



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

EMPRESAS B EN ARGENTINA Y REGIÓN NOA: REDEFINIENDO EL ÉXITO EMPRESARIAL. CASOS DE ESTUDIO: MAGIS E HILANDERÍA WARMÍ

Autor: Rodríguez, Romina del Valle

Director: Medina Orlando Francisco

2021

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración
de Empresas

RESUMEN

EMPRESAS B EN ARGENTINA Y REGIÓN NOA: REDEFINIENDO EL ÉXITO EMPRESARIAL. CASOS DE ESTUDIO: MAGIS E HILANDERÍA WARMI.

Actualmente la humanidad enfrenta un gran reto global, debido a las diversas problemáticas económicas, sociales y ambientales que exige soluciones diferentes y colaborativas.

Este contexto exige a las empresas superar la visión antigua de su rol en la sociedad, tanto en su forma como en su motivación por lo que ha emergido un nuevo concepto de organización híbrida que se crean con un propósito de ir más allá de la simple generación de ganancias económicas. Este trabajo se focaliza en el estudio de una clase particular de empresa híbrida que ha tenido un interesante crecimiento en el mundo: las Empresas B; se analiza la propuesta de redefinición de éxito del movimiento B: el éxito de una empresa no solo pasa por el 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.

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. 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, reportes etc. También se contó con la referencia a consultas directas a miembros de Sistema B Argentina, Comunidad B del NOA, participación en talleres, *webinars* y conferencias específicas sobre la temática.

Se investigó la presencia de las Empresas B en Argentina y la región del NOA y en qué medida contribuyen a la creación de valor en la sociedad y el medio ambiente, para ello se utilizaron a las dos únicas Empresas B del NOA Cooperativa Magis y a Hilandería Warmi como casos de estudio para observar las particularidades de este modelo de negocio que conjuga objetivos sociales, ambientales y económicos.

En síntesis, que a lo largo de esta investigación se pudo observar cómo las Empresas B, con apenas catorce años de existencia, han tenido un nivel de impacto significativo sobre la comunidad y el medio ambiente. En nuestro país el movimiento B es incipiente existiendo en la actualidad 141 empresas certificadas y 5 con sello B pendiente, siendo el NOA la segunda región con menor cantidad de empresas certificadas, con solo dos de ellas hasta la fecha, es por ello por lo que resulta necesario seguir desarrollando un ecosistema que promueva, disemine y permita el desarrollo de estas empresas. Expandir el movimiento B, es un desafío clave que implica cambiar las prioridades y medir el éxito por el triple impacto generado, difundiendo la conciencia social y ambiental en la región. Más allá de que las empresas logren la certificación el movimiento intenta lograr que más empresas midan su impacto, reflexionen en lo que hacen, en cómo lo hacen y analicen cómo mejorar continuamente para impactar positivamente en el ambiente y la sociedad; es más para el futuro se espera que el concepto de Empresa B se autodestruya y que ofrecer productos y servicios de triple impacto sea la forma habitual de hacer negocios.

PRÓLOGO

Actualmente , la humanidad se enfrenta a grandes desafíos para superar las diversas problemáticas que afectan al planeta, sin ir más lejos el 29 de julio de 2021 fue el día en que consumimos todos los recursos que la tierra tenía para el 2021, es decir estamos sacando más de la tierra de lo que la propia tierra puede generar , en Argentina este sobregiro de recursos incluso se alcanzó antes el 26 de junio, esto sumado a la pobreza, la desocupación, las desigualdades sociales, el cambio climático, la extinción de especies, etc. Es momento de actuar cada uno desde su lugar, es necesario un esfuerzo colaborativo de todos los actores de la sociedad.

Este contexto exige a las empresas cambiar su rol dentro de la sociedad y formar parte de la solución. Por esta razón en este trabajo se estudia a un tipo de organización híbrida: las Empresas B, su propuesta de redefinición del éxito y en particular su presencia en Argentina y la región NOA. Se utiliza como caso de estudio a las dos empresas certificadas B en la región NOA: Hilandería Warmi y Magis.

Este trabajo pretende estudiar el fenómeno de este tipo de empresas para fomentar su difusión como un modelo que puede dar solución a las variadas problemáticas de nuestro país y sobre todo de nuestra región, demostrar que se puede ser rentable y al mismo tiempo generar un impacto positivo en la sociedad y el ambiente.

Agradezco a mi familia que me apoyó en todo el proceso, a todas las personas que colaboraron de una u otra forma, a Gastón Arostegui gerente general de Hilandería Warmi y a Gonzalo Rodríguez Zubieta cofundador de Cooperativa Magis

por brindarme la información necesaria; a la profesora Herminia Ledesma por introducirme en el movimiento B y brindarme su colaboración permanente y especialmente agradecer al profesor Medina Orlando por su conducción en este trabajo.

CAPÍTULO I

¿A quénosenfrentamos?

Sumario: 1.-Definición del problema 2.- Objetivos 3.-Metodología

1.- Definición del problema

En la actualidad, las nuevas tecnologías de comunicación e información han contribuido a que los ciudadanos del mundo tomen mayor conciencia sobre el impacto negativo de su accionar en el mundo que provocan entre otros problemas, los continuos cambios climáticos, el creciente deterioro ambiental que limita cada vez más los recursos naturales y las desigualdades sociales.

La humanidad así enfrenta un gran reto global que exige soluciones diferentes y colaborativas, desafíos que no pueden ser abordados por solo un gobierno o por una entidad aislada y que exigen de la alineación de esfuerzos y competencias de gobiernos, organizaciones internacionales, empresas, ONG e individuos creativos. Es por esto por lo que han surgido varias iniciativas en pos de sensibilizar a la población sobre la responsabilidad de cada uno con el futuro de todos como por ejemplo los movimientos globales que buscan inspirar y transformar el modo de hacer negocios.

Este contexto exige a las empresas superar la visión antigua de su rol en la sociedad, tanto en su forma como en su motivación por lo que ha emergido un nuevo concepto de organización híbrida. Este concepto abarca a todas las organizaciones

que generan ingresos de una forma más consistente con un modelo lucrativo, pero que cumplen misiones sociales y ecológicas, que históricamente se han asociado a modelos sin fines de lucro; entre ellas se encuentran las Empresas B y el movimiento B que son unos de los muchos actores que proponen la necesidad de cambiar la lógica económica convencional.

Tres tendencias globales enmarcan el avance de este movimiento: el cambio en las expectativas de los ciudadanos, el nuevo rol del mercado en la redefinición de la forma y de la motivación de las empresas y las nuevas formas de entender la economía y las políticas públicas.¹

El movimiento B comenzó en el año 2007 en el mundo y llegó a Latinoamérica en el 2012 con la organización Sistema B. A lo largo de los años ha tenido un crecimiento interesante y exponencial, actualmente se encuentran 4074 Empresas B certificadas en el mundo, 727 en Latinoamérica.² Sin embargo, este movimiento es incipiente en Argentina, donde solo se han certificado 146 empresas (incluye a las que tienen certificación B pendiente) y aún más incipiente en la región NOA del país, donde actualmente existen solo dos Empresas B certificadas, con origen y presencia en Salta y en Jujuy, por lo que expandir el movimiento es un desafío clave que implica cambiar las prioridades y medir el éxito por el triple impacto generado, difundiendo la conciencia social y ambiental en la región.

2.- Objetivos

Objetivo general:

Analizar la propuesta de redefinición del éxito empresarial presentada por el movimiento B y estudiar los casos de las dos únicas empresas B en el NOA: Magis e Hilandería Warmi.

Objetivos específicos:

¹ CORREA. María Emilia, Sistema B y Empresas B en América Latina, Editorial CAF, (Colombia, 2019), pág.27.

² Consultas en Internet: <https://www.sistemab.org/>. (julio de 2021).

- 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.
- Investigar la situación de las empresas B certificadas en Argentina, determinar número, clasificación por rango y por distribución geográfica.
- Analizar la importancia de priorizar el triple impacto en Argentina.
- Analizar la situación de las empresas B certificadas en la región del NOA.
- Realizar el análisis de impactos, motivación para iniciar el camino B y proceso de certificación B de Hilandería Warmi y Cooperativa Magis.
- Reflexionar sobre la generación de impacto positivo y la redefinición del éxito empresarial.

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 Empresaria. Asimismo, se estudió los casos de las únicas Empresas B certificada en la región NOA de Argentina: Cooperativa Magis e Hilandería Warmi Sayajsunqo.

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, reportes, publicaciones, artículos, casos, *papers* académicos, entrevistas publicadas y notas de prensa. También se contó con la referencia a consultas directas a miembros de Sistema B Argentina, Comunidad B del NOA, participación en talleres, *webinars* y conferencias específicas sobre la temática.

Finalmente, para el análisis de las Empresas B del NOA, se realizaron entrevistas a miembros de MAGIS y de la Hilandería Warmi, con los que se mantuvo comunicación regular vía online y por teléfono para solicitar datos específicos. Para poder lograr mayor objetividad en la investigación, se consultaron diversos artículos periodísticos e información en redes sociales.

CAPÍTULO II

Sostenibilidad y nuevas economías

Sumario: 1.-Desarrollo sostenible y Responsabilidad Social Empresaria 2.- Nuevas Economías e Introducción al concepto de Sistema B y Empresas B 3.-Diferencia entre Empresas B y empresas con Responsabilidad Social Empresaria.

1.- Desarrollo sostenible y Responsabilidad Social Empresaria

Aunque muchas personas utilizan los términos responsabilidad social y desarrollo sostenible de manera intercambiable, y existe una relación cercana entre ellos, se trata de conceptos diferentes. A continuación, analizaremos cada concepto:

1.1.-Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland, redactado por la ONU, que alertaba de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización y trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población.

Muchos de los retos a los que se enfrenta el ser humano, tales como el cambio climático, la escasez de agua, las desigualdades o el hambre, solo se pueden

resolver desde una perspectiva global y promoviendo el desarrollo sostenible: una apuesta por el progreso social, el equilibrio medioambiental y el crecimiento económico.

Los tres pilares del desarrollo sostenible son:

- Sostenibilidad ambiental: en su vertiente ambiental, la sostenibilidad defiende que la naturaleza no es una fuente de recursos inagotable y vela por su protección y uso racional. Aspectos como el cuidado del medio ambiente, la inversión en energías renovables, el ahorro de agua, la apuesta por la movilidad sostenible o la innovación en construcción y arquitectura sostenible contribuyen a lograr esta sostenibilidad ambiental desde varios frentes.

- Sostenibilidad social: en el plano social, la sostenibilidad fomenta el desarrollo de las personas, comunidades y culturas para conseguir un nivel global de calidad de vida, sanidad y educación adecuado y equitativo.³

- Sostenibilidad económica: busca impulsar un crecimiento económico que genere riqueza equitativa sin perjudicar los recursos naturales. Una inversión y reparto igualitario de los recursos económicos permitirá potenciar los demás pilares de la sostenibilidad para lograr un desarrollo completo.⁴

Como una nueva hoja de ruta para lograr un desarrollo sostenible, Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 que contiene los Objetivos de Desarrollo Sostenible, una serie de metas comunes para proteger el planeta y garantizar el

³Desarrollo Sostenible, enInternet: www.acciona.com/es/desarrollosostenible, (enero de 2021).

⁴Desarrollo Sostenible, enInternet: www.acciona.com/es/desarrollosostenible, (enero de 2021).

bienestar de todas las personas. Estas metas comunes necesitan la implicación activa de las personas, las empresas, las administraciones y los países de todo el mundo.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos como los Objetivos Globales, son una llamada de Naciones Unidas a todos los países del mundo para afrontar los grandes desafíos a los que se enfrenta la humanidad y garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan llevar una vida mejor sin comprometer nuestro planeta.



Estos 17 objetivos están interrelacionados y con frecuencia la clave del éxito de uno involucrará las cuestiones más frecuentemente vinculadas con otro.

Se podría decir que se resumen en las siguientes metas:

- La erradicación de la pobreza y el hambre garantizando una vida sana
- Universalizar el acceso a servicios básicos, como agua, el saneamiento y la energía sostenible

- Apoyar la generación de oportunidades de desarrollo a través de la educación inclusiva y el trabajo digno
- Fomentar la innovación e infraestructuras resilientes creando comunidades y ciudades capaces de producir y consumir de forma sostenible
- Reducir las desigualdades en el mundo, especialmente las de género
- Cuidar el medio ambiente combatiendo el cambio climático y protegiendo los océanos y ecosistemas terrestres
- Promover la colaboración entre los diferentes agentes sociales para crear un ambiente de paz y desarrollo sostenible⁵

1.2.-Responsabilidad Social Empresaria

La idea de que las empresas tienen la obligación de fomentar el desarrollo social ha sido muy debatida en los últimos 50 años, echó raíces en el siglo XIX, cuando las compañías progresistas, tras la Revolución Industrial, comenzaron a proporcionar viviendas a sus trabajadores y otras prestaciones. La noción de que los ejecutivos de las corporaciones deben equilibrar los intereses de todos los involucrados (accionistas, empleados, clientes, proveedores, las comunidades donde operan y toda la sociedad) comenzó a florecer en el decenio de 1960. Unos años después, un grupo de directores ejecutivos de las 200 corporaciones principales de Estados Unidos, que se llamaron la “mesa redonda de los negocios”, promovieron el concepto de responsabilidad social corporativa:

Equilibrar las expectativas de los accionistas sobre obtener el máximo de ganancias con respecto a otras prioridades, constituye uno de los problemas fundamentales que enfrenta la administración corporativa. El accionista debe recibir un buen rendimiento, pero las inquietudes legítimas de los otros integrantes (clientes,

⁵Desarrollo Sostenible, en Internet: www.acciona.com/es/desarrollosostenible, (enero de 2021).

empleados, comunidades, proveedores y la sociedad en general) también deben recibir la atención apropiada... [Los administradores líderes] creen que, si se hace una reflexión fundamentada con la finalidad de equilibrar las demandas legítimas de todos los integrantes, la corporación servirá mejor a los intereses de sus accionistas.⁶

La responsabilidad social empresarial (RSE) ha avanzado mucho desde que el término fue introducido en los años sesenta.

Ya no se trata de establecer expectativas nobles e idealistas, que compiten con los objetivos financieros de las empresas. El plan de responsabilidad social empresarial para el futuro negocio funciona en armonía con estos objetivos y es sostenible en todos los sentidos de la palabra: el ambiente, los clientes, el personal y los ingresos futuros de la empresa.

Se desarrolla a través de una cuidadosa consideración del rango de beneficios que el RSE puede brindar a la empresa, y utiliza innovación y nuevas tecnologías para lograr beneficios para todos los involucrados.

En la actualidad, la responsabilidad social corporativa (RSC) es un concepto que resuena en Europa Occidental, Estados Unidos, Canadá y países en desarrollo como Brasil e India.

El Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria manifiesta que dado que no existe una definición única acerca de lo que es la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), sino que se trata de un concepto en permanente evolución y desarrollo, consideran preciso ir conformando una definición dinámica de lo que estas prácticas significan, nos proporcionan distintas definiciones de RSE, para que el lector interesado pueda ir tomando de ellas los aspectos que le resulten de mayor valor y así desarrollar su propia representación nos da :

“De acuerdo con Baltazar Caravedo, entendemos por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el

⁶THOMPSON, Arthur y otros, Administración estratégica, trad. por Martín Rubio Ruiz, Ricardo, 19° Edición, (México, 2015), pág. 246.

entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”.⁷

Fórum Empresa (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas) lo define de la siguiente manera:

“Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.⁸

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de BRASIL da la siguiente definición: "Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales"⁹

Según la Fundación Prohumana de CHILE: “Responsabilidad Social es la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad (local y global). La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida”¹⁰

Centro para la acción de la Responsabilidad Social Empresaria (CentraRSE) de GUATEMALA: “La RSE no es filantropía, no son acciones sociales

⁷ Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, Algunas definiciones de Responsabilidad social Empresaria, (Córdoba, 2018) pág. 4.

⁸Ibidem, pág. 5.

⁹Ibidem, pág. 6.

¹⁰Ibidem, pág. 7.

independientes, y no son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La RSE, más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva”.¹¹

La esencia del negocio socialmente responsable es equilibrar las acciones estratégicas para beneficiar a los accionistas y el deber de ser un buen ciudadano corporativo. La tesis es que los administradores de la compañía están obligados a mostrar una conciencia social al dirigir la empresa y, en particular, a tomar en consideración que las decisiones administrativas y las acciones de la compañía afectan al bienestar de los empleados, las comunidades locales, el medio ambiente y la sociedad en general.

Por tanto, actuar con responsabilidad social va más allá de participar en proyectos de servicio a la comunidad y donar dinero a obras de caridad, entre otras causas sociales valiosas.

Demostrar responsabilidad social significa también emprender acciones que ganen la confianza y el respeto de todos los interesados: operar de manera honesta y ética, luchar por que la compañía sea un buen lugar para trabajar, mostrar respeto genuino por el medio ambiente y tratar de marcar la diferencia para el mejoramiento de la sociedad. Los programas de responsabilidad social suelen incluir estos elementos:¹²

- **Esfuerzos por emplear una estrategia ética y observar principios éticos al operar la empresa.** Hay que tener un compromiso sincero por observar los principios éticos como componente necesario de una estrategia de RSE, simplemente porque las estrategias y conductas no éticas son incompatibles con el concepto de buena ciudadanía corporativa y comportamiento de responsabilidad social en los negocios.
- **Hacer contribuciones caritativas, apoyar actos de servicio comunitario, comprometerse en iniciativas filantrópicas más amplias y esforzarse por marcar una diferencia en la vida de quienes están en desventaja.** Algunas

¹¹ *Ibidem*, pág. 10.

¹² THOMPSON, Arthur y otros, *op.cit.*, pág. 246.

compañías cumplen con sus obligaciones de ciudadanía corporativa y apoyo a la comunidad encaminando sus esfuerzos en diversas actividades caritativas y comunitarias; por ejemplo, Microsoft y Johnson & Johnson sostienen una amplia variedad de programas comunitarios de arte y bienestar social. Otros prefieren enfocar sus energías más estrechamente; por ejemplo, McDonald's se concentra en patrocinar el programa de alojamiento Ronald McDonald (que ofrece alojamiento para las familias de niños muy enfermos que reciben tratamiento en hospitales cercanos). British Telecom dona 1% de sus ganancias directamente a las comunidades, principalmente para educación, capacitación de maestros, talleres escolares y tecnología digital. El laboratorio farmacéutico líder GlaxoSmithKline y otras farmacéuticas donan o venden medicamentos con grandes descuentos para distribuirlos en naciones menos desarrolladas. A menudo, las compañías fortalecen sus esfuerzos filantrópicos alentando a los empleados a sostener obras de beneficencia y participar en asuntos comunitarios, muchas veces a través de programas que igualan las aportaciones de los empleados.

- **Emprender acciones para proteger o mejorar el ambiente y, en particular, para reducir al mínimo o eliminar los efectos adversos en el medio ambiente por las actividades de la empresa.** La responsabilidad social aplicada a la protección ambiental implica esforzarse de manera activa en ser un buen guardián del ambiente. Esto significa usar lo mejor de la ciencia y tecnología para aminorar los aspectos dañinos de las operaciones de la empresa a niveles menores a los indicados en las regulaciones ambientales. También requiere dedicar tiempo y dinero a mejorar el entorno de manera que se extienda más allá de los límites de la industria de una empresa, como participar en proyectos de reciclaje, adoptar prácticas de conservación de energía y respaldar los esfuerzos por limpiar el abastecimiento local de agua. Tiendas minoristas como Walmart y Home Depot en Estados Unidos, y B&Q en el Reino Unido, presionan a sus proveedores para que adopten prácticas de

protección ambiental más firmes, con el fin de disminuirla huella de carbono de todas sus cadenas de suministros.

- **Acciones para crear un ambiente de trabajo que mejore la calidad de vida de los empleados.** Gran cantidad de empresas hacen más que ofrecer las remuneraciones ordinarias y se esfuerzan por mejorar la calidad de vida de sus empleados, tanto en el trabajo como en el hogar. Esto incluye guardería en las instalaciones, horarios flexibles, gimnasios dentro de las instalaciones de la empresa, permisos especiales para cuidar a familiares enfermos, oportunidades para trabajar desde casa, programas para el desarrollo de carreras y oportunidades educativas, programas especiales de seguridad, etcétera.¹³
- **Acciones para formar un equipo de trabajo diverso en cuanto a género, raza, nacionalidad y quizá otros aspectos que la gente aporta al trabajo.** La mayoría de las empresas grandes en Estados Unidos establecieron programas de diversidad laboral y algunas llegan a asegurarse de que sus centros de trabajo sean atractivos para las minorías étnicas e incluyen a todos los grupos y los puntos de vista. En algunas empresas, las iniciativas de diversidad se extienden a los proveedores; por ejemplo, comprar artículos a negocios pequeños propiedad de mujeres o minorías étnicas. La búsqueda de la diversidad en el trabajo puede ser un buen negocio. En Coca-Cola, cuyo éxito estratégico depende de que individuos de todo el mundo sean consumidores leales de las bebidas de la empresa, tiene mucho valor estratégico el esfuerzo por generar una imagen pública de inclusión de gente de todas las razas, religiones, nacionalidades, intereses y talentos.¹⁴

¹³Ibidem, pág. 247

¹⁴Ibidem, pág. 248

1.3- Relación entre desarrollo sostenible y RSE

En conclusión, la responsabilidad social tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social está estrechamente ligada al desarrollo sostenible. Como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. A escala mundial, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. El objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.¹⁵

2.- Nuevas economías introducción al concepto de Sistema B y Empresas B

El actual modelo de desarrollo global sigue patrones de producción y consumo insostenibles, para lograr la sustentabilidad se requiere una transformación de la economía global. Urge adoptar un modelo en donde la sustentabilidad guíe el desarrollo, en el que se reconozca la interdependencia entre los sistemas naturales y sociales, y se construya prosperidad mejorando la calidad de vida viviendo en equilibrio con la naturaleza.

Lejos de ser una utopía, estas nuevas economías se hacen reales y visibles en diferentes hechos, como la existencia de nuevas formas empresariales que buscan soluciones a problemas ambientales y sociales (cambiando los patrones de producción y de consumo de nuestra sociedad), nuevos estilos de vida de ciudadanos que buscan vivir consistentemente con sus valores personales y expresarlos en sus decisiones de compra, búsqueda de empleo u oportunidades de inversión y el

¹⁵ Secretaría central de ISO, Guía sobre responsabilidad social: descubriendo ISO 26000, trad. por COPANT, (Suiza, 2014), pág.4.

surgimiento de diferentes movimientos económicos como la Economía Circular, Economía Colaborativa, Economía del Bien Común, Economía Verde.

Estos movimientos acercan nuevos modelos de producción, extracción, consumo y post consumo que atienden y contemplan la mitigación del cambio climático, y centran su misión en el bienestar de las personas y la equidad social. Nos hablan de una economía baja en carbono, eficiente en el uso de los recursos y socialmente inclusiva, de poner el foco de acción en la cooperación y no en la competencia ni en el afán de lucro, de lograr una buena vida para todos los seres vivos y el planeta, de la necesidad de redefinir los patrones de consumo de la sociedad, de transpolar la lógica del ecosistema de la naturaleza al mundo empresario, de utilizar lo que “está disponible” para generar valor, y de fomentar que los productos, materiales y recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciendo al mínimo la generación de residuos.¹⁶

La construcción de un nuevo modelo económico requiere empresas que equilibren el propósito y las ganancias; empresas que compitan por ser mejores para el mundo, las personas y la naturaleza, como los son las Empresas B.

Las Empresas B y el movimiento B son unos de los muchos actores que proponen la necesidad de cambiar la lógica económica convencional.

El Sistema B es una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, no son suficientes para resolver los problemas sociales y ambientales actuales. Promueve a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental.

La Empresa B aspira a ser la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo.

¹⁶ Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable y Sistema B, Guía Metodológica Potenciando Ecosistemas de Emprendedores Sustentables, (Bs As, 2020), pág. 16

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.

Asumen con responsabilidad y orgullo pertenecer a un movimiento global de empresas que quieren hacer un cambio, utilizando la fuerza de mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales.

3.-Diferencia entre Empresas B y Empresas RSE

Francisco Murray director ejecutivo de Sistema B argentina manifiesta que el concepto de Empresas B, “Es un concepto evolutivo de la mirada de la RSE”¹⁷.

Las “Empresas B” poseen una “misión”, un “propósito” que da sentido a su existencia (respondiendo al “Para qué” de la empresa) y que rige su actividad y guía la toma de decisiones. Esta misión se incorpora al objeto de estas empresas, marcando así el camino para su desempeño. No se trata de admitir o fomentar la Responsabilidad Social Empresaria –RSE-, es decir la implementación de actividades por la cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales a sus operaciones y negocios sobre una base de compromisos voluntarios, que no originan una obligación legal. Se trata de incorporar estos objetivos, como “misión” de la empresa, en su objeto social, de modo obligatorio.

¹⁷ Innovación cómo convertirse en Empresa B: las historias de quienes lo lograron, en Internet: www.forbesargentina.com, (abril de 2021).

CAPÍTULO III

Sistema By Empresas B

Sumario: 1.- Origen de las Movimiento B 2.- Sistema B 3.- ¿Por qué Sistema B? 4.- Herramientas de medición de impacto de Sistema B 5.-Definición de Empresas B 6.- Elementos clave de una Empresa B 7.-Requisitos para ser una Empresa B 8.-Certificación B paso a paso 9.- ¿Por qué ser una Empresa B? 10.- Modelo de negocios Canvas B

1.- Origen de Movimiento B

El mundo empresarial ha ido girando hacia una transición positiva que va desde empresas con visión tradicional (donde el tema ambiental es considerado como un gasto y la actitud de la empresa es negativa hacia los ambientalistas), hasta empresas con una visión innovadora, que son estrategas y que reconocen los beneficios de ser ambiental y socialmente responsables. Entienden que los problemas ambientales y sociales pueden causar que su negocio vaya gradualmente a pérdida, reconociendo que el ocuparse de estos puede generar un impacto positivo tanto para su empresa como para la sociedad que la rodea.

Así lo entendieron Jay Coen Gilbert y Bart Houlahan, emprendedores norteamericanos; estos producían implementos de baloncesto profesional para su empresa AND1. En su negocio eran tremendamente conscientes de las condiciones de trabajo y de su impacto ambiental, tanto en los EE. UU. como en las fábricas con que colaboraban en Asia. Cuando vendieron AND1, los nuevos propietarios rápidamente

desmontaron las mejoras de impacto ambiental y social, porque les resultaba demasiado caro mantener la operación de esta manera, y dejaron a los fundadores con un profundo sentimiento de frustración. Coen Gilbert y Houlahan se cuestionaron cómo era posible que empresas que estaban intentando hacer las cosas bien para la sociedad y el ambiente les fuera tan difícil. ¿Por qué era tan complicado querer hacer las cosas de una manera más responsable?

Este evento se sumó a experiencias como la venta de la heladería Ben & Jerry's en el año 2000, una empresa reconocida por su gestión de impacto social y ambiental y sus relaciones laborales. Cuando Unilever ofreció comprar la heladería, los propietarios no pudieron demostrar que podrían ofrecer un retorno financiero mejor para los accionistas, y tuvieron que vender, a pesar del temor de que la empresa compradora no mantuviera sus avances sociales y ambientales.

Coen Gilbert y Houlahan decidieron asociarse con su compañero de universidad e inversionista en AND1, Andrew Kassoy, para dedicarse a apoyar a emprendedores con fines de lucro.

Muy pronto se dieron cuenta de que había muchos más empresarios con aspiraciones similares que lo que se imaginaban. Inicialmente pensaron en hacer un negocio propio o un fondo para invertir en este nuevo tipo de empresa, pero luego empezaron a identificar los desafíos de este nuevo mercado, un verdadero desafío de acción colectiva:

no había estándares objetivos, ni la infraestructura de mercado que permitiera a los clientes o inversionistas decidir lo que podría ser un negocio “bueno”, ni claridad sobre los valores, los estándares y la responsabilidad que permiten a las empresas equilibrar el impacto social y empresarial.

