de interés.
- Transparencia: acceso, por parte de los empleados a la información financiera y si la misma está auditada por un contador público; y relación con clientes basada en la retroalimentación.
- Métricas de gerencia corporativa: para clarificar cómo la empresa obtiene su información financiera.

Tabla 2: Puntuación en Gobernanza. Por B Corporation (2019)



Category	Score
Governance	9.1
Mission & Engagement	1.0
Corporate Accountability	1.2
Ethics	3.0
Transparency	1.4
+ Mission Locked	2.5

En el reporte de impacto de la Gobernanza la empresa obtuvo una puntuación de 9,1. Ésta está compuesta por misión y compromiso (1), contabilidad de la empresa (1,2), ética (3), transparencia (1,4) y destaca en azul preservar la misión (2,5). Lo que está destacado en azul son Modelos de Negocio de Impacto asociados a cada área por lo cual la organización obtuvo puntaje adicional. En este caso, se reconoce que la empresa protege su objetivo y capacidad de considerar oficialmente a todas las partes interesadas en la toma de decisiones por medio de su estructura corporativa o documentos legales corporativos. Los números fueron redondeados, por lo que la sumatoria puede no ser exacta.

En el aspecto “Trabajadores” se hace foco en la remuneración, beneficios, capacitación y oportunidades de tener acciones en la empresa. Además, se evalúa el clima laboral en cuanto a la comunicación entre los managers y los trabajadores, la flexibilidad del trabajo, la cultura organizacional, las prácticas y medidas de seguridad y salud. Las variables que se consideran son las siguientes:

- Métricas de trabajadores: cantidad total de trabajadores, diferentes tipos de jornadas laborales y salarios.
- Remuneración, beneficios y capacitaciones: oportunidades de empleo y mejoramiento de la productividad mediante incentivos financieros consistentes.
- Participación accionaria de trabajadores: oportunidades que brinda la empresa para atraer más talento humano ofreciendo propiedad parcial de la misma.
- Ambiente laboral: oportunidades que brinda la empresa para mejorar el desempeño de sus trabajadores ofreciéndoles orientación a través de la retroalimentación de su trabajo y a través de un manual de empleados escrito.

Tabla 3: Puntuación Trabajadores. Por B Corporation (2019)



The infographic displays the overall score for 'Workers' as 23.4, which is circled in black. Below this, a list of categories and their respective scores is provided:

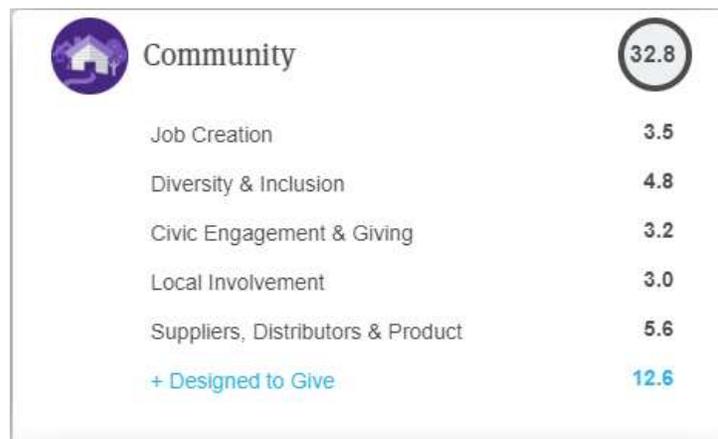
Category	Score
Workers	23.4
Compensation & Wages	10.3
Benefits	8.1
Training & Education	1.7
Worker Ownership	0.8
Management & Worker Communication	1.5
Human Rights & Labor Policy	0.3
Occupational Health & Safety	0.3

En cuanto al impacto en los trabajadores, la organización obtuvo una puntuación de 23,4. Este puntaje contempla la compensación y salarios (10,3), los beneficios (8,1), las capacitaciones (1,7), la participación accionaria de los trabajadores (0,8), comunicación entre

la gerencia y los trabajadores (1,5), políticas de derechos humanos y laborales (0,3), seguridad y salud ocupacional (0,3).

En el área “Comunidad” se evalúa el impacto de la empresa en los grupos de interés externos a la misma, incluyendo proveedores, distribuidores, y la economía y la comunidad local. También se tiene en cuenta la diversidad en los empleados, la creación de empleo, la participación cívica y las donaciones caritativas. Particularmente, se busca obtener un panorama claro sobre cómo el producto o servicio de la compañía está diseñado para resolver problemas reales (acceso a servicios básicos como educación, seguridad y salud, además de oportunidades económicas y aumento de capital para compañías *purpose-driven*). Es decir, se evalúan las prácticas comunitarias vinculadas al crecimiento en la empresa y la cantidad de empleo que brinda en comunidades de bajo empleo e ingresos; la diversidad de empleados en diferentes áreas de la organización, tales como el personal, el directorio y los proveedores; el fomento de programas de voluntariado entre los trabajadores y donaciones en especie o de dinero a entidades locales sin fines de lucro; formas a través de las cuales la empresa mantiene una relación con su comunidad a través de la propiedad local y proveedores; y acciones para mantener y mejorar los estándares de los proveedores y los productos de la empresa.

Tabla 4: Puntuación comunidad. Por B Corporation (2019)



Category	Score
Community	32.8
Job Creation	3.5
Diversity & Inclusion	4.8
Civic Engagement & Giving	3.2
Local Involvement	3.0
Suppliers, Distributors & Product	5.6
+ Designed to Give	12.6

La relación con la comunidad les mereció un puntaje de 32,8. Los ítems que se evaluaron fueron: la creación de empleo (3,5), la diversidad e inclusión (4,8), compromiso cívico (3,2),

relación con la localidad (3), proveedores, distribuidores y productores (5,6), y finalmente destaca el modelo de negocio comprometido con las donaciones (12,6). Con este puntaje extra se reconoce el compromiso permanente de provisión de una parte significativa de las utilidades, ingresos, acciones o tiempo probono de la empresa a causas caritativas. Así, se verifica que hay prácticas no identificadas en el resto de la evaluación que abordan cuestiones sociales y medioambientales. En particular, el Centro del Copiado cuenta con un modelo de negocios comunitarios, la actividad *core* de la empresa es elaborar y comercializar productos para la comunidad asociados a la educación y profesionalización.

Otro aspecto que se evalúa es el “Medioambiente” con el fin de entender cómo el producto o servicio de la compañía está diseñado para resolver problemas medioambientales. Por ejemplo: acceso a recursos renovables, conservación de recursos, prevención de contaminación y uso de sustancias tóxicas o peligrosas, educación, medición o consulta para resolver problemas medioambientales. En particular, se analizan los materiales de las instalaciones, la energía utilizada y emisiones totales. También se tienen en cuenta el uso y conservación del agua y la energía en sus operaciones, así como el impacto ambiental de los canales de distribución y de la cadena de suministro.

Tabla 5: Puntuación Medio Ambiente. Por B Corporation (2019)

Environment		15.1
Land, Office, Plant		1.9
Inputs		1.2
Outputs		9.1
Transportation, Distribution & Suppliers		1.9
+ Land/wildlife Conservation		N/A
N/A Points		0.8

En el área Medio Ambiente el puntaje obtenido fue de 15,1. Se tuvieron en cuenta las instalaciones (1,9), los inputs (1,2), los outputs (9,1), el transporte, distribución y proveedores (1,9). Además, se sumaron puntos por el modelo de negocios que apunta a la preservación de la tierra y la vida silvestre (0,8), esto reconoce productos/servicios que preservan o restauran ecosistemas naturales, o que protegen a la fauna.

De acuerdo con el fundador de la empresa, “el proceso de certificación B hace que uno corra el enfoque”. En la web de la empresa declaran que se convirtieron en una Empresa B porque “Asumimos una fuerte responsabilidad con el cuidado del ambiente en toda nuestra cadena de valores y ponemos especial énfasis en el desarrollo humano de nuestro equipo de trabajo”. El modelo de negocio es sostenible por sí mismo, hay un compromiso de cada uno de los colaboradores ya que sienten que “trascendés a partir de tu trabajo”.

La empresa difunde qué es ser Empresa B a través de cartelera y redes sociales ya que la población lo desconoce en gran medida. Es por eso que no evalúa directamente el impacto de certificarse como B porque ya era considerada social y ambientalmente responsable. Hoy su cliente externo no lo elige sólo por ser B, sino por su trayectoria en calidad de servicio y acciones en la comunidad. Sin embargo, Marcasciano destaca que “El beneficio es que tu empresa se pone en sintonía con el triple impacto en la misma medida: social, económico y ambiental. No es lo mismo ser B que no ser B. La certificación garantiza que vos te estás ocupando del triple impacto”.



Figura 24: Fotografía de la vidriera "Somos Empresa B certificada". Fuente propia 2019

Actualmente, en la región patagónica es un desafío hacer crecer a la Comunidad B ya que “es incipiente, pero es tendencia”. La empresa pudo comprender el apalancamiento exponencial de su labor si se apoyaba en la cadena de valor, y desde entonces le da una gran importancia a la interacción con otras empresas. Al mirar al éxito como consecuencia de la toma de decisiones y realización de acciones en conjunto para potenciar lo económico, social y ambiental, remarcan que “No existe empresa exitosa en una sociedad fracasada”.

3.4 Diagnóstico actual

3.4.1 Matriz FODA

Entre las herramientas que se aplicaron al estudio de caso se encuentra el análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para evaluar el negocio. Si bien esta matriz es criticada por su dependencia en juicios subjetivos y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos), es de gran utilidad al comenzar el análisis de una organización.

Tabla 6: Matriz FODA de CDC. Elaboración propia

<i>Situación interna</i>	<i>Situación externa</i>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos y servicios • Tecnología de punta en la zona, adaptación a las nuevas tendencias. • Amplia trayectoria, conocimiento del rubro y de la competencia • Atención personalizada con asesoramiento técnico • Local propio amplio y moderno con comodidades para clientes • Plataforma online para hacer pedidos y cargar/descargar archivos públicos • Horario de atención corrido de lunes a viernes y sábado por la mañana • Buen posicionamiento en buscadores web y presencia y en redes sociales • Valoración de las condiciones laborales por parte de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianza con Mercado Libre • Descuentos por pertenecer a la comunidad B • Comunidad B de la Patagonia Argentina en crecimiento • Conciencia social ecológica • Ampliar acuerdo con ARB para ser un punto verde • Mayor conciencia de las personas por el cuidado de la salud • Uso de redes sociales para promover a la participación y fidelizar las nuevas generaciones
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Extenso tiempo de espera en horarios pico y pérdida de clientes por la demora • Estacionamiento medido en la zona • Falta de envío de pedidos • Medición del impacto solamente como un porcentaje de la facturación • Pocos datos de los usuarios registrados en la web 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja barrera de entrada para competidores en librería, papelería y diseño gráfico • Tipo de cambio desfavorable. Insumos y equipos importados • Cambio de hábito: del papel a lo digital • Vencimiento para el plazo del tratamiento de ley BIC en el Senado

Entre las fortalezas se encuentran los recursos y destrezas que hacen que CDC se diferencie de la competencia. Su mayor fortaleza es que brinda una amplia variedad de productos y servicios con tecnología de punta que se adapta a las nuevas tendencias. La empresa cuenta con una trayectoria de 27 años en la ciudad y conoce tanto al rubro como a la competencia. La atención es personalizada con asesoramiento técnico, pero también se reciben pedidos online en su plataforma. Su página web brinda la posibilidad de descargar archivos públicos (de instituciones educativas), de usarla como reservorio en la nube (generalmente los arquitectos contratan este servicio), y encargar pedidos para luego retirarlos directamente en el punto de entrega sin hacer fila. La página web es fácil de encontrar ya que está bien posicionada en los buscadores y, además, la empresa está presente en varias redes sociales (Instagram, Facebook, YouTube, etc.) con actualizaciones permanentes.

Asimismo, cuenta con un amplio local propio con comodidades para los clientes como baño para clientes, máquina expendedora de café, venta de snacks saludables (en asociación con una empresa de Cipolletti, apalancando el desarrollo local de emprendimientos con conciencia social). Además, su horario de atención es corrido de lunes a viernes y también abre los sábados por la mañana.



Figura 26: Lockers, horno eléctrico y microondas para colaboradores. Fuente propia, 2019

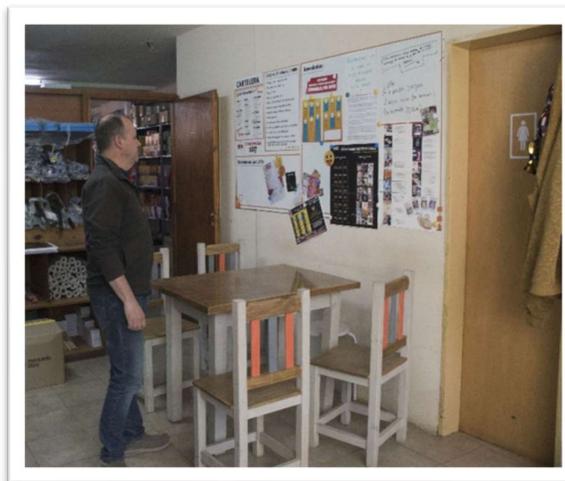


Figura 25: Sector de descanso, cartelera interna y baño. Fuente propia, 2019

Con respecto al desarrollo de los trabajadores, es destacable la retención de talento a pesar de la alta rotación de personal que caracteriza al sector. Los colaboradores cuentan con un área de descanso o comedor, *lockers*, baños y cocina. En base a una encuesta de clima laboral realizada en el 2018 por una consultora que asesora a la empresa, el 90% de los empleados valora las condiciones de trabajo respecto a otros trabajos en la ciudad. Esto es considerado una fortaleza ya que implica que lo siguen eligiendo por sobre otras oportunidades.



Figura 27: Condiciones de trabajo. Fuente: Encuesta de clima laboral CDC 2018

Las debilidades de CDC son aquellos factores internos de la organización que la posicionan



Figura 28: Turnero. Fuente propia 2019

de un modo desfavorable respecto de la competencia. En primer lugar, las métricas de *Google maps* y los reclamos de los clientes en las redes se vinculan con el tiempo de espera para la atención en los horarios pico. Muchos clientes se cansan de esperar y manifiestan haber desistido de la compra. A esto se le suma la falta de envío de los pedidos, algo que los clientes valorarían ya que la zona ha pasado a formar parte del área céntrica con estacionamiento medido. Es por esto que han creado un tótem de turnos -que aún no implementan- para reducir los tiempos de

espera en el local. Esta terminal de autogestión contará con las siguientes opciones: Fotocopias

/ Librería, Impresiones, Planos, Caja / Pagos, Atención prioritaria. El turnero emitirá un turno y se llamará a través de la pantalla del salón principal donde también se muestran fotografías de los paisajes de la zona. Esto les permitirá obtener métricas de espera y cantidad de personas asistidas en cada área para poder analizar posibilidades de mejora.

