



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y RELACIONES HUMANAS

MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Trabajo de informe final

***Exploración del valor que adquiere la certificación en los modelos de
negocio en empresas B del Área Metropolitana de Buenos Aires
(AMBA)***

Miguel Angel González

2022

Contenido

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción	6
1.1 <i>Objetivos</i>	9
1.1.2 <i>Objetivo general</i>	9
1.1.3 <i>Objetivos específicos</i>	9
2. Marco teórico	10
2.1. <i>Antecedentes</i>	10
2.2. Acerca de B Lab	11
2.3 Sistema B	13
2.4. El movimiento global	15
2.5 Ser empresa B	17
2.6 Empresas B en Argentina	22
3. Metodología	28
3.1. Tipo de estudio	28
3.2. Enfoque metodológico	29
3.3. Muestra del estudio	29
3.4 Procedimiento de recolección de datos	30
4. Análisis de los datos	31
4.1. Breve descripción de las organizaciones entrevistadas	31
4. 1. 1. Papa Studio /Daravi	31
4. 1. 2. Proyecto Agua Segura	32
4. 1. 3. Brubank	33
4. 1. 4. Lo de Rodolfo	34
4. 1. 5. Cúbreme textiles	35
4.2. Desarrollo del Análisis de Datos	36
4. 2. 1 Antecedentes de los referentes	36
4. 2. 2. Motivacionales: ser parte, reconocimiento, legitimidad y ser referente	37
4. 2. 3. Análisis del valor que adquiere la certificación en los modelos de negocio de Empresas B del Área Metropolitana de Buenos Aires, según los miembros de las organizaciones bajo estudio.	38
4. 2. 4. Las razones que manifiestan las empresas certificadas para seguir perteneciendo a la comunidad B.	41
4. 2. 5. Los principales obstáculos, tensiones o límites por los cuales algunas de estas empresas B decidieron no renovar la certificación y cómo o a partir de qué estrategia sostienen su propósito fuera de esa comunidad	43

4. 2. 6. Análisis y reflexión sobre los aprendizajes alcanzados y los principales desafíos que han ido encontrando a partir de decidir ser parte de la comunidad B en terreno argentino a través de su certificación.....	45
5. Conclusiones	49
6. Anexo	53
7. Referencias Bibliográficas	54

Resumen

El presente trabajo investiga sobre un fenómeno relativamente reciente en lo referente a la conformación de empresas. Son organizaciones que plantean desde sus inicios que sus actividades tengan un triple impacto; económico, social y ambiental.

Dentro de este movimiento, a principios del año 2000, nace en los Estados Unidos B Lab, una organización que decide implementar una certificación que avale el accionar de éstas empresas dando el surgimiento de las llamadas Empresas B.

En la Argentina, Sistema B es la entidad que a nivel local otorga la certificación B a todas las empresas que deciden sumarse a este movimiento de triple impacto. En 2012, certifica a la primera empresa en nuestro país, iniciando la adhesión de otras organizaciones en los años siguientes.

En este trabajo se explorará el valor que representa ser Empresa B en la Argentina según el discurso de los referentes de empresas que han adoptado dicha certificación en sus modelos de negocios. Asimismo, se indagará en los aprendizajes y los desafíos que atravesaron en el proceso y las razones por las cuales continúan certificando, frente a los motivos, límites y tensiones por las cuales algunas empresas luego de algunos años dejaron de certificar. Las cinco empresas seleccionadas para los casos de estudio se encuentran ubicadas geográficamente en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Se pudo identificar que valores como el sentido de pertenencia, el reconocimiento y la legitimación, por un lado, y el espacio de aprendizaje, desarrollo y posicionamiento potencial que ofrecen, por el otro, constituyen los principales aportes de valor que ofrece la certificación B.

Cabe mencionar que las empresas que decidieron no continuar con la certificación percibieron a la misma, sólomente, como una mera carga de información, en lugar de visualizarla como herramienta de gestión. Sumado a eso, producto de las dificultades económicas que atravesaron estas empresas y ante la ausencia de una estrategia de retención y seguimiento por parte de Sistema B, han priorizado atender aspectos del negocio en vez de afrontar un nuevo pago de la certificación.

Por ultimo, surgen de la exploración, como desafíos la necesidad de profundizar el rol de la comunicación acerca de qué significa ser B por parte del movimiento y desarrollar mecanismos de articulación con diferentes actores - como puede ser la Universidad y los gobiernos – que permita trascender el hecho de ser un enfoque de nicho.

Palabras clave: Empresas B, Certificación B, Sistema B, Aprendizajes, Triple impacto.

Abstract

The present work investigates a relatively recent phenomenon regarding the formation of companies. There are organizations that propose from the beginning that their activities have a triple impact; economic, social and environmental.

Within this movement, at the beginning of the year 2000, an organization was born in the United States, B Lab, which decided to implement a certification that endorses the actions of these companies, giving rise to the so-called B Companies.

In Argentina, Sistema B is the entity that at the local level grants B certification to all companies that decide to join this triple impact movement. In 2012, it certified the first company in our country, initiating the adhesion of other organizations in the following years.

This paper will explore the value of being a B Company in Argentina according to the discourse of the referents of companies that have adopted this certification in their business models. Likewise, the lessons learned and the challenges they went through in the process and the reasons why they continue to certify will be investigated, and the reasons, limits and tensions why some companies stopped certifying after a few years, will be investigated.. The five companies selected for the case studies are geographically located in the Area Metropolitan of Buenos Aires.

It was possible to identify that values such as the sense of belonging, recognition and legitimacy on the one hand, and the space for learning, development and potential positioning that they offer, on the other, constitute the main value contributions offered by the B certification.

The companies that decided not to continue with the certification perceived it, only, as a mere load of information - failing to visualize it as a management tool. Added to this, as a result of the economic difficulties that these companies went through and in the absence of a retention and follow-up strategy by System B, they have prioritized attending to aspects of the business rather than facing a new certification payment.

The need to deepen the role of communication about what it means to be B and develop articulation mechanisms with different actors - such as the University and governments - that allow transcending the fact of being a niche approach arise as challenges.

Keywords: B Companies, B Certification, B System, Apprenticeships, Triple Impact.

1. Introducción

En los últimos años, surgió una reciente tipología de empresa donde la ganancia no es un fin sino un medio para resolver problemas sociales o medioambientales. Las llamadas empresas B, son organizaciones que establecen un nuevo paradigma económico promoviendo la creación de los negocios de triple impacto: social, económico y ambiental.

Según Correa (2019) una de las innovaciones más interesantes de las Empresas B es que permiten identificar a las empresas según el impacto positivo al que quieren contribuir. Por su parte, la economía tradicional organiza a las empresas por su contribución al crecimiento económico y la generación de empleo.

Este tipo de organizaciones no dejan de lado la necesidad de generar ganancias, sino que ahora en vez de enfocarse sólo en los intereses de sus accionistas (*shareholders*), prestan mayor atención a sus públicos interesados (*stakeholders*) en su totalidad (Apruzzese, 2015).