El análisis de Coen, Kassoy y Houlahan demostró que los empresarios que buscan priorizar una misión más allá de la rentabilidad enfrentan tres desafíos:

1. Primero, construir confianza. Las propuestas de aporte al bien común del sector empresarial generalmente se reciben con escepticismo. Además, el

mercado es confuso, cada vez más saturado de empresas y productos que declaran apoyar causas sociales y ambientales, ser naturales o amigables con el ambiente, lo que aumenta la desconfianza en las empresas.

2. Segundo, mantener el compromiso a largo plazo. Al igual que en el caso de AND1, muchos empresarios quieren mantener su impacto positivo en el tiempo. Los esfuerzos voluntarios, sin embargo, pierden fuerza frente a las presiones del mercado, las expectativas de retornos financieros a corto plazo de los inversionistas, la continuidad con nuevas administraciones o el paso a las segundas y terceras generaciones.

3. Tercero, encontrar herramientas de gestión empresarial para integrar los impactos sociales y ambientales. Las herramientas tradicionalmente usadas en las empresas han sido diseñadas con foco principal en los resultados financieros, mas no en la integración de variables no financieras en los negocios.

Motivados por estos hechos y viendo el avance de las nuevas empresas, que ya operaban solucionando asuntos sociales y ambientales, los tres emprendedores decidieron dedicarse a buscar nuevas alternativas para ofrecer una infraestructura común: herramientas que midan, respalden, legitimen y recompensen a las empresas que cumplen con los más altos estándares éticos, sociales y ambientales, y que permitan a los empresarios gestionar sus impactos sociales y ambientales con la misma seriedad que se gestionan los financieros.

A partir de estas reflexiones propusieron un nuevo modelo legal de empresa y una certificación para este nuevo tipo de empresas: las Empresas B Certificadas. Crearon en 2006 B Lab, una organización sin fines de lucro creada para apoyar el movimiento global de personas que utilizan las empresas como una fuerza para el bien común y desde la que se trata de crear las condiciones necesarias para que dichas empresas con vocación sostenible prosperen. Actúa también como consultora y como calificadora, mediante una plataforma global que facilita y da escala a las empresas interesadas en ser así calificadas. La visión de los fundadores es

lograr, en el tiempo de una generación, que todas las compañías compitan no solo para ser las mejores del mundo, sino también las mejores para el mundo.

Es así como las denominadas **Empresas B** entran en escena como una expresión de todo lo mencionado, por lo que es importante conocer qué las hace especiales y cuáles son los principios sobre los que se rigen.

El Movimiento B comienza a crecer a nivel internacional, con su primera alianza, cuando 3 chilenos emprendedores, Gonzalo Muñoz, María Emilia Correa y Juan Pablo Larenas, contactaron a los fundadores de B-Lab para conocer más de cerca su experiencia, resultando en el acuerdo común de impulsar este movimiento en Latinoamérica desde la creación de una organización aliada de B-Lab en Chile: **Sistema B**.

Actualmente, con presencia en 5 continentes y 77 países, existen 7 Ciudades +B y 4074 organizaciones certificadas en el mundo, de las cuales 727 se ubican en Latinoamérica y 146 en Argentina (incluyen las empresas con certificación B pendiente)¹⁸.

La primera Empresa B certificada en el mundo fue Dansko en el año 2007, dedicada a la venta de zapatos premium en Estados Unidos. La primera certificada en Latinoamérica fue la empresa chilena Triciclos.

Hoy existen firmas de renombre internacional como Patagonia, Ben & Jerry, Triodos Bank, Veritas o Ecoalf, Danone, Natura.

¹⁸Consulta en Internet: www.sistemab.org, (noviembre de 2020).



2.- Sistema B

De acuerdo con el sitio web oficial del movimiento, se define al Sistema B como: “una organización que promueve a nivel empresarial re-entender el sentido del éxito para no interpretar las empresas exitosas como aquellas que son más rentables, sino aquellas que generan realmente un bienestar para la sociedad y el planeta. Es un movimiento que nace desde la economía, pero va mucho más allá de la generación de retornos monetarios. Utiliza la fuerza económica y del mercado para resolver problemáticas sociales y ambientales”¹⁹.

Como lo mencionamos en el punto anterior, Sistema B nace en América Latina en el año 2012, de la mano de Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz, María

¹⁹Consulta en Internet: www.sistemab.org, (noviembre de 2020).

Emilia Correa y Pedro Tarak quienes se alían con B Lab para expandir el Movimiento B en Latinoamérica con una visión sistémica.

Esta organización sin fines de lucro cuenta con presencia actualmente en Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay, América central y Caribe.

Este sistema trabaja interconectando y desarrollando seis comunidades de actores de la economía:

- grandes actores de mercado: para que todas las empresas del mundo puedan medir sus impactos socioambientales como hacen con sus finanzas, el sistema colabora para que cualquier organización adopte esta medición en sus redes de clientes y /o proveedores por medio de las herramientas de medición del sistema.

- actores de la política pública: el sistema instala conversaciones sobre políticas públicas que crean condiciones para una nueva economía regenerativa e inclusiva. Promueve leyes que permitan la creación de sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC) y trabaja con gobiernos para evaluar los impactos con gobiernos para evaluar los impactos de las empresas con programas como Ciudades +B.

- líderes de opinión: el Movimiento B necesita líderes de la sociedad civil, de comunicadores, artistas, estudiantes, intraemprendedores, toda persona de cualquier sexo y edad, y todos los que quieran sumar fuerzas para que conozcan valores y promueven esta nueva forma de construir la economía.

- inversionistas: el sistema trabaja con inversionistas de impacto e instituciones financieras facilitando herramientas para la evaluación y gestión del impacto socioambiental de su portafolio.

- la academia, con educadores, investigadores y docentes

- y el actor del que se profundizará en esta tesis: las empresas B.

Así se forman múltiples comunidades de actores interconectados cuyos logros e innovaciones inspiran redes continentales y globales.

2.1.- ¿Por qué sistema B?

Los esfuerzos, relevantes y necesarios, de miles de individuos, organizaciones e iniciativas que avanzan en la solución de problemas sociales y ambientales en América Latina y el mundo no logran ofrecer soluciones de la magnitud y relevancia de los problemas. Se avanza a partir de esfuerzos individuales divergentes y acciones dispersas, con mínima colaboración y profunda desconfianza.

Sistema B es una plataforma que permite superar la desconfianza colectiva y construir convergencia de intereses para que gobiernos, ciudadanos, empresas, inversores y el mundo del conocimiento construyan una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, la sociedad y la naturaleza. Como dice Pedro Tarak, cofundador de Sistema B: “Estamos en un momento de conciencia, en un momento de desafíos que requiere a cada uno repensar el sentido de ¿para qué?, ¿para qué hacemos una empresa?, ¿para qué vamos a trabajar en una empresa?, ¿para qué hacemos parte del mercado? y ¿para qué vamos a construir economía?”²⁰

A la dicotomía de que el Estado y la sociedad civil son los únicos responsables de resolver los problemas, Sistema B propone incorporar a las empresas como nuevos actores en la construcción de bienes públicos, y promover acciones colectivas de actores diversos para liberar la energía colectiva y construir mercados de impacto.

Resalta la importancia de las acciones de cada ciudadano en la construcción de una nueva economía.

²⁰Empresas B un nuevo camino para hacer negocios, en Internet: www.soyerrd2.wixsite.com, (diciembre, 2020).

La innovación de Sistema B es sumar un modelo práctico de construcción de capital social, promoviendo la colaboración y la confianza entre las seis comunidades que lo conforman.

2.2.- Herramientas de medición de impacto de Sistema B

Para promover la gestión hacia el triple impacto se deben medir los resultados y el impacto de las acciones y los proyectos financiados en consonancia con los ODS, utilizando una serie de procesos y herramientas para asegurar resultados durante el diseño del proyecto y para monitorear los proyectos a lo largo de su vida útil. Al mismo tiempo, la medición permite identificar los indicadores que no avanzan adecuadamente. Esto contribuye a priorizar los esfuerzos y entender dónde hay que corregir para lograr un mayor impacto.

Más allá de medidas continuas de los resultados, las evaluaciones de impacto permiten cerrar las brechas de conocimiento y construir una base de evidencia en torno a los modelos más efectivos, con miras a aumentar la escala de aquello que funciona mejor.

Los marcos de resultados sólidos, las evaluaciones de impacto y otras herramientas contribuyen a asegurar a las organizaciones, los gobiernos y los inversores que su dinero tiene un impacto.

B Lab ha desarrollado las siguientes herramientas de medición y Sistema B invita a las empresas a medir su impacto social, ambiental y económico utilizando las mismas:

2.2.1.- Evaluación de Impacto B

Es una herramienta gratuita, online, desarrollada por B-Lab para medir y gestionar el impacto social/ambiental de las empresas, basado en los estándares más altos de gestión a nivel mundial en las áreas de Comunidad, Medio Ambiente, Gobernanza, Trabajadores y Clientes.

Esta herramienta permite a las empresas evaluar, comparar y mejorar su desempeño social y ambiental.

Sistema B invita a medir el impacto de forma personalizada o colectiva a través de sus programas Camino +B y Mide lo que importa que utilizan la Evaluación de impacto B como herramientas para poder hacerlo.

Mide lo que importa: Programa disponible para empresas que quieren medir el impacto positivo de su cadena de valor, considerando a sus proveedores y clientes en la gestión de dicho impacto a través de la Evaluación de Impacto B.

El programa no apunta a la certificación de empresas de la red. En caso de existir interés por certificar, las empresas deben contactar al equipo del Sistema B local del país.

Camino +B: diseñado para grandes empresas que buscan medir su impacto positivo en base a los más altos estándares internacionales que provee la Evaluación de Impacto B. Se busca así incorporar la gestión de triple impacto dentro de la estrategia organizacional de la empresa, para dar un primer paso a la implementación en un corto, mediano y largo plazo. En caso de querer optar por la certificación de Empresa B, se incluyen etapas de análisis de elegibilidad y definición de los procesos que debe seguir la empresa para alcanzar este objetivo. El programa no garantiza alcanzar la certificación, y dependerá del desempeño de la empresa en la medición y el cumplimiento del proceso respectivo.

Este programa está disponible también en forma colectiva para pequeñas y medianas empresas que buscan medir su impacto positivo y establecer planes de mejora al corto y mediano plazo. El programa considera una explicación general sobre el proceso de certificación orientado a las empresas participantes, interesadas en optar por este camino de certificación como Empresa B.

2.2.2.- SDG Action Manager

Es una solución de gestión de impacto basada en la web para establecer objetivos comerciales, tomar medidas y realizar un seguimiento de una empresa hacia la consecución de los objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Está herramienta gratuita y online fue desarrollada en forma conjunta entre B Lab y el Pacto Mundial de la ONU y reúne la Evaluación de Impacto B de B Lab y los Diez Principios del Pacto Mundial, permite conocer a cada organización, con cuales Objetivos de Desarrollo Sostenible contribuye, medir su impacto y fijarse metas de mejora. Su lanzamiento fue en enero de 2020. No es necesario ser empresa B ni completar la Evaluación de Impacto para utilizar la plataforma. Todas las organizaciones que quieran contribuir al cambio la pueden usar.

3.- Definición de Empresas B

Son un nuevo tipo de empresas, un fenómeno emergente que hace parte de los nuevos actores conocidos como “empresas híbridas” o “empresas con propósito”, que asumen con responsabilidad y orgullo pertenecer a un movimiento global de empresas que quieren hacer un cambio, utilizando la fuerza de mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales.

Estas empresas amplían 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 operar con altos estándares de desempeño y transparencia.

Una Empresa B no está determinada por el rubro, el tamaño o la facturación: es una compañía comprometida a generar un cambio, que considera en sus decisiones a los consumidores, a los trabajadores, a la comunidad, a los inversores y al ambiente. Su objetivo es combinar el negocio con aportes sociales y el cuidado del hábitat en el ámbito en el que se desarrolla.²¹

²¹Empresas B un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad, en Internet, www.lanacion.com.ar, (enero, 2021).

Una Empresa B aspira a ser la mejor empresa PARA el mundo y no solo del mundo.



3.1.- Elementos clave de una Empresa B

Propósito: La motiva la creación de impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Requisito legal: amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.

Certificación: Se evalúa y se compromete a mejorar sus estándares de gestión y transparencia.

Interdependencia: Son parte de una comunidad: declaración de interdependencia.

3.2.- Requisitos para ser una Empresa B

Todas las Empresas B son empresas de triple impacto, pero no todas las empresas de triple impacto son Empresas B. Según el sitio web oficial del movimiento los requisitos que debe reunir una empresa para ser certificada como Empresa B son los siguientes:

Llevar más de 12 meses de operaciones

Las empresas que llevan menos de ese tiempo operando deberán acceder al sello B Pendiente que con vigencia de 1 (un) año sin posibilidad de renovación, mientras esperan la certificación de Empresa B. La certificación como Empresa B requiere un alto grado de compromiso y dedicación en todo el proceso, en el que las empresas necesitan tener prácticas, políticas y procesos consolidados para completarlo con éxito. Así, sería muy difícil para las empresas que tienen menos de 1 año fiscal poder certificar con normalidad, ya que en la mayoría de los casos aún no hay nivel de madurez en la operación. De esta forma, B Lab decidió crear el sello B Pendiente como una forma de incluir empresas en una etapa temprana que desean nacer con el impacto en su núcleo y estar en el camino de la certificación.

El proceso para obtener el sello B Pendiente, incluye las cláusulas de compromiso social y ambiental exigidas a una Empresa B, completar el 100% de la Evaluación de Impacto B, firmar un contrato donde se presentan las condiciones de uso de marca y pagar la cantidad de US \$ 500,00 que da derecho a usar el sello de B Pendiente.

Operar en un mercado competitivo

La empresa debe operar en un mercado competitivo y estar expuesta a los riesgos normales de ser empresa, competidores, impuestos, cambios en el mercado. Las empresas que operan en un monopolio son controladas por el gobierno o que tienen beneficios sustanciales relacionados a la paga de impuestos, por ejemplo, no serán elegibles para la Certificación B.

Entidad con fines de lucro

La filosofía de las Empresas B es probar que las empresas pueden hacerse cargo de resolver problemáticas socioambientales a través de su negocio. De este modo, entidades sin fines de lucro como fundaciones, ONGs, entre otras entidades civiles, no podrán acceder a la certificación de Empresa B dado que han sido creadas específicamente para resolver esos problemas.

Negocio Completo y Distinto

La Certificación de Empresa B es para negocios completos, incluyendo todas las áreas de gestión de dicha empresa. No es posible acceder a la certificación de manera individual para sus divisiones, marcas, departamentos o empresas que no tengan el control de su producto o servicio.

Requisito legal

La empresa debe poder, y estar dispuesta a integrar las Cláusulas B en sus estatutos al momento de firmar el Acuerdo para Empresas B, y a realizarlo efectivamente cuándo corresponda.

3.3.- ¿Por qué ser una Empresa B?

Movimiento global: las Empresas B son líderes de las nuevas fuerzas económicas, logrando inspirar a muchos a sumarse a una comunidad globalmente independiente.

Mejora continua: La certificación B es una herramienta de mejora continua, que permite que las Empresas B aumenten su impacto positivo de manera permanente.

Transparencia: La evaluación de Impacto B y la certificación son herramientas para mostrar al mundo cómo se opera internamente y con toda la cadena de valor de una forma transparente.

Alianzas comerciales: Las Empresas B tienen la oportunidad de generar alianzas comerciales y de colaboración con otras empresas y también ser muy atractivas para inversionistas de impacto.

Posicionamiento: Las Empresas B tienen características que las hacen diferenciarse y destacar en medios de comunicación, eventos masivos, foros y seminarios.

Atraen talentos: atraen profesionales especialmente los llamados Millennials, que cada vez más buscan trabajar en empresas con un propósito.

Protección de Misión: el propósito de las Empresas B perdura en el tiempo, al protegerse legalmente.

4.- Certificación B paso a paso

Tener la certificación B es una forma de declarar públicamente la identidad de organización interesada tanto en el éxito de sus accionistas como el de sus *stakeholders*. Tener una identidad clara puede ayudar a la firma a comunicar sus valores a sus clientes, lo que resulta especialmente beneficioso cuando pretenden tener una identidad distinta de la norma.²²

Como se mencionó anteriormente B Lab es el cuerpo certificador sin fines de lucro, encargado de administrar el proceso para que las empresas se autoevaluaran sobre la base de criterios agrupados en cinco temas: gobernanza, trabajadores, comunidad, ambiente y clientes. Desde entonces, para que una compañía obtenga la certificación de Empresa B, debe:

Completar la Evaluación de Impacto B: La evaluación B, como se explicó anteriormente en este trabajo, es una herramienta gratuita, la información entregada es confidencial y está diseñada para ayudar a medir y gestionar el impacto positivo de una empresa en relación con sus trabajadores, la comunidad, los consumidores y el medio ambiente. Evalúa tanto el impacto de las operaciones diarias de una empresa, como su modelo de negocio. Se mide tanto lo que hacen y cómo lo hacen. Las respuestas en la Evaluación de Impacto B determinan el puntaje total, y para poder

²²La Empresa B redefine el concepto de beneficio en Revista Mercado,(Buenos Aires, 2020), publicación marzo 2020, pág. 99.

obtener la certificación como Empresa B debe llegar a un puntaje total mínimo de 80 puntos entre todas las áreas de medición. Las preguntas de la Evaluación de Impacto B se determinan por el tamaño, sector e industria de una empresa y son aproximadamente 200 preguntas en total. El tiempo de demora en completar la EIB dependerá del tamaño y la complejidad de la empresa. El contenido de la Evaluación B es supervisado por el Consejo Asesor de Estándares, un consejo independiente compuesto por representantes de distintas zonas geográficas a nivel mundial. La Evaluación B contiene guías de mejores prácticas, atributos para fijar metas, y reportes de mejora que permiten a cualquier empresa utilizar la EIB para crear una hoja de ruta de desempeño anual o de semestre a semestre.

Completar el Cuestionario de Divulgación:El Cuestionario de Divulgación es el último grupo de preguntas que debe contestar una empresa en la Evaluación de Impacto B. Mientras la Evaluación de Impacto B se enfoca principalmente en evaluar el impacto positivo de una empresa. Cualquier impacto negativo significativo se considera mediante el Cuestionario de Divulgación, la revisión de antecedentes, y un canal público de denuncias o reclamos. El Cuestionario de Divulgación permite a la empresa compartir con B Lab de manera confidencial,

cualquier práctica sensible, multas o sanciones recibidas en relación con la empresa o sus afiliados. Las respuestas de la empresa en el Cuestionario de Divulgación no afectarán el puntaje numérico obtenido en la Evaluación de Impacto B. Típicamente la mayoría de las respuestas se consideran menores y por lo tanto no se requiere mayor análisis y acción. Sin embargo, si B Lab identifica uno o más temas significativos en el Cuestionario de Divulgación, o en su revisión de antecedentes de la empresa, o de su gerencia senior, se solicitará mayor transparencia, y un grado de divulgación mayor en el Reporte de Impacto B que se publicará posteriormente en www.bcorporation.net. En algunos casos, se puede pedir a la empresa que implemente cambios específicos para obtener y mantener la Certificación de Empresa B y en escasas ocasiones se le negará o revocará la certificación.

El ingreso y la permanente participación en la comunidad global de Empresas B queda a entera discreción del Consejo de Estándares y el Directorio de B Lab.

Análisis de elegibilidad inicial (aproximadamente 2 semanas):En esta etapa Sistema B Internacional se confirmará si:

La empresa cumple con los requisitos necesarios para optar a la certificación B.

Se completó la correcta versión de la evaluación según su tamaño, sector, industria y zona geográfica.

Se contestaron correctamente las preguntas de la Evaluación B para reflejar el real impacto positivo socioambiental de la empresa.

Pago inicial:Para dar por iniciado el proceso formal, y contar con el acompañamiento personalizado de nuestros responsables en certificaciones, debe realizarse un pago inicial no reembolsable que corresponde al 30% del fee anual de certificación, valuado según la facturación anual de la empresa. Se debe tener en cuenta los impuestos contemplados en cada país.

Preparación para la verificación (aproximadamente 6 semanas):Si la empresa pasa exitosamente por el Análisis de Elegibilidad Inicial, iniciará a prepararse por la etapa de Verificación.

Se explicará a la empresa cómo será el proceso de Verificación y los requisitos para obtener y mantener la certificación B.

Se solicitarán documentos iniciales para respaldar las respuestas entregadas en la Evaluación B.

Se trabajará en conjunto con Sistema B para que los documentos mejor preparados para el posterior proceso de Verificación.

Verificación con B-Lab (aproximadamente de 2 a 6 meses, dependiendo el tamaño, complejidad de empresa, y la calidad del respaldo integrado):Se asignará una persona del equipo de estándares de B Lab a tu empresa quien les enviará un correo electrónico describiendo en detalle el proceso de

Verificación. El proceso requerirá la realización de llamadas de revisión. En esta etapa:

El equipo de estándares revisará los documentos ya entregados, y solicitará documentos adicionales.

Se revisará la Evaluación B comprobando las respuestas y determinando qué tan central es su desempeño socioambiental en relación al producto/servicio que vende y la intencionalidad de este impacto.

Se determinará el puntaje final y si la empresa obtendrá la certificación B o si se requiere que realice mejoras.

Completar las etapas de Análisis de Elegibilidad Inicial y Preparación para la Verificación no garantiza que la empresa se certificará. La etapa de Verificación con B Lab determinará el puntaje final y por lo tanto si la empresa puede obtener la certificación B o si debe continuar realizando mejoras.

Revisión de antecedentes: Las empresas que están en proceso de certificación serán sujetas a una revisión de antecedentes por el equipo de B Lab. La revisión de antecedentes incluye una revisión de registros públicos, fuentes de noticias, y mecanismos de búsqueda por el nombre de la empresa, sus marcas, ejecutivos/fundadores y otros temas relevantes. Los resultados de la revisión de antecedentes pasarán por el mismo proceso de revisión como los temas seleccionados en el Cuestionario de Divulgación.

Revisión in situ: Cada año, el 10% de las Empresas B Certificadas son seleccionadas para una revisión profunda in Situ como parte de los requisitos adicionales de su recertificación. Las Empresas B que deben incurrir una Revisión in Situ, son empresas seleccionadas de forma aleatoria y las revisiones pueden ocurrir virtual o presencialmente, según la discreción de B Lab. La misma demora entre 6-10 horas dependiendo del tamaño y extensión de la empresa.

Este componente de la certificación B es crítico para mantener la credibilidad del sello de Empresa B. El objetivo de la Revisión in Situ es verificar los requisitos de la certificación y reconfirmar

la exactitud de las respuestas afirmativas en la Evaluación B de la empresa.

Pago final:En este momento, se abona el 70% restante al fee de certificación valuado al inicio del proceso. Su costo varía según la facturación anual de la empresa. La certificación es un pago anual.

*Los valores están en dólares.

** Importante no incluye impuestos locales (dependiendo del país)

Facturación Anual en US\$	Pago Anual en US\$
\$0 –\$149,999	\$500
\$150,000 – \$1,999,999	\$1,000
\$2 MM – \$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

+\$1B(*) Basado en el tamaño y la complejidad de la empresa o grupo.

Recertificación de Empresa B:Para poder mantener la certificación B, una empresa debe actualizar su Evaluación B cada 3 años, proveer documentación adicional para poder verificar sus respuestas y lograr por lo menos 80 de los 200 puntos disponibles en la Evaluación B. Este proceso asegura que las empresas que se

certifiquen como Empresa B siguen intentando generar un alto nivel de impacto con sus públicos de interés, mientras la empresa crece o cambia.

La Evaluación de Impacto B se actualiza cada 3 años; la recertificación da la oportunidad para que la empresa pueda definir metas de mejora según los más recientes estándares y poder comparar su desempeño.

Modificar estatutos y/o figura legal: Para ser Empresa B una empresa debe comprometerse a hacer un cambio de estatutos (dentro de 1 año desde que alcanza la certificación):

Los estatutos B dan protección legal para los directores y gestores de la empresa a considerar los intereses de todos sus públicos de interés, no solamente sus accionistas, cuando se toman decisiones.

Este cambio crea derechos adicionales para accionistas, permitiéndoles solicitar que los directores o gestores de la empresa rindan cuentas con relación a estos públicos de interés.

Estos derechos de rendición de cuentas están exclusivamente otorgados a los accionistas.

Para poder certificarse, una empresa además debe firmar el Acuerdo para Empresas B en la que se compromete a realizar este cambio legal. Para cada región de Sistema B hay estatutos aprobados para el país donde fue creada la empresa.

Si existe una Ley de Sociedades de Beneficio de Interés Colectivo sancionada en el país de creación de la empresa, que le otorgue una figura legal, podrá también optar a esta condición.

5.- Modelo de negocios Canvas B

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

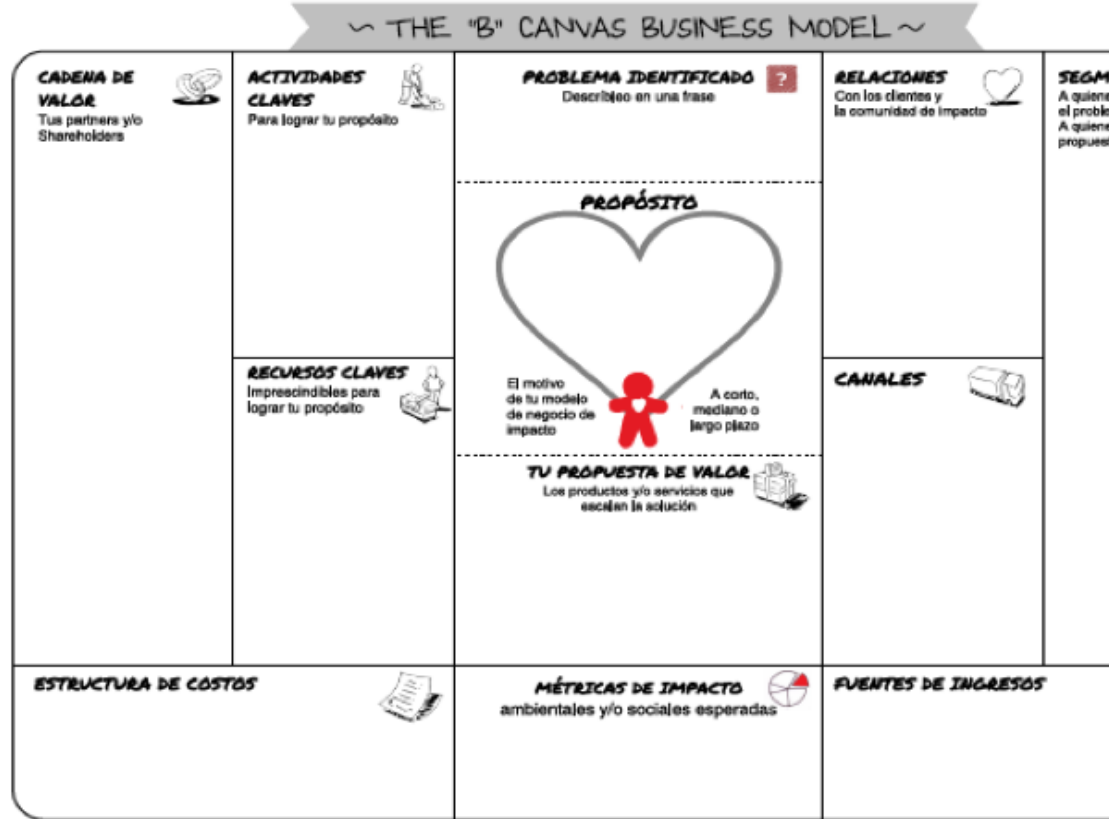
Orientar el foco en la resolución de problemas y no en la generación de nuevas necesidades a los consumidores conlleva a volver a analizar las estructuras de negocios. En 2014 Innodriven una marca liderada por 3VECTORES (Empresa B certificada) desarrolló una nueva herramienta para el diseño del modelo de negocios de las Empresas B: El Canvas B. Tal como lo expresan en el sitio web de Innodriven “El Canvas B, es una herramienta visual para diseñar modelos de negocios con propósito. Facilita el diseño de propuestas de valor de triple impacto, poniendo al centro el problema socioambiental a resolver y el propósito por encima del segmento de clientes y mercado. Esta herramienta está inspirada en el *Business Model Canvas* de *Osterwalder*, pero enfocada en poner la fuerza del mercado para resolver problemas sociales y ambientales.”²³

El Modelo de Negocios B Canvas es una evolución del famoso Canvas Osterwalder, pero con algunas particularidades en su estructura y gestión. La columna central del Canvas tradicional cambió por las siguientes 3 P: Problema, Propósito y Propuesta de Valor (solución del problema). Se plantea que, si se es capaz de enamorarse del problema realmente, se cambia la propuesta de valor hasta conseguir la forma más eficiente de solucionarlo.