Otra debilidad de CDC es que sólo mide el impacto generado como un porcentaje de la facturación. Esto se debe a que fue un requisito para certificar como Empresa B, pero hay mucha más información para analizar con los datos que surgen de las acciones de impacto. La última debilidad detectada está relacionada con la poca cantidad de datos que tienen de los usuarios registrados en la web, sólo se identifican con su usuario de Google o Facebook, nombre, teléfono y correo electrónico (CUIT y Razón social sólo si precisan factura A).

El análisis de los factores externos permite marcar la posibilidad de potenciar la alianza con Mercado Pago, la billetera virtual de Mercado Libre que actualmente utilizan tanto en el local como en la web. Además, existen descuentos entre empresas de la Comunidad B para hacer sinergia en el movimiento B. A pesar de que el desarrollo de la Comunidad B de la Patagonia Argentina es incipiente, ha crecido en los últimos años, lo cual da la expectativa de que en un futuro cercano puedan apalancarse para potenciar su forma de hacer negocios.

Una oportunidad de nicho de negocio se basa en que en los últimos años se está incrementando la conciencia social ecológica, por lo cual las acciones de cuidado del medio ambiente de CDC son bien recibidas y difundidas por los mismos consumidores. También se podría ampliar el acuerdo ya existente con ARB y formalizarse como un punto verde de recolección de residuos reciclables.

Al incrementarse la concientización por el cuidado de la salud, las actividades con el Hospital y la venta de snacks saludables son reconocidas y destacadas por la comunidad en general. Si bien estas acciones son difundidas por medio de la web y las redes sociales, también

se podría utilizar esos medios para promover a la participación de los consumidores y fidelizar a las nuevas generaciones.

Al analizar las amenazas externas, se encuentra una baja barrera de entrada para competidores en los sectores de librería, papelería y diseño gráfico. Debido a esto, si bien ofrecen estos productos y servicios para ser un centro integral de soluciones de impresiones, se diferencian por los otros servicios. Sin embargo, el tipo de cambio desfavorable incrementa el precio de los insumos importados y de la renovación de equipos de impresión. Aunque este aspecto es considerado una amenaza, a su vez eleva la barrera de entrada de nuevos competidores, ya que se necesita de grandes inversiones de capital para ofrecer servicios de planos y gigantografías. Además, la empresa ha logrado diferenciarse en ese servicio y su prestigio le ha permitido generar una estable cartera de clientes. Otro aspecto que eleva la barrera de ingreso es la economía de escala que se genera al reducir los costos por el alto volumen de impresiones y fotocopias realizadas.

Un aspecto social que va a influir de a poco en CDC es el cambio de hábito en los jóvenes que migran del papel hacia lo digital. Debido a la difusión de pantallas y otras formas de consumo (por ejemplo, con formato video), se comienzan a prescindir de las impresiones, fotocopias y productos de librería.

Finalmente, una amenaza del ámbito legal es que se avecina el vencimiento del plazo para que el Senado trate el proyecto de ley BIC aprobado por la Cámara de Diputados. Esto significa que probablemente se deba volver a comenzar con el trámite desde el principio y demorar el reconocimiento de las empresas de Beneficio e Interés Colectivo.

3.4.2 Encuestas al equipo de trabajo

En pos de aportar más herramientas para el análisis del caso, se realizaron encuestas anónimas⁸ a los colaboradores del Centro del Copiado durante septiembre de 2019 que se complementaron con la observación *in situ*. Las primeras tres preguntas del cuestionario pretendían identificar al trabajador en cuanto a su antigüedad en la empresa, su edad y género. Luego, once preguntas realizadas con escala de Likert para demostrar el grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones sobre la responsabilidad ambiental y social de la empresa. La anteuúltima pregunta permitía la opción múltiple y agregar otra opción personalizada. La pregunta final era abierta y opcional por indagar sobre incidencias personales.

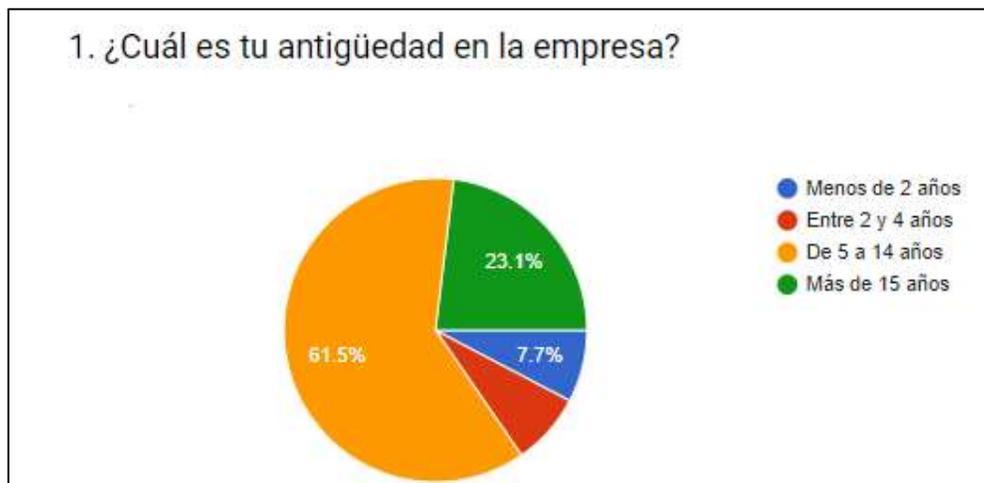


Figura 29: Antigüedad de los trabajadores. Elaboración propia

El 62% de los empleados tiene una antigüedad en la organización de entre 5 y 14 años y el 23% está hace más de 15 años. Por lo tanto, el 85% del personal ha permanecido por más de 5 años en la empresa y ha vivenciado las prácticas de responsabilidad social y ambiental. Esto también da cuenta de la baja rotación de personal, lo cual puede ser un indicio de buen clima laboral.

⁸ Ver Anexo 2.

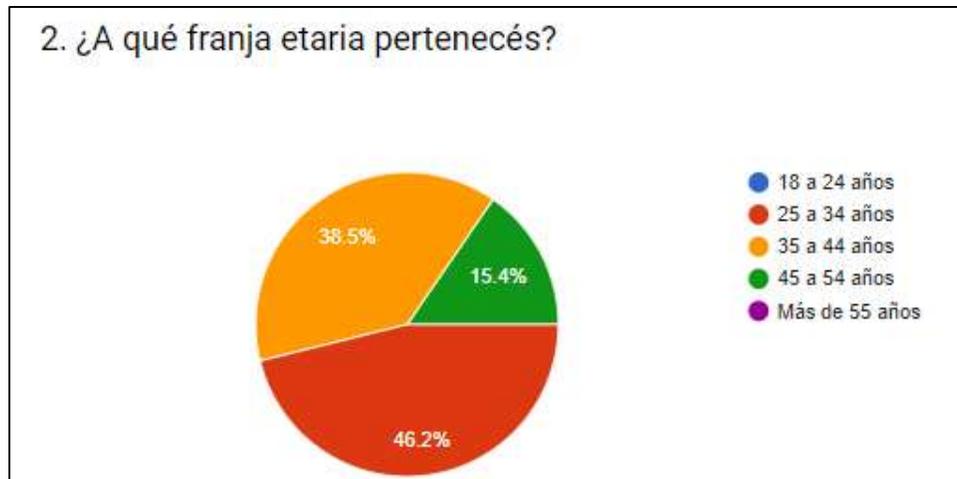


Figura 30: Edad de los empleados. Elaboración propia

El 46% de los trabajadores tienen entre 25 y 34 años, mientras que el 39% tienen entre 35 y 44 años. No hay menores de 24 años ni mayores de 55 años en la planta de personal.

La encuesta luego solicitaba a los colaboradores que evalúen los enunciados afirmativos y negativos en función de su criterio subjetivo. Para esto, se midió el grado de acuerdo o desacuerdo utilizando la metodología de la escala de Likert de cinco puntos.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo



Figura 31: Género de los empleados. Elaboración propia

Con el fin de corroborar la igualdad de género en la organización, se consultó el género con el que se identificaba cada trabajador, resultando el 54% de género femenino. A su vez, al consultar el grado de acuerdo con la afirmación “En la empresa se respeta la igualdad de género”, el 77% se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo.

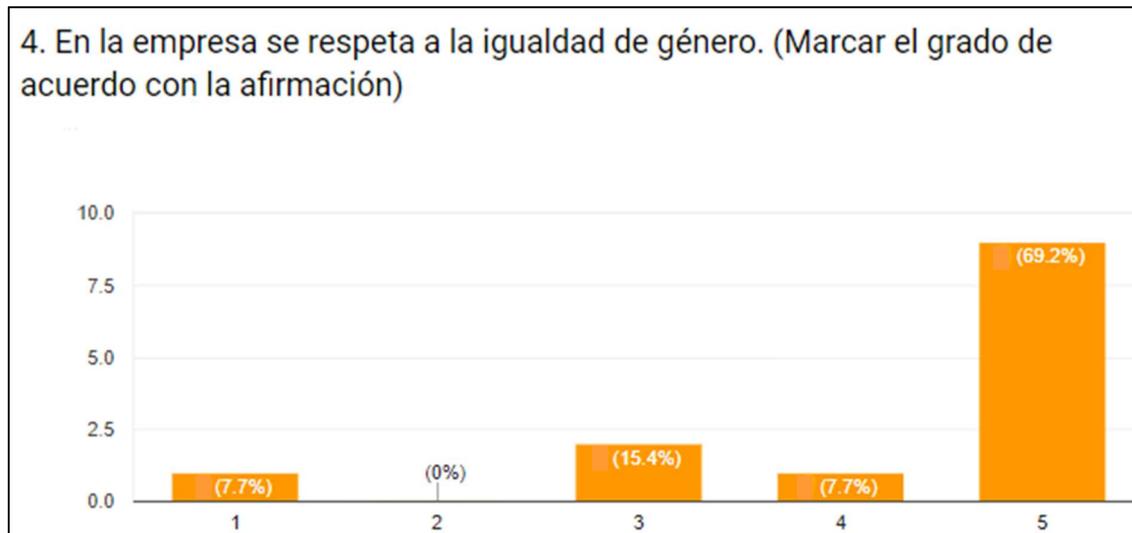


Figura 32: Igualdad de género en la empresa. Elaboración propia

Con respecto a la comunicación en la empresa y al espacio que el dueño afirma que se les da para expresarse, se consultó por el grado de acuerdo con la afirmación “En la empresa puedo opinar y proponer formas de trabajar”. Ningún empleado estuvo en desacuerdo, sólo el 23% se mantuvo neutral y el 77% estuvo entre de acuerdo y muy de acuerdo. Con estos resultados, se corrobora que la comunicación es constante y dinámica. De hecho, varias propuestas han surgido de ese espacio de diálogo como la colaboración con escuelas que estaban realizando colectas o la campaña de descuento de 50% a las impresiones de *curriculum vitae* para ayudar a quienes están en plena búsqueda laboral.

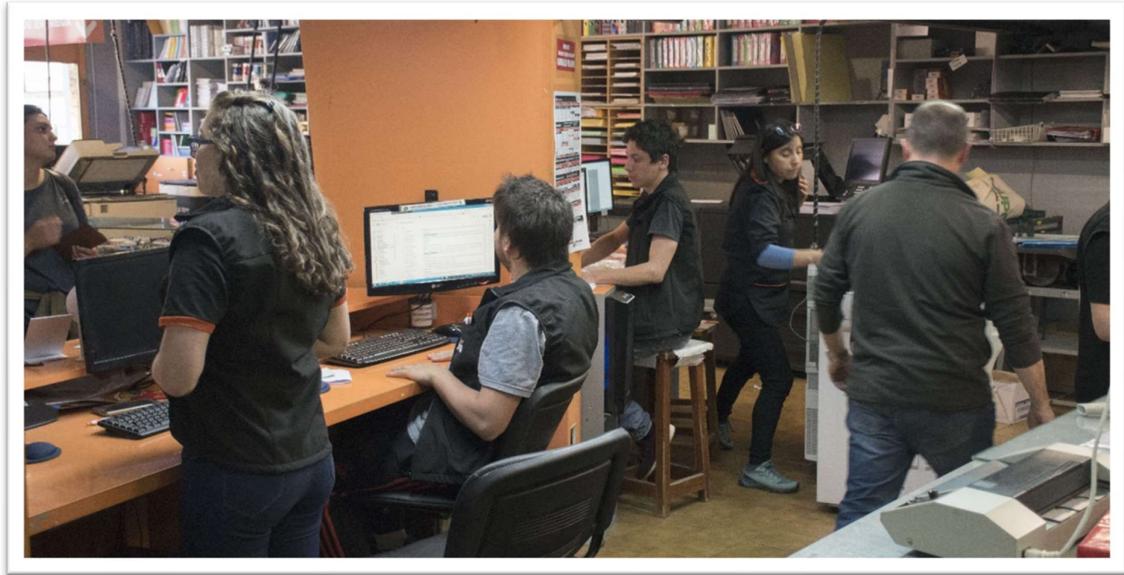


Figura 33: Fotografía detrás del mostrador. Fuente propia 2019

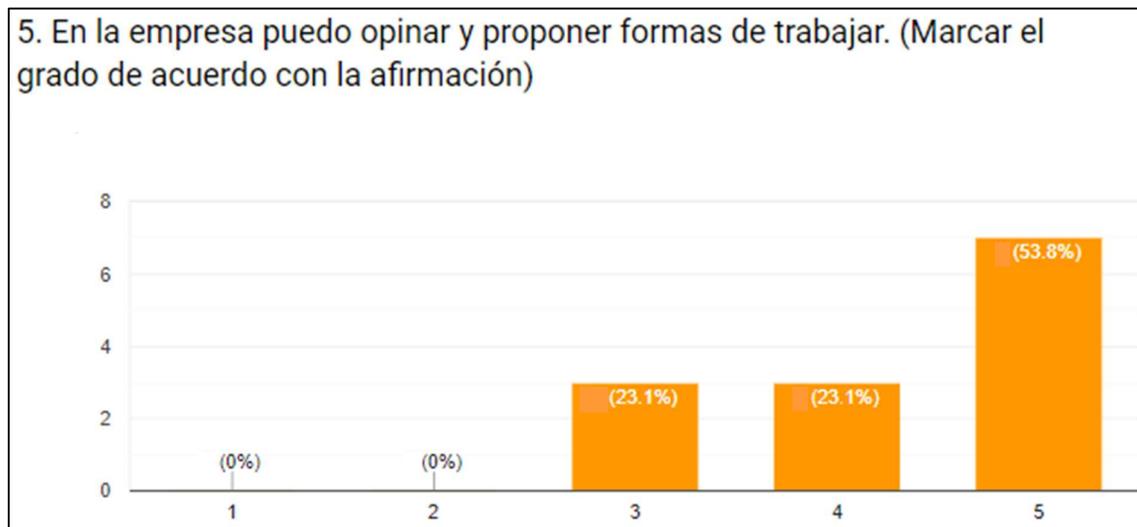


Figura 34: Posibilidad de expresar opiniones. Elaboración propia

En el gráfico siguiente se da cuenta de la conformidad de los empleados con respecto a las prestaciones laborales, ya que 54% está muy de acuerdo con que las prestaciones son buenas y el 31% está de acuerdo. Ante este punto es pertinente agregar que la empresa tiene un convenio con una prepaga de prestaciones superiores a la que se exige para los empleados de comercio. Además, al pertenecer a la Cámara de Comercio de Bariloche desde el 2014 (en la que el dueño es el vicepresidente) acceden a varias capacitaciones y talleres.