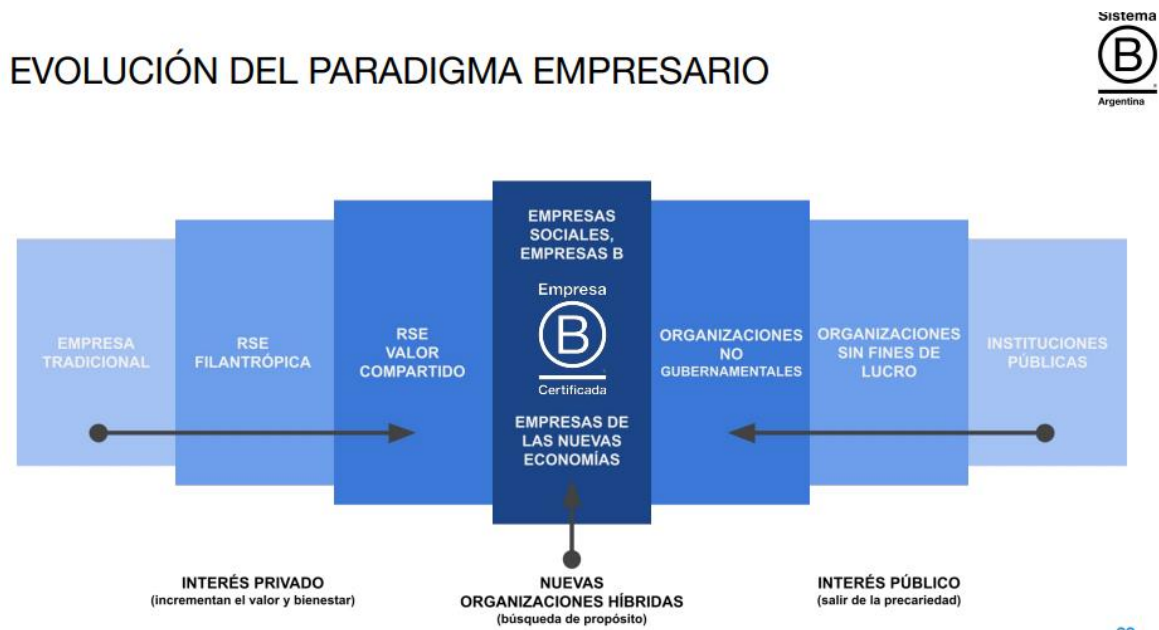
Resulta interesante hacer un recorrido por algunas definiciones recientes que surgen sobre este tipo de organizaciones. Las empresas B son producto de una idea positiva vinculada a la creación humana, su dinamismo y búsqueda incesante del bien social. Se puede considerar que todavía el concepto definitivo de “empresa B” no es un concepto acabado. No existe hasta el momento una definición precisa y definitiva acerca del concepto de “empresa B”. Es una idea en desarrollo que se expande por el continente y que logrará su precisión por aproximaciones sucesivas (Etcheverry, 2013).

Investigaciones recientes sostienen que son empresas que buscan el beneficio y sustentabilidad económica, desarrollando una nueva forma de relacionarse con el mercado, sin perder de vista otros objetivos que las hacen relevantes para la sociedad, teniendo especial consideración por los propios trabajadores, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto (Battistel, 2013).

La Empresa B es un fenómeno emergente, que forma parte de lo que se conoce como empresas híbridas o empresas con propósito, resultantes del proceso de convergencia entre actores diversos que buscan usar instrumentos de mercado para construir bienes de interés público (Abramovay, Correa, Gatica, Hoff, 2013).

En la imagen a continuación se puede observar cómo desde Sistema B caracterizan la posición que adquieren las Empresas B en la evolución del paradigma empresario.

Figura 1: Posición de las Empresas B en la evolución del paradigma empresario.



Fuente: Taller Quiero ser B, 30/11/2022.

La certificación a las Empresas B es otorgada por la ONG de origen estadounidense B Lab a partir de una evaluación que debe alcanzar determinado resultado. Si el resultado de dicha evaluación arroja un puntaje mayor a 80 puntos, la empresa podrá avanzar a la instancia de auditoría virtual de la mano de B Lab. Luego de la certificación, la empresa se comprometerá a abonar un *fee* anual (cuyo valor se determina en función de la facturación de la empresa en su último año fiscal). En total, todo el proceso de verificación virtual puede demorar entre 8 meses y un año. Una vez obtenida, la certificación B deberá ser validada cada tres años.

La certificación es solo un aspecto que define a las Empresas B. La otra característica principal es la pertenencia a un ecosistema de actores estratégicos que utilizan las empresas como una fuerza para hacer el bien común, porque a partir de la creación del concepto B Corp se ha generado una comunidad de apoyo que les permite a las empresas generar shared value (Apruzzese, 2013).

En Argentina, según datos suministrados por Sistema B Argentina¹ - la entidad que nuclea y otorga la certificación en el país - en agosto del año 2020 había 115 empresas B pertenecientes a diferentes rubros - posicionándose nuestro país en el tercer lugar luego de Brasil y Chile con 158 y 156 Empresas B, respectivamente. Según la misma fuente, en septiembre del año 2022 en Argentina la cifra asciende a 170 empresas y en Diciembre 2022 ya son 197.

En este contexto, la presente investigación se centrará en explorar el valor que adquiere ser Empresa B en la Argentina según el discurso de los miembros de las organizaciones que certifican y adoptan dicha certificación en sus modelos de negocios en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Más allá de las adhesiones, en este tiempo también hubo empresas que por diversas razones no renovaron. Por ello, este trabajo intentará rescatar tanto los aprendizajes alcanzados por las empresas que forman parte del colectivo B como los de aquellas organizaciones que ya no forman parte de la comunidad B al decidir no renovar su certificación. A su vez se explorarán los desafíos que han atravesado a partir del momento en que han decidido certificar, los motivos o razones que han encontrado por el cual continuar y cuáles han sido los argumentos que alegaron aquellas que decidieron dejar de pertenecer a la comunidad, es decir, que decidieron no renovar la certificación.

Al ser un movimiento de reciente arribo en el país, recordando que sólo cuenta con 10 años de antigüedad certificando empresas en la Argentina, el estudio sobre la evolución de las empresas B o cómo ha impactado en las empresas que participan o han participado alguna vez, ofrece un terreno fértil para ser analizado: ¿Qué aporte de valor ofrece a las organizaciones? ¿Cuáles son los aprendizajes alcanzados y/o el impacto, ya sea en sus modelos de negocios y/o en las propias personas? También, nos interpela sobre los desafíos con los que las organizaciones se han encontrado en el camino por haber decidió ser parte y certificar o los motivos por los cuales se alejan del movimiento desistiendo de renovar su certificación como empresa B.

Todos estos interrogantes tornan especialmente relevante a este estudio exploratorio.

¹ <https://www.sistemab.org/>

1.1 Objetivos

1.1.2 Objetivo general

Caracterizar y analizar el valor que representa ser Empresa B en la Argentina según el discurso de los referentes de empresas que adoptan dicha certificación en sus modelos de negocios frente al de los miembros de aquellas empresas que decidieron no renovar la certificación, pero aun así sostienen sus propósitos fuera de dicha comunidad, en el contexto del Área Metropolitana de Buenos Aires.

1.1.3 Objetivos específicos

- Identificar, describir y analizar el valor que adquiere la certificación en los modelos de negocio de Empresas B del Área Metropolitana de Buenos Aires, según los miembros de las organizaciones bajo estudio.
- Relevar y analizar las razones específicas que manifiestan las empresas certificadas para seguir perteneciendo a la comunidad B.
- Explorar los principales obstáculos, tensiones o límites por los cuales algunas de estas empresas B decidieron no renovar la certificación y cómo o a partir de qué estrategia sostienen su propósito fuera de esa comunidad.
- Brindar un análisis y reflexión sobre los aprendizajes alcanzados y los principales desafíos que han ido encontrando a partir de decidir ser parte de la comunidad B en terreno argentino a través de su certificación.

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Estudios recientes sobre el origen de las empresas B identifican dos acontecimientos relevantes como las primeras iniciativas que promovieron e impulsaron su creación.

Según Fainstein, Estela, Tutores, Sanjuan & Loewy (2015) si bien las empresas B surgen inicialmente en Estados Unidos en el año 2006, su historia se remonta unos años antes, en 1993, de la mano de los empresarios Jay Coen, Bart Houlahan y Andrew Kassoy quienes crean la empresa ADN1 donde fabricaban calzado de basquet y ropa de negocios.

Con cancha de básquet en su oficina, clases de yoga y amplios beneficios para sus trabajadores, esta organización era sumamente disruptiva en su contexto. Sin embargo, en el año 2005, por diversas razones deciden vender la empresa. Los nuevos dueños de la compañía deciden no continuar con las buenas prácticas de impacto social, priorizando sólo la obtención de ganancias a corto plazo.