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.

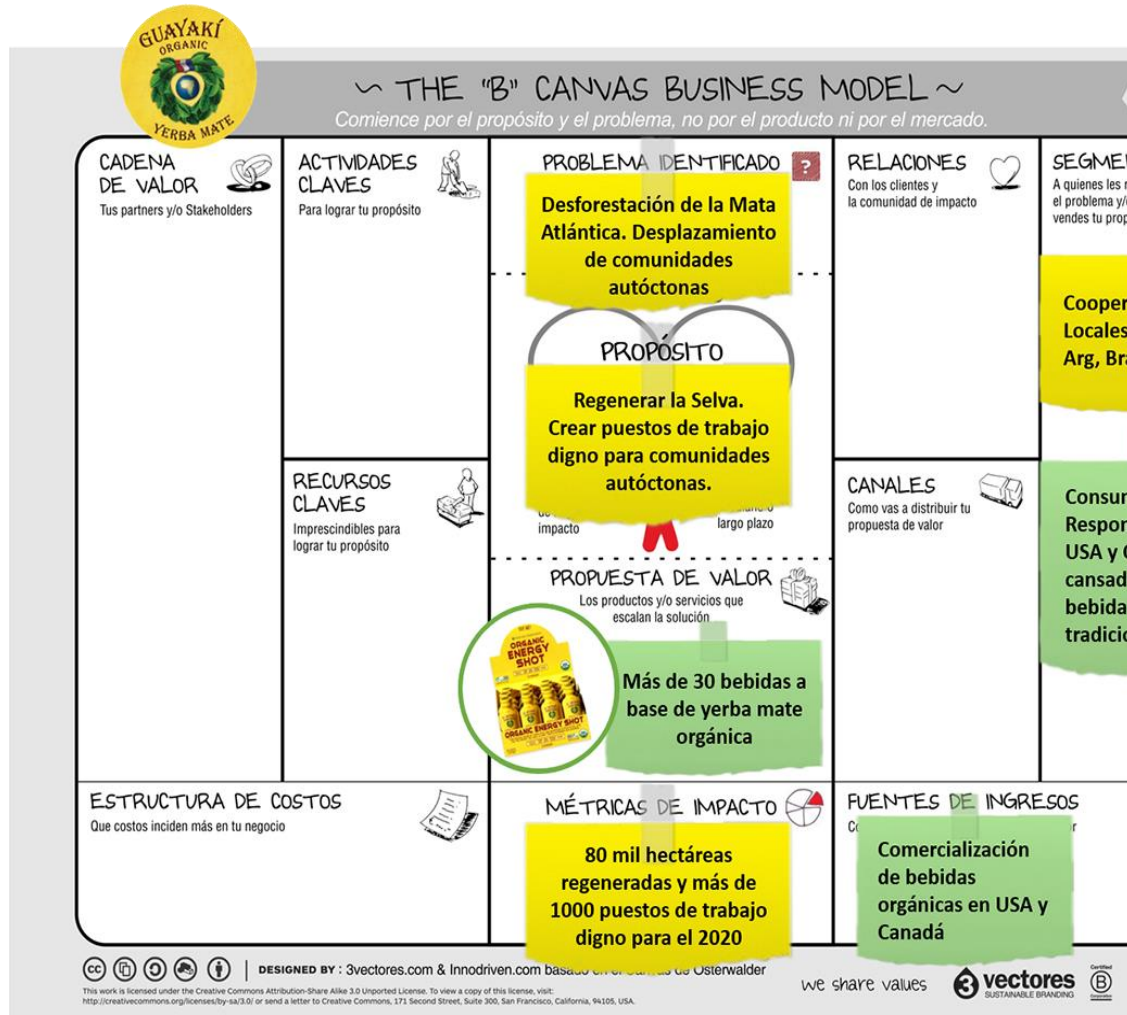
Hoy la herramienta es usada por más de 500 profesionales y emprendedores de Argentina, Uruguay, Brasil, Chile, México, Colombia, Paraguay, España y hasta en una universidad de Sudáfrica.

²³Canvas B, en Internet: www.innodriven.com, (diciembre, 2020).



Un ejemplo, el caso Guayakí

Guayakí es una Empresa B que tiene el propósito de regenerar 200.000 acres (más de 80.000 hectáreas) de selva mata atlántica y crear más de 1000 puestos de trabajo digno para el 2020. Para ello produce bebidas a base de yerba mate (plantación autóctona de la mata atlántica que permite la regeneración) y las comercializa en Estados Unidos y Canadá a consumidores responsables. Es uno de los casos de éxito más fascinantes dentro de las Empresas B y del segmento “Restoration Market”.



5.1.- Canvas B vs Canvas de Emprendimiento Social (CES)

El Canvas B tiene algunas diferencias con el El Canvas de Emprendimiento Social diseñado por Ginés Haro un reconocido formador, consultor y emprendedor social español, pero que de igual modo busca pensar los negocios desde otra perspectiva.

El Canvas de Emprendimiento Social es una herramienta desarrollada para ayudar a los emprendedores sociales a entender y construir mejores modelos de negocio para sus proyectos con impacto social.²⁴

CANVAS DE MODELOS DE NEGOCIO SOCIAL

OBJETIVO		IMPACTO		
		Define tu impacto social o medioambiental y los beneficiarios de cada uno importante. Incluye las métricas que utilizarás para medir los resultados.		
PROBLEMA	SOLUCIÓN Y ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMEN TO
	RECURSOS, SOCIOS Y ACTORES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	CANALES	CLIENTE
¿Cuál es el principal problema al que dará solución tu propuesta? ALTERNATIVAS EXISTENTES ¿Qué otros proyectos o empresas tienen tu segmento como alternativa?	Solución que llevará la propuesta de valor a los segmentos. Actividades que tiene que realizar tu programa para entregar su propuesta de valor. ¿Necesitas permisos especiales? Recursos necesarios para ejecutar las actividades clave: fondos, financiación, herramientas, etc. ¿Quiso a involucrar para tu proyecto.	PROPUESTA DE VALOR SOCIAL PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE ¿Qué obtiene el cliente que paga por tu producto/servicio?	¿Por qué debería elegir este proyecto? ¿Qué te hace tu proyecto único y tu competencia no podrá copiar? ¿Cómo se comunica con los clientes y beneficiarios? ¿Cómo entregas tu producto/servicio?	¿Cuál es la persona tu servicio/producto? BENEFICIARIO ¿Quién lo recibe?
ESTRUCTURA DE COSTES		SURPLUS	INGRESOS	
Los conceptos más importantes de gasto e inversión. ¿Cómo cambian conforme escalas?		¿Dónde y cómo vas a invertir tus beneficios?	Describe tus fuentes de ingresos en %	

www.movimientoidun.com  Desarrollado por Ginés Roro Pastor Diseño: Manuel Espina

5.2- Explicación de los apartados del CES

– **Objetivo:** Definir qué se pretende conseguir con el modelo de emprendimiento social, así como cualquier aspecto clave relacionado con el propósito y la visión del proyecto.

– **Impacto:** Definir el impacto social y medioambiental, así como los beneficios en cada aspecto. Es importante que se incluyan las métricas base que

²⁴Canvas de emprendimiento social en Internet: www.emprendedoresocial.org , (enero,2021).

utilizarán para medir los resultados y que servirán para evaluar si se están consiguiendo el cambio que se propuso con el emprendimiento social.

– **Segmentos:** Definir claramente quienes son los clientes y beneficiarios ¿Es el mismo colectivo o diferente? ¿Quién es la persona u organización que paga por el servicio o producto? ¿Quién lo recibe?

– **Problema:** ¿cuál es el principal problema al que dará solución la propuesta? Tener en cuenta que hay problemas específicos, a los que se enfrentan los clientes y/o beneficiarios que no son los generales que se podrían plantear en la sección Objetivo. Indica también qué alternativas hay ¿Qué otros proyectos o empresas tienen los segmentos como opción? ¿Cómo se resuelven actualmente esos problemas?

– **Propuesta de valor:** Que propuesta elimina o mejora los problemas descritos para clientes y beneficiarios. Qué obtiene el cliente que paga por el producto o servicio. Qué obtienen los beneficiarios.

– **Solución y actividades clave:** Qué solución llevará la propuesta de valor a los segmentos. Qué actividades, productos y/o servicios tiene que realizar para implementar la propuesta de valor.

– **Recursos, socios y actores clave:** ¿A quién se necesita movilizar para que el modelo de negocio funcione? Qué recursos son necesarios para ejecutar las actividades clave: permisos, financiación, herramientas... ¿Qué grupos, personas, empresas u organizaciones se necesita involucrar en el emprendimiento social?

– **Canales:** ¿Cómo se comunican con los clientes y beneficiarios? ¿Cómo entregan los productos/servicios de emprendimiento social? ¿Cómo van a llegar a los clientes y/o beneficiarios de una manera escalable?

– **Ventaja Diferencial:** ¿Por qué tendrá éxito este proyecto de emprendimiento social? ¿Qué hace del proyecto algo único que la competencia no podrá copiar?

– **Ingresos:** ¿Cuáles son las vías de ingresos? ¿Qué productos y servicios van a ofrecer por los que otros van a pagar?

- **Surplus:** ¿Qué van a hacer con los beneficios del emprendimiento social? ¿Dónde y cómo los van a invertir?
- **Estructura de costes:** Los conceptos más importantes de gasto e inversión ¿Cómo cambian conforme escalas?

CAPÍTULO IV

Sistema B y Empresas B en Argentina

Sumario: 1.- Sistema B en Argentina 2.-Empresas B en Argentina 3.-Requerimiento legal para Empresas B argentinas 4.- Proyecto de Ley de Beneficio de interés colectivo 5.-Importancia de priorizar el triple impacto en Argentina.

1.- Sistema B en Argentina.

El movimiento B llegó a la Argentina en el año 2012. La primera empresa en certificar B en el país fue Emprendia en el año 2012. Esta empresa fue fundada en el año 2007 por Pedro Tarak, uno de los impulsores de la fundación Sistema B, que difundió el modelo de B-Lab en América Latina, Asia y Europa.

Emprendia, está ubicada en San Isidro, provincia de Bs AS; obtuvo la certificación B en junio de 2012, acerca del porqué de su certificación manifiestan “porque nos ofrece un sistema de revisión interna constante de nuestro impacto y propósito”.²⁵

Es una Empresa B enfocada en acompañar a las organizaciones a transitar su camino hacia una mayor sustentabilidad. “En este camino nos enfocamos en las personas que forman parte de las organizaciones para proponer una mirada integral (que incluya el medio ambiente y los problemas sociales) para que logren dar un paso

²⁵Consultas en Internet: <https://www.sistemab.org/empresasb/emprendia/>, (20/12/2020).

en el contexto en el que operan, innovando en su forma de hacer negocios y en el impacto que generan en el mundo”.²⁶

El actual presidente del Directorio de Sistema B Argentina es Pedro Friedrich junto con la copresidenta desde el año 2020 Cecilia Peluso, siendo el director ejecutivo el señor Francisco Murray.

Para poder llevar a cabo sus objetivos y lograr el impacto deseado, desde Sistema B Argentina trabajan con dos aliados estratégicos a nivel global que son Sistema B Internacional y B Lab.



El movimiento en el país es incipiente, pero va en ascenso, incluso durante el año 2020 lograron certificar el doble de las empresas que las proyectadas para este período²⁷.

En el siguiente cuadro se detalla en forma comparativa la evolución de la Comunidad Argentina de Empresas B Certificadas entre 2019 y 2020, según los reportes de actividad de Sistema B argentina:

²⁶Consultas en Internet: <https://www.sistemab.org/empresasb/emprendia/>, (20/12/2020). Ibidem.

²⁷Empresas B la economía de triple impacto suma adeptos en Internet: www.argentina.vistage.com, (enero,2020).

	2019	2020
Empresas B certificadas	104	124
Empresas B pendiente	5	4
Puntaje promedio de la EIB	89/200	88/200
Facturación total	U\$S 631.042.747,80	U\$S 634.404.796
Trabajadores totales	5745	7712

Se ha logrado la consolidación en el país de cinco Comunidades B Locales (NOA, Córdoba, Mendoza, Rosario, y Patagonia), junto al equipo de Sistema B en Buenos Aires y 2 ciudades +B Mendoza +B y Córdoba +B.



1.1.- Gestiones del Sistema B en Argentina

Para potenciar el impacto socioambiental que estas empresas generan, desde Sistema B lograron llevar adelante diversas alianzas estratégicas para ofrecer las siguientes oportunidades y beneficios:

Renovaron el acuerdo con Mercado Libre, ofreciendo beneficios comerciales para Empresas B Certificadas de rango uno (hasta U\$\$ 500.000.- de facturación anual):

Descuento comercial en la comisión del Marketplace.

Comisión diferencial en Mercado Pago para pagos online.

Línea +B de créditos Galicia: La primera línea, con tasas preferenciales, dirigida exclusivamente a las Empresas B y otras empresas de Triple Impacto. En 2020 se aplicaron \$38.000.000.

-Línea de créditos Sumatoria: El Fondo COVIDA ofrece préstamos subsidiados a las Empresas B y organizaciones que promuevan una economía social, respondiendo de forma estratégica a las crisis sanitaria, social y económica generadas por la pandemia.

Formaciones en Academia Set: Descuentos de hasta el 100% en cursos y formaciones comerciales para las Empresas B y otras organizaciones del ecosistema B.

Grupos Vistage +B: Descuentos en la participación de estos grupos que buscan generar espacios de diálogo y sinergia para que las Empresas B puedan asesorarse entre sí y con la ayuda de un coordinador de Vistage.

Empresas B para Empresas B: Un espacio en donde las Empresas B comparten sus propuestas, oportunidades e iniciativas para la propia comunidad y lograr potenciar sus impactos y articulaciones.

Como el impacto no viene solo de las Empresas B, desde Sistema B midieron su Huella de Carbono histórica, esto es desde 2012 y hasta el 2019, y están compensándola junto a GMF Latinoamericana (Empresa B) y a Seamos Bosques, con

el objetivo de lograr la Carbono Neutralidad (esto es cuando la cantidad de emisiones generadas menos la cantidad de emisiones compensadas es igual a cero) para el año 2030; 20 años antes de lo propuesto por la ONU en el Acuerdo de París en 2015.

De la mano con este proceso interno y siguiendo con la neutralidad del carbono, desarrolló un programa junto a las dos empresas previamente mencionadas, para que las Empresas B y no B puedan hacer el mismo proceso. Es así como, en 2020, 15 empresas midieron su Huella de Carbono con el compromiso de mitigarla y compensarla de cara al 2030.

No conformes con esto, hicieron alianzas y colaboraciones con el sector público, trabajaron de la mano con varios grandes actores del mercado y con las Comunidades B Locales que buscan federalizar el movimiento.

Entre sus actividades de fomento, ofrece diversos programas, talleres y formaciones para promover tanto el Sistema B y como los Mercados B y acercarlos a nuevas empresas. También impulsan “Camino +B GAM”, para acompañar a grandes empresas en el proceso de medición, gestión, y mejora de su Triple Impacto. Respecto a su gestión institucional, se destaca la actividad del Consejo Empresario (conformado por asesores que contribuyen a la sostenibilidad financiera de la organización), cuyo objetivo es posicionar el Triple Impacto como parte del *mainstream* empresarial.

1.2.-Promoviendo la medición

Sistema B promueve la medición de las empresas a través de la Evaluación de Impacto B, que forma parte de sus programas de medición: Mide lo que importa y Camino +B. En el mundo ya son más de 40000 empresas que la están utilizando de forma gratuita y confidencial para medir su impacto económico, social y ambiental.²⁸

En este marco, en Argentina, El Consejo Empresario de Sistema B, junto a Cámaras y organizaciones aliadas, presentaron en 2018 el índice de Triple Impacto, una iniciativa que busca generar una medición colectiva del impacto social y

²⁸Mide lo que importa, en Internet: <https://bimpactassessment.net/>, (diciembre, 2020).

ambiental de las empresas en Argentina, utilizando una herramienta común: la Evaluación de Impacto B.

En septiembre de 2019, Sistema B junto a Deloitte, publicaron los resultados de este primer reporte Anual del Índice de Triple Impacto Argentino, para mostrar la evolución del compromiso socioambiental empresario y medir cómo avanzan las empresas hacia modelos de negocio sustentables.

Según este reporte, la base total de empresas que participaron de los laboratorios de medición realizados en Argentina, hasta marzo de 2019 fueron 2172 (a las cifras de junio 2018 a marzo 2019, se sumaron el histórico de empresas que hicieron el ejercicio de medición en los años 2016 y 2017), evidenciando así el interés de las empresas por utilizar esta herramienta de medición.²⁹

Según datos aportados por Sistema B Argentina, las cuentas creadas en la Evaluación B, tanto en Argentina como en la región NOA, en estos últimos años son las siguientes:

Año	Argentina		NOA	% de NOA sobre Argentina
2012	93	1		1.07
2015	366	8		2.19
2019	1185		56	4.73
2020	1576	60		3.81
2021	137	6		4.38

2.- Empresas B de Argentina

Según información proporcionada por Comunidad B NOA, existen en Argentina al 31 de julio de 2021, 141 empresas con certificación B con un puntaje

²⁹ SISTEMA B, DELOITTE ARGENTINA, Índice triple impacto reporte 2019, (Buenos Aires, 2020), Pág. 11.

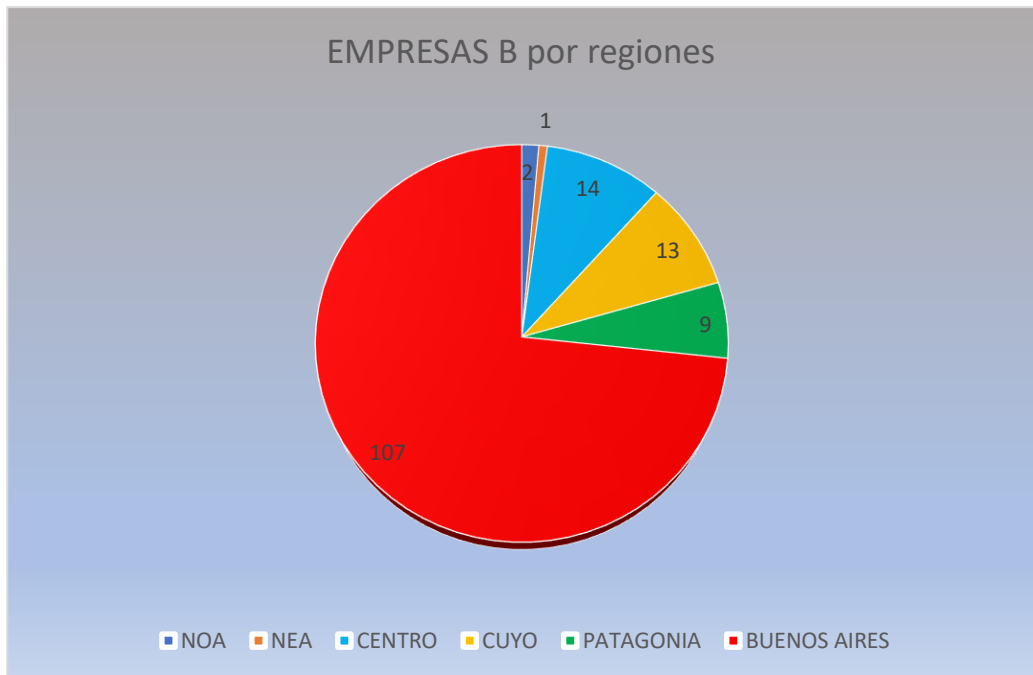
promedio de evaluación de 88.6 , 5 con sello B pendiente, 35 empresas en proceso de certificación y mas de 7680 personas trabajando en ellas.

2.1.-Empresas B de Argentina por región socioeconómica

Para los parametros de definición de las regiones socio-económicas de Argentina, se tomó como referencia la clasificación utilizada en el indice de Triple Impacto de 2019, establecida por el Ministerio de Producción de la Nación:

- Buenos Aires y CABA
- Centro (Cordoba, Entre Rios, La Pampa, Santa Fé)
- NOA (Jujuy, Salta , Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja)
- NEA (Formosa, Chaco, Corrientes, Misiones)
- Cuyo (San Juan, Mendoza, San Luis)
- Patagonia (Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego).

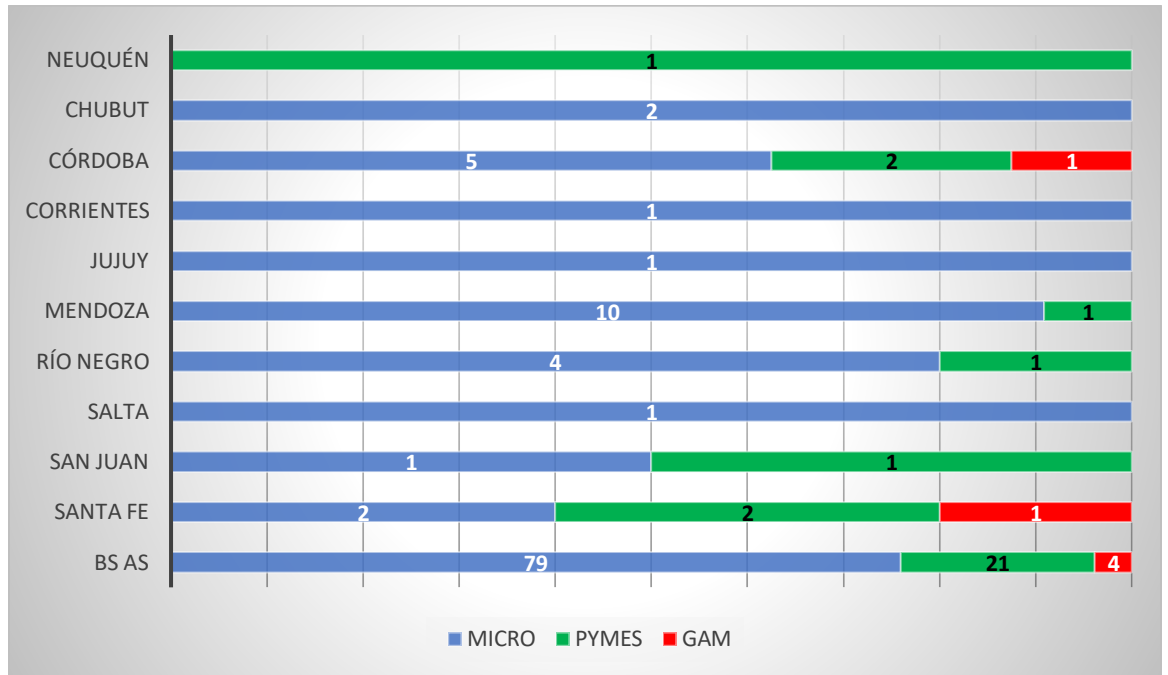
En el siguiente gráfico podemos apreciar, la cantidad de Empresas B por región incluyendo a las empresas con sello B pendiente:



De este gráfico se desprende que las regiones del NOA y NEA son las que presentan menor cantidad de Empresas B, concentrándose la mayoría en Bs. As.

2.2.-Empresas B argentinas por provincia y rango

A continuación se detalla la cantidad de Empresas B por provincia y por rango de Microempresas a Grandes Actores del Mercado:



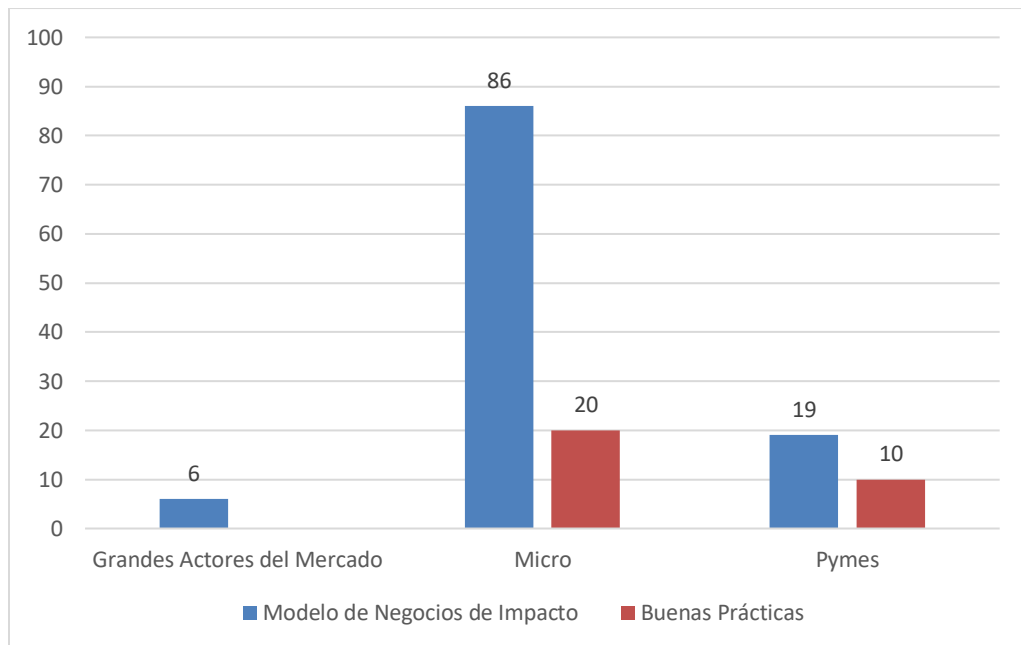
RANGO EMPRESAS CERTIFICADAS	BS.AS	RESTO PROVINCIAS
MICRO	79	27
PYMES	21	8
GAM	4	2

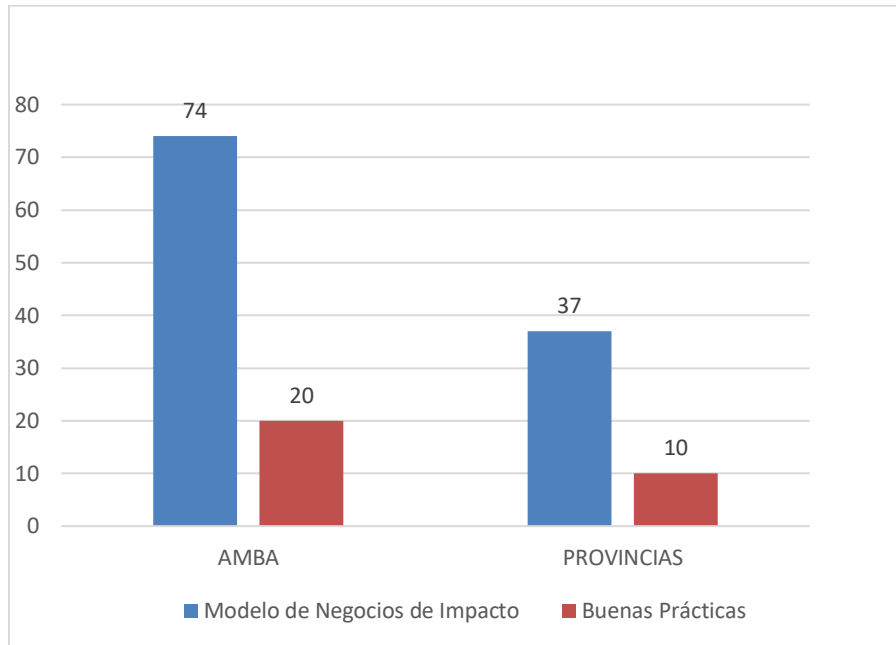
*AMBA: 94 certificadas y 1 pendiente.