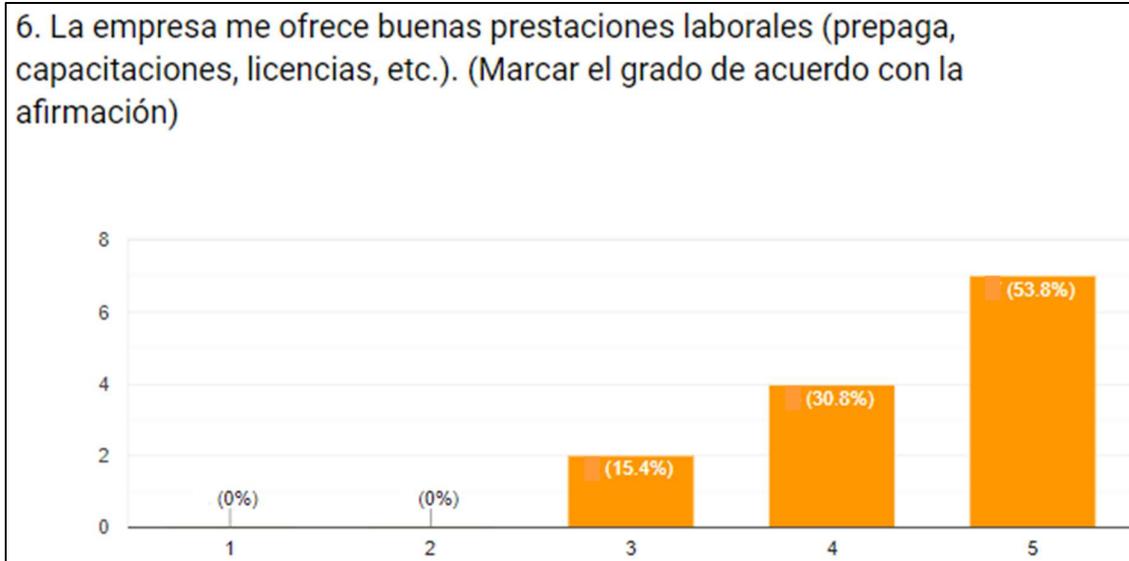


Figura 35: Prestaciones laborales. Elaboración propia

Al indagar sobre las horas de trabajo, se obtuvo una diversidad de opiniones. Sin embargo, el 54% está totalmente en desacuerdo con que “La jornada laboral es más larga que la de otros comercios”. Estas respuestas permiten analizar que no suelen hacer horas extras y que el trabajo está acorde al horario que hacen otros comercios.



Figura 36: Duración de la jornada laboral. Elaboración propia

Con respecto a la afirmación “El lugar de trabajo es cercano a mi hogar”, sólo el 15% está entre muy en desacuerdo y desacuerdo. El local se encuentra ubicado en un lugar céntrico muy accesible, por lo que el traslado al lugar de trabajo no presenta grandes inconvenientes. Sin

embargo, se podría analizar la posibilidad de reducir el impacto de los traslados al lugar de trabajo si se organizaran los viajes entre empleados que viven en la misma zona y que cumplen con el mismo horario. También se podría gestionar el impacto ambiental del transporte permitiendo que los diseñadores trabajen aleatoriamente desde su hogar.

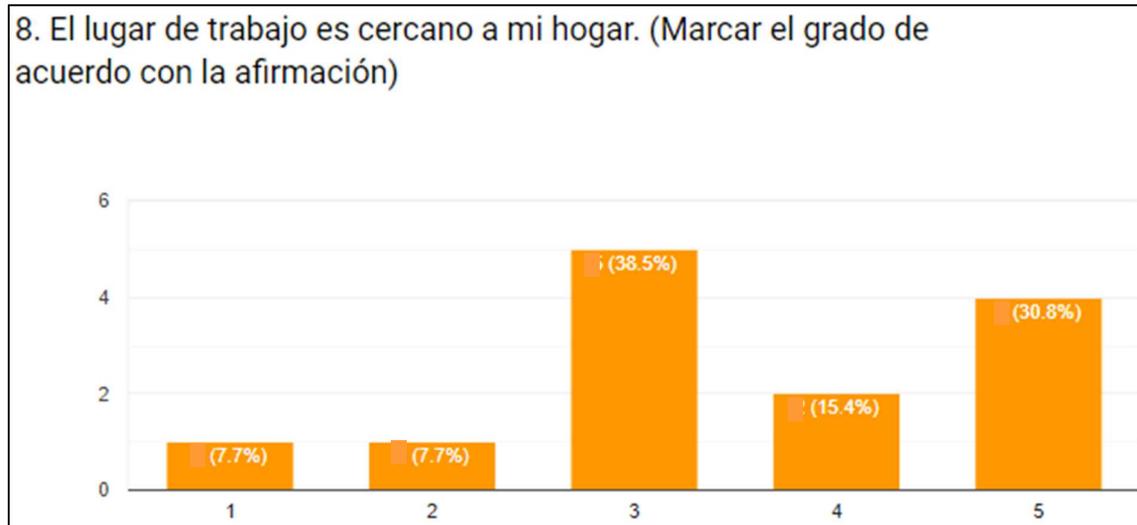


Figura 37: Cercanía al lugar de trabajo. Elaboración propia

Los resultados de la escala en la afirmación “Entiendo cómo mi trabajo impacta en los objetivos de la empresa” fueron neutrales en un 23%, de acuerdo en el 23% y muy de acuerdo en el 54%. Esto demuestra que los colaboradores de la organización son conscientes de la importancia de su tarea y del aporte que hacen para lograr los objetivos empresariales.



Figura 38: Relación entre trabajo y objetivos de la empresa. Elaboración propia

El 54% se encuentra en total desacuerdo con la afirmación “Solamente me quedo en este trabajo porque no tengo otras posibilidades laborales”. Sólo el 15% preferiría otro trabajo si tuviera la oportunidad de elegirlo. Con estos datos se puede interpretar que existe un alto grado de conformidad con el ambiente laboral.

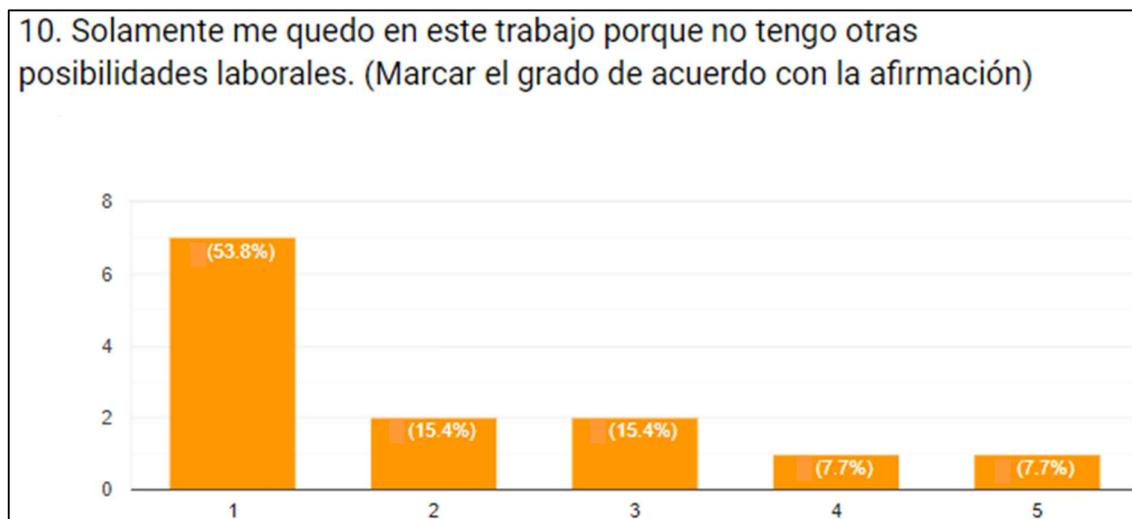


Figura 39: Posibilidades laborales. Elaboración propia

Un aspecto importante sobre el que se consultó es si estaban de acuerdo con la siguiente afirmación: “Siento reconocimiento social por trabajar en la empresa”. El 77% respondió estar entre muy de acuerdo y de acuerdo con el enunciado, mientras que sólo el 8% estuvo en

desacuerdo y el 16% se mantuvo neutral. La valoración de la sociedad en una comunidad de 112.000 habitantes es muy importante debido a que afecta a las relaciones en otros ámbitos.



Figura 40: Reconocimiento social. Elaboración propia

El 85% de los encuestados afirma que “En la empresa se difunde la conciencia ecológica”. Esto se ve respaldado por las acciones de difusión de uso de bolsas oxibiodegradables, papelería certificada FSC y campañas de separación de residuos.

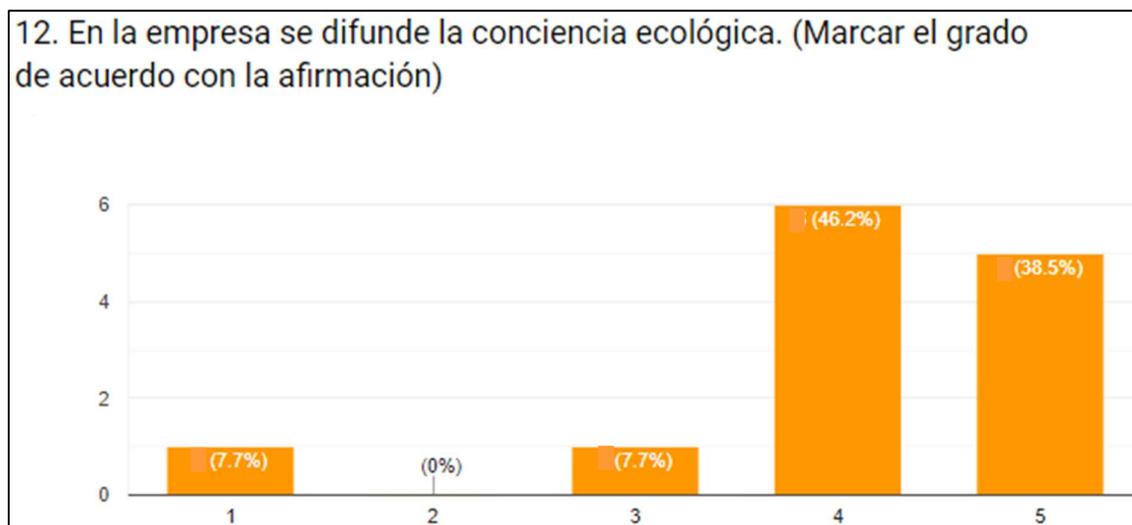


Figura 41: Conciencia ecológica. Elaboración propia

El compromiso con el cuidado ambiental es muy valorado por los trabajadores, ya que el 69% está muy de acuerdo con afirmar que está orgulloso de pertenecer a una empresa con estos valores, y el 31% restante está de acuerdo.

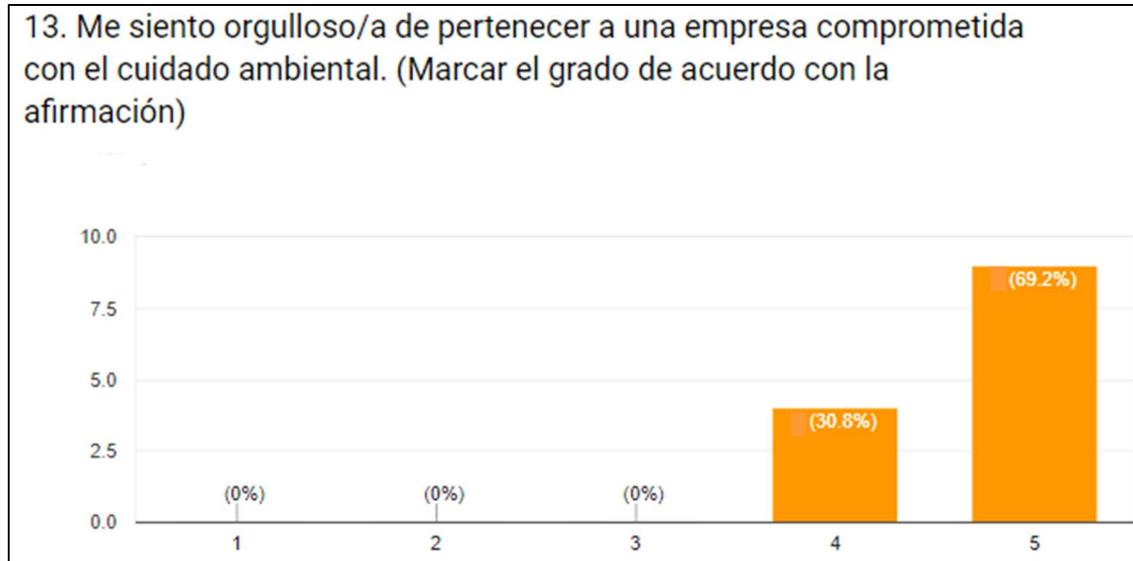


Figura 42: Orgullo de pertenecer a la empresa. Elaboración propia

En relación con el enunciado “La empresa tiene un alto compromiso con la comunidad”, el 77% se encuentra muy de acuerdo. Esto se ve reflejado en las acciones de RSE que difunden por su web, redes sociales y folletería en el local.