Este hecho coincidió también con otro acontecimiento significativo. En el año 2000 en los Estados Unidos, la empresa de helados Ben&Jerry's recibió una oferta de compra por parte de Unilever, oferta que fue rechazada dado que esta firma (Ben & Jerry`s) se consideraba una empresa responsable con la comunidad y que utilizaba solo productos orgánicos, principios incompatibles con la política de la multinacional. Unilever ante el rechazo, acude a la Corte Suprema de Estados Unidos la cual obligó a vender la compañía amparándose en la legislación vigente que establece que uno de los principales deberes de la empresa es maximizar el beneficio de los accionistas. Además, dictamina que los dueños de B&J's no podían demostrar que el modelo de negocio y actividad gerencial que seguían podía mejorar el beneficio que iban a recibir los accionistas si aceptaban la oferta de Unilever. Hoy Ben&Jerry's es una marca de Unilever (Battistel, 2013).

Este problema judicial fue un hito clave para generar una nueva forma de ver el mundo corporativo, en donde el aspecto social y medioambiental tomaron un rol fundamental bajo este nuevo modelo de gestión (Tapia Velásquez & Zegers Vial, 2014).

Para Tapia Velásquez & Zegers Vial (2014) ante la crisis económica que afectó al mundo a principios del 2008, nace una ciudadanía que se mostró preocupada e indignada con el modelo económico y con la actitud que habían tenido aquellas personas que desencadenaron este gran desastre financiero desde el sector privado.

Un exceso de ambición y codicia por parte de unos pocos, terminaron por hartar a muchas personas que exigían un cambio en la forma de actuar de las empresas. El surgimiento de esta nueva ciudadanía empoderada, con mayor acceso a la tecnología y cansada de los abusos, fue un hito clave para el desarrollo de este nuevo tipo de firmas en el mundo (Tapia Velásquez & Zegers Vial, 2014).

2.2. Acerca de B Lab

El nuevo camino de la empresa ADN1 sin sus beneficios hacia los trabajadores entre otras acciones, generó una gran frustración en los fundadores y ante ello, decidieron buscar una alternativa de hacer negocios para poder mantener los aportes positivos a la sociedad, en conjunto con la generación de rendimientos financieros (Fainstein, Estela, Tutores, Sanjuan & Loewy; 2015).

Cabe señalar que en los EE. UU., las empresas, sus directores y gestores, se deben orientar a maximizar el retorno financiero de los accionistas, y las acciones que reduzcan ese beneficio, en comparación con otras acciones que podrían tener un mayor retorno financiero, pueden ser un incumplimiento de la responsabilidad fiduciaria. De esta forma, las empresas pueden desarrollar normalmente las acciones de impacto social o ambiental positivo que tengan retorno financiero demostrable, es decir, pueden actuar con propósito de beneficio público, siempre y cuando sea también de beneficio financiero para la empresa.

En este contexto, en el año 2006, los fundadores de ADN1 Coen, Houlahan y Kassoy desarrollaron dos iniciativas: por un lado, una organización sin fines de lucro denominada B-Lab, y por otro promovieron cambios legislativos para la creación de un nuevo tipo de empresa legal, las Benefit Corporations. Hasta el momento, este nuevo marco legal se ha establecido en 20 estados de los Estados Unidos (Fainstein, Estela, Tutores, Sanjuan & Loewy; 2015).

Es justamente esta confluencia de acontecimientos la que impulsó el surgimiento de las Empresas B.

B-Lab, es la ONG norteamericana que desarrolló una herramienta de evaluación de sostenibilidad y el proceso de certificación para las empresas de triple impacto. Esta nueva tipología de organización incluye en sus estatutos objetivos económicos, sociales y ambientales. Así, no sólo miden los resultados del negocio, sino que buscan un impacto positivo en su comunidad y en el ambiente. El fin último es el de generar conciencia y divulgación sobre estos conceptos para que se vuelva la regla general de la economía el conjugar el fin económico junto con el social y medioambiental. Esta manera de pensar y proceder beneficia no solo a las personas sino también a las propias empresas que, de seguir operando bajo el paradigma actual (donde el foco sólo está puesto en generar ganancia) verán la producción y comercialización de sus productos y servicios limitados por la falta de recursos naturales (Apruzzese, 2013).

B Lab creó inicialmente tres herramientas claves, diseñadas por empresarios para empresarios, para acompañar el avance de una nueva forma de hacer negocios en el mundo: la Evaluación de Impacto B, la Empresa B Certificada y B Analytics. Estas herramientas permiten a consumidores, empleados, proveedores, vecinos o inversionistas identificar a las empresas cuyos accionistas se han comprometido legalmente con un propósito de impacto positivo a largo plazo y con una gestión rigurosa de sus impactos sociales y ambientales (Correa, 2019).

Para apoyar el desarrollo de la inversión de impacto, B Lab creó también el Global Impact Investment Rating 22 Service (GIIRS), un servicio de evaluación de impacto para inversionistas que buscan empresas con impacto social y ambiental positivo (Correa, 2019).

B Lab promueve una comunidad de empresarios activamente comprometidos con el planeta y la sociedad, y un movimiento de Empresas B que se ha expandido alrededor del mundo, con una red de aliados de B Lab en 26 países. La primera alianza de este movimiento global fue la de Sistema B en América Latina. Entre el 2013 y el 2017, B Lab construyó alianzas en Australia y Nueva Zelanda (2013), Reino Unido y Europa (2014), Canadá (2015) y África del Este (2017) Correa (2019).

2.3 Sistema B

Tras el impacto y expansión de las B Lab, a nivel regional, comenzó a desarrollarse una transición hacia un desarrollo más sostenible en América de Sur. Es así como a mediados de 2011, cuatro emprendedores con historias de vida muy diversas pero con muchos intereses en común, Pedro Tarak, Juan Pablo Larenas, Gonzalo Muñoz, y María Emilia Correa se unieron para promover fuerzas económicas para la transición hacia nuevas economías (Abramovay, Correa, Gatica, Hoff, 2013).

Con largas y variadas experiencias, coincidieron en reconocer la frustración de tratar de promover cambios al interior de empresas tradicionales y encontrarse con la limitación de la necesidad de privilegiar el rendimiento financiero de corto plazo por sobre la búsqueda de una mejor sociedad, incluso a pesar de que dueños y gestores compartieran el mismo interés (Abramovay, Correa, Gatica, Hoff 2013)

A fines de 2011 acordaron un contrato de licencia con B Lab para traer las Empresas B a América Latina. En enero del 2012 se realizó una primera consulta internacional sobre las Empresas B, en un encuentro en el Museo de Artes Visuales en Santiago, Chile, apoyado por la Fundación Rockefeller y varios ciudadanos privados (Correa 2019).

Según información difundida a través de su sitio web² - SistemaB.org - en Latinoamérica, Sistema B es la 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, deben trabajar junto a las Empresas B y

² <https://www.sistemab.org>

otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros trabajen por construir una economía más justa, equitativa y regenerativa para las personas y el planeta. Con presencia en varios países nuclea, coordina y certifica a las empresas B a través de B Lab. Busca construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales.

Esta organización trabaja desarrollando e interconectando seis comunidades de actores de la economía: 1) las Empresas B, 2) grandes actores de mercado, 3) actores de la política pública, 4) líderes de opinión, 5) inversionistas y 6) la academia (con educadores, investigadores y docentes) como se muestra en la siguiente figura.

Figura 2: Sistema B: modelo de acción sistémica



Fuente: Correa, M. E. (2019). Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>, pág. 62.