EMPRESAS B	BS AS*	RESTO PROVINCIAS	TOTALES
CERTIFICADAS	104	37	141
PENDIENTES	3	2	5

Se identificó que las empresas B, pueden ser empresas que tiene un modelo de negocio innovador que busca resolver algún problema social o ambiental o porque su gestión interna en sí genera un impacto social y/o ambiental positiva,

contribuyendo a la creación de valor social desde sus prácticas. En los siguientes gráficos se realiza la clasificación de las empresas con certificación Bsegún la distinción mencionada, según rango (micro, Pymes o GAM) y según se ubiquen en AMBA o en las Provincias.





Como lo evidencian las gráficas, la mayoría de estas organizaciones son MICRO y PYMES que optaron por convertirse en Empresas B desde su origen, perteneciendo a AMBA la mayoría de ellas. Pero también participan, aunque en menor medida, empresas más tradicionales, que fueron creadas cuando los conceptos de triple impacto, sustentabilidad y RSE aún no aparecían en las agendas corporativas y aquellas empresas grandes, para éstas certificar B implica múltiples desafíos. Mariela Mociulsky, CEO de la consultora Trendsity, que está en pleno proceso de certificación, coincide: “En el caso de las grandes empresas, se requiere un mayor esfuerzo para que toda una organización pueda adaptarse y responder al triple impacto de manera genuina y con adhesión de todas las personas que la componen. Además, implica un proceso de transformación cultural y de repensar y reinventar el modelo de negocio para que sea de triple impacto”, reflexiona.³⁰

El desafío de las grandes empresas es alinear a los líderes y trabajar en un proceso de integración de todos los equipos. Por eso, hay que diferenciar entre empresas nacionales con dueños y empresas globales con múltiples accionistas.

³⁰ Cómo convertirse en Empresa B: historias de quienes lo lograron , en Internet: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/como-convertirse-empresa-b-historias-quienes-lo-lograron-n5553>, (abril de 2021).

Cuando se trata del primer grupo, uno puede sentarse a conversar con los que llevan adelante el negocio. En cambio, las organizaciones multinacionales requieren de más decisiones. Por eso, muchas no desean certificar porque tienen que modificar sus reglamentos y realizar muchos cambios”, destaca Murray.³¹

3.- Requerimiento legal de las Empresas B en Argentina

Para ser Empresa B, una empresa debe comprometerse a cumplir con el requerimiento legal establecido en el país que se encuentra incorporada legalmente. Esto puede ser realizar un cambio de estatutos o adoptar una figura legal como una Sociedad de Beneficio de Interés Colectivo.

En Argentina las empresas deben agregar el siguiente lenguaje a sus documentos de gobierno para cumplir con el requisito legal para la Certificación B Corp:

Agregado 1: A ser incluido en la sección del estatuto/contrato social seguido al objeto social de la sociedad. No en el objeto: “En el desarrollo de las actividades descritas en el objeto social, la Sociedad además de crear valor económico generará un impacto material, social y ambiental, en beneficio de la sociedad, el ambiente y las personas o partes vinculadas a ésta.»

Agregado 2 – A ser incluido en la sección del estatuto/contrato social que describe las facultades de los directores/gerentes/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) la Sociedad, (ii) sus socios, (iii) empleados y (iv) los clientes, proveedores y otras partes vinculadas a la Sociedad. Asimismo, deberán

³¹Cómo convertirse en Empresa B: historias de quienes lo lograron , en Internet: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/como-convertirse-empresa-b-historias-quienes-lo-lograron-n5553>, (abril de 2021).

velar por la protección del ambiente. El cumplimiento de la obligación antedicha por parte de los administradores sólo podrá ser exigible por los socios y la Sociedad”.³²

Este lenguaje oficial fue elaborado y aprobado por la Comunidad Jurídica B con el objetivo de impulsar una agenda de incidencia en un marco regulatorio y políticas públicas favorables al movimiento B.

No serán aceptadas otras versiones de este lenguaje como cumplimiento del requisito legal para el país.

4.- Proyecto de Ley de Beneficio de Interés Colectivo

Actualmente en Argentina se está avanzando para implementar leyes similares a las leyes que regulan las sociedades de beneficio e interés colectivo ya sancionadas en 37 jurisdicciones de los EE. UU (incluido el estado de Delaware), Italia, Colombia y la provincia canadiense de Columbia Británica. La doctora Laura Ocampo, abogada y una de las redactoras del anteproyecto de la Ley BIC, también miembro del Directorio de Sistema B Argentina, manifiesta lo siguiente al respecto: “En la Argentina, redactamos un proyecto de ley sin modificar la Ley de Sociedades. Simplemente introdujimos cuáles son las características propias de las empresas de triple impacto en este proyecto de ley, que es bastante corto, porque se complementa con la Ley general de Sociedades. El proyecto de la Ley de Beneficio de Interés Colectivo fue aprobado por la Cámara de Diputados, es decir que ya tiene media sanción. Está ahora a la espera de que la apruebe el Senado.”³³ Sin embargo, en marzo de este año 2021, el proyecto de ley perdió estado parlamentario al no ser tratado en el Senado de la Nación. En mayo, el proyecto fue nuevamente presentado en la Cámara de Diputados y se espera su tratamiento.

³²Consulta en Internet: <https://www.sistemab.org/>, (noviembre de 2020).

³³ Necesitamos la Ley de BIC para acelerar el crecimiento de las empresas de triple impacto, en Internet: <https://noticiaspositivas.org/la-ley-de-beneficio-de-interes-colectivo-crecimiento-de-empresas-de-triple-impacto/>, (octubre de 2020).

La Ley BIC, busca darle reconocimiento legal a las empresas que gestionan desde el triple impacto, esto es pensando en el beneficio social y ambiental de sus acciones, además del económico.³⁴

-Identificar empresas y emprendedores con más facilidad.

-potenciar desde el Estado u otros actores del mercado.

-las empresas de triple impacto son el camino a una economía inclusiva, sustentable y regenerativa.

4.1.- ¿A quién beneficia la Ley BIC?

Emprendedores que nacen y crecen con la idea de la empresa con un propósito más allá de la generación de valor económico.

Empresas y Pymes que amplían su modelo de negocio pasando del modelo tradicional al de la nueva economía.

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.

Inversores responsables e inversores de impacto que se caracterizan por buscar, además del retorno financiero, la generación de un impacto social y /o ambiental positivo.

Consumidores comprometidos que quieren elegir mejor.

Trabajadores desarrollándose profesionalmente dentro de un ecosistema laboral basados en valores como la inclusión, el cuidado y la responsabilidad social.

Sociedad en su conjunto y el ambiente ya que son los destinatarios directos del nuevo enfoque basado en la inclusión, innovación y sustentabilidad.³⁵

³⁴.¿Qué es la Ley BIC?, en Instagram: <https://www.instagram.com/p/COc5q3HDmXg/>, (mayo de 2021)

³⁵.¿Qué es la Ley BIC?, en Instagram: <https://www.instagram.com/p/COc5q3HDmXg/>, (mayo de 2021).

4.2.- ¿Qué obligaciones impone la Ley BIC?

A los fines del cumplimiento y transparencia de su impacto social y ambiental, las empresas para poder ser y mantenerse BIC, deben cumplir las siguientes obligaciones:³⁶

1- Modificar su estatuto o contrato social incluyendo el impacto social y ambiental, positivo y verificable que se obligan a generar.

2- 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.

3- El reporte anual deberá ser auditado por un profesional independiente matriculado especializado en los ámbitos en los que se pretende lograr impacto positivo social y ambiental y deberá ser de acceso público.

4.3.- ¿Se crea un nuevo tipo societario?

No se crea un nuevo tipo societario. La Ley BIC crea un régimen jurídico aplicable a cualquier tipo de sociedad. No se modifica ni crea un nuevo tipo legal fuera de los tipos societarios previstos en la Ley General de Sociedades N° 19550 ni en sus modificaciones en la ley de Apoyo al Capital Emprendedor N° 27349.

Lo que la Ley BIC posibilitará es que en cualquiera de los tipos legales actuales se le agregue la expresión "de beneficio e interés colectivo" o la sigla "BIC" pasando a ser una S.A B.I.C; S.A.S B.I.C; S.R.L B.I.C, etc.

4.4.- ¿Otorga beneficios impositivos la Ley BIC?

Esta Ley no otorga 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 las políticas que el Estado puede implementar

³⁶ ¿Qué es la Ley BIC?, en Instagram: <https://www.instagram.com/p/COc5q3HDmXg/>, (mayo de 2021).

a través de programas de compras públicas preferenciales, facilidades de acceso al crédito, etc.³⁷

5.- Importancia de priorizar el triple impacto en Argentina

Como se trató en este trabajo las empresas de triple impacto son modelos económicos que persiguen otros fines además de la rentabilidad financiera, entre ellos, generar un impacto social a través de acciones en determinadas comunidades y prácticas medioambientales; entonces es importante conocer la situación socioeconómica de Argentina, la percepción de los argentinos sobre temas medioambientales, las tendencias de las nuevas generaciones como los Millennials al buscar empleo en el país, para determinar la importancia de la difusión de movimientos como el movimiento B en el país.

5.1.- Realidad socioeconómica de Argentina

Con respecto a la situación socioeconómica en Argentina, la actividad económica en el país se derrumbó durante el año 2020, la pandemia de COVID 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron el panorama. Los datos oficiales marcan una contracción del 10%, la más grave del continente junto con la de Perú si se deja al margen la catástrofe venezolana. En 2002, cuando Argentina colapsó, la caída fue sólo un poco superior: 10,9%. La inflación es muy elevada (46.3% en los últimos doce meses hasta abril de 2021 y repuntando), la moneda no deja de devaluarse y la pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%; así mismo la tasa de desempleo alcanzó el 11% en el último trimestre del 2020, incrementándose 2.1 puntos con respecto al mismo trimestre del año anterior según el

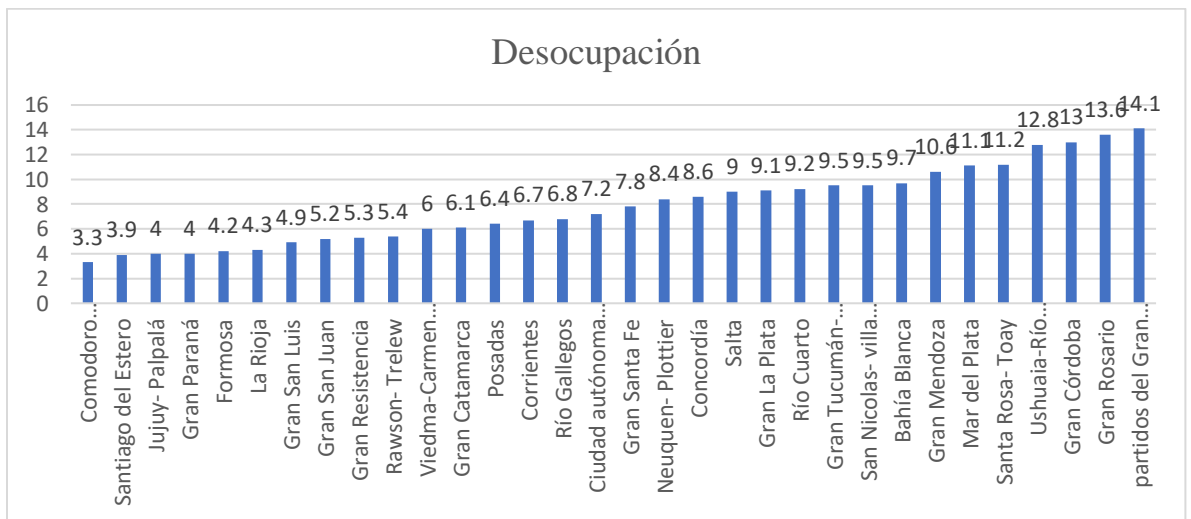
³⁷¿Qué es la Ley BIC?, en Instagram: <https://www.instagram.com/p/COc5q3HDmXg/>, (mayo de 2021).

Instituto Nacional de Estadística y Censos. El cuadro macroeconómico resulta muy alarmante es, ahora mismo, el principal deudor del Fondo Monetario Internacional, con 44.000 millones de dólares a devolver.

Pobreza e indigencia por regiones estadísticas en porcentajes segundo semestre 2020 según datos del INDEC:

Regiones	Pobreza	Indigencia
Gran Bs As	44.3	13.3
Noreste	43.5	7.6
Cuyo	40.8	5.3
Noroeste	40.4	7
Pampeana	38.2	7.7
Patagonia	35.2	7.8

Porcentaje de desocupación por provincias argentinas 2020:



5.2.-Percepción de los argentinos sobre la situación medioambiental del país

Es interesante analizar un informe sobre la opinión de los argentinos sobre temas ambientales publicado en el año 2020, por el Centro de Investigaciones Sociales (CIS) UADE – VOICES, siendo el año de medición 2019³⁸.

El estudio abordó las siguientes cuestiones:

1-Percepción del ambiente en el presente y el futuro: 8 de cada 10 califican la situación del medioambiente en el mundo de forma negativa y más de la mitad son pesimistas respecto al futuro.

2- Preocupación que despierta este tema en la población: Los resultados del estudio revelan que el 85% de los argentinos manifiesta que le preocupan mucho o bastante las cuestiones ambientales. Mientras que en 2018 el 51% de la población reconoció que le importaba mucho el tema, ese porcentaje se elevó al 60% al momento de la medición en 2019. Se muestra que la preocupación es más alta entre las mujeres 89%, los habitantes del interior del país 87% y entre los ciudadanos de mayor nivel educativo (91% en nivel superior) y estrato socioeconómico (93% en nivel alto).

3- La valoración de las acciones que distintas instituciones y grupos sociales realizan en torno al cuidado del medio ambiente: Si bien la mayoría declara estar preocupado por el medioambiente, la percepción de que la mayoría de los grupos sociales en general están poco y nada comprometidos con el cuidado del medioambiente es alta.

Las empresas son el grupo peor calificado, ya que 9 de cada 10 argentinos (90%) consideran que hacen poco o nada por el medio ambiente. Esta percepción es similar en todos los segmentos sociodemográficos encuestados, por lo que la visión negativa sobre la labor de las empresas en este sentido es común a toda la población.

En segundo lugar, el 87% de los argentinos considera que la población en general hace poco o nada por el medio ambiente, percepción que tampoco encuentra grandes diferencias entre los distintos segmentos poblacionales encuestados. Cabe

³⁸ CIS UADE, VOICES, Opinión sobre temas ambientales, en Informes de opinión pública, (Buenos Aires, 2019), publicación n°8.

destacar la amplia diferencia respecto de la autopercepción sobre el cuidado del ambiente:

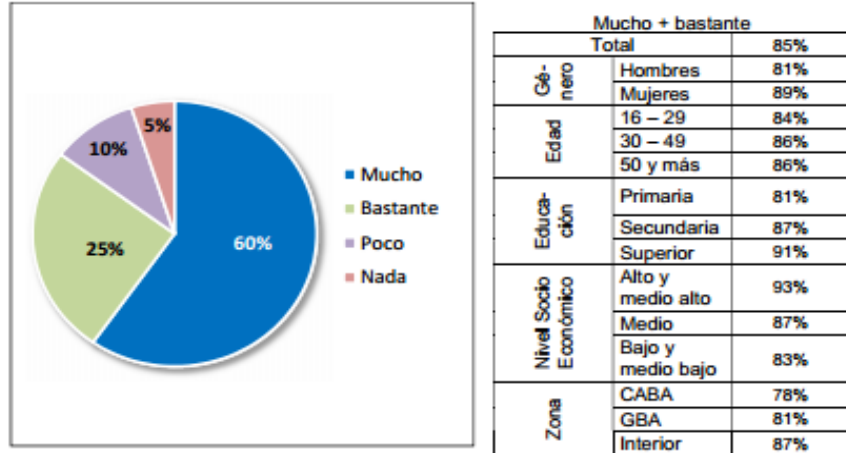
Mientras que 9 de cada 10 encuestados calificaron de forma negativa el rol de la población en general, la mitad (50%) valoró su propio rol de forma positiva. De esta manera, el problema no se reconoce como propio y se asigna a los otros dificultando el cambio de conductas, clave para abordar la problemática. Este 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 pueden marcar la diferencia en el futuro.

Respecto del labor del gobierno, los ciudadanos califican mejor a aquellas instancias gubernamentales que perciben más cercanas. Mientras que el 15% de la población califica de forma positiva la labor del gobierno nacional en torno al medio ambiente (hace mucho o bastante por su cuidado), este porcentaje asciende al 19% respecto de los gobiernos provinciales y al 25% respecto de los gobiernos municipales o locales, siendo estos últimos los mejor calificados.

Las ONGs son las instituciones mejor calificadas en su rol por el cuidado del ambiente- el 46% de los encuestados los evalúa positivamente.

PREOCUPACIÓN SOBRE EL MEDIOAMBIENTE

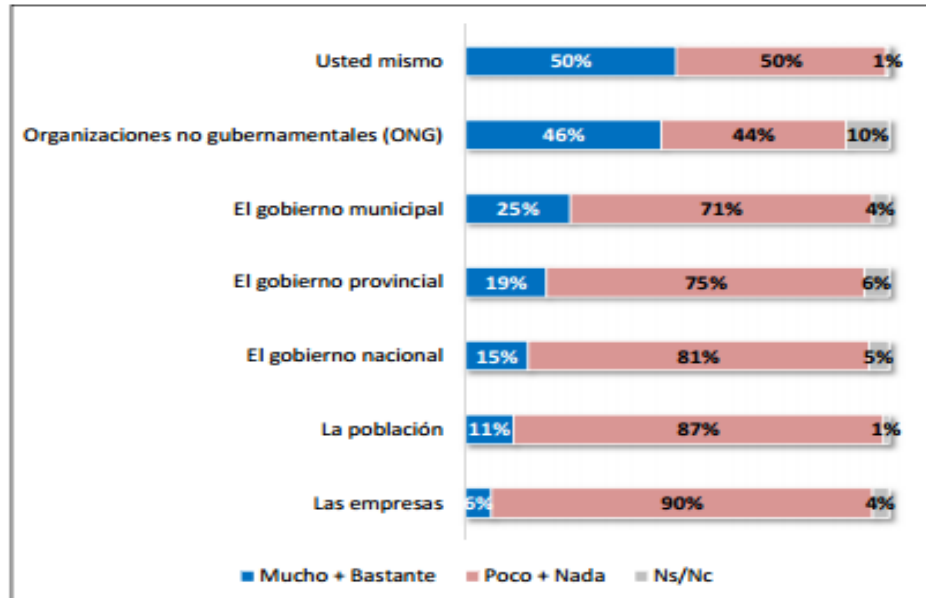
Más de la mitad de los argentinos está muy preocupado por el tema
 Con respecto al medioambiente, en lo que usted respecta, ¿cuánto diría que le preocupa este tema?



Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
 Fuente: UADE - VOICES!

LOS GRUPOS SOCIALES Y EL MEDIOAMBIENTE

El gobierno nacional, la población en general y las empresas son los grupos peor calificados con respecto al cuidado del ambiente
 ¿Cuánto cree que hacen por el medio ambiente los siguientes grupos?



Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
 Fuente: UADE - VOICES!

4- Con respecto a las acciones concretas para el cuidado del medio ambiente:

9 de cada 10 argentinos se encuentran dispuestos a separar su basura en distintos contenedores para facilitar su proceso de reciclado.

El 55% está dispuesto a pagar un precio más alto por productos cuya elaboración no impacte en el medio ambiente. La tendencia a valorar esta información es ligeramente más alta entre los ciudadanos de mayor edad (53%) y de nivel socioeconómico medio (55%) y a medida que se avanza en la escala educativa.

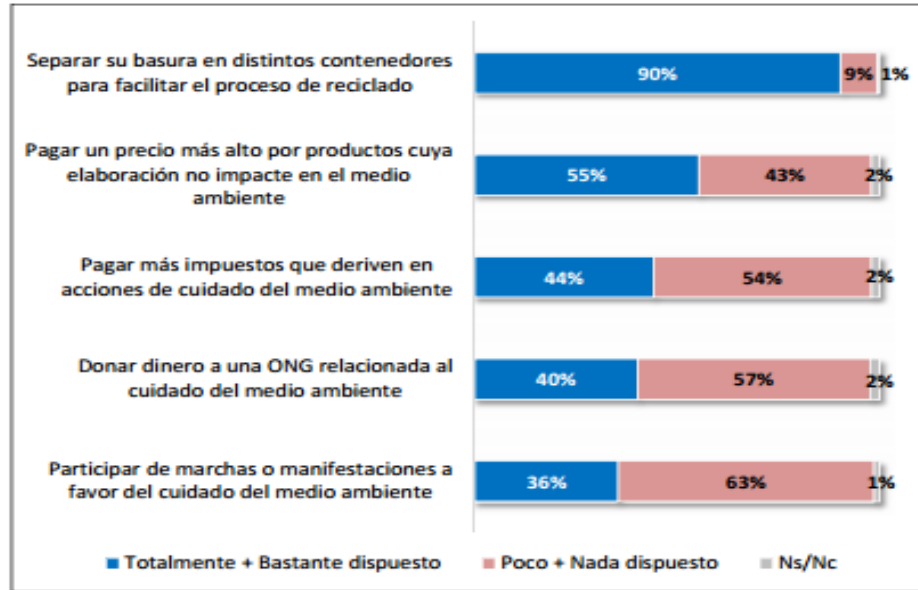
El 44% de los ciudadanos estaría dispuesto a pagar más impuestos por acciones que deriven en acciones de cuidado del ambiente. La predisposición a esta medida disminuye a medida que se avanza en el rango etario. Así pesar de la preocupación generalizada por el tema del medioambiente y la multiplicidad 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.

El 40% a donar dinero a una ONGs relacionada al cuidado del medio ambiente . La predisposición a la donación de dinero es más alta entre los más jóvenes

El 36% a articipar de marchas o manifestaciones a favor del medio ambiente, son las acciones que menor interés o predisposición presentan entre los encuestados. No obstante, vale destacar que esta predisposición es sustancialmente más alta entre los más jóvenes.

En todos los casos, son los ciudadanos de mayor nivel socioeconómico y educativo y los habitantes del interior del país los más predispuestos a llevar a cabo este tipo de acciones.

ACCIONES EN TORNO AL CUIDADO AMBIENTAL
9 de cada 10 argentinos aceptarían separar su basura para facilitar el proceso de reciclado
¿Cuán dispuesto estaría de realizar las siguientes acciones?



Base: Población de 16 y más años. Total Nacional
Fuente: UADE - VOICES!

5- Influencia del medioambiente en la compra de productos y en la intención de voto a un candidato

El estudio revela que, si bien existe preocupación e interés sobre las cuestiones ambientales por parte de la sociedad, es necesaria una mayor canalización de estas opiniones en acciones concretas, ya que por ejemplo la mitad de la población no tiene en cuenta este tema a la hora de comprar productos o al momento de elegir un candidato.

Para la mitad de la población (48%) la opinión de los candidatos políticos sobre los asuntos medioambientales es importante, teniendo bastante o mucha influencia sobre su decisión al momento de votarlos. Esta tendencia es más alta entre los ciudadanos de mayor nivel educativo y de nivel socioeconómico más alto (55%).

Para la mitad de los argentinos (49%), conocer el impacto ambiental de la producción de un producto influiría en su decisión de compra. La tendencia a valorar esta información es ligeramente más alta entre los ciudadanos de mayor edad (53%), de nivel socioeconómico medio (55%) y a medida que se avanza en la escala educativa. Lo que evidencia una necesidad de crear mayor conciencia en los consumidores para que desde su lugar apoyen a las empresas que buscan lograr un impacto ambiental con su producción, convirtiéndose en verdaderos agentes de cambio.

5.3.-Tendencias de las nuevas generaciones

Los Millennials son aquellos jóvenes cuya edad está en el rango estimado de entre los 19 y los 32 años. La razón por la que esta franja de la población del mundo concentra tanto interés entre las empresas, las instituciones académicas, los centros de planificación de políticas públicas y los políticos, es contundente: representan, aproximadamente, 27% de la población del planeta. Y, todavía más relevante: según un estudio realizado por Universum Global, en el año 2020, los Millennials serán el 50% de los trabajadores, mientras que en el 2025 representarán el 75% del total de la fuerza laboral mundial. Otra investigación realizada por Forbes predice lo mismo.

Algunos millennials no sólo han tomado el control de las empresas, sino que han creado sus propias firmas, como por ejemplo Facebook.

La edición 2020 de la Encuesta Millennials, publicada por Deloitte han arrojado los siguientes datos de interés de los millennials argentinos en el tópico instituciones-visión de los negocios y el mundo:

% de Millennials que han dejado/comenzado una relación con un negocio debido a...

-Equilibrio logrado entre hacer el bien y la obtención de ganancias: 31% ha comenzado y 15% ha dejado.

-Al impacto negativo de sus productos/ servicios en el medio ambiente: 37% ha comenzado y un 33% ha dejado

-Su posición / desempeño en diversidad e inclusión:19% ha comenzado y un 26% han dejado.

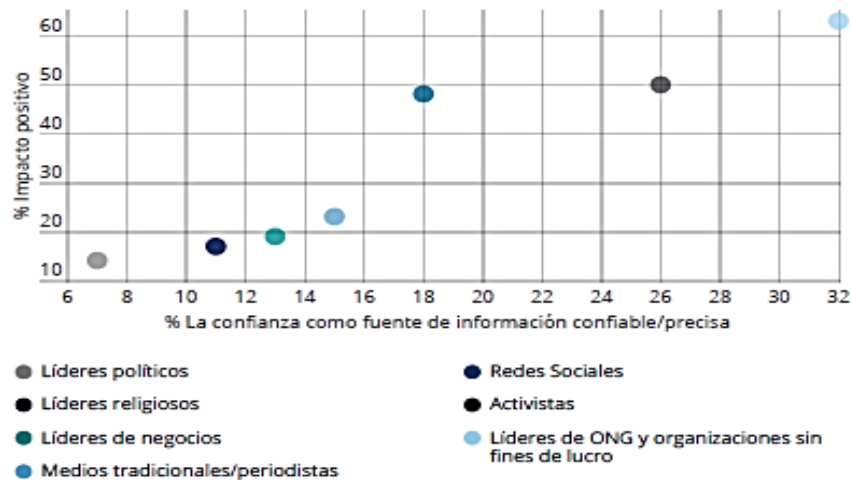
Esta encuesta ha revelado que la lealtad laboral aumenta, a medida que las empresas abordan las necesidades de los empleados, desde la diversidad e inclusión hasta la sustentabilidad y la adquisición de nuevas competencias. En la encuesta ‘primaria’, fue mayor la cantidad de millennials a los que les gustaría quedarse con sus empleadores, durante al menos cinco años, que los que preferirían irse dentro de dos años.

Los Millennials han manifestado que harán un esfuerzo especial, para patrocinar y apoyar más activamente a las empresas —especialmente, a los vendedores locales, más pequeños— después de la pandemia. No obstante, no dudarán en penalizar a las empresas cuyos valores declarados y practicados entren en conflicto con los suyos.

Asimismo, el porcentaje de Millennials que piensan que las empresas tienen un impacto muy positivo en la sociedad en la que operan ha disminuido 3 puntos con respecto a 2019.