Figura 43: Compromiso con la comunidad. Elaboración propia.

La figura 44 da cuenta de los resultados obtenidos por la pregunta de opción múltiple: “¿Qué valorás de trabajar en una Empresa B?”. Los encuestados podían estar de acuerdo con uno o varios enunciados y agregar otro. En primer lugar, con un 77%, se valoró el impacto positivo en la comunidad. En segundo lugar, con el 54%, al cuidado por el medio ambiente. La

coherencia entre las declaraciones y las acciones cotidianas obtuvo una valoración del 39% de los trabajadores. Un encuestado agregó otra opción “El compromiso de la empresa para con sus empleados, clientes y hacia toda su comunidad”.

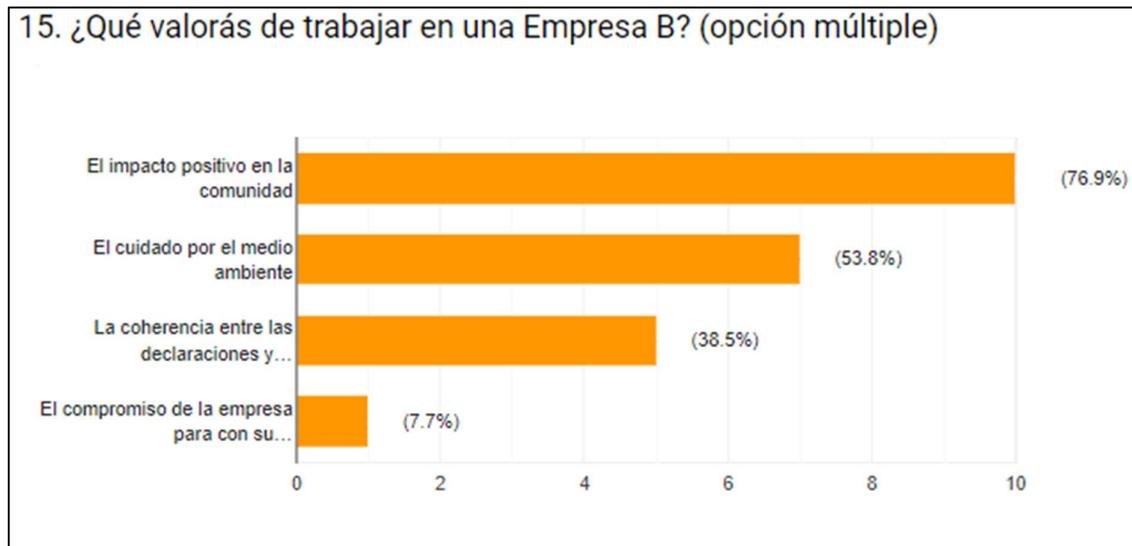


Figura 44: Valoración de trabajar en Empresa B. Elaboración propia.

Finalmente, la última pregunta era abierta y optativa con el fin de que comentaran la diferencia entre trabajar en una empresa tradicional y en una empresa social y ambientalmente responsable. Se les consultó también cómo se marca la diferencia en el día a día. Las respuestas están en coherencia con los resultados de las preguntas anteriores y se transcriben a continuación:

- La diferencia la genera una o la conjunción de empresas pensando, queriendo, uniéndose y accionando para producir cambios positivos en el corto y largo plazo en la vida diaria de los individuos de la comunidad donde la/s empresa/s B aplica/n sus acciones e ideales.
- Para mí la diferencia es que: una empresa tradicional solamente valora el bien económico de las personas. En cambio, en una empresa social además de lo económico, se enfoca en los problemas sociales y ambientales de la comunidad. La diferencia en el día a día, es el espíritu que se contagia entre empleados, clientes y proveedores cuando se lleva adelante una ayuda social o ambiental hacia la comunidad. Es muy emocionante!
- Se marca la diferencia en el contacto con la comunidad y el compromiso social

- La gran diferencia y el compromiso es a nivel social. Se hace notorio el cambio
- Es clara la diferencia, en una empresa social, hay un mejor desarrollo en el factor o aspecto humano, y los valores.
- Concienciación del cuidado de medio ambiente día a día
- Desconozco la diferencia, Es mi primer trabajo en una empresa, reconozco que está muy ligada a lo social y ambiental, pero faltaría informar más a los empleados
- La diferencia es fundamentalmente conceptual. Una empresa tradicional no ve aun en que involucrarse y no se interioriza en este tipo de movidas Me motiva a mi como individuo a seguir el concepto de responsabilidad en nuestra sociedad, me genera ganas de involucrarme personalmente a pertenecer al cambio. En el día a día, el reconocimiento es de afuera hacia adentro. Me gratifica que nos feliciten por pertenecer a una empresa B, pero me gustaría que nos capaciten internamente y nos interioricen aún más en como participar con acciones concretas para esta visión de empresa B. Gracias por el esfuerzo, ¡me encanta que sigamos por este camino!
- Me parece que la principal diferencia radica en los valores que se transmiten desde el ámbito laboral para lograr sociedades más justas y conscientes. Partiendo de trabajar en condiciones dignas y de respeto mutuo entre las personas. Desde mi lugar como empleada considero que hay muchas cuestiones por mejorar. Sin embargo, destaco que la empresa busque continuamente solucionar las diversas problemáticas que se presentan.

Las respuestas confirman la teoría desarrollada y los resultados analizados previamente. Se genera un sentido de pertenencia y orgullo por formar parte de una organización que busca el impacto positivo tanto en lo ambiental y social como en lo económico.

3.5 Propuestas de mejora

3.5.1 Propuestas basadas en la matriz FODA

La información analizada de la empresa permite hacer algunas propuestas de mejora. En primer lugar, en la matriz FODA se identificaron debilidades de la organización y amenazas externas. Por ejemplo, entre las debilidades se identificaron demoras para atender al público, pero se espera que disminuyan con la utilización del turnero. Se recomienda que todos los datos que recopile esta central de autogestión contribuyan a la información necesaria para hacer cambios en los cronogramas de trabajo priorizando la optimización del tiempo de los clientes. Asimismo, una vez que se reduzcan los tiempos de espera, se recomienda hacer un acuerdo con la playa de estacionamiento de la cuadra para ofrecer estacionamiento con descuento a quienes lleven su *ticket* de CDC.

Otra debilidad para resolver es la falta de envío de pedidos. Se podría ofrecer el servicio de envío en asociación con una agencia de cadetería local, a través del buzón del correo Andreani ya instalado en el local o utilizando el servicio de la empresa de logística que está en frente al local (cruzando la calle) llamada BusPack.

Además, si bien comenzaron a notar la importancia de hacer mediciones, aún carecen de una sistematización de los registros. En una de las conversaciones con el dueño, él declaró que la evaluación de impacto los ayudó a registrar las donaciones y esponsorios. Sin embargo, B Lab sólo les exige valorizar esas acciones en pesos y registrarlos luego como porcentaje de la facturación. Ante esto, se le propuso también medir el impacto social de otro modo para saber a cuántas personas se alcanza con las acciones de modo directo y a cuántas de modo indirecto. Por ejemplo, ante la aceptación de ser sponsor una actividad artística para recaudar fondos en pos de mejorar las instalaciones de un colegio, se podría registrar en un formulario cuántas personas participaron en la actividad (beneficiarios indirectos) y a cuántas les resolvió el problema de las instalaciones (beneficiarios directos).

Una acción de impacto social reciente surgió de las reuniones de personal, allí los empleados propusieron ayudar a las personas que están buscando empleo. Para ello, informaron por las redes sociales que les harían un descuento del 50% a quienes impriman su CV para buscar trabajo. Los interesados deben registrarse en la web de la empresa y solicitar las impresiones desde allí. Se le propuso a CDC que aproveche esa instancia de registro para definir el segmento y conocer más a esas personas que son tanto a quienes se les ofrece la propuesta como a quienes se les resuelve el problema. Así, no sólo se logra fidelizar a quien se le ayuda cuando más lo necesita, sino que también se puede tener datos sobre los espacios en los que se encuentra (centro educativo, barrio, rubro de profesión, etc.) y cómo se comunica (redes sociales, radio, etc.). Esta información luego puede ser utilizada para futuras campañas publicitarias y de convocatoria de voluntarios para apalancar otras obras de caridad.

En este mismo sentido, también se podría hacer uso de la oportunidad de potenciar el uso de las redes sociales para que no sólo informen de los nuevos productos, compromisos y descuentos (usando Marketing 2.0), sino que también incluyan la participación con consignas, juegos y sorteos que inviten a difundir en la red el compromiso que se tiene con el cuidado del medio ambiente. De este modo, harían uso del Marketing 3.0 desarrollado por Kotler (2012) ya que se centra en los valores para crear un mundo mejor. Este enfoque considera a la mente, el corazón y al espíritu del consumidor que ahora no sólo valora al producto, sino también al cuidado del medio ambiente. La tecnología permite esta comunicación por medios interactivos y de modo multidireccional, lo cual hace que la relación sea dinámica e inmediata.

Otra de las oportunidades del mercado implica afianzar la alianza con Mercado Libre. Actualmente CDC ofrece a los clientes la posibilidad de abonar con Mercado Pago. Sin embargo, aún no ha utilizado el beneficio que Mercado Libre le podría dar por ser Empresa B que consta de un 30% de descuento para vender en la plataforma de mercadolibre.com y para usar Mercado Pago. Además, puede recibir dos capacitaciones gratis al año para hacer más

eficiente la venta del canal online. Otra alianza posible es con Vistage, una organización que brinda *coaching* organizacional para ejecutivos y asesoría de pares. El beneficio que brinda es que los fundadores de Empresas B tienen la posibilidad de sumarse a un grupo Vistage + B recibiendo un descuento del 90% del *fee* mensual.

En lo relativo al medio ambiente, se le propone a la empresa que, además de monitorear el consumo energético, se fije metas específicas. Actualmente cuenta con iluminación led y máquinas de consumo eficiente, pero un control frecuente le puede ayudar a detectar usos innecesarios de la electricidad como equipos que queden encendidos toda la noche. A raíz de esta sugerencia, ya ha solicitado un informe a la Cooperativa de Electricidad de Bariloche. En este sentido, se podría avanzar en el ejercicio de orientar la estrategia corporativa, establecer objetivos estratégicos y crear planes de acción para garantizar la ética y transparencia. Para comenzar, el Centro del Copiado está trabajando en su primer informe de sostenibilidad con una consultora de Bariloche.

Al analizar la gestión de residuos, la empresa depende del *packaging* y los envases para la logística, comercialización y uso de los productos, pero procura reducirlos. Ha logrado generar un acuerdo con sus proveedores para reutilizar cartuchos y reducir la cantidad de residuos peligrosos que elimina. Con respecto a los residuos no peligrosos, trata de reutilizar toda la papelería en anotadores y otros insumos cotidianos. También cuenta con un acuerdo con la Asociación de Recicladores de Bariloche [ARB] para que ellos retiren los residuos que la empresa genera y separa. En las visitas al local quedó demostrado que no hay espacio físico suficiente poner tachos de residuos reciclables en la empresa. Por lo tanto, la propuesta es ampliar ese acuerdo con la ARB y que se conviertan en un punto verde, solicitando contenedores municipales para recolectar, en un principio, los desechos reciclables como plástico, cartón y papel de la comunidad con separación *in situ*.

En general, las oportunidades de mejora giran en torno a la formalización de prácticas y políticas de impacto. El desarrollo de soluciones innovadoras permitirá minimizar las externalidades ambientales negativas y mejorar las incidencias sociales de la gestión empresarial actual. Si se avanza con estas recomendaciones, seguramente se podrá comparar el impacto año a año y evaluar la evolución hacia las prácticas y modelo de negocio de Triple Impacto.

3.5.2 Propuestas basadas en ODS

Debido a que declararon ayudar a ciertos ODS ejerciendo como agente de cambio, se le propone trabajar más a fondo en ello. En pos de lograrlo, se adaptan las propuestas de la “Guía práctica para la acción” elaborada por el Pacto Mundial de Naciones Unidas (*United Nations Global Compact*) en conjunto con el Consejo empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [WBCSD por sus siglas en inglés] y el GRI. Aquellas empresas que se suman a estos objetivos y esfuerzos globales son socias en la construcción de un mundo mejor, y legítimas merecedoras de ser valoradas por sus clientes, proveedores, empleados y todas las partes interesadas.

Debido a que el aporte se produce no sólo cuando se apoya a los ODS sino también cuando se los incluye en la estrategia corporativa, es indispensable contar con indicadores clave de rendimiento que sean significativos y objetivos. Estos indicadores, a su vez, deben ser respaldados por acciones a las que se les monitoree sus impactos para poder comparar los avances. Con el fin de lograr un mejor control de metas y formular indicadores, se analizaron los ODS con los que colabora la empresa. Si bien el Centro del Copiado ha identificado los ODS a los que contribuye, sólo está observando las acciones con grupos de interés externos y podría trabajar también las acciones en el ámbito de la entidad.



ODS 3. Salud y bienestar. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.

Figura 45: ODS 3.
PNUD (2019)

- 🌐 Indicadores generales: Naturaleza, alcance y efectividad de los programas y prácticas relacionados con: el acceso a un estilo de vida saludable, la prevención de enfermedades crónicas y la mejora del bienestar de las comunidades locales. Tipos de lesión y porcentaje de lesiones, enfermedades laborales, días perdidos, absentismo y número total de accidentes de trabajo.
- 🌐 Acciones en el ámbito de la entidad: Fomentar una cultura preventiva en relación con la salud. Formación periódica sobre seguridad y salud laboral a todos los empleados.
- 🌐 Acciones con grupos de interés externos: Realizar acciones sociales o de filantropía para apoyar proyectos relativos a la salud. Lanzar campañas de sensibilización a los grupos de interés en materia de salud preventiva, seguridad vial u otras cuestiones relacionadas con el bienestar. Trazar alianzas público-privadas con ONG, universidades, sector público y otras empresas para realizar proyectos que contribuyan a la mejora del bienestar de la población.
- 🌐 Meta 3.3. Para 2030, poner fin a las epidemias del Sida, la Tuberculosis, la Malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la Hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.

Indicador 3.3.1 Número de diagnósticos de VIH por 100.000 habitantes.

Ejemplo: Coordinación con el Hospital Zonal Bariloche para difundir los días específicos en el que se prepara el espacio (en el local de la empresa) para hacer el test de HIV en el momento, siendo también punto de retiro de preservativos gratuitos. Armado de spot y difusión de campaña para equipar un nuevo consultorio de víctimas de abuso sexual, etc.