Según Correa, Sistema B avanza con la visión de redefinir el éxito en la economía, promoviendo acciones dentro de estas seis comunidades para construir ecosistemas que fortalezcan a las empresas y otros agentes económicos que usan las fuerzas del mercado para resolver problemas sociales y ambientales (Correa, 2019)

Particularmente, a partir de esta búsqueda de integración entre actores, es que surge Academia B, iniciativa con la que se proponen generar vínculos entre la academia, las Empresas B, y el movimiento por una nueva economía para generar nuevo conocimiento e instancias de desarrollo de capacidades. Su objetivo estratégico es fomentar la producción de la literatura académica, programas de formación, herramientas de divulgación e información general que permita generar conocimiento y aprendizaje permanente sobre las Empresas B y sobre el movimiento por una nueva economía en América Latina. Sistema B pone a disposición de Academia B su capacidad de articulación y la infraestructura virtual y presencial.

Actualmente, a diez años de su creación, Sistema B se encuentra presente en 19 países de América Latina con más de 900 empresas certificadas. En el mundo, las empresas B logran una facturación mundial de 63 billones de dólares empleando a 120.000 personas.

Cabe destacar que el 97% de las Empresas B de América Latina consiguen el puntaje para obtener la recertificación, lo que significa que han logrado mantener o mejorar su desempeño social y ambiental (Correa 2019).

Las Empresas B en Latinoamérica son en su mayoría empresas de creación reciente, con menos de 5 años de operación, pequeñas, con menos de 10 empleados, con ventas inferiores a dos millones de dólares, y más de la mitad de ellas están en el sector de servicios (Abramovay, Correa, Gatica, Hoff 2013).

2.4. El movimiento global

Según Connolly, Filippi, & Noel (2016), la motivación de las empresas está cambiando. El lucro no es hoy el único motor del empresario/emprendedores del siglo XXI, sino más bien un indicador de progreso y una herramienta para lograr satisfacer intereses del conjunto de sus públicos de interés, incluyendo el de sus accionistas. El objeto de una sociedad comercial

no sería sólo el económico, sino que albergaría un propósito integral mucho más amplio. Esta evolución, en un principio, se circunscribía a las decisiones estratégicas de los directores, pero hoy se expresa además en sus estructuras de gobernanza (en los instrumentos constitutivos o en pactos de accionistas).

Este nuevo sector de empresarios y emprendedores está utilizando la fuerza de los negocios para aportar a la solución de los actuales desafíos sociales y ambientales. Se trata de nuevos modelos de organización empresarial que combinan propósito con ánimo de lucro: empresas “híbridas”, “negocios con propósito”, “empresas lideradas por una misión” o “empresas de triple impacto” (Connolly, Filippi, & Noel, 2016)

A continuación, en la figura 2, se puede visualizar una representación de la presencia de la organización del movimiento B a través de la distribución de B-Lab en 26 países del mundo.

Figura 3: Presencia de la organización B Lab a nivel global



Fuente: Correa, M. E. (2019). Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>, pág 52.

Ampliando la información difundida por Sistema B, en el mundo (Datos actualizados al mes de diciembre 2022) son 5975 las organizaciones certificadas como B ubicadas en 79 países con presencia en más de 154 industrias.

En América Latina, el 85% de las Empresas B tienen menos de 50 trabajadores, es decir, son pequeñas y medianas (pymes), y han sido creadas en su mayoría después del 2008 (Correa 2019)

La empresa B más grande del mundo se encuentra en Latinoamérica. Se trata de la multinacional brasileña Natura & Co. Además, es la tercera región del mundo con la mayor cantidad de empresas B Certificadas, después de Norteamérica y Europa.

En Europa (datos del mes de octubre 2020) el Reino Unido es la región con mayor certificación B (291). En Asia, Taiwan lidera (26) seguida por China (18). En Africa, Kenia (20) Sudáfrica (9) y Uganda (4) se podría indicar que tienen una participación activa, siendo escasa la inserción de las empresas b en el resto del continente. Mientras que Oceanía, supera ampliamente a África y Asia con 305 empresas certificadas distribuidas entre Australia (272) y Nueva Zelanda (33). Por último, Estados Unidos lidera el ranking mundial de compañías certificadas con un total de 1.328.

2.5 Ser empresa B

Como se ha mencionado, el surgimiento de las Empresas B se origina en Estados Unidos, trasladándose años después al resto de los países del mundo.

Según Carrello (2018), *ser empresa B* significa el compromiso de demostrar que las empresas pueden y deben ser agentes de cambio y contribuir a la solución de las grandes problemáticas sociales y ambientales. Las empresas B tienen la convicción de ser las mejores empresas para el mundo.

Al momento de indagar el concepto de empresa B, debe entenderse como una organización cuyo propósito está en el centro del negocio. Es decir, en torno a éste se construye un modelo de negocios particular para cada una de ellas que genera los ingresos

de la empresa (Apruzzese, 2015). La misión y la visión fundamental de la empresa puede traducirse en este propósito cuyo fin es resolver los problemas del contexto actual (sociales, económicos y ambientales).

La empresa B combina la rentabilidad con la solución de problemas sociales y ambientales, comprometiéndose con el cambio y buscando ser no sólo la mejor del mundo, sino también la mejor para el mundo. A diferencia de la empresa tradicional, cuya misión es obtener utilidades a corto plazo para sus accionistas, las empresas B redefinen su propósito e incorporan a sus estatutos el triple impacto positivo, creando un nuevo Modelo de Negocio, considerando en sus decisiones a consumidores, trabajadores, comunidad, inversionistas y medioambiente (Mottillo, Prieto, & Stöltzing, 2014).

Cabe mencionar que las categorías, *Empresas B* y las *Benefit Corporations*, en EEUU generan confusión. Si bien, comparten características, tienen diferencias esenciales: *la certificación B – propia de las Empresas B* - es una certificación otorgada por B Lab, mientras que las *Benefit Corporations* son entidades legales autorizadas por el Estado en EEUU y no requieren ser certificadas como Empresas B (Abramovay, Correa, Gatica, Hoff, 2013).

Una característica distintiva, que se puede mencionar, es que 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 este movimiento global de empresas que quieren hacer un cambio, utilizando la fuerza de mercado para dar soluciones a problemas sociales y ambientales (Carrello, 2018).

Es importante mencionar que las Empresas B eligen voluntariamente cumplir con estándares rigurosos para su desempeño social y ambiental y de transparencia. Amplían su mandato fiduciario para comprometerse legalmente a crear beneficios, tanto para los accionistas como para las demás partes interesadas. Consideran que están creando empleos con dignidad y sentido; están promoviendo comunidades prósperas; que están protegiendo a la naturaleza y creando productos y compañías regenerativas (Correa, 2019).

Justamente, según Groppa & Sluga (2015), para certificar como empresa B las compañías deben cumplir con altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. A su

vez, es necesario que se comprometan a considerar el interés a largo plazo de todos los grupos vinculados a ella como criterio para la toma de decisiones.

Como se menciona desde Sistema B las empresas para ser B deben atravesar un proceso de certificación en el que **se revisan cinco áreas**: *gobernanza, trabajadores, clientes, medioambiente y comunidad* como muestra la figura a continuación (figura 3)

Figura 4: ¿Cómo ser empresa B Certificada?