La pandemia ha provocado un sentido aún más fuerte de responsabilidad individual. Casi tres cuartas partes de los Millennials dijeron que la pandemia los ha vuelto más comprensivos con las necesidades de los demás y que tienen la intención de tomar medidas necesarias, para tener un impacto positivo en sus comunidades.

Por otra parte, el % de Millennials que dice que los siguientes grupos de personas y organizaciones están teniendo un impacto positivo en el mundo, y se les puede confiar “mucho” como fuentes de información confiable/precisa, se distribuye de la siguiente manera:



Observamos que después de los líderes de ONG y organizaciones sin fines de lucro, las redes sociales son consideradas fuentes de información más precisa y confiable; por lo que el manejo de este tipo de herramientas para difusión de movimientos de triple impacto es fundamental.

5.4.- ¿Pueden las Empresas B ser parte de la solución de las diferentes problemáticas en Argentina?

En esta situación tan complicada socioeconómica de Argentina aunado a las problemáticas ambientales y las tendencias de las nuevas generaciones analizadas anteriormente, hace que la difusión y crecimiento de nuevos modelos económicos como el que propone el movimiento B sea necesario para buscar soluciones sociales, ambientales y económicas. “El mundo necesita de nuevos jugadores cuyo foco sea resolver problemáticas de la realidad, pero a la vez logren generar impacto económico. El mundo necesita más emprendedores de impacto económico, social y ambiental.”³⁹

El objetivo de promover a las empresas de triple impacto es, precisamente, modificar la percepción que tiene la población de que las empresas no forman parte de la solución a las problemáticas de la sociedad y el ambiente. Sistema B propone

³⁹Mas emprendedores de impacto para el mundo pospandemia en Internet: www.perfil.com, (mayo de 2021).

incorporar a las empresas como nuevos actores en la construcción de bienes públicos, y promover acciones colectivas de actores diversos para liberar la energía colectiva y construir mercados de impacto.

Sin embargo, hay un largo camino para recorrer y es necesario incrementar el compromiso de los diversos actores de la comunidad con respecto a temas sociales y ambientales y la información que reciben.

Desde Sistema B se apunta a un consumidor consciente, donde cada persona sea una herramienta de cambio al elegir los productos de las empresas que generan triple impacto, se busca que la gente asuma un compromiso con esta nueva cultura corporativa. De hecho, hay una tendencia fuerte para este 2021, “un auge en el consumo de productos ecológicos y una inclinación de los usuarios hacia marcas que incluyan, dentro de su negocio, *packaging*, procesos de producción sustentables y la reventa de productos usados” revela Gonzalo Latugaye, *Brand director* en la plataforma Tiendanube.⁴⁰

Al ser consultado sobre la manera de encarar el propósito en una sociedad con complicadas condiciones económicas y sociales como Argentina, Francisco Murray director ejecutivo de Sistema B Argentina, manifiesta que “Las empresas B rompen los paradigmas de la lógica de escasez para pasar a la lógica de la abundancia. Las organizaciones entienden que necesitan sobrevivir y, además, haciéndolo pueden generar impacto. Quizás colaboren con poco al principio, pueden empezar a replantearse con quién trabajar, cómo fabrican sus productos, etc. En Argentina el 60 % de las empresas B son emprendedores que con pequeños ejemplos comienzan a marcar el camino hacia cambio. Y, de a poco, también grandes empresas se están abriendo a este nuevo modelo de mercado como Mercado Libre y Aeropuertos 2000.”⁴¹

⁴⁰Como compran los argentinos es la pregunta que se hacen todas las Pymes del país en Internet: www.trendcity.com, (abril de 2021).

⁴¹10 preguntas a Francisco Murray sobre las Empresas B en Internet: www.keeponmoving.com.ar, (mayo de 2021).



CAPÍTULO V

Empresas B del NOA

Casos de Estudio: MAGIS e Hilandería Warmi

Sumario: 1.- Empresas B en la región NOA 2.- Caso de estudio: Cooperativa Magis 3.- Caso de estudio: Hilandería Warmi

1.- Empresas B en la región NOA

La región NOA, está conformada por las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca, Santiago del Estero y La Rioja.

Si bien la región NOA del país, es una de las regiones con menor cantidad de Empresas certificadas B en el país; es una región con mucho potencial para la expansión del movimiento ya que el Norte es históricamente una de las zonas más pobres de la Argentina y con diversas problemáticas sociales y ambientales, pero con muchos recursos potenciales de riqueza, minería, petróleo, gas, energías renovables, paisajes, turismo, litio, agroproducción y muchos referentes con visión de triple impacto, así lo manifiesta Francisco Murray, director ejecutivo de Sistema B: “lo importante que tiene el NOA es que tiene mucha visión de lo que es el triple impacto. Son empresas que, a la vez que desarrollan un negocio, se comprometen en problemáticas sociales y ambientales. En el NOA, al convivir tan cerca de la

naturaleza y de muchas problemáticas sociales, ya nace casi en el propósito de cada uno comprometerse desde lo que hace en solucionar estos problemas”.⁴²

En pos de lograr el crecimiento del movimiento B y lograr el compromiso de los distintos actores de la región, en agosto de 2019 se llevó a cabo el lanzamiento de la Comunidad B NOA un modelo de expansión territorial del propósito de Sistema B de impulsar un nuevo sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta y llevando a la práctica la visión, valores y ejes estratégicos de Sistema B, bajo una relación de autonomía interdependiente, con una cultura de colaboración profunda.

Así durante 2020, la comunidad reportó la siguiente gestión⁴³:



Comunidad B
NOA

Empresas B

- 1 empresa en vías de certificación.
- 4 empresas participantes del Camino +B.
- 63 empresas empezaron a medir y gestionar sus impactos con la Evaluación de Impacto B.
- Diseño e implementación del programa Modelos de Negocio de Impacto (MNI) con:
 - 2 ediciones realizadas
 - 12 empresas participantes de Córdoba, Rosario, Buenos Aires y NOA.

Mainstream

- Webinar para Sistema B Latam: Clientes Hoy
- Disertantes en Jornada de RSE del Noroeste
- Conferencia de Producción y Consumo Responsable
- Vivo de Instagram por el Canal de SBA sobre el Programa MNI

Sector Público

1. Sensibilización sobre Ley BIC y Compra Pública de Impacto a 8 legisladores, intendentes, delegados concejales y asesores.
2. Proyecto de Declaración de Interés Legislativo "Ecosistema de Triple Impacto".
3. Solicitud de Reglamentación de Ley "Consejo Empresarial Tucumano para la Responsabilidad Social y el Cuidado Ambiental".
4. Presentación de Ordenanza Compras Públicas de Impacto en UNSE (Santiago).

Movimiento

- 10 reuniones del equipo NOA
- 3 encuentros de "Viernes de Triple Impacto"
- 3 presentaciones Quiero Ser B Tucumán.
- Conversaciones mensuales con equipo de SBA.
- 10 participantes en el Club de Lectura Libro.
- Reuniones Mensuales de Consejo Asesor NOA (sep-dic)

Como se menciona anteriormente el NOA presenta una de las menores cantidades de empresas con certificación B, existiendo solo 2 Empresas B: MAGIS y WARMI con sede en Salta y Jujuy respectivamente y una en proceso de certificación en Tucumán: GEMSA.

⁴²Marcas comprometidas por un mundo mejor en Internet: www.eltribuno.com, (diciembre de 2020).

⁴³Sistema B Argentina, Reporte de gestión Sistema B Argentina 2020, pág. 40

En el año 2018, certificó Magis, convirtiéndose en la primera Empresa B en la región y la primera cooperativa en certificar B en Argentina. En el año 2019 certifica HILANDERÍA WARMI. Ambas con un modelo de negocios de impacto desde su nacimiento.

2.- Caso de estudio: Cooperativa Magis.



2.1.-Descripción de MAGIS

Es una incubadora de emprendimientos que buscan generar un impacto económico, social y/o ambiental. Fundada en el año 2015 en la capital de la provincia de Salta por Hugo Osedo y Gonzalo Rodríguez Zubieta, posee doble personería jurídica: Asociación Civil Magis & Cooperativa Magis Ltda.

Es la primera Empresa B del Norte Argentino y la primera empresa cooperativa en certificar B de Argentina.

Magis es Innovación Social para la superación de la pobreza en la región NOA, a través de la creación, formación y acompañamiento de colectivos y emprendedores en situación de alta vulnerabilidad social, buscando generar espacios de encuentro entre las organizaciones sociales, el estado y las empresas, con el fin de que las experiencias de trabajo en conjunto incidan en el diseño de políticas públicas. Magis proyecta sus acciones como una organización dinamizadora de procesos

sociales que conduzcan a construir una Argentina justa, libre, solidaria, próspera y pacífica.⁴⁴

Magis se encuentra también adherida a la Red Argentina de Pacto Global desde octubre de 2018. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se configuran como un lineamiento estratégico y línea de base que marca hacia donde Magis orienta sus esfuerzos para brindar soluciones eficientes y prácticas, estos 17 objetivos definidos a nivel global tienen su correlato y realidad a nivel local (por ejemplo: a 30 cuadras de la plaza principal de Salta, una de las ciudades más turísticas de Argentina existen salteños, Argentinos hacinados y sin acceso a calefacción) por ello estos objetivos son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad, pero siendo conscientes de necesidades locales.

Al respecto Gonzalo comenta “el Pacto Global sobre todo con los ODS nos dio una mirada más amplia por un lado y una manera de medir más precisa porque de los ODS, vos podés elegir en cuáles enfocarte, por ejemplo en nuestro caso te quieres enfocar en empleo decente, desigualdad económica, cero pobreza, te enfocás en eso y generas herramientas, nosotros por ejemplo estamos haciendo un programa que se llama acelerador de los ODS, que es para empresas, para cooperativas que afina mucho más las herramientas”.

De hecho, Pacto Global junto a B Lab desarrollaron la herramienta SDG Action Manager de la que se trató en este trabajo, esta herramienta ayuda a las empresas de todos los tamaños y de cualquier país del mundo a adoptar medidas significativas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y hacer un seguimiento de su progreso.

Entre las empresas de impacto que Magis encubó se encuentran:

- Cooperativa Whipala
- Cooperativa CEDII Centro de Diseño de Interiores e Industrial
- Cooperativa Mirando al Futuro Ltd.

⁴⁴ Cooperativa Magis, Presentación de Magis, (Salta, 2019).

- Cooperativa San Antonio Claret
- Hilandería Warmi.

La experiencia en proyectos de investigación aplicada de Magis:

- Proyecto para la creación de una cadena de valor de las PAM Plantas aromáticas y medicinales de la Puna Salto Jujeña con la Universidad Nacional de Jujuy.
- Proyecto para el desarrollo de un índice de asociativismo para la ciudad de Salta con la Universidad Nacional de Salta.
- Proyecto para el diseño, prototipado y patentamiento de un telar para fabricación de alfombras con lana de llama y oveja con la Universidad Católica de Córdoba.
- Proyecto para el diseño, prototipado de bloques de tierra comprimida para la construcción social con la Universidad Católica de Salta.

2.2.-Valores de Magis

SERVICIO: La necesidad de los otros es desde donde nacen y se ordenan sus prioridades y desde donde sus recursos y capacidades se alinean para detectar y/o construir soluciones, solo así su acto y razón se convierte en servicio.

COLABORACIÓN: Conciben el desarrollo de un ecosistema emprendedor próspero, siempre trabajando de manera colaborativa y en red con actores públicos, privados y de la sociedad civil.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN CON FOCO EN EL CAMBIO: Formulan soluciones a los problemas sociales usando prácticas creativas, innovadoras y vanguardistas.

LA PERSONA HUMANA EN EL CENTRO: Todo lo que hacen lo hacen POR personas, PARA personas y CON personas, que viven nuevos desafíos, valores y actitudes para un mundo en transformación.

FRUGALIDAD: Creen en la cualidad de construir valor siendo prudentes, eficientes y económicos en el uso de recursos consumibles, así como optimizar el uso del tiempo y el dinero para evitar el desperdicio, el derroche y la extravagancia.

2.3.- ¿Qué ofrece Magis?

Magis ofrece a emprendedores sociales, grupos asociativos comunitarios, empresas, cooperativas y a organizaciones de la sociedad civil, programas de incubación, de cadena de valor compartida, de formación para emprender-diplomatura en creación de empresas de triple impacto y desarrollo local y líneas de financiamiento.

Proceso de incubación

El proceso de incubación comprende cuatro etapas:

Etapas de pre-incubación selección y diagnóstico en la que a través de un formulario y una entrevista presencial (virtual - *skype*) se hace una selección de los emprendimientos a acompañar. Luego se utilizan distintas metodologías para que los seleccionados puedan hacer un autodiagnóstico del emprendimiento que están llevando adelante.

Etapas de incubación, formación y modelación en la que se arma mesas de trabajo entre emprendedores. Durante 6 meses trabajan activamente formando al equipo emprendedor, validando, modelado el modelo de negocios más adecuado para su *startup*.

Etapas de inversión y búsqueda de financiamiento en la que, si el proyecto está listo para recibir financiamiento, se brinda acompañamiento para presentarlo en la línea de inversión que mejor se adapte a sus necesidades.

Etapas de post-incubación y consultorio emprendedor: en esta etapa la cooperativa sigue acompañando al emprendimiento en el manejo y ejecución de los fondos obtenidos. Ponemos a disposición nuestras redes locales y nacionales, especialistas y otros programas Magis como por ejemplo Cadena de Valor Compartido para etapas de escalamiento.

Cadena de Valor Compartido (CVC)

Cadena de Valor Compartido es un programa generado por Magis que contó con la financiación del Ministerio de Producción de la Nación Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La CVC se generó entre una gran empresa (Cerámica Alberdi), y una empresa social cooperativa de construcción.

El Objetivo General de la CVC es la generación de nuevas oportunidades de impacto y de transformación social que se integran en los modelos de negocios de las Unidades Productivas de la Economía Social y Popular (UPES) y la gran empresa (sector privado) en la solución de problemas sociales a través de un modelo empresarial. La CVC tiene como punto de partida que la ganancia y el lucro NO son el objetivo final de un negocio. La CVC plantea la innovación del modelo de negocios con el objetivo de resolver problemas sociales. Es decir, rediseña el modelo para aumentar el valor económico y social simultáneamente.

La CVC parte de tres presupuestos:

los déficits sociales e impactos ambientales generan costos económicos para las empresas.

las carencias y debilidades en las comunidades afectan los niveles de productividad de las compañías.

las necesidades sociales representan las oportunidades peor atendidas en los mercados.

Para la ejecución del proceso de construcción de una CVC en la Ciudad de Salta se seleccionó, como UPES a la cooperativa de construcción local “Mirando al Futuro Limitada”. En el caso de la elección de la gran empresa, el desafío fue más complejo debido a que muy pocas empresas cumplen con los requisitos y criterios necesarios. La seleccionada resultó Cerámica Alberdi S.A. Fundada en 1907 en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, Cerámica Alberdi es líder en el mercado argentino de pisos y revestimientos. Su capital accionario es 100% nacional. La producción se realiza con la más alta tecnología y elevados estándares de calidad,

atendiendo a las nuevas tendencias del mercado. Posee una fuerte identificación con las comunidades donde actúa y trabaja permanentemente para mejorar su desempeño ambiental, social y económico.

Magis tuvo que trabajar con firmeza e intensidad para lograr facilitar puentes que comuniquen dos mundos que parecían a primera vista, antagónicos. Generar confianza en ambos, generar espacios de mutua empatía y entendimiento, y, sobre todo, lógicas de sinergia y colaboración para la co-creación de valor. Fue un trabajo arduo, y al mismo tiempo clave y que puso en tensión su metodología de trabajo de investigación acción.

Como resultado del proceso se desarrolló una metodología que consta de siete fases que permiten dar seguimiento al desarrollo del vínculo a construir entre el actor de la economía social UPES y la gran empresa.

Diagnóstico. El actor ejecutor, en el presente caso Magis, investiga, detecta y mapea recursos estadísticos relacionados a las necesidades más urgentes del territorio en el cual interviene.

Mapeo. Búsqueda e identificación de actores empresariales, UPES y grandes empresas, utilizando criterios sectoriales basados en la necesidad detectada y recursos necesarios.

Detección: Preselección de actores empresariales

Ideación: Formulación de Idea Proyecto como alternativa de solución a la necesidad detectada.

Articulación estratégica: Se articula la relación entre la empresa y la UPES, se busca actores que faciliten la ejecución del proyecto y aporten recursos necesarios para el mismo

Modelación y validación: Se realizan los alineamientos estratégicos entre los actores UPES y gran empresa y se construyen consenso para la ejecución

operativa, se realiza a través de taller de nivelación técnica del proyecto y validación con integrantes de la UPES. Se identifican KPI.⁴⁵

Implementación operativa: desarrollo de la infraestructura necesaria, los recursos humanos de la cadena, la tecnología (maquinaria o metodología a utilizar), logística de la cadena, operaciones procesos y protocolos técnicos, legales, contables financieros, de higiene y seguridad laboral, de financiamiento, de comercialización, de i+d+ innovación, de riesgos, de prototipado y de preserie y de salida al mercado.

Podemos decir que esta metodología posee todas las condiciones y potencialidades para su replicabilidad, en las llamadas políticas públicas de tercera generación, en donde el Estado no es ni un mero facilitador, ni el protagonista: es el "articulador", con un objetivo claro, (desarrollo local endógeno en clave de lucha contra la pobreza) de los recursos (de todo tipo), en un territorio dado. Tal es el rol desempeñado por Ministerio de Producción de la Nación Argentina en este caso.

Seguir mejorando la metodología con la construcción de más casos en el medio de una de las peores crisis económicas que le toca vivir a nuestro país, en un contexto de pérdida de cohesión social en Latinoamérica, se nos presenta no ya solo como una oportunidad, sino como una necesidad urgente para que las empresas planteen alternativas al desafío de la superación de la desigualdad económica en nuestro continente.⁴⁶

2.4.-¿Quiénes trabajan con MAGIS?

Desde Magis conciben el desarrollo de un ecosistema emprendedor próspero, construyendo puentes de manera colaborativa hacia la construcción de lo que se denomina el 4to. SECTOR, donde actores públicos, privados y de la sociedad civil construyen soluciones innovadoras para combatir la pobreza multidimensional.

Así Magis trabaja junto a personas dispuestas a colaborar con el logro de los objetivos de la cooperativa quienes ponen a disposición su tiempo, experiencia,

⁴⁵FUNDACIÓN DEUSTO y otros, Competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible en cuadernos Orkestra, (enero,2021), pág. 91.

⁴⁶FUNDACIÓN DEUSTO y otros, Loc. Cit.,pág. 92.

conocimiento ya sea para brindar mentorías o ayudando a acompañar al emprendedor estando atento a sus necesidades, conectándolo con mentores y acercándoles información y construyen junto a las siguientes Organizaciones:

Universidad Católica de Salta
Universidad Católica de Córdoba
Universidad Nacional de Córdoba
Universidad Nacional de Salta
Ministerio de Producción de la Nación
Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
Fundación Irradia
Fundación Paraguaya
Incubadora Greendemia
Incubadora Drimcom
Alianza de Incubadoras de triple impacto NeXo
Sistema B
Njambre
Universidades del País Vasco.
y con otras universidades latinoamericanas.

2.5.-Proceso de Certificación B de Magis y sus desafíos

Magis se certificó B en mayo de 2018, con un total de puntos en su evaluación de 82.2; convirtiéndose en la primera Empresa B del Norte Argentino y la primera empresa cooperativa en certificar B de Argentina y Sudamérica.

Como lo menciona su cofundador Gonzalo Rodríguez Zubieta en una entrevista personal, cuando comenzaron en 2015, entendían que las empresas debían ser parte de la solución no del problema, sobre todo en una región como el NOA con problemáticas de diversos indoles; entendían que la RSE no era suficiente y buscaron a través de la innovación social dar solución a esos problemas territoriales

comprendiendo que muchas de esas soluciones podían venir de la mano del uso de herramientas empresariales.

En año de fundación de Magis, hacía poco tiempo que Sistema B había llegado al país, para ellos hasta ese momento era “una literatura más que leíamos”. Cuando cambio el gobierno, se dio una mayor impronta a la difusión del sistema por la presencia de funcionarios involucrados con el movimiento B, fue entonces cuando Magis al estar en búsqueda de herramientas se interesaron por las que propone el Sistema B; decidiendo así hacer la evaluación y aplicar para certificar.

Rodríguez Zubieta cuenta que hicieron la evaluación de forma rápida y se pusieron en contacto con Sistema B Bs.As. para contarles que, a pesar de su interés por certificar, les era imposible de costear, destacando que si les possibilitaban hacerlo serían la primera empresa en certificar en la región y la primera cooperativa en certificar en Sudamérica hasta ese momento; “a ellos se les planteo un lindo desafío, aceptaron y vieron que podía servir la adaptación para otras cooperativas”.

Al ser consultado sobre el proceso de certificación y sobre otros desafíos aparte del financiero que implicó llevarlo a cabo, comento: “Él que lidero el proceso (de certificación) fui yo, junto con el equipo de B-Lab; me debe haber llevado 2 meses el ida y vuelta de información, sobre todo porque ellos tenían que entender la legislación de Argentina, no solo que había cooperativas sino que había una legislación especial para cooperativas efectoras; que son las que por la especial conformación de sus miembros tenían exención impositiva o diversos estímulos. Costo un poco que ellos entendieran eso, pero lo entendieron y por el solo hecho de ser cooperativa y por el solo hecho de que los miembros tienen problemas socioeconómicos, ya sumamos un montón de puntos extras en la matriz de calificación. Bueno pasaron esos dos meses y al tercero nos certificamos (año 2018).”

Al poco tiempo acordaron solventar el costo de la certificación con trabajo, así Magis organizó un taller para cooperativas de Salta con la mirada de Sistema B, con el objetivo de que se midieran y promover el uso de la herramienta puntual: la Evaluación de Impacto B. “Ellos (Sistema B) ya habían hecho promoción y difusión,

pero el problema era que la gente no subía a la plataforma a medirse, así que nosotros hicimos ese taller, lo hicimos en videoconferencia con Bs As, hubo 4 cooperativas que se midieron.”

Desde ese entonces siguieron en conexión con Sistema B: “nos invitaron al lanzamiento de la Comunidad B en Argentina en Bs As. Entre 2016 y 2018 estuvimos con mucha actividad con ellos. Este año debemos recertificar así que seguimos en contacto.”

Desde Magis le dan un valor sumamente positivo a las herramientas que ofrece el sistema, “son fáciles de usar, son gratuitas, hay capacitación” y animan a seguir mejorando el sistema para adaptarse mejor a la realidad de Argentina y del norte. Expresan que es necesario políticas públicas y por otro lado desde los consejos empresarios que se den cuenta que los ODS no solo son RSE, sino que a la larga pueden dar una mejor competitividad a nivel global.

En la web de la organización sin fines de lucro B Lab, se encuentra el puntaje obtenido por la cooperativa en general (*Overall B Impact Score*). Para poder certificar como Empresa B, deben obtenerse como mínimo un puntaje de 80 puntos en la Evaluación de Impacto B. Esta herramienta de reconocimiento mundial creada por B Lab, permite a las empresas evaluar su sustentabilidad de forma integral y con el mismo rigor con el que miden sus indicadores financieros, sobre la base de altos estándares de gestión en las áreas de Comunidad, Medio ambiente, Gobernanza, Trabajadores y Clientes.


El puntaje promedio de las empresas que han completado la Evaluación de Impacto B es de 50.9, mientras que Magis obtuvo 82.2 en total. Magis recertificó este año 2021.



Las preguntas de la evaluación se organizan en cinco áreas de impacto: Gobernanza, Trabajadores, Comunidad, Medio Ambiente y Clientes.


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 que la 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”.

Gobernanza

	Governance	16.4
	Mission & Engagement	3.7
	Corporate Accountability	2.7
	Transparency	2.2
	+ Mission Locked	7.5


En esta área, se evalúan los estándares relacionados con la misión de la empresa, participación de los accionistas, vinculación con grupos de interés, transparencia de las prácticas de la empresa, y estructura de gobierno. En esta área la cooperativa obtuvo una puntuación total de 16.4. Esta está compuesta por misión y compromiso (3.7), contabilidad de la empresa (2.7), transparencia (2.2) y se destaca en azul preservar la misión (7.5), en este caso se obtiene un puntaje adicional por el reconocimiento que se le da a Magis por proteger 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.

Comunidad

	Community	25.3
	Diversity & Inclusion	10.0
	Civic Engagement & Giving	2.8
	Local Involvement	7.5
	Suppliers, Distributors & Product	3.6
	N/A Points	1.3

En cuanto al impacto en la comunidad, la cooperativa obtuvo una puntuación de 25.3, convirtiéndose en la segunda área con mejor puntaje, justamente porque al ayudar a incubar emprendimientos sociales, sus esfuerzos se traducen en los distintos beneficios que estas empresas brindan a la comunidad al resolver diversas problemáticas. Los ítems evaluados fueron: diversidad e inclusión (10.0), compromiso cívico y donación (2.8), participación local (7.5), proveedores, distribuidores y producto (3.6), puntos N/A (1.3)

Ambiente

	Environment	9.0
	Land, Office, Plant	6.0
	Inputs	1.6
	Outputs	0.5
	N/A Points	0.9

Otro aspecto que se evalúa es el Medioambiente, aquí se indaga acerca del desempeño ambiental de la empresa a través de sus instalaciones, prácticas y operaciones.

En esta área Magis obtuvo un puntaje de 9.0. Se tuvieron en cuenta las instalaciones (6.0), los inputs (1.6), los outputs (0.5), puntos N/A (0.9).

Clientes



Por último, el área en la que obtuvo en total mayor puntaje, 31.5 puntos, fue el área de clientes o sea los emprendimientos que ayudan desde el momento cero con los diversos programas, asesoramiento y acompañamiento. Obtuvo, 21.6 puntaje adicional en apoyo a los desatendidos o empresas impulsadas por un propósito y por atender poblaciones necesitadas 9.8.

Políticas y prácticas B

Los clientes y asociados son poblaciones desfavorecidas con los que Magis trabaja en conjunto para superar la pobreza.

Modelo de Negocio de Impacto

Flujo de Capital y Fortalecimiento: Reconoce productos/servicios que facilitan el éxito financiero u operacional de empresas con propósito o a personas en situación de vulnerabilidad.

Ayuda a los Necesitados: Reconoce productos/servicios que benefician directa o indirectamente a individuos o grupos en situación de vulnerabilidad.

¿Cuál es el principal problema que busca solucionar la empresa?

Magis busca atacar de manera directa los ODS 1, 2 y 10 partiendo de la creación de empresas sociales que puedan abarcar estas necesidades.

¿Cómo resuelve la empresa los problemas sociales y ambientales?

Incubado y generado ya seis cooperativas que buscan dar solución de manera directa estas problemáticas.

3.- Caso de Estudio: HILANDERÍA WARMÍ

3.1.- ¿Qué es Hilandería Warmi?

Hilandería Warmi, cuyo nombre real es Primera Hilandería y Tejeduría de la Puna SRL, es una empresa social (Empresa B Certificada) que concentra sus energías en validar un modelo innovador de desarrollo territorial que armoniza una diversidad de actores que, desde el encuentro cultural respetuoso y el uso de herramientas de gestión del mundo moderno, genera un impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de la Puna Argentina de manera sustentable.

La compañía pone en marcha y potencia una Hilandería con casi 100 años de historia, recuperada por las Comunidades Andinas junto a un grupo de exitosos emprendedores y empresarios argentinos para desarrollar socioeconómicamente la región Puna Argentina, a través del uso sustentable de los recursos camélidos y ovinos de la región.⁴⁷

Fabrican productos textiles de alta calidad y diseño; que transmiten identidad, cultura y tradición de comunidades coyas de la Puna. Concientiza también al consumidor sobre su contribución directa al desarrollo socioeconómico de la región, generando un modelo de negocio inclusivo y de características particulares.