Figura 46: ODS 4.
PNUD (2019)

ODS 4. Educación de calidad. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

- 🌐 Indicadores generales: Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado y por género. Número, tipo e impacto de las iniciativas de la empresa para concienciar, formar en sostenibilidad e impactar sobre el cambio de comportamiento y resultados obtenidos.
- 🌐 Acciones en el ámbito de la entidad: Plan formativo en la empresa en materia de sostenibilidad en temáticas como derechos humanos, transparencia, pautas laborales sostenibles, etc. Actividades de voluntariado, alentar y proporcionar tiempo a los empleados para que realicen actividades de voluntariado relacionadas con la educación. Estudiantes en prácticas, contratar a estudiantes en pasantías laborales para formarlos y mejorar sus conocimientos técnicos.
- 🌐 Acción con grupos de interés externos: Cooperación, realizar proyectos de cooperación al desarrollo con el foco en educación. Alianzas con universidades y escuelas, crear alianzas con universidades, escuelas de negocio, ONG y sector público, para realizar proyectos que promuevan una educación de calidad.
- 🌐 Meta 4.1. De aquí a 2030, asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados de aprendizajes pertinentes y efectivos.

Indicador 4.1.3. Tasa de abandono interanual.

Ejemplo: Campaña de recolección de fondos para estudiantes de la Escuela 315 “Malvina Soledad” a partir de la venta de kits escolares al costo, financiamiento de obras de teatro sobre educación vial, etc.



ODS 5. Igualdad de género. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

Figura 47: ODS 5.
PNUD (2019)

- Indicadores generales: Número total y distribución de empleados por sexo, edad, país y clasificación profesional. Promedio anual de contratos indefinidos y temporales, por sexo, edad y clasificación profesional. Número de despidos por sexo, edad y clasificación profesional. Remuneraciones medias y su evolución desagregados por sexo, edad y clasificación profesional o igual valor. Brecha salarial de género. Número total y sueldo de nuevos empleados y rotación de empleados por grupo de edad, sexo y región. Número y tipo de incidentes de violencia de género o acoso ocurridos en el lugar de trabajo.
- Acciones en la empresa: Instaurar una política de tolerancia cero hacia cualquier forma de violencia en el entorno laboral que contemple los abusos verbales y físicos. Respetar la dignidad de las mujeres y niñas en todos los productos y servicios de la empresa, incluidas las acciones de marketing.
- Acción con grupos de interés externos: Utilizar los productos y servicios de la empresa para mejorar las condiciones de las mujeres y niñas. Realizar acciones de comunicación y marketing que promuevan la igualdad de género.

Ejemplo: Participación en campaña municipal para la difusión y concientización sobre la violencia de género. Uso de elementos de la empresa (*post it*, banner y vidriera) para promover que los ciudadanos escriban mensajes en torno al tema en la vidriera.



Figura 48: Foto de vidriera #Ni una menos. Ph. Concejo Municipal San Carlos de Bariloche (2016)



ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Figura 49: ODS 8.
PNUD (2019)

- 🌐 Indicadores generales: Promedio de horas de trabajo por semana, incluidas las horas extraordinarias. Análisis de los salarios de todos los trabajadores de la empresa. Número total y tasas de nuevos empleados y rotación de los empleados por grupo de edad, sexo y región. Número de residentes locales empleados.
- 🌐 Acciones en la empresa: impulsar la economía y cultura local, a través del apoyo a las empresas y productores locales y formando y contratando a personas de la zona.
Ejemplo: Promocionar y vender productos de emprendedores locales que sean coherentes con la filosofía de la empresa.
- 🌐 Acciones con grupos de interés externos: Fomentar el crecimiento económico sostenible e inclusivo utilizando las actividades de la empresa.
Ejemplo: Ayudar en la búsqueda de empleo imprimiendo los CV a mitad de precio.



ODS 10. Reducción de las desigualdades. Reducir las desigualdades en los países y entre ellos.

Figura 50: ODS
10. PNUD (2019)

- Indicadores generales: Número de puntos físicos de contacto con la empresa en zonas de baja densidad de población o lugares desfavorecidos.
- Acciones en el ámbito de la empresa: Impulsar la economía local utilizando mano de obra proveedores locales, protegiendo el entorno y apoyando a las empresas locales.
- Acciones con grupos de interés externos: Utilizar las actividades de la empresa para reducir las desigualdades. Realizar proyectos de acción social con el foco en zonas o personas vulnerables. Destinar recursos a la ayuda humanitaria para combatir la desigualdad que generan los desastres naturales.

Ejemplo: Campañas de ayuda para niños de colegios rurales como Aguada de Guerra, folletería y difusión de un concierto para recaudar fondos para comprar un piano para un niño músico y no vidente, construcción de una vereda sustentable, sumar una silla en el sector de espera para personas con dificultades motrices, etc.



ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

Figura 51: ODS
11. PNUD (2019)

- Indicadores generales: Medidas de contingencia y programas enfocados a desastres y emergencias, planes de formación y de restauración.
- Acciones en el ámbito de la empresa: Implantar horarios flexibles para los trabajadores y fomentar el teletrabajo para reducir la contaminación en la medida de lo posible. Promover el uso de transporte público y el desplazamiento a pie o bicicleta en empleados, clientes y proveedores. Transformar las instalaciones de la empresa en verdes y resilientes,

mejorando la seguridad y la eficiencia energética, limitando el uso de papel y agua y reciclando materiales. Reducir el consumo energético y de agua, para que la población de las ciudades tenga más recursos a su disposición

 Acciones con grupos de interés externos: utilizar las actividades de la empresa para impactar positivamente en las ciudades y asentamientos humanos. Apoyar eventos y *workshops* en materia de ciudades sostenibles y resilientes. Realizar proyectos de cooperación al desarrollo y de ayuda humanitaria.

 Meta 11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo.

Indicador 11.6.1 Proporción de residuos sólidos urbanos recolectados regularmente y con descarga final adecuada del total de residuos sólidos urbanos generados, desglosada por ciudad.

Ejemplo: Trabajo en alianza con la ARB para recolectar residuos reciclables tanto de la empresa como de la comunidad.



ODS 12. Producción y consumo responsables. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Figura 52: ODS
12. PNUD (2019)

 Indicadores generales: Porcentaje de materiales reutilizados empleados. Grado de reducción de los impactos ambientales de productos y servicios. Número de acciones que contribuyan a favorecer el consumo responsable

 Acciones en el ámbito de la empresa: Retirar gradualmente del mercado aquellos productos y servicios que impliquen un consumo excesivo de energía y de recursos naturales. Utilizar materiales biodegradables, reciclables o reutilizables en sus actividades. Optimizar los

envases de los productos de la empresa, utilizando materiales biodegradables y disminuyendo los desechos y la contaminación que generan. Realizar un informe de progreso o memoria de sostenibilidad.

Ejemplo: Uso exclusivo de papelería FSC y de bolsas oxibiodegradables. Implementación de iluminación led y maquinarias con garantía de uso eficiente de la electricidad. Informe de sostenibilidad.

🌍 Acciones con grupos de interés externos: Utilizar las actividades de la empresa para fomentar la producción y el consumo sostenible. Invertir en tecnologías sostenibles, que mejoren los modelos de producción y consumo, favorezcan el uso de energías renovables o disminuyan el desperdicio. Desplegar campañas de publicidad y marketing que fomenten el consumo responsable entre la población.

🌍 Meta 12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.

Indicador 12.6.1 Número de empresas que publican informes sobre sostenibilidad

Ejemplo: Emitir un Informe de Sostenibilidad y difundirlo en la comunidad.



Figura 53: ODS 15. PNUD (2019)

ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres. Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.

🌍 Indicadores generales: Cantidad de personas alcanzadas por campañas de sensibilización. Cantidad de material reciclado y con certificación FSC utilizado o comercializado.

🌍 Acciones en el ámbito de la empresa: Evitar la compra de materiales que representen un riesgo para las especies animales o vegetales. Prevenir y restaurar la degradación de la tierra y la deforestación, consecuencia de sus actividades. Adquirir productos forestales

con un alto contenido de material reciclado o que procedan de residuos post consumo o alternativos a estos, para evitar el uso de productos procedentes de bosques primarios o en peligro de extinción.

Ejemplo: Uso exclusivo de papelería FSC y de bolsas oxibiodegradables, implementación de iluminación led, maquinarias con garantía de uso eficiente de la electricidad.

- 🌍 Acciones con grupos de interés externos: Desplegar campañas para concienciar a la población. Difundir buenas prácticas.

Ejemplo: Campañas de propaganda de acciones para la biodiversidad.



ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

Figura 54: ODS
17. PNUD (2019)

- 🌍 Indicadores generales: Alianzas multistakeholder alcanzadas y objetivos conseguidos.
- 🌍 Acciones en el ámbito de la empresa: Alinear la estrategia de responsabilidad social con los objetivos de desarrollo sostenible, integrándolos en la cultura de la empresa. Identificar aquellos objetivos relacionados con el núcleo de negocio, para trabajarlos prioritariamente. Medir el progreso del cumplimiento de los ODS. Concientizar y formar a todos los departamentos y empleados de la empresa en los ODS. Fomentar la participación de los empleados en la consecución de los ODS.
- 🌍 Acciones con grupos de interés externos: Crear alianzas público-privadas con sociedad civil, sector público, mundo académico y otras empresas para realizar proyectos que contribuyan a alcanzar los ODS. Crear herramientas e iniciativas de colaboración conjunta. Ejemplo: Vinculación con la Cámara de Comercio para potenciar y difundir el trabajo con los ODS, integración de la cadena de valor y de instituciones gubernamentales como el

SPLIF (Servicio de Prevención y Lucha contra los Incendios Forestales), programas de pasantías, etc.

3.5.3 Propuesta de Canvas B

Otro aporte para la empresa es la realización del modelo de negocios de triple impacto, Canvas B, explicado en el marco teórico. Este esquema fue expuesto al dueño y estuvo de acuerdo con los ítems, por lo cual se lo propone como herramienta para seguir trabajando y tener visible en la empresa.

Tabla 7 7: Canvas B del Centro del Copiado. Elaboración propia

Cadena de valor	Actividades clave	Problema identificado	Relaciones	Segmentos	
Proveedores de insumos Mayoristas de librería	Imprimir Fotocopiar Vender al por menor Diseñar gráficas	Limitaciones de grupos educativos Deterioro ambiental Desigualdades sociales	Alianzas Redes Asociaciones	Resolución de problemas a la comunidad educativa, a los grupos ambientalistas y comunidad en general. Venta de propuesta a arquitectos, constructoras, colegios, empresas, gobierno, clientes particulares.	
	Recursos claves	Propósito	Canales		
	Trabajadores calificados Impresoras Computadoras	Igualdad de género Promoción y mejora de la educación Cuidado del medio ambiente y concientización Promoción de la salud	Propuesta de valor		Online (correo electrónico, página web y redes sociales) Telefónico Presencial en el local
		Soluciones de impresiones y fotocopias Venta de artículos de librería Diseños gráficos			
Estructura de costos		Métricas de impacto	Fuentes de ingresos		
Insumos Traslados Stock		Cantidad de papel reciclado Alcance de las acciones de ayuda social Indicadores de ODS	Cobro por los productos y servicios de la propuesta de valor		

A partir de este Canvas B, la empresa puede revisar sus prácticas siempre haciendo foco en el problema identificado, el propósito y la propuesta de valor. Sin embargo, es importante remarcar que es probable que, en un futuro, se deban repensar los ítems para adaptarse a nuevas realidades.

Entre los problemas identificados para ser resueltos, en primer lugar se encuentran las limitaciones de los grupos educativos, especialmente en cuanto a necesidad de materiales de librería y acondicionamientos de espacio. En segundo lugar, se tiene en cuenta al deterioro ambiental, y, finalmente, a las desigualdades sociales.

Se sugiere que CDC evalúe constantemente a su cadena de valor compuesta por proveedores de insumos y mayoristas de librerías en pos de lograr que el material que ofrece al público sea sustentable. Para cumplir con sus actividades principales que son imprimir, fotocopiar, vender al por menor y diseñar gráficas, debe atender a sus recursos claves. Esto puede lograrlo si continúa capacitando a los trabajadores, haciendo los mantenimientos de los equipos de impresión y computadoras, siempre estando al tanto de las novedades tecnológicas.

En cuanto al propósito de la empresa, su razón de ser gira en torno a la igualdad de género, la promoción y mejora de la educación, el cuidado del medio ambiente y promoción de la salud. En pos de cumplir con su propósito y ayudar a resolver los problemas identificados, la propuesta de valor de CDC es brindar soluciones de impresiones y fotocopias, vender artículos de librería y hacer diseños gráficos. Su estructura de costos está compuesta principalmente por los insumos, traslados y stock necesarios. Las fuentes de ingresos están constituidas por el cobro de los productos y servicios de la propuesta de valor. Estas se obtienen vía online (correo electrónico, página web y redes sociales), telefónico y de modo presencial en el local.

Se propone que midan su impacto observando la cantidad de papel que reutilizan y la cantidad de papel reciclado que utilizan. Además, otra métrica de impacto se puede generar con el registro del alcance de las acciones de ayuda social y los indicadores ODS ya explicados.

Asimismo, se sugiere que la empresa potencie las relaciones con la comunidad de impacto generando nuevas alianzas y afianzando las redes y asociaciones ya existentes, como las generadas con ARB y con empresarios aliados.

Finalmente, es pertinente determinar a quiénes se les resuelven los problemas, que son, en particular, la comunidad educativa y los grupos ambientalistas, pero también a la comunidad en general. Sin embargo, la venta de la propuesta de valor es a clientes más específicos como arquitectos, constructoras, institutos educativos, empresas, gobierno y clientes particulares.

Para terminar esta sección de propuestas, se remarca que, aunque el Centro del Copiado es una empresa con 27 años de trayectoria, su formalización en el camino de la RSE es reciente y más incipiente aún su tránsito en el camino B. Hay muchos aspectos para mejorar en cuanto al triple impacto, pero el compromiso asumido la convierte en un ejemplo a seguir por las empresas del norte de la Patagonia argentina.

4. Conclusiones

En los últimos tiempos, gracias a los esfuerzos de organizaciones internacionales, ha crecido la preocupación por el impacto que las actividades del hombre ocasionan tanto a nivel ambiental como social. La población es más consciente de la importancia de realizar actividades sostenibles compatibles con la conservación de los ecosistemas, con la equidad social y con una correcta gobernanza. Esta presión social observa y evalúa con más detenimiento al accionar de los líderes empresariales para que reflexionen continuamente sobre sus prácticas comerciales. Así, de a poco, se intentan romper esquemas tradicionales y apostar por la evolución de una humanidad que se enfrenta al desafío más grande e impostergable de su historia: ser sostenible.