Fuente: ¿Cómo ser Empresa B Certificada?, <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Para Groppa & Sluga (en Della Mea, 2013) los directivos de estas empresas deben conjugar los derechos de los accionistas a recibir utilidades, con los intereses de los demás públicos de interés: colaboradores o trabajadores, la cadena de valor, el medio ambiente y las comunidades en donde operan. Por tal motivo, las empresas deben realizar enmiendas legales en sus estatutos – si es que no nacieron con esta perspectiva- antes de alcanzar esta certificación (Groppa & Sluga, 2015)

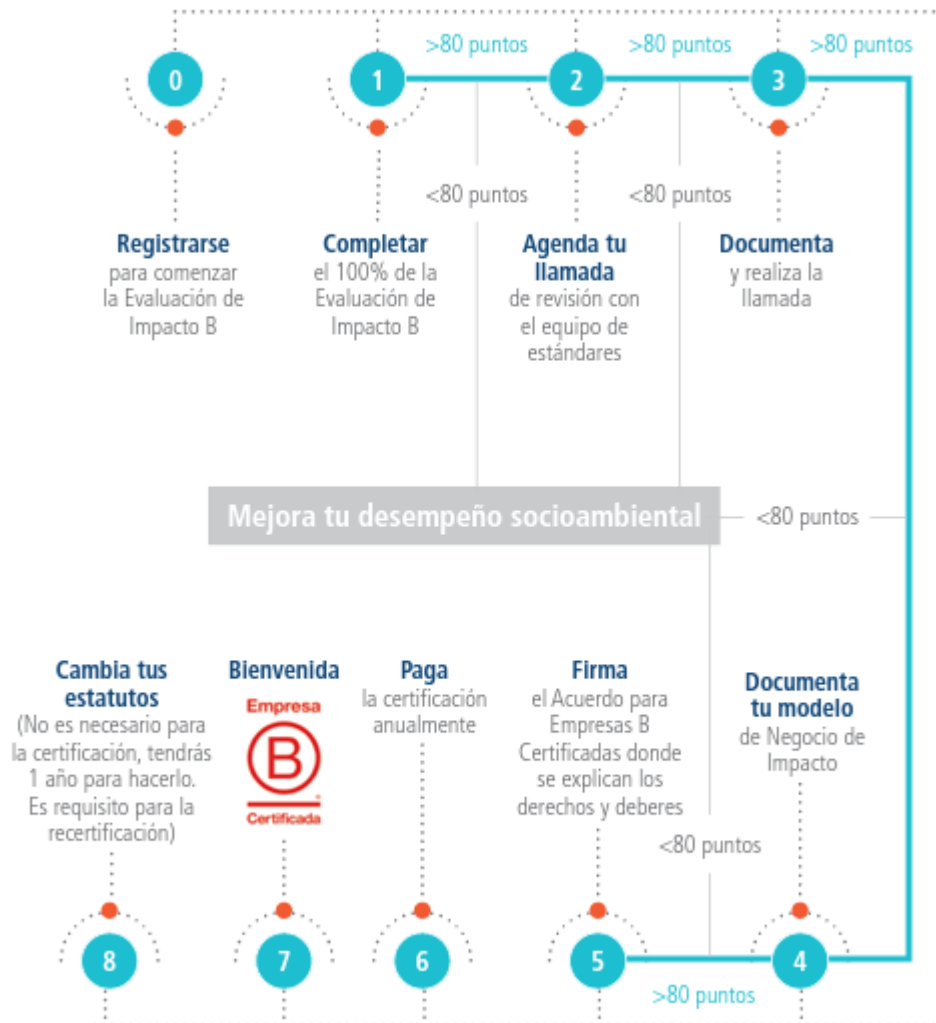
Ser B requiere firmar un acuerdo de interdependencia e integrarse a una comunidad. El acuerdo es un compromiso para tener conducta ética que impactará, no sólo a la empresa sino al conjunto de la comunidad B y a lo que ésta representa (Carrello, 2018).

En síntesis, para ser B es necesario atravesar por tres etapas. En primer lugar, hay que *definir un propósito* que genere un impacto positivo en las personas y el ambiente que lo rodea, más allá de la generación de ganancias. Luego, la empresa debe completar la "Evaluación de Impacto B", autodiagnóstico que se realiza a través de una herramienta de gestión online, gratuita y confidencial, y que permite conocer el impacto socioambiental de la empresa. Es un requisito obtener más de 80 puntos sobre 200, en esa evaluación para poder someterse a la auditoría externa por parte de B Lab. Por último, *establecer un compromiso legal*, que debe expresarse en el estatuto de la empresa agregando los requisitos que declaren el impacto positivo que se quiere generar, un propósito por el cual deberán velar los accionistas e inversores. Una vez aprobada la certificación, se renueva cada tres años, lo que se denomina recertificación.

Cabe aclarar que la certificación requiere al menos un año de funcionamiento en el mercado. Sin embargo, existe la opción de obtener la *Certificación Empresa B pendiente* para proyectos que recién empiezan y no cuentan aún con al menos un balance anual. Asimismo, periódicamente, la Evaluación de Impacto B aumenta progresivamente su exigencia, pues la organización quiere promover las mejoras de gestión.

A continuación, se puede observar - en la figura 5 - cada uno de los pasos que deben atravesar las empresas desde que deciden registrarse hasta que logran la certificación.

Figura 5: Pasos para ser una Empresa B Certificada



Fuente: Correa, M. E. (2019). Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>, pág. 124

Estos mismos pasos se replican en la filial para América Latina como se puede visualizar desde la pagina de Sistema B desde la cual se informan los requisitos para el público interesado³.

³ <https://www.sistemab.org/ser-b/>

2.6 Empresas B en Argentina

Como antecedente en Argentina, se puede mencionar que en el año 2007 nace Emprendia, una empresa que surge con el objetivo de acompañar a empresas, ONGs y gobiernos para potenciar su compromiso con la sustentabilidad. Recién en el año 2012 se convierte en Empresa B, siendo la primera en el país en recibir su certificación.

Emprendia es una consultora en comunicación y sustentabilidad que asesora a empresas y a distintas marcas reconocidas. En 2012 se convierte en la primera empresa de la Argentina con certificación B (Mottillo, Prieto & Stöltzing, 2014).

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

Según Fainstein, Tutores, Sanjuan, & Loewy (2015) durante 2014-2016 Sistema B en Argentina implementó un plan estratégico de crecimiento que incluyó diversas áreas de acción:

- I. Empresas B: Impulsar más Empresas B, para articular una comunidad fuerte, diversa y creciente de miles de Empresas B. Fortalecer las Empresas B existentes para apoyar su promesa de triple impacto.
- II. Academia: Explotar el talento y el desarrollo de los conocimientos empíricos sobre el ecosistema B. Con relación a este objetivo han desarrollado una biblioteca virtual, un sitio web de Academia B, con el apoyo del Banco de Desarrollo de América Latina para reunir en una misma plataforma, material de investigación sobre empresas híbridas, empresas B, sustentabilidad y negocios más allá de la eficiencia.

Para Connolly, Filippi & Noel (2016) esta nueva economía que se encuentra en transición necesita de un entorno en el que este nuevo tipo de empresas y emprendedores puedan nacer, crecer, desarrollarse y expandirse. ¿Por qué? Porque son actores fundamentales para la

creación de valor económico, social y ambiental, para evolucionar hacia una nueva economía más inclusiva y sustentable.

Más allá del marco normativo de cada país -y el análisis jurídico que en cada jurisdicción se realice sobre la necesidad o no de contar con un marco normativo especial para este tipo de empresas- se cree en la necesidad de un reconocimiento legal como medio para identificarlas y promoverlas (Connolly, Filippi & Noel 2016)

Ante la diversidad de opciones legales que pretenden brindar una aproximación al nuevo paradigma en el mundo de los negocios, son las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (Sociedades B.I.C.) las que han surgido con mayor fuerza en América Latina (Connolly, Filippi & Noel 2016)

En Argentina, un nuevo régimen jurídico, a partir de la Ley BIC, reconocería a las empresas pertenecientes al colectivo de Triple Impacto permitiendo al estado y otros actores del mercado poder identificarlas para potenciarlas.

Es así que un grupo de abogados especializados impulsa una nueva ley donde incluir a las Empresas B, ya que la Ley de Sociedades Comerciales vigente en Argentina no contempla este tipo de sociedades, por el contrario, establece que los beneficios económicos que obtenga la empresa debe repartirse entre sus socios o accionistas, lo que puede traer problemas al momento en que una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada quiera convertirse en Empresa B (Mottillo, Prieto, & Stöltzing, 2014).