Así lo expresa el emprendedor salteño Juan Collado, quién recupero el emprendimiento junto con la asociación Warmi Sayajsunqo, liderada por Rosario Quispe:

“Warmi no solo hace mantas y ponchos de llama u oveja; Warmi busca cambiar la forma de pensar. Queremos transformar una manera de hacer las cosas y el sueño es grande: queremos ser la empresa social en el rubro textil más importante del mundo”, Collado es además cofundador de Grupo Tapebicua -dedicado al sector

⁴⁷Consulta en Internet: www.warmi.org, (marzo de 2021)

foresto-industrial- y miembro de la Fundación Endeavor Argentina y del movimiento Sistema B.⁴⁸

3.1.1- Logo



Acerca del significado del logo, Juan Collado, cofundador de la hilandería, manifiesta: “La llama acompañó a las comunidades andinas en los últimos quince mil años, cumpliendo un rol fundamental”. La llama es importante no solo por su fibra, puede ser utilizada para el transporte en los lugares sin caminos; puede dar más o menos 20 kg de carne que se prepara principalmente como charqui, o sea que se la seca al sol y es consumida por la población puneña. La grasa de las llamas se usa en la cocina y también en medicina tradicional. El cuero es muy importante para hacer zapatos, lazos, bolsas y aperos. Se emplea su bosta para mantener el fuego en zonas con muy poca leña. Frente a la aridez, se pueden pasar tres días sin beber agua.⁴⁹ “La marca de Warmi -que son dos llamitas- busca expresar lo que significa este animal para estas comunidades.”⁵⁰

3.1.2.-Misión

⁴⁸Un sueño de un siglo hecho realidad, en Internet: www.endeavor.org.ar/sueno-siglo-hecho-realidad/, (abril de 2021).

⁴⁹VILÁ, Bibiana, Ambiente y sociedad en la Puna argentina. Los puneños y sus camélidos, editado por Conicet, (Buenos Aires, 2007), pág. 6.

⁵⁰Un sueño de un siglo hecho realidad, en Internet: <https://www.endeavor.org.ar/sueno-siglo-hecho-realidad/>, (abril de 2021).

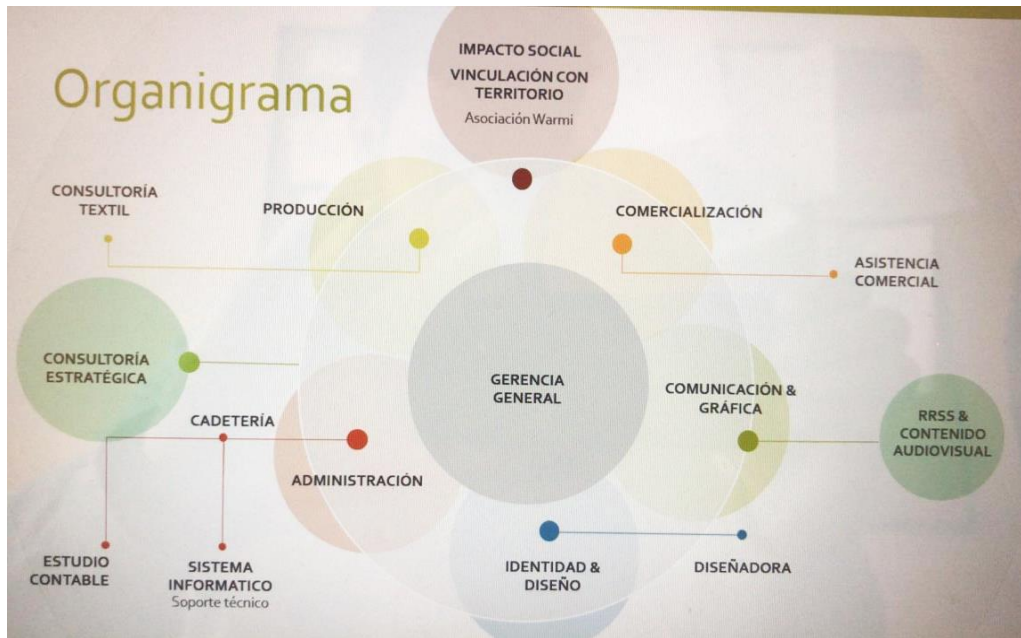
Llevar con altura el estandarte del emprendedorismo consciente, de triple impacto, impacto social, económico y ambiental, como el más poderoso motor de cambio.

3.1.3.- Visión

Ser una marca argentina y prestigiosa en el mundo, consciente (triple impacto), vinculada al diseño, creación y comercialización de prendas que conecten al ser con su cuerpo a través del sentir, priorizando el origen natural la calidad, el diseño y el confort, motivando el equilibrio de genero desde un gesto único y plural.⁵¹

3.1.4- Organigrama

La siguiente figura proporcionada por la hilandería, muestra el organigrama de la empresa:



⁵¹Hilandería Warmi, Reporte sustentabilidad Hilandería Warmi 2021.

3.2.-Asociación Warmi Savajsunqo

La Asociación Warmi Sayajsunqo, que significa en quechua “Mujeres Perseverantes”, es accionista activa de Hilandería Warmi desde su génesis. Fundada en 1995 la asociación está integrada por mujeres coyas que trabajan por el desarrollo de su región, la Puna argentina, basado en la capacitación y el emprendimiento.

La Asociación Warmi permitió vincular a la compañía con el territorio y conocer la problemática. Con sede en Abra Pampa, corazón de la Puna jujeña, se encuentran representadas casi 90 Comunidades que habitan la zona. Su directora, Rosario Quispe, que fue nominada al Premio Nobel en 2005, cuenta el proceso de formación de la asociación: “ comenzamos en el año 1995 a trabajar, porque era una época muy difícil en realidad no es tan distinta ahora, estábamos igual entonces y estamos igual hoy económicamente, la vida social es muy dolorosa algunas veces, entonces comenzamos a formarnos un grupo de mujeres... éramos diez al principio, empezamos a capacitarnos, a buscar información porque no había fuentes de trabajo, entonces empezamos a buscar alternativas para no armar comedores, me parecía que había que ir por otro lado, me parecía que había que buscar trabajo real, buscar de alguna manera otra contención para las mujeres (...)y en poco tiempo llegamos a ser 300 y después más y más mujeres”.⁵²

Desde la asociación lograron mejoras sustanciales en el sistema de salud, sobre todo en lo que se refiere a la salud reproductiva de las mujeres. También se organizaron para comercializar artesanías y trabajaron para que se inaugurará la primera universidad de la Puna a través de un convenio firmado con Universidad Siglo 21, con lo que se consolida "el acceso de jóvenes becados para iniciar carreras de grado, lo que permite que en la actualidad 65 estudiantes de las comunidades indígenas puneñas cursen sus materias"⁵³. Las Warmi siempre tuvieron claro que la oportunidad de formarse no alcanza, que era necesario crear empresas para que sus

⁵²Hilandería Warmi: identidad y economía del norte argentino en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=-JptMjNhDtk>, (mayo de 2021).

⁵³Warmi, la hilandería que consolida el impacto social y busca el desarrollo productivo en Internet: <https://totalnewsagency.com/2021/04/04/warmi-la-hilanderia-que-consolida-el-impacto-social-y-busca-el-desarrollo-productivo/>, (abril de 2021).

nuevos líderes, sus emprendedores potenciales, que pueden cambiar el destino de la región y de su pueblo, no sufran el mismo destino que gran parte de su pueblo: migrar a los grandes cordones suburbanos de la Argentina, en donde terminarán llevando vidas indignas y perdiendo su acervo cultural y su identidad.

Siguiendo este objetivo establecieron un sistema de microcréditos comunitarios que permite a los interesados acceder solo con su firma a un crédito a tasa muy baja, para comprar alambrados y otros elementos y comenzar con pequeños emprendimientos. Dada la informalidad de la economía puneña, de otra forma estos no podrían acceder a financiamiento. Hoy son más de tres mil familias que administran el fondo comunal de microcréditos y distintos emprendimientos locales: producen sal, crían chinchillas, tienen un cibercafé en donde capacitan en computación y administran su estación de servicios.

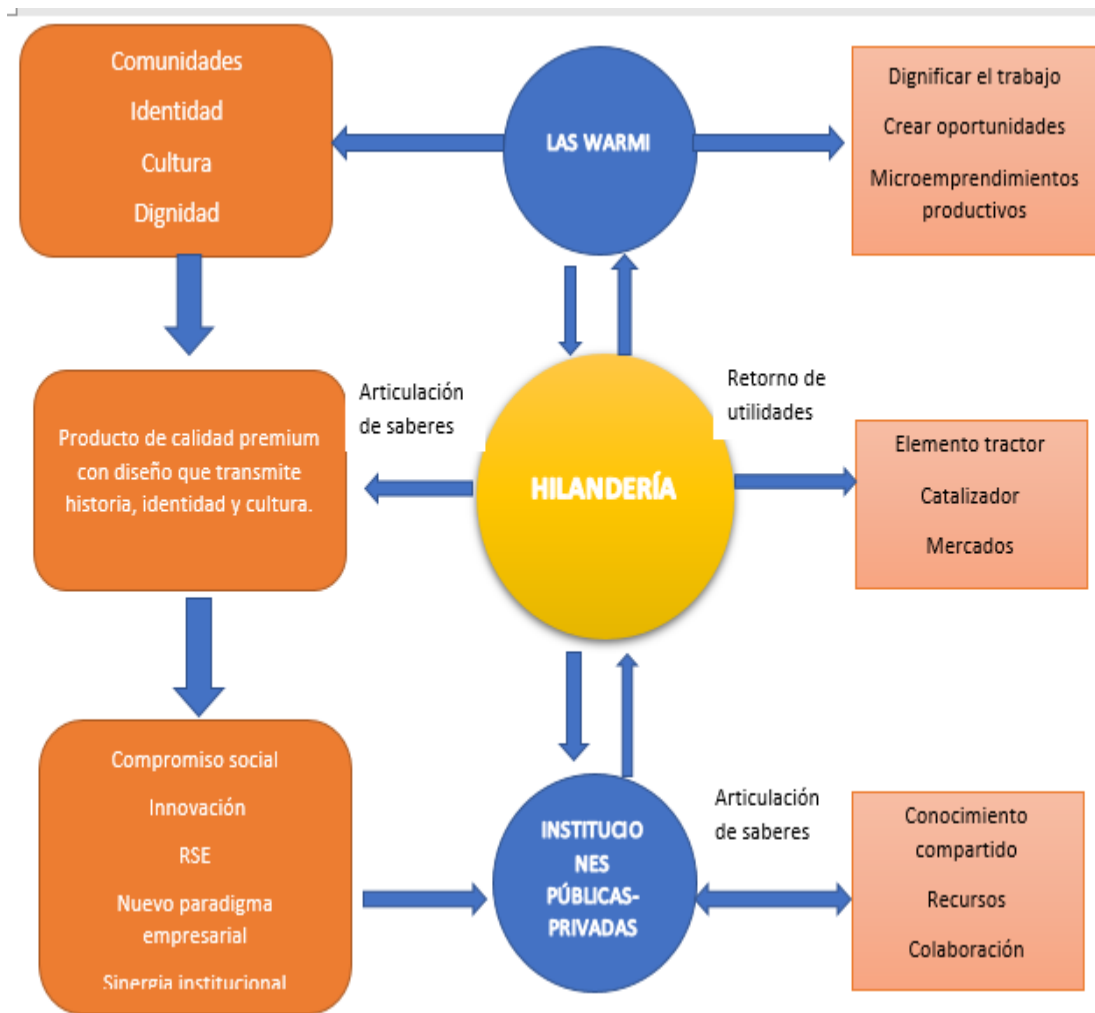
Uno de los logros más importantes de la asociación fue conseguir, con su alianza con un grupo de empresarios, poner nuevamente en funcionamiento después de años de abandono a la Primera Hilandería y Tejeduría de la Puna y lograr su retorno a la ciudad de Abra Pampa. Hoy, la hilandería compra su materia prima a más de 600 familias puneñas y parte de sus ganancias se reinvierte en los fondos comunales de microcréditos y en otras acciones en beneficio de la región y su pueblo. Por dar un ejemplo, su gerente general Gastón Arostegui comenta: “invertimos dinero para colaborar con la construcción del Club de Emprendedores de la Puna. Lugar que facilita la capacitación de chicos de la Puna en tecnologías como impresión en 3D y manejo de máquinas de control numérico.”⁵⁴

Entre las iniciativas impulsadas por la asociación de mujeres puneñas también se encamina el perfeccionamiento de una fábrica para la elaboración de té con hierbas naturales de esa región, para lo cual se realizan pruebas y aguardan autorizaciones de entidades alimentarias para su producción. De esta forma las

⁵⁴Warmi, somos perseverancia en Internet: <https://nixrevista.com/2020/01/03/warmi-somos-perseverancia/>, (marzo de 2021).

Warmi fueron aportando al desarrollo de la postergada Puna jujeña, siendo su tarea reconocida y premiada en todo el mundo.

En el siguiente gráfico, elaborado por Hilandería Warmi, podemos apreciar los vínculos entre la asociación Warmi Sayajsunqo, Hilandería Warmi y las instituciones públicas y privadas:



3.3.-Resumen e hitos de la Historia de Warmi

- ❖ La idea de la hilandería nació hace más de 100 años, como una forma de revalorizar costumbres de la Puna y colaborar con su desarrollo socioeconómico.
- ❖ Entre 1922 y 1926, una iniciativa del Gobierno de Jujuy lleva a la provincia, desde Bélgica, los primeros contenedores con máquinas. Por falta de infraestructura, no logran instalarse y quedan guardadas durante 30 años en Abra Pampa, Puna jujeña.
- ❖ En la década del 50, una sociedad público – privada traslada las máquinas a San Salvador de Jujuy y pone en marcha el proceso productivo.
- ❖ En 1970, el Estado se retira y la hilandería queda en manos privadas.
- ❖ Casi 30 años más tarde, se traslada a Palpalá, donde sigue funcionando hasta 2012, cuando la empresa quiebra. En la búsqueda por rescatar las máquinas y el antiguo proyecto, las Warmis se asociaron con algunos empresarios que brindaron el financiamiento y poder adquirir la fábrica. De esa sociedad nació en 2013 la Primera Hilandería y Tejeduría de la Puna SRL - más conocida como Hilandería Warmi -. Una nueva forma para un mismo sueño: fomentar el desarrollo social y económico de la Puna y comenzó el proceso de devolver la empresa a la Puna, casi un siglo después.
- ❖ Después de algunos años de trabajar en ajustar procesos, reordenar esquemas, optimizar recursos, la Hilandería logra en 2016 su producción récord – más de 13.500 prendas -. Esto no sólo es un gran orgullo para la marca, si no que denota también un gran esfuerzo colaborativo para crear un universo intangible de valor

real: aumento de los empleos generados y la cantidad de familias productoras que proveen la lana, multiplicación del precio de la fibra a un valor de comercio justo, creación de una cadena de valor transparente, etc. Este universo es el pilar fundamental de Hilandería Warmi, lo que la hace la marca que es hoy, una marca que busca la coherencia y la transparencia, con una intrínseca vocación social.

- ❖ En 2017, Hilandería Warmi quedó finalista entre 535 emprendimientos de toda la región latinoamericana para los VIVA Premios Schmidheiny. Pasaron varios filtros y evaluaciones en donde se seleccionaron los emprendimientos más innovadores. Lograron el segundo lugar en el rubro Innovación en Empresas Triple Impacto.
- ❖ En 2018 Hilandería Warmi realizó su primera exportación Estados Unidos. Esta expansión de horizontes vino de la mano, en 2019, de otro paso importante: el retorno de la hilandería a Abra Pampa, 93 años más tarde. El despegue internacional de Warmi coincidió con el retorno y arraigo de la hilandería al corazón de su razón de ser: la Puna.
- ❖ El año 2019 también vio a Hilandería Warmi certificarse como Empresa B.
- ❖ En el año 2020, la Hilandería recibió un reconocimiento provincial con la distinción Sello Origen Jujuy, por representar los valores, cultura y tradición de la región de la Puna a través del aprovechamiento sustentable de los recursos camélidos. Dicho Sello le permitió en el año 2021, el acceso exclusivo a la tienda online de la provincia de Jujuy: Jujuy Energía Viva en Mercado Libre, para la exhibición y comercialización de sus productos a

través de esta plataforma exponiendo así la esencia de su creación y exaltando su procedencia.

3.4.-Ubicación de Hilandería Warmi: la vuelta al corazón de la Puna.

Actualmente Hilandería Warmi, funciona en dos lugares separados por 223 kilómetros de una ruta que atraviesa múltiples climas. Es un trayecto que baja desde el corazón del altiplano andino, en Abra Pampa, a 3500 m de altura sobre el nivel del mar, donde se hacen los hilos y se acopia la materia prima hasta la localidad de Palpalá a 1100 m de altura, donde se reciben los hilos e insumos, se accionan los telares industriales y se encuentran el área de costura y las oficinas administrativas. En un principio la hilandería funcionaba totalmente en Palpalá, hasta que el 26 de febrero de 2019, día histórico para Hilandería Warmi y para la Puna, se logró trasladar la mitad del proceso productivo a Abra Pampa. Acerca del porqué de la separación, Gastón Arostegui comenta: “Apostamos al desarrollo regional a través de valor agregado en origen. Son dos partes estructurales del proceso. La Tejeduría hoy se concentra en la antigua fábrica de Palpalá, pero la Hilandería, que implica convertir la fibra en hilo, fue trasladada al corazón de la Puna porque allí residen las habitantes coyas, con su sistema productivo de camélidos. Históricamente la compra de la lana fue muy vapuleada por la informalidad y desequilibrios en la cadena de valor. En estos años de la empresa, se puso mucho esfuerzo en intentar transparentar esta cadena en la que asumimos el compromiso de trabajar sin intermediarios, generar un vínculo de confianza y un esquema de mutuo beneficio con los productores de la materia prima.”⁵⁵

Helvio Quispe encargado de logística de Warmi e importante nexo entre la hilandería y los productores, recorre permanentemente el trayecto mencionado llevando y trayendo fibras, hilos y otros insumos. Al respecto Helvio manifiesta que:

⁵⁵ Warmi, somos perseverancia en Internet: <https://nixrevista.com/2020/01/03/warmi-somos-perseverancia/>, (marzo de 2021) (sic.).

“el sueño general es que toda la hilandería este 100% en Abra Pampa. Mucha gente del norte venía con ese sueño de poder tener algo propio y saber que esa fibra está siendo procesada en el lugar de donde sale”.⁵⁶

3.5.- Productos de Warmi

La propuesta de valor de la Hilandería incluye dos líneas claramente definidas:

Home-Deco: se destacan las mantas y pie de cama.

Indumentaria: donde se destacan ponchos, ruanas, chalinas y bufandas.

Todos los productos son realizados con el uso responsable de fibras 100% naturales, como el pelo de llama, la lana de oveja y el algodón, bajo un proceso semi artesanal porque el acabado de la confección es hecho a mano. Son productos resistentes en el tiempo y de excelente calidad. "Hacemos mantas para toda la vida. Esto lo podemos validar por los casi 100 años de historia, los productos se pasan de generación en generación, hay mantas que ya tienen tres generaciones", cuenta Arostegui.⁵⁷

Poseen una versatilidad de uso tal que permite a los usuarios agregar o integrar, con solo un detalle, un *look* moderno que destaque la historia misma del producto, permitiendo contar la esencia ancestral de toda la cadena de valor y a quienes visibiliza al usarla. Warmi obtuvo en 2017 el Sello Buen Diseño Argentino una distinción otorgada por el Ministerio de Producción de la Nación los productos de la industria nacional que se destacan por su innovación, por su participación en la producción local sustentable, por su posicionamiento en el mercado y por su calidad de diseño.

⁵⁶Hilandería Warmi: identidad y economía del norte argentino en Internet:<https://www.youtube.com/watch?v=-JptMjNhDtk>, (mayo de 2021) (sic.).

⁵⁷Warmi emprendedores jujeños recuperaron una centenaria hilandería artesanal en Internet:<http://somosarraigo.com.ar/noticias/warmi-emprendedores-jujenos-recuperaron-una-centenaria-hilanderia-artesanal/> (mayo de 2021).

3.6.-Warmi y la moda ecológica

Juan Collado comenta en una entrevista, que Hilandería Warmi está embarcada en el *slow fashion* o moda ecológica, esta moda reivindica la necesidad de poder vestirse y consumir ropa con un intercambio más justo entre las partes implicadas en la producción y concienciando al consumidor de los beneficios de este tipo de moda. Al haber una mayor concienciación por el medio ambiente, por las condiciones de trabajo de personas con mucha necesidad y por cómo afectan nuestras decisiones de consumo en tantos otros aspectos, cada vez hay más personas que se decantan por adquirir ropa con la garantía de Comercio Justo. Las prendas de moda sostenible están fabricadas con estándares de calidad superiores y, además, son más exclusivas. Así Warmi es una marca slow “que valora la transparencia y trazabilidad de todo el proceso productivo, la tradición cultural, el saber hacer, la proximidad con sus productores, la calidad, el ciclo de vida de la prenda y su reutilización. Las personas que compran un producto de Hilandería Warmi, están comprando su historia, su cultura, y lo hacen de forma responsable.”⁵⁸

3.7.- Proceso de producción



A)- Compra directa de la materia prima a productores locales.

Materia prima utilizada: Para el 100% de la elaboración de sus productos, Hilandería Warmi, utiliza fibras naturales (fibra de llama, lana de oveja y algodón)

⁵⁸Hilandería Warmi que es y cómo nace esta empresa social argentina en Internet: <https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/hilanderia-warmi-que-es-y-como-nace-esta-empresa-social-argentina>, (mayo de 2021).

provenientes de la Puna Argentina. Actualmente, unos 600 productores dispersos entre las inmensidades de la cordillera aportan esta materia prima.

La fibra de llama constituye la principal materia prima empleada por la hilandería. La zona tiene la mayor concentración de población de llama en el país: casi el 90% se encuentra en la puna jujeña. Sin embargo, el 80% de todos los recursos camélidos de la fibra de llama que genera la región se va de Jujuy sin ningún tipo de valor agregado.⁵⁹ Se suma a esto que muchos productores optan por no esquilarse a sus animales, porque la fibra se paga muy por debajo de las expectativas y no es redituable. Los que compran generalmente son acopiadores que luego revenden el material a las hilanderías. El modelo que se plantea desde la Hilandería Warmi, implica la compra directa de la fibra al productor, lo que elimina intermediarios y permite mejorar el precio. "Trabajamos con una cadena de valor informal, históricamente vapuleada, nunca se le dio el valor que corresponde a la fibra de llama, entonces el productor nunca le encontró la vuelta. La llama es muy importante para la cultura andina, los viene vistiendo y dándoles de comer hace miles de años. El productor es nuestro foco", manifiesta el gerente general Gastón Arostegui.⁶⁰

Así la asociación Warmi y los representantes de las distintas comunidades consensuan el precio que tendrá el kilogramo de fibra por temporada. Luego desde su rol de accionaria la asociación informa a la hilandería sobre el costo pautado. "Nosotros hoy estamos pagando directamente al productor y sin ningún tipo de intermediación entre dos veces y medio y tres veces el valor que paga el mercado por kilo de fibra de llama", resaltó Arostegui.⁶¹ Helvio Quispe comenta al respecto: "Somos un caso de estudio prácticamente para muchos, el hecho de que un empresario se siente con un productor para poder establecer precios y para ver de qué

⁵⁹La Puna en el corazón de Hilandería Warmi en Internet: <https://www.tresmandamientos.com.ar/2018/05/17/la-puna-en-el-corazon-de-hilanderia-warmi/> (mayo de 2021).

⁶⁰ Warmi emprendedores jujeños recuperaron una centenaria hilandería artesanal en Internet: <http://somosarraigo.com.ar/noticias/warmi-emprendedores-jujenos-recuperaron-una-centenaria-hilanderia-artesanal/> (mayo de 2021) (sic.).

⁶¹ La Puna en el corazón de Hilandería Warmi en Internet: <https://www.tresmandamientos.com.ar/2018/05/17/la-puna-en-el-corazon-de-hilanderia-warmi/> (mayo de 2021).

manera esto sirva a los dos. La asociación de mujeres se ocupa de que esto sea así, de que exista un equilibrio entre dos mundos diferentes. Todavía falta para que el empresario entienda al productor, a veces a nosotros como productores también nos falta entender los tiempos y la manera en que se maneja una empresa. Vamos en el camino aprendiendo los dos.”⁶²

El aprovisionamiento de la materia prima se lleva a cabo en los meses de octubre – noviembre y marzo- abril, teniendo en cuenta el calendario de esquila, ya que la misma se realiza una vez concluido el invierno, en octubre-noviembre y se extiende por los siguientes seis meses; por cada animal se obtiene de 2 a 3 kilos de fibra.

En la fibra, existe un potencial muy grande en la Puna jujeña porque de hecho en la Argentina se nuclea el 70% de ella.

“En la puna podríamos llegar a tener entre 60 y 70 mil kilos en lo que es la cantidad de fibra, si esquilaran todos los productores que están censados. En algunas comunidades no están esquilando, es algo que nosotros queremos potenciar, incentivar al productor que es una alternativa más, una pequeña entrada de dinero de poder esquilar la fibra aparte de hacerle un bien al animal.

Nosotros el año pasado logramos a comprar 15000 kilos de fibra para la hilandería, suma que duplico las cantidades que venían comprando antes. Con esto queremos incentivar a todos los productores puedan seguir esquilando para poder hacer el producto que estamos haciendo y que se hace aquí en Abra Pampa que es el corazón de la Puna.”⁶³

Uno de los objetivos de la hilandería es poder desarrollar indumentaria con su materia prima para poder agregar valor a través del diseño. Mientras los tejidos de mayor valor son los de pelo natural, también son los más abrigados. Por ello, y ante la necesidad de generar un textil de media estación, Warmi también produce picote de algodón puro o

⁶²Hilandería Warmi: identidad y economía del norte argentino en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=-JptMjNhDtk>, (abril de 2021).

⁶³Hilandería Warmi: identidad y economía del norte argentino en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=-JptMjNhDtk>, (abril de 2021).

mezcla, combinando el pelo de animal (oveja o llama) con el algodón para obtener distintas variedades. ⁶⁴Se revalorizó así el picote de algodón, un material que se fabricaba y que quizá era subvalorado por ellos, que al ser más liviano adquiere mayor versatilidad para propuestas de diseño y ocasiones de uso, transformándose en una excelente herramienta de diversificación para la generación de productos terminados.

B)-Traslado de la fibra a la hilandería de Abra Pampa, para ser procesada y transformarse en hilos.

Una vez que la fibra es retirada de las comunidades, es transportada a la Hilandería en Abra Pampa, donde se inicia el siguiente proceso hasta obtener los hilos:

Recepción: las fibras de llama y lana de oveja en forma de vellón enfardadas por los productores son ingresadas en la fábrica, donde se pesan y quedan acopiadas.

Clasificación: en el galpón de clasificado, se realiza un clasificado manual con el objetivo de separar el vellón útil y clasificar las fibras por color.

Batido crudo: la fibra pasa por las siguientes maquinas: lobo abridor diablo y espolvoreadora, que llevan a cabo el proceso de apertura y limpieza del vellón.

Precarda: la mezcla de fibra y lana diablada y espolvoreada pasa por la cardadora de 3 etapas, para ser cardada y obtener velo de fibra precardada.

Box de acondicionamiento: la fibra precardada pasa al box de acondicionamiento donde se aporta humedad y se obtiene la fibra acondicionada.

Descerdado: la fibra acondicionada pasa al módulo de descerdado donde se separa la fibra fina de la fibra objetada

Preparación *blend*: la fibra fina se mezcla con la lana de oveja para potenciar las virtudes de ambas, dicha mezcla se realiza manualmente y luego por la maquina diablo.