Algo es seguro: no hay tiempo que perder. Las crisis financieras, políticas y ambientales han generado un malestar social sin precedentes y una gran pérdida de confianza en el sistema económico actual. La riqueza se concentra en manos de unos pocos, más de mil millones de personas no tienen sus necesidades básicas cubiertas, y el rápido avance del cambio climático y la pérdida de la biodiversidad amenazan la existencia misma del ser humano. (Sistema B & Deloitte Argentina, 2019, p. 5)

La predisposición de los consumidores es determinante para conseguir que su consumo sea más ético y sostenible. Pero la responsabilidad es compartida con las administraciones públicas y las nuevas economías que desempeñan un papel crucial a la hora de darles facilidades y ofrecerles soluciones.

Todos podemos ser actores en la construcción de la sociedad donde queremos vivir: en cada una de nuestras decisiones económicas tenemos la oportunidad y el privilegio de decidir cómo comprar y qué consumir; podemos ofrecer empleos donde las personas encuentren sentido y orgullo, y no solo salario; podemos

enseñar que el mercado puede ser una plataforma de encuentro –donde los ciudadanos pueden actuar en consistencia con valores– y no solo un espacio de intercambio de bienes por precios. (Correa, 2019, p. 171)

La propuesta de Empresas B va más allá de implementar actividades para integrar las preocupaciones sociales y ambientales a las operaciones y negocios sobre una base de compromisos voluntarios, ya que plantea incorporar a estos objetivos como “misión” obligatoria (legalmente) de la empresa. Pero ¿es acaso necesario que sea obligatorio y legal? Si el principio de responsabilidad social se encuentra en el *core* de la empresa, al compromiso ya se lo puede considerar asumido y con garantía de continuidad porque constituye el rol que la organización asume en el planeta. El acompañamiento que hace Sistema B en el camino de ser B es sumamente enriquecedor porque enseñan a las empresas a “medir lo que importa”, a evaluar sus impactos y reflexionar sobre lo que hacen.

De hecho, el mismo cofundador de Sistema B internacional, Pablo Larenas, ha dicho en conferencias y talleres que espera que en el futuro el concepto de Empresa B se autodestruya y que ofrecer productos y servicios de triple impacto positivo sea la forma habitual de hacer negocios. Entonces, la meta es que en el futuro no sea necesario certificar las empresas como B porque van a lograr el éxito cuando se comporten como B, aunque no estén certificadas por B Lab.

Si bien la certificación de Empresa B es el reconocimiento de un organismo internacional sobre la concientización del impacto de la empresa, es un aval que la sociedad argentina recién está empezando a valorar. La legislación vigente argentina no fomenta la creación de sociedades que velen por el interés colectivo y la sociedad aún no está lo suficientemente concientizada como para impulsar cambios de hábitos y de normativas.

En cuanto al caso analizado, los miembros del Centro del Copiado han realizado varios aprendizajes en su camino para convertirse en Empresa B. Principalmente, a partir de los

resultados de la Evaluación de Impacto, pudieron observar sus acciones y ser más objetivos. En primer lugar, lograron identificar prácticas de gestión que podían ser mejoradas como planificación y medición de las tareas vinculadas a las acciones comunitarias. Esto les ayudó a ordenar, priorizar y canalizar eficientemente los esfuerzos para realizar sus objetivos. En segundo lugar, pudieron identificar las prácticas donde la empresa tenía un buen desempeño y potenciarlas, como la vinculación con la comunidad.

Sin embargo, la comunidad no elige más a Centro del Copiado por ser B, sino por ser coherente con los valores y principios que declara. El proceso de certificación fue útil principalmente para los miembros de la organización ya que pudieron cuantificar sus intenciones y encontrar procedimientos y métodos para lograr sus propósitos ambientales y sociales. El esfuerzo para certificar se vio recompensado por la cantidad de buenas prácticas que sumaron, pero no deja de ser un desafío económico ya que la certificación tiene una tarifa en dólares.

En este trabajo de investigación también se analizó a la empresa con diferentes herramientas con el objetivo de complementar los aprendizajes de la Evaluación de Impacto B. Para ampliar el estudio, se realizaron observaciones in situ, se estudió la matriz FODA, se procesaron encuestas con escala Likert y preguntas abiertas, se hicieron entrevistas, se revisaron los ODS vinculados a la actividad de la empresa, y se diseñó el Canvas B. De este modo, se lograron identificar propuestas de mejora a medida de sus necesidades y posibilidades para que siga avanzando en el camino de la sostenibilidad. Se pudieron detectar fortalezas que no estaban siendo aprovechadas y remarcar oportunidades para potenciar su impacto. El acercamiento a la organización de un modo personal, experimentando un día de trabajo y la opinión reflejada en las entrevistas permitió trabajar con los ODS y ampliar la visión que la empresa tenía de sí misma. Por último, el diseño del Canvas B puso orden a las ideas de la organización y esa

clarificación les ha servido para compartir y evaluar sus iniciativas de un modo más práctico y eficiente.

Para finalizar, si bien CDC se perfilaba hacia el camino del triple impacto, no fue hasta que lo comenzó a recorrer junto a Sistema B que entendió cómo debía orientarse para no perder el rumbo. Aprendió a medir sus pasos, a utilizar indicadores y a formar parte de una comunidad que se dirige a la misma dirección. Estos compañeros de ruta transmiten mensajes de aliento, demuestran que se puede lograr un mundo mejor y sus logros inspiran y propulsan a continuar en el sendero que guía hacia un mundo más sostenible, donde el éxito sea estar un paso más cerca de la igualdad social, el respeto ambiental y el logro económico.

Más allá de si esta CDC decide recertificar como Empresa B o no, su éxito ya está garantizado porque cotidianamente se desafía para contribuir a mejorar la vida de todos. Su “ser B” ya está en su constitución y tamiza cada una de sus acciones. Ha sumado buenas prácticas, ha logrado medirlas y tiene iniciativas sostenibles, coherentes, transparentes y alineadas con sus valores y con los ODS. La pasión y compromiso para lograr su propósito de triple impacto positivo demuestra que, cada uno, desde su ámbito y esfera de influencia, puede ser agente de cambio para lograr un mundo más sostenible. Ser exitoso ya no es sinónimo de generar ganancias, sino de ser agente de cambio que potencie el impacto económico, social y ambiental.

Lista de referencias

- Abramovay, R., Correa, M. E., Gatica S., Van Hoof, B. (2013) *Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur américa*. Multilateral Investment Fund, Santiago. Recuperado de https://www.academia.edu/15230750/NUEVAS_EMPRESAS_NUEVAS_ECONOM%C3%8DAS_LAS_EMPRESAS_B_EN_SUR_AM%C3%89RICA
- Academia B. (2019) *Sitio oficial*. Recuperado de <https://www.academiab.org/>
- Academia de la Secretaría de Emprendedores y de la PyME del Ministerio de Producción de la Presidencia de la Nación Argentina. (26 de octubre de 2017). *Webinar Sustentabilidad y negocios con triple impacto*. Recuperado de <http://academia.produccion.gob.ar/>
- Adecco. (26 de junio de 2019). La Generación Z comienza a insertarse en el mercado laboral ¿Cómo piensan el trabajo y cuáles son sus objetivos? Recuperado de <https://www.adecco.com.ar/noticias/la-generacion-z-comienza-insertarse-mercado-laboral/>
- B Corporation. (Marzo 2019) B Impact Report for Centro del Copiado. Recuperado de <https://bcorporation.net/directory/centro-del-copiado>
- B Lab. (2019). *Evaluación de impacto B*. Recuperado de <https://bimpactassessment.net/es>
- B Lab. (16 de noviembre de 2017). *Webinar The case for certification. How to attract and engage talent*. Recuperado de <http://go.pardot.com/1/39792/2017-10-12/7p43pd>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). *Casos de innovación: empresas con propósito y Sistema B en América latina*. Recuperado de http://sistemab.org/wp-content/uploads/2017/11/fomin_espanol_28_11_2017.pdf
- Cámara Argentina de Comercio [CAC]. (Febrero de 2017) *Informes de tendencias globales de la Unidad de Estudios y Proyectos Especiales de la CAC*. Recuperado de https://www.cac.com.ar/institucional/informes_uepe_1975
- Carrelo, R. (2018). *Nuevas Economías*. Recuperado de <https://www.academiafirmamento.co/course/nuevas-economias/>
- Carrelo, R. (2017), *Miradas transformadoras sobre la economía y gestión de las Pymes*. Curso online de CAME Educativa
- Centro del copiado. (2019) *Sitio oficial*. Recuperado de <https://www.centrodelpariado.com>
- Centro del Copiado, la historia del emprendimiento que abrió sus puertas hace 26 años (6 de julio de 2018). *Economías Bariloche*. Recuperado de <https://www.economicasbariloche.com.ar/centro-del-copiado-la-historia-del-emprendimiento-que-empezo-hace-26-anos/>

- Centro del Copiado [Hola desde CentrodelaCopia.com] (2018) Listas de reproducción. [Archivos de video] Recuperado de <https://www.youtube.com/channel/UCK8pHupdUynQ8hI65tALmEw/playlists>
- Centro del Copiado [Hola desde CentrodelaCopia.com] (5 de marzo de 2018) ¡Estamos en campaña! ODS 4. [Archivo de video] Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=zVC8Muh8zcl&list=PLxGalxKJ27jCM8nrDJ_RfuQeK8ysbNsNS
- Comercio de Bariloche obtuvo una importante certificación por su labor social y ambiental. (1 de abril de 2019). *ANBariloche*. Recuperado de <https://www.anbariloche.com.ar/noticias/2019/04/01/68618-comercio-de-bariloche-obtuvo-una-importante-certificacion-por-su-labor-social-y-ambiental>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD). (1987) *Nuestro futuro común (Informe Brundtland)*. ONU.
- Correa, M. E. (2019). Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Caracas: CAF
- DF Lab. (13 de agosto de 2018). ONU toma evaluación de Sistema B para que las empresas midan los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Diario Financiero*. Recuperado de <https://sistemab.org/onu-toma-evaluacion-de-sistema-b-para-que-las-empresas-midan-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Duer, W. (2 de julio 2018) Centro del Copiado, todo se transforma. *Pymes*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/argentina/pymes/20180702/page/59/textview>
- Duer, W. (2 de julio 2018b) El programa de la AMIA para que las Pymes hagan RSE. *Pymes*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/argentina/pymes/20180702/page/56/textview>
- Estévez, R. (11 de septiembre de 2014) ¿Sabes qué son las Empresas B? *Ecointeligencia*. Recuperado de <https://www.ecointeligencia.com/2014/09/empresas-b/>
- Fabrice Hansé. (2012). Herramientas útiles para la RSE. *Revista Ekos*, (215), 56-59. Recuperado de https://issuu.com/ekosnegocios/docs/revista_ekos_edicion_215
- Fundación Thomson Reuters. (2016). *Guía legal para emprendimientos sociales en Argentina: ¿qué figura jurídica elegir para crear empresas de impacto social?* Recuperado de http://www.utdt.edu/download.php?fname=_146714562006652300.pdf
- García, P. (20 de marzo de 2015). La diferencia entre la empresa social y la responsabilidad social empresarial. *Nuevas Soluciones*. Recuperado de <https://nuevasoluciones.wordpress.com/2015/03/20/la-diferencia-entre-la-empresa-social-y-la-responsabilidad-social-empresarial/>
- Garriz, F. (9 de noviembre de 2017). Contratar personal millennial by un millennial. *El cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/Contratar-personal-millennial-by-un-millennial-20171108-0100.html>

- Gellman, L. & Feintzeig, R. (12 de noviembre de 2013). Social seal of approval lures talent; employers tout their B Corp label as a credential to compete for young hires. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/social-seal-of-approval-lures-talent-1384304847>
- Honeyman, R. (2014) *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*. San Francisco, EEUU. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Honeyman, R. & Giadorou Koch, L. (2 de junio de 2015). Why B Corps Have Great Employee Engagement. *Huffpost*. Recuperado de https://www.huffingtonpost.com/ryan-honeyman/why-b-corps-have-great-em_b_7488564.html
- Hollmann, M. A. (2017). Construcción Histórica del actual concepto de desarrollo sostenible. Antecedentes de problemáticas socioeconómicas y ambientales. *Ciencias Administrativas*, (10), 008. <https://doi.org/10.24215/23143738e008>
- Hollmann, M. A. (2019). Responsabilidad Social Organizacional. *Cuadernos de Investigación. Serie Administración, número 1, 24-39*. Recuperado de <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/administracion/article/view/2480>
- International Organization for Standardization. ISO 26000:2010
- Kotler, P., Kartajaya H. y Setiawan I. (2012) *Marketing 3.0*. Madrid, España: LID
- Malavolta, F. (15 de noviembre de 2017). Articulación público-privada, financiamiento y cambios de consumo, desafíos de la sustentabilidad. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/articulacion-publico-privada-financiamiento-y-cambios-de-consumo-desafios-de-la-sustentabilidad-nid2082492>
- Méndez Brandam, A. (8 de noviembre de 2016). Francisco Murray, el nuevo director ejecutivo de Sistema B Argentina. *Diario de noticias positivas*. Recuperado de <https://noticiaspositivas.org/25549-2/>
- Foro de Nueva Economía e Innovación Social [NESI Forum]. (abril de 2017). La Carta de Málaga para la Nueva Economía y la Innovación Social. Málaga, España. Recuperado de <https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/CartadeMalaga.pdf>
- Organización de consumidores y Usuarios [OCU] y NESI Forum. (febrero de 2019) Otro consumo para un futuro mejor; nuevas economías al servicio de las personas y el planeta. España. Recuperado de https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/otro_consumo_para_un_futuro_mejor_-_informe_extenso.pdf
- Pacto Mundial de Naciones Unidas, Consejo empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y GRI. (2017) *El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción*. Recuperado de https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2019) *Sitio oficial*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Pels, J. (10 de marzo de 2019). Es un momento para repensar el contrato social: quién hace qué y con qué fin. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/jaqueline-pels-es-un-momento-para-repensar-el-contrato-social-quien-hace-que-y-con-que-fin-nid2226822>

Senado de la Nación. (17 de julio de 2019). *Proyecto de ley “Presupuestos mínimos para la mitigación y adaptación al cambio climático”* Recuperado de <https://www.senado.gov.ar/parlamentario/comisiones/verExp/1839.18/S/PL>

Sistema B. (2019) *Sitio oficial*. Recuperado de <http://www.sistemab.org>

Sistema B. (2018). *Reporte de actividades de Sistema B Argentina 2018*. Recuperado de <https://sistemab.us7.list-manage.com/track/click?u=6d2ee728fa086d051c419aa16&id=0fa2de30b5&e=ae5fb55299>

Sistema B. (5 de diciembre de 2018). Ley BIC: el reconocimiento legal para las empresas que integran en su negocio la creación de valor económico, social y ambiental. Recuperado de <https://sistemab.org/ley-bic-el-reconocimiento-legal-para-las-empresas-que-integran-en-su-negocio-la-creacion-de-valor-economico-social-y-ambiental/>

Sistema B. (7 de diciembre de 2018). Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Recuperado de https://sistemab.org/wp-content/uploads/2018/12/LEY-BIC-10_12.pdf

Sistema B. (enero de 2019). Hacia una Economía de Impacto Global: Carta a los líderes del G20. Recuperado de <https://www.change.org/p/hacia-una-econom%C3%ADa-de-impacto-global-carta-a-los-l%C3%ADderes-del-g20-globalimpacteconomy>

Sistema B & Deloitte Argentina (2019). *Índice de triple impacto, reporte 2019*. Recuperado de <https://www.indicetriplicado.org/reporte-2019>

Schein, E. (1982). *Psicología organizacional*, México D.F., México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica

Zagarzazú, D. (6 de enero de 2017). The B Canvas: Designing Sustainable Business Models. *Innodriven*. Recuperado de <http://innodriven.com/the-b-canvas-designing-sustainable-business-models/>

Anexo 1. Entrevista al fundador de Centro del Copiado

Desgrabación de la llamada telefónica del 16/07/19 a las 18:35 horas.