Desde Sistema B Argentina sostienen que la Ley BIC “es fundamental ya que le otorga una figura legal que identifica a las empresas de Triple Impacto que hoy ya existen en el mercado y, una vez que esto pase, se puede empezar a interactuar de manera público-privada. Ese es su principal valor, darle visibilidad a algo que ya existe y que esto permita a las empresas generar un mayor impacto e inspirar a las empresas tradicionales en este camino a la Nueva Economía” (Kelly 2021), como lo menciona Francisco Murray, Director Ejecutivo de Sistema B Argentina.

Otro de los obstáculos presentes es que en la Inspección General de Justicia el criterio de inscripción es muy tradicional, para las empresas que buscan generar lucro y que es su único fin. Cabe aclarar que la nueva ley de Empresas B no pretende otorgar exenciones o beneficios

fiscales, sino que cada Gobierno municipal o provincial puede decidir el otorgamiento de esa clase de beneficios.

Con relación a este tema, según publica el diario digital Noticias Positivas (también empresa B) en la provincia de Chubut, precisamente en la ciudad de Esquel en abril de 2022 se aprobó por unanimidad la ordenanza que otorga beneficios fiscales a las empresas de Triple Impacto transformándose en la primera ciudad del país en tomar este tipo de medidas. Previamente se aprobaron dos ordenanzas: la primera fue la Declaración de Interés en las Nuevas Economías y el Triple Impacto y la segunda fue la selección preferencial en la Compra Pública para dichas empresas, y esta última de beneficios fiscales que alcanza a empresas y MiPymes.

Si bien, son acciones significativas en regiones con baja población, no deben subestimarse estos primeros pasos. Además, las municipalidades patagónicas de Esquel, San Carlos de Bariloche, Villa la Angostura, Trevelin, Comodoro Rivadavia y Puerto Madryn y la legislatura de la provincia de Neuquén, ya declararon de interés municipal a las empresas de Triple Impacto y a las futuras sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC).

Por su parte, la municipalidad de la ciudad de Mendoza y la legislatura provincial también reconocieron la importancia estratégica de apoyar el crecimiento del ecosistema de empresas de Triple Impacto, a través de la sanción de una ordenanza y una ley provincial que declaró el interés e incorporación de un diferencial al momento de adjudicar en la compra pública a este tipo de empresas en la adquisición de productos y/o servicios.

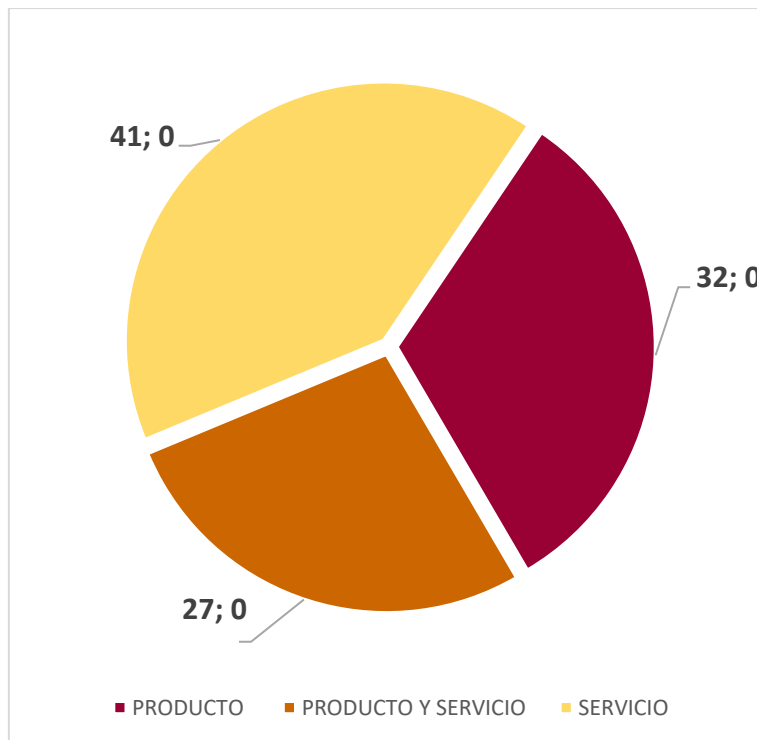
En otro orden, no existe en Argentina una política de incentivos económicos para que las compañías reduzcan su impacto en el medio ambiente; por lo que las empresas buscan que el consumidor con conciencia ambiental reconozca esa preocupación (Mottillo,, Prieto & Stöltzing, 2014)

Según datos brindados por la filial local de Sistema B, actualmente – a noviembre de 2022 - son 197 el número de empresas B certificadas⁴.

⁴ Según fue informado en el Taller “Quiero Ser B” Online realizado por Sistema B el 30/11/2022.

Cabe destacar que Sistema B clasifica a sus empresas certificadas como organizaciones de servicios, de productos o si corresponden a ambas categorías. En ese sentido, según el Directorio de Empresas B en Argentina⁵ el 41% del total de las empresas certificadas se corresponden con empresas de servicios, el 32% son empresas de productos y el 27% abordan ambos, servicios y productos, como se puede observar en el **Gráfico 1**.

Gráfico 1. Porcentaje de Empresas B según sean de Producto o Servicios.



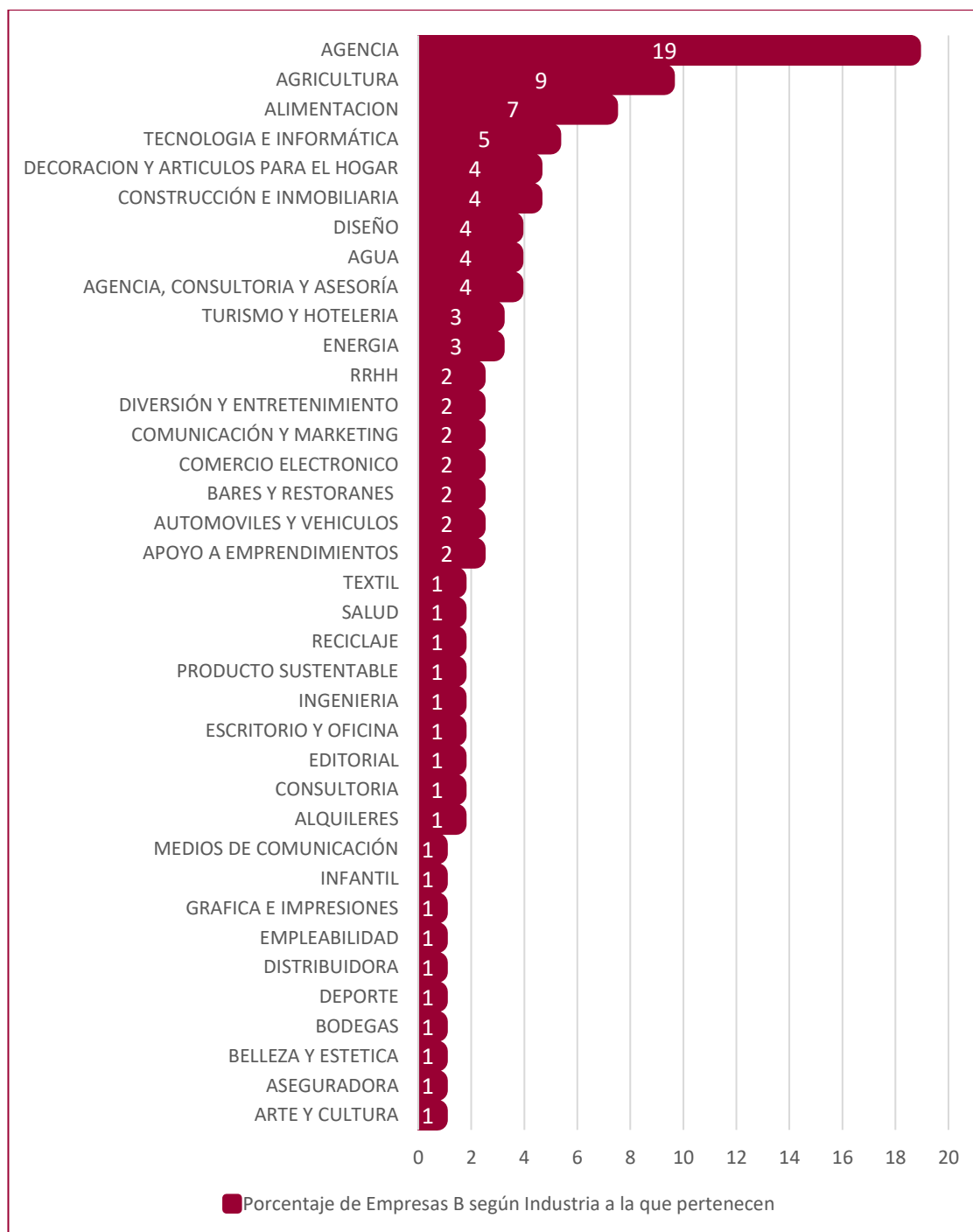
Fuente: Elaboración propia en base a los datos publicados en el Directorio de Empresas B de Sistema B Argentina en <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