⁶⁴ ABRAHAM, Moriana, TARASCONI, Iván, Diseño de Indumentaria FAUD e Hilandería Warmi-Experiencia de vinculación entre la Universidad e industria regional, (Córdoba, 2019) pág. 5.

Apertura de la mezcla; la mezcla pasada por diablo se ingresa a la espolvoreadora para obtener la mezcla espolvoreada sin impurezas lista para cardar.

Carda: luego inicia el proceso de paralelización de la fibra en la cardadora para obtener la mecha top de cintas paralelas, que irán estirándose a través del prepeinado en las máquinas de pasajes uno, dos y tres.

Hilatura: por último, a estas mechas prepeinadas se les da un estiramiento final en la maquina continua, teniendo en cuenta el título del hilo que se busca obtener (el título define el grosor del hilado) y se agrega torsión para obtener el hilo.

Así como de manera artesanal una persona puede producir hasta 50 kilos de hilos por año, en la planta se produce la misma cantidad en un solo día.⁶⁵

Aunque el crecimiento a nivel productivo es muy grande, la hilandería por sí sola, hoy no tiene la capacidad para procesar la gran cantidad de fibra que pueden generar los animales de la Puna jujeña.

C) - Transporte de los hilos e insumos a Tejeduría y Confección en la planta de Palpalá, donde se elaboran los tejidos y se confeccionan las distintas prendas.

Los hilos cargados en canillas (tubos) son trasladados 223 km a tejeduría y confección ubicada en Palpalá. Una vez llegados allí son enconados (este es el proceso de transferir el hilo de un tipo de bobina o cono a otro para facilitar el proceso siguiente) e ingresados a las filetas para su posterior urdido. Aún queda funcionando una urdidora de madera, equipamiento que data del inicio de la hilandería hace casi 100 años y otros como el telar industrial que son un poco más modernos. Para la fabricación de mantas el hilo en conos se dispone en la fileta para formar el urdido que luego se carga en los telares. Obtenidos los cortes de manta pasan al sector de pinzado, donde se realiza el control de calidad y correcciones del tejido con una aguja y una pinza. Luego, se lleva a cabo la formación de flecos de la manta hechos a mano uno por uno. Posteriormente se

⁶⁵Hilandería Warmi: identidad y economía del norte argentino en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=-JptMjNhDtk>, (mayo de 2021).

confeccionan los productos derivados de estas mantas y telas, efectuándose un nuevo control de calidad, donde se emprolijan los flecos, se saca la pelusa que quedan en los productos, se doblan, etiquetan y embolsan o empacan para su posterior despacho a todo el país y el mundo. La hilandería procesa unos 12274 metros de tela por turno⁶⁶. Entre los empleados de planta, rige un cuidadoso trabajo manual en las costuras y acabados como lo hace Carlos Condori de familia de artesanos y oriundo de Abra Pampa.

En Hilandería Warmi se respetan los tiempos de los procesos de producción, las personas detrás del producto y se destacan las bondades de una fibra natural. “Estamos avanzando y refinando cada vez más nuestra producción con miras a un mercado global. Por eso incorporamos máquinas nuevas que permitan un acabado más fino y suave.”⁶⁷

Al trabajar únicamente con fibras naturales, el impacto medio ambiental está muy por debajo de los estándares de la industria.

La planta genera residuos orgánicos, tales como restos de lana y garras. Los mismos son entregados a una cooperativa que los utiliza para la confección de artesanías con el objetivo de minimizar al máximo el impacto generado y seguir fomentando el desarrollo de las comunidades. Con respecto a los efluentes líquidos, los mismos son filtrados y se utilizan para riego intrapredial, minimizando el consumo y obteniendo los mismos objetivos. Dentro del último paso de la cadena de valor los retazos de confección se donan a escuelas de oficio.⁶⁸

Por último, cabe destacar que todos los productos al ser 100 % orgánicos, una vez terminada su vida útil no generan impacto alguno al medio ambiente.⁶⁹

⁶⁶ Reporte de sustentabilidad 2021, elaborado por Hilandería Warmi.

⁶⁷ Warmi, somos perseverancia en Internet: <https://nixrevista.com/2020/01/03/warmi-somos-perseverancia/>, (marzo, 2021).

⁶⁸ Presentación Hilandería Warmi: Nuevo paradigma Empresario; Premio ciudadanía Empresaria 2019, pág. 2.

⁶⁹ Ibidem, pág. 3.

3.8.-Precio de sus productos

En la página de la hilandería, www.warmi.org, podemos apreciar las distintas colecciones de la marca: COSMOGONIA WARMÍ INVIERNO 2021, ATEMPORALES-COLORES NATURALES, ESENCIA ANCESTRAL-VERANO 2021 y COLECCIÓN CAPSULA-WARMÍ HUMANO, con precios que varían de los \$2500 a los \$29990 de acuerdo con el tipo de prenda, el tipo de fibra con la que fue confeccionada, su nivel de diseño y terminaciones.⁷⁰

3.9.-Clientes a los que apunta Warmi y canales de venta

Los productos de la Hilandería Warmi se dirigen a consumidores que comparten sus mismos valores de Warmi y aprecian su concepto de sostenibilidad en el mundo, apuntan al consumidor de lujo sostenible. Juan Collado expresa al respecto: “Nuestro nicho es el del lujo sustentable, de adquisición de un producto premium, donde no importa tanto el precio sino lo que hay detrás del precio. No es tanto un proyecto de volumen, sino un proyecto de impacto que tiene como objetivo un producto de calidad y excelencia, hecho para un consumidor global con sensibilidad y conciencia, que con su poder de compra está cambiando vidas. Es un abrigo de calidad que transforma una comunidad.”⁷¹

Aparte de su salón de ventas en Palpalá, la Hilandería Warmi se conecta con sus clientes directamente a través de los canales digitales, como el *e-commerce*, Instagram y Shopify. Esta estrategia comercial ha permitido consolidar su marca de manera global y vender a distintos países como Australia, Alemania, España, Suiza, EE. UU, Chile. En 2018 la hilandería realizó su primera exportación a EE. UU de unas 1500 mantas por US\$100.000 a una cadena de *retail*, fue la mayor operación en pelo fino de origen animal de la historia de Jujuy e igualó en una sola venta la mayor exportación que hizo toda Argentina en el año 2006 por un volumen similar. En el

⁷⁰Consulta en Internet: www.warmi.org, (marzo, 2021).

⁷¹ Un sueño de un siglo hecho realidad, en Internet: www.endeavor.org.ar/sueno-siglo-hecho-realidad/, (abril de 2021).

2019 fueron unos US\$15.000 a Europa, siempre a tiendas.⁷² Si bien el volumen exportado que representa el 15% de la producción, no es extraordinario, es un número récord para el nicho de manta de pelo fino de origen animal.

Hilandería Warmi es uno de los emprendedores que por cumplir con requisito indispensable de tener el Sello de Origen Jujuy, pueden presentar sus productos para la oferta virtual local, regional, nacional e internacional en la tienda de la provincia de Jujuy: Jujuy Energía Viva en Mercado Libre, que comenzó a funcionar a principios de este año 2021.⁷³

Su estrategia comercial digital, resultó de un valor incalculable en este contexto de pandemia, pues permitió a la Hilandería seguir manteniéndose y garantizar un ingreso constante a los productores locales.

3.10.-Promoción

La promoción de la marca se lleva a cabo a través de distintos soportes: gráficos, medios digitales y cartelería urbana.

La hilandería tiene su página web propia: <http://www.warmi.org> donde están disponibles las colecciones de la marca, fotos, sus precios, enlaces para realizar la compra desde la página, información sobre la marca, ubicación y contacto. Por otra parte, Hilandería Warmi tiene una fuerte presencia en las redes sociales, ubicando cuentas en *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Pinterest* que funcionan como soportes audiovisuales interactivos gratuitos e implementan la comunicación bilateral con los usuarios permitiendo estar en constante contacto con los mismos. Este soporte también ayuda a potenciar la imagen de la marca, ya que permite subir imágenes, frases y conceptos con los que se quiere asociar la marca, creando también una comunidad de seguidores en torno a ella.

⁷² Warmi la increíble historia de una hilandería exportadora jujeña que se remonta a 1922 en Internet: <https://www.lanacion.com.ar/economia/warmi-la-increible-historia-hilanderia-exportadora-jujena-nid2324667/>, (abril de 2021).

⁷³ Jujuy ya tiene su tienda oficial en Mercado Libre, en Internet: <https://prensa.jujuy.gob.ar/jujuy/jujuy-ya-tiene-su-tienda-oficial-mercado-libre-n100365>, (junio de 2021).

Hilandería Warmi también ha tenido una fuerte difusión en otros medios de comunicación, como revistas, diarios, canales de televisión, radio que se han hecho eco de su labor y permiten contar lo que hay detrás de sus productos

3.11.-Factores clave del negocio

A pesar del contexto macroeconómico de la Argentina, Hilandería Warmi está entre el 10% de pymes que sobreviven tras el quinto año de vida.⁷⁴ Hoy genera empleo genuino para 30 empleados y es una fuente de ingresos equitativos para 600 familias que crían y esquilan la lana cruda de la llama para ganarse la vida. Las ganancias se vuelcan a la consolidación de la organización y a fortalecer proyectos sociales, como el Fondo de Microcréditos de la Asociación Warmi Sayajsunqo.

Es posible identificar los siguientes factores clave de este proyecto de impacto:

Integración: Establecieron un modelo representativo que promueve la participación de la comunidad. La Asociación Warmi Sayajsunqo es uno de los diez accionistas de su composición societaria, aportando una gobernanza plural y diversa al proceso estratégico y de toma de decisiones.

El catalizador es el propósito: El bien mayor de una compañía social es su ADN, en el caso de Hilandería Warmi lo conforman la conjunción de una mirada empresarial diferente junto al aporte social y cultural de la Puna jujeña, así que se necesita un equipo sumamente comprometido y apasionado. El propósito alimenta el día a día, y el trabajo debe transformar e inspirar a los accionistas, la comunidad y las personas involucradas.

Liderazgo: El dinero y la tecnología no alcanzan si no hay un liderazgo capaz de comprometerse con el propósito y construir confianza en el equipo para lograr la visión.

⁷⁴Hilandería Warmi, esencia ancestral en movimiento, en Internet:<https://www.creativityculturecapital.org/es/area/ethical-fashion/> (mayo de 2021).

3.12.-Desafíos enfrentados

Se tuvieron que enfrentar diversos desafíos para poder llevar adelante este proyecto de triple impacto:

Construir un vínculo de confianza entre las comunidades coyas y la empresa, lograr un puente entre dos mundos es en lo que Warmi sigue trabajando cada día, esta dificultad se debe a tantos años de desconfianza, de centurias de un mundo andino pisoteado, subvalorado, abandonado. “La primera vez que los nuevos dueños de Hilandería Warmi fueron a comprar lana, el kilo valía 7,50 pesos. Nosotros sabíamos que era muy poco y entonces ofrecimos comprarlo a 16 pesos, según validación de Rosario Quispe. Llegamos a las comunidades y ofrecimos 16 pesos por kilo, pero los productores no querían vendernos. No confiaban. Era todo muy raro para ellos”, ríe Gastón, quien no duda que uno de los máximos avances de la empresa fue la de reconstruir la confianza con las comunidades. “Es difícil, requiere constancia, y lleva tiempo. Pero hay que insistir”, dice.⁷⁵

La precariedad financiera de los productores locales significó un mayor esfuerzo para incluir la producción local en el modelo de negocio.

Lograr articular los distintos puntos de vista en un permanente aprendizaje de trabajo multicultural. El modelo de empresa incorpora desde su génesis a accionistas que son gente originaria de la Puna con empresarios exitosos de otros ámbitos, se busca el consenso a través del diálogo permanente desde el respeto, la integridad, la inclusión y la empatía.

El aislamiento geográfico: las comunidades coyas son de difícil acceso y tienen muy poca conectividad.

Las políticas de incentivos y las condiciones comerciales y operativas no siempre son alentadoras. También queda mucho por hacer en cuanto a beneficios impositivos y herramientas de financiamiento para PYMES.

⁷⁵Historias. Recuperaron una hilandería centenaria en Jujuy y la hicieron sustentable en Internet: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/historias-recuperaron-hilanderia-centenaria-jujuy-hicieron-sustentable-nid2405766/> (abril de 2021).

3.13.- Proceso de certificación B de Hilandería Warmi

Hilandería Warmi obtuvo su certificación B en julio de 2019. Acerca del camino hacia la certificación, Gastón Arostegui al ser consultado en una entrevista vía Zoom manifiesta que al ser la hilandería una empresa con un modelo de negocio de impacto desde su nacimiento, cuya razón de existir es colaborar al desarrollo socio económico de la Puna, aprovechando el uso sustentable de los recursos camélidos y ovinos que tiene la región y reinvertir sus utilidades en la ella, podían identificarse con las características de una empresa B. Parte de los socios fundadores ya conocían sobre Sistema B y sabían que en algún momento querían lograr la certificación.

Ante la dificultad de transmitir su intención como empresa, su propósito, por el grado de desconfianza de las comunidades de la Puna, pensaron que avanzar con la certificación les ayudaría mucho a comunicar, a transmitir su ADN, “(...) porque obviamente el movimiento comunicacionalmente está muy bien manejado y hay todo un sistema y una comunidad puntualmente que da numerosos ejemplos de lo que es ser una Empresa B. Entonces para nosotros fue también estratégico, antes de contarle a la gente el fin social y el núcleo de negocio, les pregunto si saben lo que es una Empresa B. Eso nos ayudó bastante.”

Arostegui lidero el proceso, que al tratarse de una empresa con ADN B cuenta que no resultó tan complejo. La dificultad se presentó al hacer y ordenar la documentación necesaria para justificar las respuestas de la Evaluación, debido a que “como la empresa social mete sus pies en el barro, en alguna problemática social o ambiental, te enfrentas a estás problemáticas, rozas con un mercado informal, con poca infraestructura administrativa y con un montón de situaciones que hacen más lento el poder ordenar la información para justificar o demostrar que haces o decís tal cosa”. Otro desafío fue organizarse para dedicar el tiempo que demanda el proceso, “Intenté hacer el cuestionario solo, pero me di cuenta de que requería tiempo y cuando uno está en una Pyme o en una empresa donde es difícil hacerse tiempo para lo importante sobre lo urgente, más en un contexto como el argentino...llegó un

momento en que noté que no estaba avanzando y contratamos un consultor para que me ayude. Lo que hizo básicamente este consultor fue apagarme el teléfono y estuvimos durante 3 o 4 días dedicados a tiempo completo a esto, el consultor fue sistematizando y ordenando la información y en ese término de tiempo se armó todo lo que teníamos que armar y entregamos”. En su experiencia es mucho más sencillo ir respondiendo y tener en paralelo documentación que respalde cada respuesta para estar preparado en caso de ser solicitada una justificación.

Con respecto a la herramienta de evaluación de impacto, Arostegui expresa que: “hay cosas para mejorar, por ahí hay preguntas que deberían reformularse, pero es una de doscientas y es parte del proceso seguir mejorando y aportando, así que en general el proceso y el sistema son buenos, la plataforma es buena.”

Destaca que, al llevar adelante esta evaluación, hay muchas preguntas que llevan a la reflexión, conducen a cuestionarse que es lo que se está haciendo y que se podría hacer para mejorar; “Hay un montón de preguntas en donde decís: ¡ah! no me había puesto a pensar en detalle sobre eso! y ese proceso te deja pensando y resulta muy bueno, es muy sano e interesante hacerlo. Te predispone a pensar en que se podría llegar a hacer para mejorar y que ahora no se está haciendo”.

Hilandería Warmi ha encontrado un sentido de pertenencia, un espacio de colaboración, de valores y experiencias compartidas dentro de la comunidad de empresas B. De a poco han logrado percibir, dentro de su cadena de valor un mayor conocimiento sobre el movimiento B y lograr la certificación les ha permitido validar nacional e internacionalmente su propósito.

La empresa colabora a la difusión del movimiento B a través de su sitio web, de sus redes sociales, de su participación en talleres, charlas y congresos que organiza Sistema B. Tiene la firme convicción que de a poco el movimiento irá creciendo en nuestra región y apuesta a que las nuevas generaciones posibiliten este cambio de paradigma empresarial.

Hilandería Warmi obtuvo en dicha evaluación un puntaje de 87.8 puntos. Analizaremos a continuación el porqué del puntaje en cada área:



Gobernancia

Gobernancia		6.2
Misión y compromiso		1,5
Ética y transparencia		2.2
+ Misión bloqueada		2.5

Gobernanza intercultural que tiene como nivel más alto de supervisión corporativa a los socios y gerentes. Incluye a los beneficiarios del modelo de negocio de impacto en la toma de decisiones.

La Hilandería Warmi tiene la fuerte convicción de que el proyecto tendrá continuidad solamente si las comunidades que nuclea se comprometen en forma

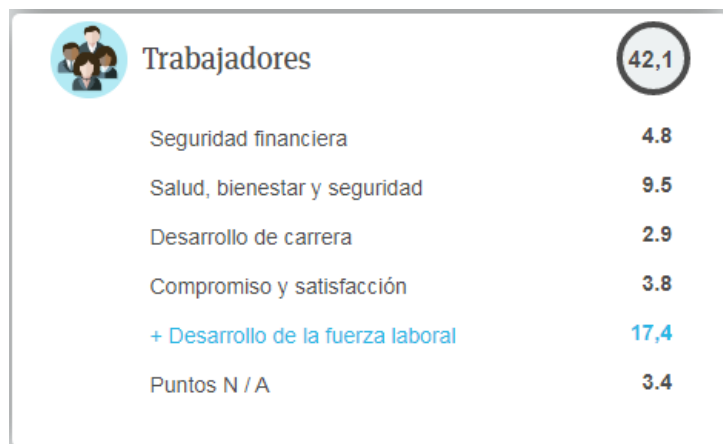
diaria y directa en el proyecto. Es por esto que la composición societaria contempla a las comunidades y sus decisiones. La Hilandería Warmi tiene 10 socios, siendo 9 empresarios prestigiosos y comprometidos con el esquema social de inclusión, en tanto que el número 10 representa a las comunidades a través de la Asociación Warmi Sayajsunqo.

La Hilandería Warmi es una empresa que se encuentra formalmente constituida y se encuentra exenta de corrupción. Es importante resaltar que Hilandería Warmi es un nombre de fantasía puesto que su nombre real es PRIMERA HILANDERIA Y TEJEDURIA DE LA PUNA S.R.L., siendo un formato innovador puesto que las ganancias que la misma pudiese generar si reinvierten en el desarrollo de la Puna, no pudiendo sus socios distribuir ganancias.

La Hilandería Warmi busca promover y posicionar la fibra de llama a nivel nacional e internacional, a través del diseño, la comunicación y el marketing, lo que hará que el mercado atraiga más demanda.

A través de esto se busca impactar positivamente los pastos nativos del ecosistema de la Puna, que actualmente están siendo alterados por el pastoreo ovino de la región.

Trabajadores



En esta área la Hilandería obtuvo la mayor puntuación, al implementar: Modelo de inclusión de trabajadores con barreras al empleo.

Gran compromiso social que incluye diversidad en sus empleados y directivos.

Seguimiento del personal y atención a las necesidades económicas, de desarrollo profesional y sociales

Taller de clasificación de fibras camelidas participan 13 personas.

Curso de manejo participa 1 persona

Taller de emprendimientos de triple impacto participan 2 personas.

Taller de bienestar y estrés participan 14 personas


Hit Endeavor 2 personas

Globalizer de Ashoka 2 personas.

Asimismo, el proyecto Warmi Sayajsunqo contempla actividades de soporte a La Hilandería, tales como capacitación en hilado y tejido, comercio justo, cría responsable de animales y sanidad animal.

Es importante aclarar que la mitad de la planta de trabajadores es oriunda de la Puna jujeña, basado esto en que se apuesta a que, en un futuro, la hilandería radique la mayor cantidad de actividades productivas en origen.

Comunidad

	Comunidad	21,1
	Diversidad, equidad e inclusión	4,9
	Impacto económico	1,9
	Compromiso cívico y generosidad	1,8
	Gestión de la cadena de suministro	1,0
	+ Alivio de la pobreza en la cadena de suministro	9,8
	Puntos N / A	1,6

Se llevan a cabo prácticas de comercio justo en la cadena de suministro, se compra directamente al productor de fibra pagando hasta el triple del precio que ofrecen intermediarios, este precio es decidido y consensuado por las propias comunidades de la Puna mejorando así la situación económica de los mismos e incentivándolos a seguir con esquila de camélidos. Más de 2.500 familias de pequeños productores agropecuarios, pertenecientes a 80 comunidades nativas de la Puna, trabajan acompañando los casi 100 años de historia de la Hilandería y muchos más a favor del desarrollo de la artesanía excepcional de la cultura andina actualmente combinada con la moda y un grupo empresarial de excelencia que propone desafíos de adaptación y estándares de nivel mundial. Se busca llevar cuenta a través de los indicadores: “la cantidad de productores alcanzados”, “la cantidad de comunidades alcanzadas” “Cantidad de kilos de fibra de llama comprada y procesada”.

Se brinda apoyo al desarrollo de los productores locales a ser más sustentables y eficientes, dándoles a conocer nuevas metodologías de trabajo.

Collado expresa al respecto: “Desde Warmi se busca conocer las necesidades del productor, su idiosincrasia, la forma de crianza y manejo de sus majadas y a partir de este conocimiento generar el plan de acción en conjunto. Se trata de un desarrollo que implica un gran despliegue para poder llegar a los diferentes productores de la (amplia) zona y darles herramientas y facilidades para que desarrollen su trabajo de la manera más sustentable posible.”⁷⁶.


El 100% de las ganancias de la hilandería son reinvertidos en microemprendimientos productivos en la zona para generar un impacto multiplicador. Los mismos son gestados a través de la visión sistémica y endógena de Asociación Warmi Sayajsunqo, quién es accionista de Hilandería Warmi, representando 90

⁷⁶Hilandería Warmi que es y cómo nace esta empresa social argentina en Internet: <https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/hilanderia-warmi-que-es-y-como-nace-esta-empresa-social-argentina>, (mayo de 2021).

comunidades que habitan en los cerros desde hace siglos. Son más de 3.000 familias que actualmente administran un fondo comunal de microcréditos, producen sal, crían chinchillas, tienen un cibercafé en donde capacitan en computación y administran su estación de servicios. Su tarea ha sido reconocida y premiada en todo el mundo. Su último gran hito ha sido fundar la Universidad de la puna, en alianza con la universidad Siglo XXI de Córdoba, en donde este año ya estudian 60 chicos de los cerros. Como parte de la comunidad y expertos en las necesidades que se viven, identifican cómo generar ese impacto positivo y mediante qué acciones específicas. Uno de nuestros indicadores para llevar cuenta de todo esto es la “Cantidad de proyectos impulsados o llevados a cabo por la hilandería Warmi en la Puna”.

Con respecto a la diversidad, equidad e inclusión, formaron un equipo donde la equidad de género es intrínseca al proyecto y donde sus miembros tienen una especial sensibilidad al respecto. Es muy importante destacar que la mujer cumple un rol fundamental entre los integrantes y beneficiarios del propósito, punto que se visibiliza en su constitución societaria, donde se incluyen a las comunidades aborígenes representadas por el socio fundador, “Las Warmi Sayajsunqo”, del quechua "mujeres perseverantes" que son una organización integrada exclusivamente por mujeres de la Puna fundada por Rosario Quispe, líder colla. También podemos destacar que el equipo es un grupo diverso, ya que incluye varios grupos con problemas de inserción laboral, etaria (aprox. 8%), Étnico (aprox. 30%) por contar con personal de comunidades indígenas y LGBT (aprox. 7%) por contar con una empleada trans.

Ambiente

	Ambiente	8.7
	Gestión ambiental	3.3
	Aire y clima	3,0
	Agua	1.0
	Tierra y vida	1.4

La industria textil es la segunda mayor contaminante del medio ambiente, después del petróleo. Utiliza el 97% de sus materias primas de fuentes vírgenes y sólo el 2% de fuentes de reciclaje. De los 53 millones de toneladas de fibra producida para la industria, el 12% se desperdicia durante la producción de las prendas.

Según un estudio de la Fundación Ellen MacArthur, cada segundo se tira o se quema el equivalente a un camión de basura de textiles. Se pierden más de USD 500 mil millones de cada año debido a la falta de reciclaje en esta industria. Además, se liberan más de 1.200 millones de toneladas anuales de emisiones de carbono, lo que supera las emisiones de los vuelos internacionales y marítimos combinados. Mientras tanto, en el océano cada año se deposita medio millón de toneladas de microfibras, por el lavado de las fibras sintéticas, lo que equivale a más de 50.000 millones de botellas de plástico, pero éstas son imposibles de rescatar, convirtiéndose eventualmente en alimento de las especies marinas.⁷⁷

En Hilandería Warmi no ven sus descartes como un problema sino como una oportunidad de convertir sus desechos en materia prima para artesanos y artistas locales que, con creatividad e identidad, interpretan la bondad de las fibras naturales para seguir agregando valor y torcer una realidad ambiental que inquieta por lo que se donan a cooperativas o escuelas de oficios. Hilandería Warmi asumen su compromiso

⁷⁷La industria textil y el medio ambiente en Internet: <https://www.diarioandino.com.ar/noticias/2020/07/28/216641-la-industria-textil-y-el-medio-ambiente> (mayo de 2021).

Residuo Cero (*Zero waste*), donde el objetivo de este movimiento, o filosofía de vida como lo definen algunos, es reducir al máximo los residuos y la basura que se genera cotidianamente.

Tips para llevar a cabo este movimiento, seguir la regla de las 5 erres en el siguiente orden:

RECHAZAR lo que no se necesita.

REDUCIR lo que se necesita.

REUTILIZAR cambiando los desechables por alternativas reutilizables y comprar de segunda mano

RECICLAR aquello que no se puede rechazar, reducir o reutilizar

ROT que traducido quiere decir COMPOSTAR, DESCOMPONER

Al manejar todo el proceso productivo mantienen bajo control los litros de agua usados en el proceso de lavado con su posterior reutilización de los efluentes líquidos filtrados para la irrigación intrapredial. Al trabajar únicamente con fibras naturales, el impacto medio ambiental está muy por debajo de los estándares de la industria, por lo que no tienen reclamos en el uso de recursos de transformación.

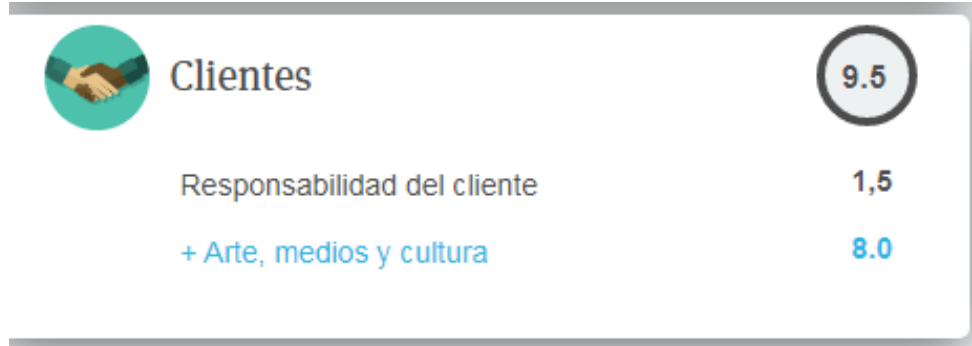
Por último y en concordancia en el posicionamiento que persiguen lograron obtener el Sello Buen Diseño argentino, que tiene como objetivo poner en valor y comunicar la distinción oficial que otorga el Ministerio de Producción de la Nación a los productos argentinos que se destacan por su alta calidad de diseño.

La marca Sello Buen Diseño argentino transmite la fortaleza que poseen los productos simples en su forma y útiles en su función. La multilateralidad denota la mancomunidad de las disciplinas que transforman al diseño en una herramienta sólida para forjar la identidad y el crecimiento del país.