Leonardo Marcasciano: - Hola Ana, buenas tardes

Ana Guidi: - Hola Leo, ¿cómo estás? Bueno, básicamente te comento que quiero trabajar el caso de la empresa Centro del Copiado en la tesis donde explico cómo está la Comunidad de Empresas B en Argentina y particularmente en la Patagonia. Voy a hablar sobre la información que tienen en la web que está muy completa y después me gustaría trabajar sobre las preguntas que te adelanté por mail.

L: - Si querés las vamos viendo una por una

A: - Dale, me interesa saber ¿por qué se certificaron como Empresa B? ¿Qué es lo que les llamó la atención para acercarse?

L: - El contacto fue a través de Pedro Tarak que es uno de los fundadores de Sistema B. Hace muchos años me invitó a una reunión en la que se empezaba a hablar de Empresas B, era muy incipiente en ese momento. Y bueno, participamos empresas que estábamos vinculadas a la Responsabilidad Social. Nosotros desde el año 2001 venimos con todo un recorrido que pasó por muchísimos lugares, ¿no? La inserción de jóvenes a la vida laboral, empezar a usar bolsas oxibiodegradables, vincularnos con nuestro público de interés en la comunidad de diferentes maneras, en la cuestión ambiental hicimos mucho hincapié en todo lo que es sostenible respecto a los equipos y tintas, insumos y todo lo que utilizábamos.

A partir de año 2004 creo que fue que empezamos a utilizar exclusivamente papeles FSC (que es la más reconocida), papeles certificados que garantizan que provienen de bosques sostenibles donde hay replantación, donde no existe el trabajo infantil y se cuida el producto que nosotros exigimos.

Bueno, después también estamos en un proceso de conciencia en cuanto a nuestros proveedores respecto a los residuos. Por ejemplo, le dije a Ricoh Argentina “Está bien, yo te compro todas las máquinas, los insumos, todo bárbaro, pero no quiero tirar un cartucho de tóner en el basural, quiero que vos instales un programa de reciclado para eso”. Bueno, eso fue a la inversa porque como yo siempre tuve la particularidad de ir a exposiciones gráficas que se hacen cada año, voy inclusive a la Drupa que se hace en Düsseldorf, Alemania, que es la Feria internacional de impresión, papelería y artes gráficas más grande del mundo que marca la tendencia, lo que se viene, la próxima es en el 2020. Empecé a hacer un trabajo con algunos colegas del interior que nos interesaba la parte medio ambiental por naturaleza, por los lugares donde vivimos, entonces, empezamos a hacer un camino inverso de presionar para buenas prácticas. A nuestros

proveedores les pedimos encontrarle la vuelta para poder reciclar o rellenar cartuchos, nosotros teníamos una tinta japonesa que venía perfectamente empaquetada de lo mejor y cuando terminábamos tirábamos el cartucho que era totalmente rellenable, ¿viste? Bueno, entonces al principio logré reenviar yo a mí costo los cartuchos vacíos y ellos me los devolvían con relleno. Entonces, viste, después ellos lo convirtieron en política, no digo que haya sido por mí, pero seguramente habré aportado algo. En ese sentido fui bastante precursor con varios de mis proveedores, ¿no?

Entonces, tenemos un recorrido hecho en ese sentido. Después un puntapié principal fue involucrarnos en el Programa Valor. Es un Programa que tiene el BID y lo lleva adelante la Secretaría de Empleo de la AMIA que tiene una buena trayectoria en temas de responsabilidad social. El BID puso varios millones de dólares para hacer ese Programa de responsabilidad social en Argentina, te estoy hablando del 2008/9, y dentro de la Argentina eligen a 8/10 empresas, Banco Galicia, Laboratorios Novartis, Loma negra, y uno de esos fue INVAP. Invap dentro de sus 1800 proveedores elige a 13 y nos elige a nosotros. Entonces iniciamos un proceso de reconversión de misión, valor, reconversión total de nuestra empresa con el eje en la gobernanza empresarial y con el tema ambiental, esos fueron los dos puntos que pudimos elegir. Y fue genial, pudimos hacer consultorías que si lo hubiéramos hecho por nuestra cuenta eran muy costosas. Estuvimos 2 años con un tutorio muy importante por parte de INVAP, el BID y el Programa Valor. Fueron varios consultores locales y de Buenos Aires. De las 150 primeras empresas que participaron en ese programa eligieron 8 casos de éxitos y uno fue el nuestro. Eso está en la página, si buscás en la parte de RSE está el PDF. Y después, mirá que loco, del Programa Valor nos invitan a participar de un concurso de la CCIFA que es la Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina que premiaba proyectos de RSE. Nosotros ese año hicimos un trabajo muy grande con la ARB que es la Asociación de Recicladores de Bariloche, fue un apoyo muy concreto para promocionar la separación de los residuos domiciliarios, hicimos spots con ellos mismos contando la necesidad de hacer la separación in situ y demás. Nos fue muy bien en la campaña, volcamos 100% del presupuesto que teníamos en publicidad en eso y pudimos medir que los resultados fueron muy importantes y desde entonces quedamos muy vinculados a la ARB. Bueno, nos presentamos en este concurso y sale 1ro Nextel y el Grupo Sancor con mención de 1er puesto, una petrolera y 3ro Centro del Copiado Bariloche. Esto fue en el 2014 me parece, estuvo buenísimo, ellos vieron todo el desarrollo que hicimos y cuán vinculados estamos a la comunidad.

A: - Claro, es un reconocimiento en un marco internacional y donde se los comparó con empresas de gran envergadura que tienen quizás más trayectoria en este ámbito

L: - Sí, yo me presenté, si querés de caradura, pero la verdad que estuvo bueno porque entendimos la importancia. Ah, mirá el premio también está en nuestra web en la parte de RSE. El Programa se llamaba “Copiando buenas acciones” que era una serie de spots donde presentábamos acciones concretas para cuidar al medio ambiente en Bariloche bien adaptadas a la ciudad y luego hicimos la campaña de la ARB, ¿no? Miralo que está todo bien explicado ahí.

A: - Perfecto, buenísimo.

L: - El caso de éxito está explicado ahí vinculado a INVAP porque apuntaban a la cadena de valor y su impacto ambiental y social. Desde ahí quedamos muy vinculados a ellos. Después también hicimos jornadas en Bariloche porque yo también soy vicepresidente de la Cámara de Comercio Local y siempre me interesó este tema de la responsabilidad social. Hicimos encuentros entre empresarios y emprendedores de la economía social y un montón de eventos. Así que así de largo fue, pero bueno, cuando apareció Empresas B calzamos perfecto con los principios que yo tenía.

A: - Claro, ahora entiendo mucho mejor cómo se fue dando

L: - En realidad, cuando yo entro la primera vez a ver la plataforma B y la certificación dije “Esto no es para nosotros”, parecía para una empresa gigante porque te piden hasta la huella digital del perro, viste. Nosotros, si bien tenemos un sistema ordenado de laburo y 25 empleados, no estamos exentos de la viña argentina en la que el gerente dueño es cadete, es todo.

A: - Bueno, pero hay algo valioso a recatar que me dijiste que ya habían hecho mediciones de resultado de alguna campaña, o sea que estaban ya orientados en ese sentido. Creo que esa es una de las grandes barreras para la pyme: empezar a medirse.

L: - Sí, y también nos sumó al tema de la certificación es que hace rato que nosotros hacemos encuestas de clima laboral interno, laburamos mucho con ese tipo de trabajo. Teníamos un proceso que nos ayudó a certificar. Porque la serie de preguntas que tiene la medición son vastas. Nosotros por ejemplo nos articulamos muchísimo con la comunidad y trabajamos un montón de temas, pero las definiciones a la hora de darle curso a una propuesta no son tan burocráticas. Acá viene, no sé, la directora de la escuela 105 que me conoce de toda la vida y me dice “Mirá Leo necesito...” y sí, vamos para adelante, le damos lo que necesite, la gráfica, los kits escolares, etc. Yo de eso no tenía un gran registro de esas cosas y me pedían ese registro. Bueno, nos enseñó mucho a registrar ese tema. Yo tenía un presupuesto en mi cabeza estimado, pero aparte siempre fui muy apasionado en poder colaborar, entonces, desde el momento en

que tenemos una empresa sostenible y que va para adelante no me preocupó mucho, le voy para adelante con lo que se necesita y listo.

A: - Claro, eso es una elección, no una opción marketinera. Algunas empresas a la RS la usan para mostrarse en la comunidad...

L: - Sí, una cuestión de marketing. Dame un segundito, no me cortes

[Consulta de una empleada]

L: - Sí, perdóneme, nosotros muy lejos de eso. Nosotros comprendimos con absoluta claridad la empatía claridad que genera el tema, nunca por una cuestión especulativa, jamás. Si vos me preguntás cuál es tu público, atiendo desde el Ministerio de Nación, Provincia, Municipio hasta la última escuela de Bariloche y el último tipo jubilado que quiere una copia del DNI. Nos vinculamos con la comunidad de muchas maneras porque también ya tenemos la "fama" y nos hacen de 2 a 3 pedidos diarios. También ahí empezamos a ordenarnos un poco porque no es infinita la colaboración que podemos hacer, pero en general tendemos a hacer todo lo que se nos propone social, económico, deportivo. Como todo necesita gráfica apoyamos eventos de todo tipo.

Estamos trabajando con varios ODS, uno de los 6 es "Salud y Bienestar" y vos dirás qué tiene que ver, pero es que justo con todo el personal hicimos un curso de RCP que vino a dar la gente del Garrahan. A las chicas del Hospital las conocemos porque son nuestros clientes y vimos que había unos test de HIV que te podías hacer, pero nos comentaron que estaban haciendo pocos y se les vencían los reactivos. Entonces, le propusimos hacerlos en el Centro del Copiado porque hay mucha afluencia de gente y armamos todo un circo: 2 jornadas que pusimos banners en la vereda, sector confidencial para los resultados.

A:- Ustedes básicamente armaron un espacio apropiado y difusión

L:- Claro, hicimos 2 espacios, uno en la vereda, otro adentro confidencial, banners, difusión en redes. Salió buenísimo porque hicieron muchísimos test con resultados a los 5 minutos y mirá cómo nos vinculamos con "Salud y Bienestar".

A:- ¿Y cuáles son los otros ODS que están trabajando?

L:- Bueno, "Educación de Calidad" es el que más laburamos porque hemos hecho varias campañas. Tenemos vasta experiencia porque es uno de los públicos más grandes que tenemos. Después también laburamos "Igualdad de Género", en el día de la mujer de este año participamos en un concurso que lanzó el Consejo Municipal por la igualdad de género. En nuestra vidriera que es bastante larga pusimos "Ni una menos" y pusimos post it para que la gente viniera, escribiera lo una opinión, se sacara una foto y la subiera a las redes. Bueno, nos ganamos el 1er premio.

Bueno, volviendo a las preguntas que me hiciste por mail, con el tema B, la primera medición me dio bastante bien sorprendentemente. Pero después del primer call con la gente de EEUU que dan la certificación nos bajaron de un plumazo. Porque eso es así, vos podés tener las mejores intenciones en “Igualdad de género” pero si de mi personal, de 25 son 3 mujeres y 22 varones, obviamente es una expresión de deseo nada más. En mi caso yo tengo mitad y mitad, son un porquito más de mujeres que de varones, entonces en eso sí te da una puntuación más alta. Tuve que presentar recibos de sueldos, 931, último balance del año, la certificación B no es nada simple. Y además no es sólo con declaración jurada, te piden los papeles.

A:- ¿Cuándo empezaron con todo este proceso para la certificación?

L:- Duramos 6 meses por mis tiempos. La primera evaluación te lleva 3 ó 4 horas frente a la compu. Después cuando ves todas las cosas que te van pidiendo tenés que laburarlas, con el tema contable, por ejemplo todo mi personal cobra más que la media y todos tenemos Medifé plata y a eso hay que certificarlo.

A:- ¿Alguna otra cosa que te haya abierto los ojos en este proceso como el ejemplo que dijiste de la expresión de deseo en la igualdad de género?

L:- Y, sí, varias cosas me hicieron reflexionar, sobre todo la más importante fue poder registrar lo que íbamos haciendo, poder llevar ordenadamente cuáles son las acciones que vas haciendo y registrarlas. Fue lo más importante, me ayudó a ordenarme bastante. Y después hay preguntas muy interesantes con respecto al vínculo con la comunidad, cómo te relacionás, qué cosas hacés, minorías en el personal, etc. Ahondan bastante y te sacan una radiografía de cómo laburás, de cómo te vinculás con el personal, es muy interesante. Igual, podés entrar en la medición y ver las preguntas, ¿entraste?