⁵ <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

Asimismo, en el siguiente **Grafico 2**, se puede observar la distribución de las empresas B de Argentina según su industria, siendo que el grupo mayoritario corresponde a la industria de las agencias, siendo el 19% del total; siguen en orden de importancia las empresas de agricultura con el 9%; luego las de la industria de la alimentación representando el 7% y, finalmente, aparece industria de la tecnología e informática con el 5% del total.

Sin embargo, es notable la diversidad de industrias que participan de esta certificación que aunque con porcentajes menores, esta heterogeneidad representa el 60% del total.

Gráfico 2. Porcentaje de Empresas B según la Industria de pertenencia.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos publicados en el Directorio de Empresas B de Sistema B Argentina en <https://www.sistemab.org/directorio-b/>

3. Metodología

3.1. Tipo de estudio

Para abordar la problemática propuesta, se llevará adelante una investigación de tipo exploratoria, ya que se indagará en el valor y significados que adquiere ser Empresa B en la Argentina según el discurso de los miembros de las empresas que han decidido ser miembros de esta comunidad a través de la certificación de sus modelos de negocios frente a la mirada de aquellas empresas que decidieron no renovar la certificación; los argumentos esgrimidos, las tensiones y límites por los cuales dejaron de ser parte de la comunidad.

Cabe destacar que, como el surgimiento del fenómeno de las Empresas B es relativamente reciente, su análisis como objeto de estudio también lo es. Por lo tanto, no hay suficientes trabajos de investigación profunda sobre el tema, siendo, justamente, oportuno encarar este estudio como uno de carácter exploratorio, que permitirá aproximarse al fenómeno con el fin de contribuir a un mayor grado de comprensión y análisis. Como señalan Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista-Lucio (2014) acerca del valor de los estudios exploratorios:

“(…) sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras ...(pág. 91)”.

En ese sentido, producto del trabajo de campo que se propone y su posterior análisis, la expectativa será esbozar conclusiones provisorias, posibles reflexiones y plantear algunas discusiones que nutran posteriores espacios de debate y/o abran nuevas líneas de investigación que permita conocer el potencial del movimiento B, sus posibilidades y limitaciones en la Argentina.

3.2. Enfoque metodológico

Esta investigación se realizará a partir de la metodología desarrollada por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss que proponen a la *Teoría Fundamentada* (*Grounded Theory*) como forma de aproximarse al estudio de los fenómenos sociales en oposición a las aproximaciones hipotético-deductivas (Páramo Morales, 2015).

Siguiendo el abordaje metodológico que proponen Glaser y Strauss para el estudio de la realidad social, en esta investigación, se opta por partir de una *aproximación inductiva* a partir de la cual la *inmersión en los datos* servirá como punto de partida para *la elaboración de la conceptualización y reconstrucción de los significados* que otorgan los diferentes actores a los fenómenos que experimentan y construyen. Es decir, el esfuerzo interpretativo estará orientado a discernir, analizar y comparar los ejes discursivos a través de los cuales los actores construyen los significados.

Para ello, se utilizará un procedimiento analítico inductivo para el análisis de los datos que permita comprender los ejes por donde circulan los significados del discurso. En primer lugar, se trabajará a partir de una codificación abierta que permita identificar y conceptualizar los significados contenidos en el texto a los fines de establecer categorías y subcategorías de análisis. Posteriormente, se realizará un análisis axial que permita establecer relaciones entre esas categorías de análisis para poder establecer semejanzas y diferencias, es decir, comparar en su riqueza los discursos analizados (San Martín, 2014).

3.3. Muestra del estudio

Este trabajo consiste en una investigación exploratoria del tipo cualitativa, para cuyo estudio se seleccionará tomar como muestra:

- Tres casos de empresas certificadas del área Metropolitana de Buenos Aires y decidieron recertificar.
- Dos casos de empresas del área Metropolitana de Buenos Aires que atravesaron el proceso de certificación y decidieron luego de un tiempo no recertificar.

3.4 Procedimiento de recolección de datos

- Se realizarán entrevistas en profundidad a partir de encuentros virtuales (cuya guía de pautas se presenta en el Anexo) a cada uno de las/os socias/os y fundadores de cinco empresas del área Metropolitana de Buenos Aires con el objetivo de indagar el valor que adquiere la certificación en sus modelos de negocio, los aprendizajes alcanzados, los desafíos atravesados y las razones por las que cada uno/a decide continuar o no con la certificación.
- Análisis documental de notas periodísticas realizadas por medios nacionales a los socios/as / fundadores de las empresas B estudiadas a los fines de complementar la caracterización de la historia y antecedentes de cada organización.
- Participación de un taller organizado por Sistema B Argentina que tiene como objetivo difundir el modelo de certificación B y su propuesta de valor.
- Análisis documental de fuentes de datos secundarias internas de Sistema B Argentina y de las Empresas B estudiadas (publicaciones en el sitio web, informes internos) así también, todo dato registrado o documento de relevancia suministrado a los fines de enriquecer los objetivos de investigación.

4. Análisis de los datos

En este apartado se presenta el análisis de los resultados que se desprenden de: 1) las entrevistas que se realizaron a los referentes de las organizaciones incluidas en la muestra del presente trabajo de campo. 2) el análisis documental de artículos periodísticos que aportan datos sobre la historia, antecedentes y trayectorias de cada una de las organizaciones que conforman la muestra.

En una primera instancia se presentará una breve descripción de cada una de las organizaciones abordadas con el objetivo de esbozar una caracterización que permita contextualizar el análisis del discurso de sus referentes.

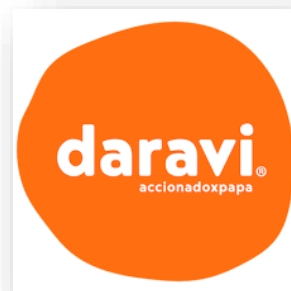
En segundo lugar, a partir de la codificación de las entrevistas a la luz de las categorías de análisis abordadas y la matriz axial de los resultados obtenidos (ver anexo), se procede al análisis propiamente dicho de la información suministrada por las cinco organizaciones.

Cabe destacar que el análisis axial refleja e integra lo relevando tanto en las entrevistas como lo relevando en el análisis de los documentos.

4.1. Breve descripción de las organizaciones entrevistadas

4. 1. 1. Papa Studio /Daravi

Esta empresa ubicada en el partido de Tigre en la provincia de Buenos Aires surge de la fusión de dos emprendimientos: Totebag y Greca donde ambos tenían productos comprometidos con la sustentabilidad: bolsas compactas reusables y objetos y accesorios hechos con botones de descarte, demuestran desde sus inicios que nada es basura⁶.



⁶ Tania Chacón Ortiz, Papa Studio, el proyecto que germina y nos muestra que nada es basura, (2019, 26 de febrero), *Distintas Latitudes*, <https://distintaslatitudes.net/historias/serie/reciclaje/papa-studio-muestra-que-nada-es-basura>

En 2012 Greca certifica como empresa B y un año después lo hace Totebag integrando la lista de las primeras compañías avaladas por Sistema B en la Argentina.