Uno de los principales riesgos en las comunidades que venden fibra de llama y lana de oveja es el desarrollo de una industria sobre otra. La oveja al alimentarse arranca la hierba de raíz en una zona donde la flora lleva mucho tiempo en crecer y desarrollarse como tal, al suceder esto disminuye la cantidad de praderas nativas donde crecen, se alimentan y desarrollan llamas y vicuñas, dificultando así la

potencial cría de camélidos y el uso de su recurso. Este punto busca mitigarse con el indicador: “Cantidad de praderas nativas ocupadas por llamas”.

Cientes



Reconoce productos/servicios que fomentan actividades relacionadas con las artes, la cultura y la participación activa.

Están en plena comunicación con los consumidores en los diferentes canales de venta y distribución por medio de la web o redes sociales.

También comunican el “Plan 5R”.

Brindan la posibilidad al público en general de coordinar un recorrido por la planta durante el proceso textil, estas visitas guiadas buscan generar un diálogo reflexivo acerca de las empresas sociales y nuestra Puna, abordando características centrales de nuevos modelos de desarrollo y compromiso socioambiental.

3.14.- FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
➤ Empresa proactiva de triple impacto.	➤ Fortalecer la asociación ganar-ganar con los productores de fibra

<ul style="list-style-type: none">➤ Gobernanza plural y diversa al proceso estratégico y de toma de decisiones.➤ Liderazgo participativo con un gran compromiso con el propósito➤ Logro su certificación como Empresa B.➤ Fue distinguida con el Sello de Buen Diseño Argentino y Sello Origen Jujuy.➤ <i>Know How</i> del sistema de producción.➤ Alto grado de adaptación del personal a escenario cambiantes,➤ La empresa cuenta con máquinas de descordado (La Hilandería Warmi es la única en el país cuenta con dicha tecnología)➤ La hilandería cuenta con una flota de rodados propia.➤ Presencia alta en redes sociales.	<p>de la Puna.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ En el altiplano jujeño se encuentra la mayor población de llamas de la Argentina, animal del que se esquila la materia prima principal de la hilandería.➤ Clasificar por finura las fibras de llama en origen, para producir diferentes tipos de hilo con mayor valor agregado.➤ Revalorización de la fibra de llama a nivel nacional e internacional.➤ Cambio en las tendencias de consumo, crece el número de consumidores conscientes, que entienden que con su compra ayudan a hacer un mundo mejor.➤ Cobertura de los medios de comunicación de los emprendimientos de impacto.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Poca infraestructura administrativa.➤ Falta de procedimientos documentados.	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">➤ El riesgo de actores monopólicos en la zona, que negocian el precio de la materia prima quitándole valor al trabajo, fomentando el abandono de su actividad y disminuyendo progresivamente

	<p>logros y mejoras percibidas por las comunidades, influyendo en su sentido de pertenencia, obligando a los más jóvenes a migrar a los centros urbanos en la búsqueda de mejores oportunidades de desarrollo y ocasionando gradualmente la pérdida de saberes ancestrales parte de la cultura colla.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Demanda elevada de la fibra de Bolivia y Catamarca.➤ Uno de los principales riesgos en las comunidades que venden fibra de llama y lana de oveja es el desarrollo de una industria sobre otra. La oveja al alimentarse arranca la hierba de raíz en una zona donde la flora lleva mucho tiempo en crecer y desarrollarse como tal, al suceder esto disminuye la cantidad de praderas nativas donde crecen, se alimentan y desarrollan llamas y vicuñas, dificultando así la potencial cría de camélidos y el uso de su recurso.➤ Forma de pago a los productores, actualmente de contado en el
--	--

	<p>momento de la compra, se está avanzando en la implementación de otro tipo de medios de pago.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Factores climáticos en Abra Pampa, amplitud térmica, vientos fuertes y los bajos niveles de humedad que no favorecen el hilado.➤ Difamación de las características de la fibra de llama.➤ Productos de alpaca reconocidos mundialmente.➤ Incorporación del proceso de descordado a fibras de alpaca en Perú.➤ Las políticas de incentivos y las condiciones comerciales y operativas no siempre son alentadoras. También queda mucho por hacer en cuanto a beneficios impositivos y herramientas de financiamiento para pymes.
--	--

CONCLUSIÓN

- Las Empresa B son un fenómeno emergente con potencial para apoyar las transformaciones hacia la sustentabilidad en nuestro país y el mundo; pueden ser un actor de cambio sistémico al dar solución concreta a las problemáticas sociales y ambientales a las cuales se enfrenta la humanidad, esto se debe al compromiso que asumen al medir el impacto de sus acciones en la comunidad y el medioambiente. A través de una ampliación voluntaria pero vinculante del propósito socio ambiental de la empresa, esta desarrolla estrategias de largo plazo que admiten la conjugación del ánimo de lucro con los propósitos socioambientales de la empresa. Así, la Empresa B realiza un gran aporte en relación con las actividades de sustentabilidad, ya que logra redefinir el éxito de la empresa al medirlo en base al bienestar de las personas, la comunidad y el medio ambiente y plasmándolo legalmente en su misión, tratando a las utilidades como herramienta para lograr sus objetivos y no como un fin en sí mismas, amplían el espectro distributivo de las éstas, privilegiando el reparto de ellas entre los colaboradores y las comunidades y calificando la forma de funcionar gestionando con las mejores prácticas de mejora continua.

- Las Empresas B tienen una visión holística con respecto al ecosistema en el que se encuentra inserta, desarrolla un fuerte grado de entendimiento, compromiso y colaboración con los distintos actores involucrados, construyendo de esta manera modelos de negocios que generan relaciones mutuamente beneficiosas.

- Lo que diferencia a las Empresas B de las Empresas RSE, es que las primeras poseen una “misión”, un “propósito” que da sentido a su existencia (respondiendo al “Para qué” de la empresa) y que rige su actividad y guía la toma de decisiones. Esta misión se incorpora al objeto de estas empresas, de modo obligatorio, marcando así el camino para su desempeño. El altruismo es un gasto no escalable ni sostenible en cambio el triple impacto está incluido en la empresa como un valor.

- 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, ya que lo que no se mide no se gestiona.

- 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 a creación de sociedades que velen por el interés colectivo, son necesarias leyes nacionales que protejan y reconozcan este tipo de empresas cuyo objetivo es crear una nueva fuerza económica más inclusiva y lograr triple resultado, para que puedan competir al mismo nivel y condiciones que las empresas tradicionales y la sociedad aún no está totalmente o lo suficientemente concientizada como para impulsar cambios de hábitos y de normativas.

- Las Empresas B pueden operar en cualquier sector de la economía, pueden ser empresas que tiene un modelo de negocio innovador que busca resolver algún problema social o ambiental o porque su gestión interna en sí genera un impacto social y/o ambiental positiva, contribuyendo a la creación de valor social desde sus prácticas.

- En la actualidad en Argentina, existen 141 empresas B certificadas y 5 con sello B pendiente.

- El 75% de las Empresas B en Argentina son microempresas con modelos de negocios de impacto, quizás porque resulta mucho más fácil partir de cero que transformarse desde el esquema tradicional y en el caso de las grandes empresas, se requiere un mayor esfuerzo para que toda una organización pueda adaptarse y responder al triple impacto de manera genuina y con adhesión de todas las personas que la componen. Además, implica un proceso de transformación cultural y de repensar y reinventar el modelo de negocio para que sea de triple impacto.

- El 67% del total se ubican en AMBA, siendo la región NOA la segunda región con la menor cantidad de Empresas B, habiendo certificado solo dos de ellas hasta el momento: Hilandería Warmi y Cooperativa Magis.

- Hilandería Warmi y Cooperativa Magis , ejemplifican lo que es tener un ADN B, han logrado a través de su funcionamiento un gran impacto en la sociedad y en el ambiente en el territorio donde desarrollan actividades, por un lado Magis incubando emprendimientos sociales a través de las cuales busca resolver distintas problemáticas de la provincia de Salta y por otro lado Hilandería Warmi colaborando al desarrollo socio económico de la Puna, aprovechando el uso sustentable de los recursos camélidos y ovinos que tiene la región y al reinvertir sus utilidades en la ella. Ambas tuvieron distintas motivaciones a la hora de iniciar el proceso de certificar, Magis se encontraba en la búsqueda de nuevas herramientas de medición de impacto y al hacerlo sentó un precedente para próximas cooperativas efectoras que quieran certificar, ya que fue la primera en hacerlo para lo que fue necesario un intercambio de información entre las partes para lograr la adaptación a las particularidades de este tipo de organización. Hilandería Warmi por su parte como les sucede a muchas empresas que tiene ADN B sin tener la certificación, se identificaron como una empresa B y la certificación les permitió entre otras cosas comunicar mejor su propósito, su razón de ser, al formar parte de un movimiento de reconocimiento mundial. Ambas valoraron

en forma muy positiva a la herramienta de evaluación de impacto B, calificándola como muy fácil de usar y muy práctica, permitiendo reflexionar sobre qué es lo que está haciendo la empresa, cómo lo está haciendo y como buscar la mejora continua. Reconocen que hay cosas a mejorar como la formulación de algunas preguntas de la evaluación, pero en líneas generales el proceso es muy bueno. Magis sostiene que es necesario y animan a seguir trabajando en lograr una mejor adaptación del sistema B a la realidad de Argentina y de una región como el NOA, entienden que esto se debe a que se trata de un movimiento que inicio en EE. UU., es decir en un contexto con características transversalmente muy diferentes al contexto de los países de Latinoamérica. Así mismo manifiestan la importancia de que existan políticas públicas y una mayor concientización del mainstream empresarial para que este tipo de movimiento pueda prosperar y expandirse con más fuerza.

- Se pudo observar que la medición del desempeño de la empresa, la legitimación frente al consumidor y frente a otras empresas sobre las prácticas del negocio, la pertenencia a un movimiento de reconocimiento mundial y los múltiples beneficios que implican pertenecer a esta comunidad es lo que la lleva a las empresas a querer certificar y ser parte de un segmento del mercado que está floreciendo.

- El mayor desafío para concretar la promesa del modelo Empresa B es llevar el alcance de los primeros pioneros hacia el “mainstream”. Esto requiere no solo aumentar el número de Empresas B y apoyar su escalamiento individual, sino vincular a las Empresas B al propósito de resolver los más importantes problemas socioambientales de los territorios donde operan. Conectar el modelo de Empresas B con los sectores de las nuevas economías permite hacer realidad el papel del sector privado en la construcción de negocios que permitan a Argentina y a toda Latinoamérica a superar los modelos de crecimiento ligados a la reprimarización, la baja innovación y la desigualdad.

- Más allá de que las empresas logren la certificación, el movimiento B trata de lograr que más empresas midan su impacto, reflexionen en lo que hacen, en cómo lo hacen y analicen cómo mejorar continuamente para impactar positivamente en el ambiente y la sociedad.

- 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. Se espera que el concepto de Empresa B se autodestruya y que ofrecer productos y servicios de triple impacto sea la forma habitual de hacer negocios.

- A lo largo de esta investigación se pudo observar cómo las Empresas B, con apenas catorce años de existencia, han tenido un nivel de impacto significativo sobre la comunidad y el medio ambiente. En nuestro país y sobre todo en el NOA el movimiento B es incipiente, es por ello por lo que resulta necesario seguir desarrollando un ecosistema que promueva, disemine y permita el desarrollo de estas empresas. Expandir el movimiento B, es un desafío clave que implica cambiar las prioridades y medir el éxito por el triple impacto generado, difundiendo la conciencia social y ambiental en la región.

APÉNDICE

1.-Entrevistas a Magis e Hilandería Warmi

Se llevaron a cabo entrevistas al gerente general de Hilandería Warmi Gastón Arostegui a través de la plataforma Zoom y al cofundador de Cooperativa Magis Gonzalo Rodríguez Zubieta en forma personal. Las entrevistas fueron del tipo combinadas, ya que se prepararon preguntas de antemano, pero se permitió a los entrevistados narrar sus experiencias, puntos de vista, etc. Las preguntas previamente preparadas fueron las siguientes:

¿Cómo fue su primer acercamiento al movimiento B?

¿Por qué decidieron certificar B?

¿Qué opinan sobre la herramienta de medición de impacto de Sistema B?

¿Creen que está bien adaptada al contexto de Argentina y de la región?

¿Cómo fue su proceso de certificación? ¿Tuvieron alguna complicación durante el proceso? ¿implicó algún desafío?, ¿cuánto tiempo les llevó completarlo?

¿Sugirían a B-Lab algún cambio en el proceso de certificación?

Reflexiones que les dejó el proceso.

Si alguna empresa les preguntara que beneficios obtendrían por ser una Empresa B ¿Qué les responderían de acuerdo con su experiencia?

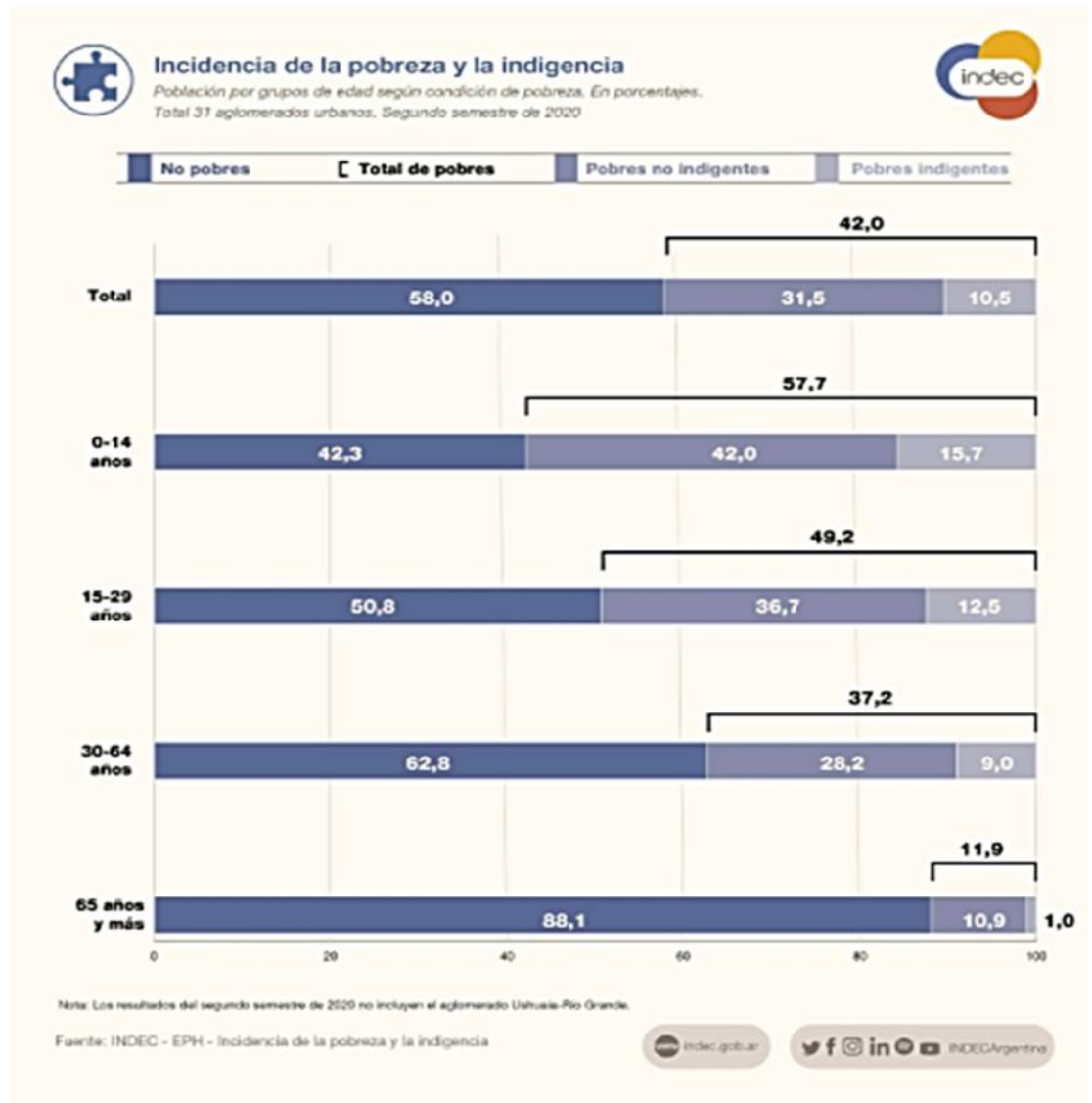
¿Consideran que el ser una empresa B influye en la decisión de sus clientes a la hora de elegirlos?

¿De acuerdo con su experiencia dirían que la gente conoce lo que significa el sello B?

¿De qué manera ayudan a difundir el movimiento B?

ANEXO

1.-Gráfico sobre la incidencia de la pobreza y la indigencia en Argentina



ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

General:

THOMPSON, Arthur y otros, Administración estratégica, trad. por Martín Rubio Ruiz, Ricardo, 19° Edición, (México, 2015).

VILÁ, Bibiana, Ambiente y sociedad en la Puna argentina. Los puneños y sus camélidos, editado por Conicet, (Buenos Aires, 2007).

Secretaría central de ISO, Guía sobre responsabilidad social: descubriendo ISO 26000, trad. por COPANT, (Suiza, 2014).

ABRAHAM, Moriana, TARASCONI, Iván, Diseño de Indumentaria FAUD e Hilandería Warmi-Experiencia de vinculación entre la Universidad e industria regional, (Córdoba, 2019).

Especial:

CORREA. María Emilia, Sistema B y Empresas B en América Latina, Editorial CAF, (Colombia, 2019).

ABRAMOVAY, Ricardo y otros, Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Latinoamérica, Editor Yopublico, (Chile, 2020).

Otras Publicaciones:

Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable y Sistema B, Guía Metodológica Potenciando Ecosistemas de Emprendedores Sustentables, (Bs As, 2020).

Hilandería Warmi, Reporte sustentabilidad Hilandería Warmi 2021.

Empresas B un nuevo concepto que conjuga el negocio con procesos amigables con el ambiente y la sociedad, en Internet, www.lanacion.com.ar, (enero, 2021).

Canvas B, en Internet: www.innodriven.com, (diciembre, 2020).

Sistema B Argentina, Reporte de gestión Sistema B Argentina 2020, (Buenos Aires, 2021).

La Empresa B redefine el concepto de beneficio en Revista Mercado, (Buenos Aires, 2020), publicación marzo 2020.

Canvas de emprendimiento social en Internet: www.emprendedoresocial.org , (enero, de 2021).

Mide lo que importa, en Internet: <https://bimpactassessment.net/>, (diciembre de 2020).

Consultas en Internet: <https://www.sistemab.org/> (octubre de 2020).

Empresas B la economía de triple impacto suma adeptos en Internet: www.argentina.vistage.com ,(enero de 2021).

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, Algunas definiciones de Responsabilidad social Empresaria, (Córdoba, 2018).

Cómo convertirse en Empresa B: historias de quienes lo lograron , en Internet: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/como-convertirse-empresa-b-historias-quienes-lo-lograron-n5553>, (abril de 2021).

Mas emprendedores de impacto para el mundo pospandemia en Internet: www.perfil.com , (mayo de 2021).

Como compran los argentinos es la pregunta que se hacen todas las Pymes del país en Internet: www.trendsity.com, (abril de 2021).

Marcas comprometidas por un mundo mejor en Internet: www.eltribuno.com, (diciembre de 2020).

Hilandería Warmi: identidad y economía del norte argentino en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=-JptMjNhDtk>, (mayo de 2021).

Warmi, somos perseverancia en Internet: <https://nixrevista.com/2020/01/03/warmi-somos-perseverancia/>.

Presentación Hilandería Warmi: Nuevo paradigma Empresario; Premio ciudadanía Empresaria 2019, pág. 2.

Consulta en Internet: www.warmi.org, (marzo de 2021).

Un sueño de un siglo hecho realidad, en Internet: www.endeavor.org.ar/sueno-siglo-hecho-realidad/, (abril de 2021).

Warmi la increíble historia de una hilandería exportadora jujeña que se remonta a 1922 en Internet: <https://www.lanacion.com.ar/economia/warmi-la-increible-historia-hilanderia-exportadora-jujena-nid2324667/>, (abril de 2021).

Jujuy ya tiene su tienda oficial en Mercado Libre en Internet: <https://prensa.jujuy.gob.ar/ujuy/ujuy-ya-tiene-su-tienda-oficial-mercado-libre-n100365>, (junio de 2021).

Hilandería Warmi, esencia ancestral en movimiento, en Internet: <https://www.creativityculturecapital.org/es/area/ethical-fashion/> (mayo de 2021).

Historias. Recuperaron una hilandería centenaria en Jujuy y la hicieron sustentable en Internet: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/historias-recuperaron-hilanderia-centenaria-jujuy-hicieron-sustentable-nid2405766/>, (abril de 2021).

La industria textil y el medio ambiente en Internet: <https://www.diarioandino.com.ar/noticias/2020/07/28/216641-la-industria-textil-y-el-medio-ambiente>

Desarrollo Sostenible, en Internet: www.accion.com/es/desarrollosostenible, (enero de 2021).

Necesitamos la Ley de BIC para acelerar el crecimiento de las empresas de triple impacto, en Internet: <https://noticiaspositivas.org/la-ley-de-beneficio-de-interes-colectivo-crecimiento-de-empresas-de-triple-impacto/>, (octubre de 2020).

Instagram: @sistemabarg <https://www.instagram.com/p/COc5q3HDmXg/>

Empresas B un nuevo camino para hacer negocios, en Internet: www.soyerrd2.wixsite.com, (diciembre de 2020).

¿Qué es la Ley BIC?, en Instagram: <https://www.instagram.com/p/COc5q3HDmXg/>, (mayo de 2021).

10 preguntas a Francisco Murray sobre las Empresas B en Internet: ¹Un sueño de un siglo hecho realidad, en Internet: [https://www.endeavor.org.ar/sueno-siglo-hecho-realidad/](http://www.endeavor.org.ar/sueno-siglo-hecho-realidad/), (abril de 2021).

FUNDACIÓN DEUSTO y otros, Competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible en cuadernos Orkestra, (enero de 2021).

Warmi, la hilandería que consolida el impacto social y busca el desarrollo productivo en Internet: <https://totalnewsagency.com/2021/04/04/warmi-la-hilanderia-que-consolida-el-impacto-social-y-busca-el-desarrollo-productivo/>, (abril de 2021)

Warmi, somos perseverancia en Internet:
<https://nixrevista.com/2020/01/03/warmi-somos-perseverancia/> ,(marzo de 2021).

Warmi emprendedores jujeños recuperaron una centenaria hilandería artesanal en Internet:
<http://somosarraigo.com.ar/noticias/warmi-emprendedores-jujenos-recuperaron-una-centenaria-hilanderia-artesanal/> (mayo de 2021).

Hilandería Warmi que es y cómo nace esta empresa social argentina en Internet:
<https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/hilanderia-warmi-que-es-y-como-nace-esta-empresa-social-argentina>, (mayo de 2021).

La Puna en el corazón de Hilandería Warmi en Internet:
<https://www.tresmandamientos.com.ar/2018/05/17/la-puna-en-el-corazon-de-hilanderia-warmi/> (mayo de 2021).

ÍNDICE ANALÍTICO

RESUMEN.....	- 1 -
PRÓLOGO.....	- 3 -

CAPÍTULO I:

¿A qué nos enfrentamos?

1.- Definición del problema	- 5 -
2.- Objetivos	- 6 -
3.- Metodología	- 7 -

CAPÍTULO II

Sostenibilidad y nuevas economías

1.- Desarrollo sostenible y Responsabilidad Social Empresaria	- 9 -
1.1.-Desarrollo sostenible	- 9 -
1.2.-Responsabilidad Social Empresaria	- 12 -
1.3- Relación entre desarrollo sostenible y RSE.....	- 18 -
2.- Nuevas economías e introducción al concepto de Sistema B y Empresas B	- 18 -
3.-Diferencia entre Empresas B y Empresas RSE.....	- 20 -

CAPÍTULO III

Sistema B y empresas B

1.- Origen de Movimiento B	- 21 -
2.- Sistema B	- 25 -
2.1.- ¿Por qué sistema B?	- 27 -
2.2.- Herramientas de medición de impacto de Sistema B	- 28 -
2.2.1.- Evaluación de Impacto B	- 28 -
2.2.2.- SDG Action Manager:	- 29 -
3.- Definición de Empresas B	- 30 -
3.1.- Elementos clave de una Empresa B	- 31 -
3.2.- Requisitos para ser una Empresa B	- 32 -
3.3.- ¿Por qué ser una Empresa B?	- 33 -
4.- Certificación B paso a paso.....	- 34 -
5.- Modelo de negocios Canvas B	- 39 -
5.1.- Canvas B vs Canvas de Emprendimiento Social (CES)	- 42 -
5.2.- Explicación de los apartados del CES.....	- 43 -

CAPÍTULO IV

Sistema B y Empresas B en Argentina

1.- Sistema B en Argentina.	- 46 -
1.1.- Gestiones del Sistema B en Argentina	- 49 -
1.2.-Promoviendo la medición.....	- 50 -
2.- Empresas B de Argentina.....	- 51 -
2.1.-Empresas B de Argentina por región socioeconómica	- 52 -
2.2.-Empresas B argentinas por provincia y rango	- 53 -

3.- Requerimiento legal de las Empresas B en Argentina	57 -
4.- Proyecto de Ley de Beneficio de Interés Colectivo	58 -
4.1.- ¿A quién beneficia la Ley BIC?.....	59 -
4.2.- ¿Qué obligaciones impone la Ley BIC?.....	60 -
4.3.- ¿Se crea un nuevo tipo societario?.....	60 -
4.4.- ¿Otorga beneficios impositivos la Ley BIC?.....	60 -
5.- Importancia de priorizar el triple impacto en Argentina.....	61 -
5.1.- Realidad socioeconómica de Argentina	61 -
5.2.-Percepción de los argentinos sobre la situación medioambiental del país ..	63 -
5.3.-Tendencias de las nuevas generaciones	68 -
5.4.- ¿Pueden las Empresas B ser parte de la solución de las diferentes problemáticas en Argentina?	70 -

CAPÍTULO V

Empresas B del NOA

Casos de Estudio: MAGIS e Hilandería Warmi

1.- Empresas B en la región NOA	73 -
2.- Caso de estudio: Cooperativa Magis.	75 -
2.1.- Descripción de MAGIS	75 -
2.2.- Valores de Magis	77 -
2.3.- ¿Qué ofrece Magis?.....	78 -
2.4.- ¿Quiénes trabajan con MAGIS?	81 -
2.5.- Proceso de Certificación B de Magis y sus desafíos.....	82 -
3.- Caso de Estudio: HILANDERÍA WARMI.....	89 -
3.1.- ¿Qué es Hilandería Warmi?.....	89 -
3.1.1- Logo.....	90 -
3.1.2.- Misión	90 -
3.1.3.- Visión.....	91 -

3.1.4- Organigrama.....	- 91 -
3.2.- Asociación Warmi Sayajsunqo	- 92 -
3.3.- Resumen e hitos de la Historia de Warmi	- 95 -
3.4.- Ubicación de Hilandería Warmi: la vuelta al corazón de la Puna.	- 97 -
3.5.- Productos de Warmi	- 98 -
3.6.-Warmi y la moda ecológica	- 99 -
3.7.- Proceso de producción.....	- 99 -
3.8.- Precio de sus productos	- 105 -
3.9.- Clientes a los que apunta Warmi y canales de venta	- 105 -
3.10.- Promoción.....	- 106 -
3.11.- Factores clave del negocio.....	- 107 -
3.12.- Desafíos enfrentados	- 108 -
3.13.- Proceso de certificación B de Hilandería Warmi.....	- 109 -
3.14.- FODA	- 118 -
CONCLUSIÓN	- 122 -
APÉNDICE	- 127 -
ANEXO.....	- 129 -
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	- 131 -
ÍNDICE ANALÍTICO	- 135 -