A:- Sí, lo que no sé es sus respuestas, no sé si a ustedes le dan un resumen de ese informe...

L:- Hay consultores de Argentina que te van guiando para las respuestas

A:- Claro, de Sistema B, ¿trabajaron con Sofía?

L:- Claro, básicamente con Sofía y de acá de Bariloche con Ale Montenegro y Rochi también, una genia me ayudaron muchísimo. Había momentos que para serte franco quería tirar la toalla porque respondía 10 y me venían 20 después y parecía que no terminaba más. Pero no, está bueno porque uno comprende que es como debería ser, para poder probar el triple impacto que tiene tu actividad tenés que poder evaluarlo y tenés que medirlo.

A:- ¿Hubo alguna decisión drástica que tomaron después de ver esas mediciones o reflexionar sobre los vínculos, algún cambio?

L:- No, como te digo ya veníamos con un expertise en esto, nos ordenó mucho la certificación. Y después también nos sorprendió ser la primera de Bariloche y de Río Negro. Estuvo bueno.

A:- Hace rato que estoy en contacto con Sistema B y me vienen explicando el movimiento de la comunidad B, de las certificaciones y de la Ley. Le dije, mirá, soy de la Universidad Nacional del Comahue y me interesa trabajar con algún caso del Comahue o de la Patagonia y ahí, bueno me dijeron que había un caso en Chubut y otro de un miembro de una consultora de Bs. As. que se mudó a Bariloche, y me costó mucho. Me puso muy feliz enterarme de ustedes porque al fin certificó una empresa de la zona. Por eso te preguntaba hace cuánto estaban en el proceso.

L:- Sí, el movimiento B en la Patagonia es mucho más incipiente, en Chile tiene mucho más desarrollo por ejemplo.

A:- Sí, y en Mendoza también

L:- Mendoza viene a full, en septiembre Mendoza +B. Acá es incipiente pero es un recorrido

A:- En algunos municipios hay declaraciones como en Villa La Angostura...

L:- Sí, ya se declaró y se viene trabajando a nivel institucional y me parece que el ámbito público tiene que comprometerse con estas cosas porque por ejemplo ahora la CNEA, la Comisión Nacional de Energía Atómica te pide resmas de papel certificado y antes no lo pedía. Si bien es incipiente el Sistema B en Argentina, hay una gran tendencia. Y es que no existe una empresa exitosa en una sociedad fracasada y menos aún en una sociedad que no es sostenible. Me parece que la sostenibilidad la generamos todos desde donde a cada uno le toca y la empresa tiene una gran responsabilidad en esa sinergia de sostenibilidad.

Tengo un caso de Aguada de Guerra, ¿te lo conté?

A:- No, hablamos sólo una vez para acordar trabajar sobre el caso y luego te envié las preguntas por mail

L:- Es mi caso emblemático para hablar de *stakeholders* o de la cadena de valor. Tenemos un caso de un cliente que es el IFDC donde se estudia para maestros. Vienen un día y me piden un afiche rápido porque en dos semanas tenían que hacer un recital para juntar dinero y algunas cosas para la Escuela 152 de Aguada de Guerra

A:-Ah, sí, lo leí, es muy interesante

L:- Bien, te lo doy en más detalle. Entonces, de casualidad veo a uno de los chicos del centro de estudiantes y le pregunté qué era lo que iban a hacer y que me averigüe más sobre lo que necesitaban. Me dijo que eran 37 chicos, calzado y ropa deportiva, útiles escolares, etc. Al otro día yo tenía reunión de personal donde siempre hacemos evaluaciones o de capacitación y, bueno, lo tiré sobre la mesa y pregunté qué hacemos. La parte de diseño hizo volantes para apoyar a la causa, armamos una caja para donaciones, también hicimos kits escolares al costo y empezamos a venderlos. Al final, mi oficina terminó detonada con 3 metros cúbicos de cosas, nunca me voy a olvidar de un profesional que vino a hacer planos y se copó, me pidió que le

descuento \$1500 de su cuenta para la campaña y te estoy hablando de 2014, lo cual era bastante dinero. Fue algo increíble, había carteles por todos lados y todos se prendían porque la gráfica era llamativa. Cada trabajo que entregábamos iba con un volante y hubo muy buena respuesta de la gente. Y después ampliamos la cosa, ahí trabajamos con nuestra cadena de valor, hablé con mi mayor proveedor de papel y le conté que en 2 semanas íbamos a Aguada de Guerra. Viste cómo son las grandes empresas con los tiempos para pedidos, pero igual a la semana me enviaron dos cajas tremendas con útiles escolares y un montón de cosas. Después, como no me entraban todas las cosas en la camioneta, hablé otra vez con la cadena de valor: Parque Nacionales que son clientes nuestros. Era 16 de julio en plena temporada de invierno, justo les había llegado una Unimog que es un camión con ruedas grandes y se prendieron y llevamos todo. Bueno, llegaron allá y fue una fiesta, todo el pueblo en la escuela, útiles escolares para 2 años, la ropa seleccionada... Fue genial, yo me podría haber quedado con un afiche nada más, cumplir con lo que me pidieron, y sin embargo, cuando una empresa se puede involucrar con estas cuestiones y con la comunidad, la sinergia que genera. Mirá lo que logramos sólo con un click de decisión. Y fue genial, emblemático eso me enseñó... Y empecé a pensar cuántas empresas hay y cuánto pueden hacer sólo con su cadena de valor, cada uno se vincula con su público de diferentes maneras. No hay una receta para eso, pero sí con creatividad y con ingenio es como te vinculás con esa cadena de valor. Para mí fue genial, después las cartas que recibimos de los chicos de Aguada, las maestras, las madres, fue divino, nos llenó el corazón a todos, teníamos ganas de irnos todos a Aguada de Guerra a abrazar los pibes, fue bárbaro

A:- Imagino cómo fortalece eso al grupo porque primero consultarle qué hacer...

L:- Ni que hablar, no hacemos sólo copias e impresiones, hacemos todo esto y te llena la vida poder laburar con estas cosas, ¿no? Sentís que trascendés a partir de tu laburo porque no es otra cosa que tu trabajo, pero es genial. Me parece clave que las empresas pueden entender la manera de sinergiar dentro de su cadena de valor. Si querés verlo desde los costos fue muy poco, las impresiones, el quipo, pero la relación costo/beneficio fue tremenda, el beneficio fue magnífico lo que conseguimos para los chicos. Involucramos a toda nuestra cadena de valor: proveedores, clientes, equipo de trabajo... Me parece que por ahí viene la mano de cambiar al mundo

A:- Me parece genial y hermoso todo lo que me estás contando. Me acabás de hablar de un beneficio muy grande al trabajar de este modo, y si lo tuvieras que vincular específicamente con la certificación, cuándo otra empresa te pregunta, ¿qué beneficios me trae empezar el camino para certificar?

L:- Sí, es una pregunta recurrente

A:- Por eso, te lo pregunto a vos que ya recorriste el camino y ya certificaste

L:- El beneficio es que tu empresa se pone en sintonía con el triple impacto en la misma medida: social, económico y ambiental. No es lo mismo ser B que no ser B. La certificación garantiza que vos te estás ocupando del triple impacto. Entonces yo, ahora agarro la botella de Villavicencio que dice B y listo, nunca más compro un agua que no sea B y punto. Llamale Villavicencio hasta que salga otra y le compre a otra. No es una ISO que viene el consultar, acomodás todo y pone a 9001, etc. Esto es más profundo. Si no hacés los 80 puntos mínimos no te la dan y son rigurosos. Entonces, vos sabés que una empresa B certificada pasó por un proceso en el que analizaron todo lo que hace con su personal, con su público de interés, con su cadena de valor, con lo ambiental, está genial.

A:- Y que está en constante evaluación y compromiso también.

L:- La evaluación no eterna, cada año se recertifica

A:- ¿Y hay algún otro beneficio? Por ejemplo, hay alianzas disponibles, ser parte de la Comunidad...

L:- No, es importante que cada vez que surge una Empresa B nueva nos comunican a todos los de la Comunidad B y estamos interrelacionados con todas las Empresas B, entonces ahí empezás a hacer alianzas estratégicas. En nuestro caso como somos la única acá no tenemos grandes estrategias pero en Mendoza o en Buenos Aires hay varias y me imagino que ahí se vinculan a pesar del costo. Yo me he contactado con Empresas certificadas en Buenos Aires para bolsas y cosas que se pueden ir trabajando. Va a ir creciendo y a mí me interesa comprar en la Comunidad B. Inclusive, si hoy la Villavicencio me sale un poco más caro no me interesa, asumo ese costo porque soy un convencido de que estoy apoyando a una empresa que se vincula con la comunidad y se ocupa del triple impacto, para mí es valioso eso. Bueno, fue un ejemplo, no analicé los precios actuales de las aguas, no sé si es más cara. Yo le compro mucho a Alunco que es agua de manantial y está en proceso de certificación

A:- Sí, Alunco está hace rato en proceso

L:- Es súper incipiente pero al pensar en 5, 10, 20 años yo creo que las Empresas B van a tener peso porque se nos vienen problemas infernales en nuestro planeta. Hoy mueren 4000 chicos por día a causa del agua en mal estado, en el 2025 un tercio de la población del mundo no va a tener agua potable y el 2050 vamos a estar usando un planeta y cuarto más de recursos naturales, es insostenible

A:- Sí, hay que empezar a hacer más responsables con nuestras decisiones

L:- ¡Ya! Por eso, si me entero que está ocupándose del triple impacto, bueno, lo pago y punto

A:- Leo, ¿y cómo considerás que influye la certificación en el cliente externo tuyo? ¿La gente conoce lo que significa?

L:- Y, no hay tantos tan fanáticos como yo. De a poco lo vamos comunicando, tenemos un cartelón en la vidriera que dice “Empresa B” y en las redes publicamos mucho y ya nos están preguntando de qué se trata. De a poco, hay que ir haciéndolo conocer, es muy incipiente

A:-Bien. Hoy no ven un impacto directo en las ventas por la decisión del comprador vinculado a que sean Empresa B

L:- No, eso no te lo podría evaluar. Lo que pasa es que nosotros ya teníamos un impacto en las ventas por nuestro perfil de ser socialmente responsables. El salto a B no impactó mucho como en otra Empresa que no hacía mucho y a partir de la certificación lo pudo comunicar y tener más llegada. Nosotros ya teníamos un recorrido en sentido a esto, el ser B es un plus

A:- Claro, es más que nada la certificación internacional de lo que hacen

L:- Ya somos reconocidos como empresa sostenible, el ser B nos da un plus, bueno, le pone un sello a lo que veníamos haciendo. Pero sin duda yo creo que la gente tiene una gran empatía con nosotros. Nosotros tenemos un laburo bárbaro, en plena crisis pudimos sostener a los 25 empleados en la gráfica. Cuando viajé a la última Drupa en Alemania hace tres años porque nos invitó un proveedor, de las 50 empresas argentinas éramos la única con más de 15 empleados.

A:- ¿Y cómo está compuesto el equipo?

L:- Tengo mucha permanencia de personal, estamos con la camiseta bien puesta. Somos como 5 empresas en una: fotocopias y librería, impresiones, gran formato, diseño gráfico y planos. Los chicos que se han ido se fueron por proyectos de otro tipo.

A:- Bueno, a mí me encantaría conocerlos, te cuento que hace unas semanas me mudé a Córdoba por mi novio pero estoy planeando un viaje quizás el mes que viene o el próximo. Quiero ver la empresa, conocerlo, tener una entrevista con... todavía no me queda claro si hay referentes por sector

L:- Sí, hay un encargado general, un par de encargados de sector, un encargado de administración, y después los de técnica, compras que están vinculados a mí. Trabajamos como un gran equipo, seguramente con quien vas a poder hablar es con Marcelito que es el encargado general y te puede aportar una visión.

A:- Buenísimo, si puedo organizar un viaje, te estoy avisando, y sino, por llamado aunque sea para hablar con los encargados y ahondar en preguntar que seguro me van a surgir a medida que vaya escribiendo. Te agradezco muchísimo tu tiempo y el entusiasmo por difundir esto. Yo estoy en la misma línea, hace rato que estoy buscando que esto se expanda en la zona, inclusive desde la UNCo. Afortunadamente mi directora está muy en línea con esto y me motivo muchísimo para ponerle pila y empezar a mostrarlo.

L:- Sí, es clave. Bueno, buenísimo, quedo atento si surgen preguntas podemos hablar, por mail o whatsapp.

A:- Perfecto, estamos en contacto, ¡muchísimas gracias!

L:- Bueno, un placer, hasta pronto.

Anexo 2. Encuesta a colaboradores de Centro del Copiado

1. ¿Cuál es tu antigüedad en la empresa? (marcar opción única)
 - a. Menos de 2 años
 - b. Entre 2 y 4 años
 - c. De 5 a 14 años
 - d. Más de 15 años

2. ¿A qué franja etaria perteneces? (marcar opción única)
 - a. De 18 a 24 años
 - b. De 25 a 34 años
 - c. De 35 a 44 años
 - d. De 45 a 54 años
 - e. Más de 55 años

3. ¿Con qué género te identificás? (marcar opción única)
 - a. Femenino
 - b. Masculino
 - c. Otro

4. En la empresa se respeta a la igualdad de género. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

5. En la empresa puedo opinar y proponer formas de trabajar. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

6. La empresa me ofrece buenas prestaciones laborales (prepaga, capacitaciones, licencias, etc.). (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

7. La jornada laboral es más larga que la de otros comercios. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

8. El lugar de trabajo es cercano a mi hogar. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

9. Entiendo cómo mi trabajo impacta en los objetivos de la empresa. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

10. Solamente me quedo en este trabajo porque no tengo otras posibilidades laborales. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

11. Siento reconocimiento social por trabajar en esta empresa. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

12. En la empresa se difunde la conciencia ecológica. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

13. Me siento orgulloso/a de pertenecer a una empresa comprometida con el cuidado ambiental. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

14. La empresa tiene un alto compromiso con la comunidad. (Grado de acuerdo con la afirmación)

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
	<input type="checkbox"/>					

15. ¿Qué valorás de trabajar en una Empresa B? (opción múltiple)

- a. El impacto positivo en la comunidad.
- b. El cuidado por el medio ambiente.

- c. El clima laboral colaborativo.
- d. La coherencia entre las declaraciones y las acciones cotidianas.
- e. Otro:.....

16. ¿Cuál es para vos la diferencia entre trabajar en una empresa tradicional y en una empresa social y ambientalmente responsable? ¿Cómo se marca la diferencia en el día a día? (respuesta opcional abierta)