En 2015 sus fundadoras crean PASTUDIO, su estudio de acción de proyectos para acompañar nuevos emprendimientos en diseño y estrategia. Formaron un equipo de mujeres para accionar proyectos desde el diseño con foco en triple impacto (social, ambiental y económico)

Durante 2016 unieron sus marcas de producto bajo la marca PAPA® y definieron un modelo productivo de impacto para potenciar sus marcas y las de otros y darle escala a sus diseños. Así fue como en diciembre de 2016 abrieron Daravi Fábrica para generar oportunidades de trabajo a partir de la reutilización de materiales con foco en mujeres.

En 2018 la empresa certificó como Empresa B y proyecta cada año generar trabajo a más mujeres y producir a partir de nuevos descartes. Hasta el momento van por la cuarta certificación sumando las logradas por los dos proyectos iniciales.

4. 1. 2. Proyecto Agua Segura

Creada en el año 2015 esta empresa social con sede en la Ciudad de Buenos Aires, desarrolla, gestiona e implementa proyectos de acceso al agua, saneamiento e higiene y medioambiente que generan impacto positivo en la eficiencia del recurso y en las comunidades⁷. Piensa el agua desde el triple impacto: como un derecho, un recurso a ser protegido y una oportunidad para el desarrollo económico. Busca que todas las personas gocen del derecho al agua segura a través de tecnologías innovadoras e intercambio educativo para promover hábitos. Para alcanzar este objetivo, articula su accionar con diversos actores; sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil. En el año 2017 obtiene su certificación B renovando la misma hasta la actualidad.



⁷ “El agua no tiene límites, se necesita para todos”, (2022, 20 de junio) *Corresponsables*, <https://www.corresponsables.com/entrevistas/proyecto-agua-segura-manuel-sauri-ceo>

4. 1. 3. Brubank

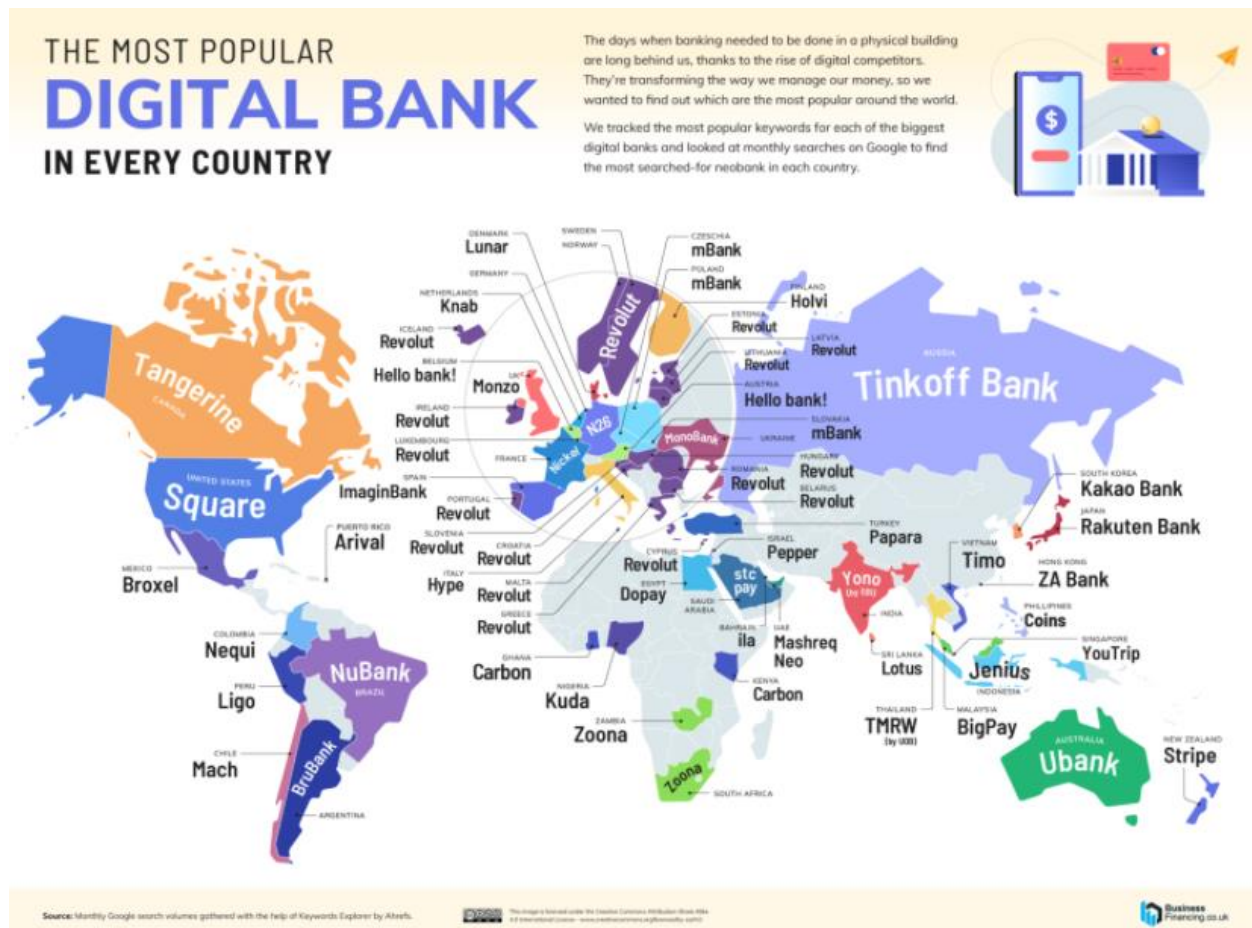
Con sede en Buenos Aires, esta entidad financiera 100 % digital sin sucursales fijas y que opera como banco con licencia del Banco Central de la República Argentina (BCRA) integra la lista de las empresas que obtuvieron recientemente la certificación B (Octubre 2022). Creado en 2017 por un ex CEO del Citibank es reconocido por ser el primer banco digital de la Argentina y desde su misión busca mejorar la forma en que las personas se relacionan con su banco y manejan su dinero.

The logo for Brubank, featuring the word "brubank" in a bold, lowercase, blue sans-serif font. The logo is centered within a white rectangular box that has a subtle drop shadow, giving it a three-dimensional appearance.

Esta plataforma propone operar la cuenta bancaria de forma 100 por ciento móvil. Con una estructura sin costos para el cliente, propone una experiencia de usuario con facilidad de uso.

Según un relevamiento reciente de la entidad inglesa Business finance, Brubank es el banco digital más utilizado de toda la Argentina⁸.

⁸ "Brubank es el banco digital más usado en Argentina: qué hace, (2021, 18 de octubre)", *Cronista*
<https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/brubank-es-el-banco-digital-mas-usado-en-argentina-que-hace/>



Fuente. 18/10/2021, Cronista.

4. 1. 4. Lo de Rodolfo

Creada en 2016, Lo de Rodolfo es una empresa online que comercializa juguetes didácticos en madera recuperada inspirados en la pedagogía Waldorf, cuyo nombre es en honor Rudolf Steiner creador de la escuela Waldorf.



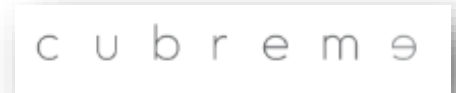
Desde que iniciaron su actividad, lanzaron una propuesta de juguetes solidarios, es decir, la donación donde por cada juguete que vendían regalaban otro igual a alguien que lo necesitara articulando el accionar con diferentes

organizaciones de atención a la infancia⁹. Esta acción denominada “Vos por uno” tuvo un impacto significativo y eso los acercó a Sistema B.

. Cuando arrancaron con el proyecto, no se propusieron ser B de inmediato, simplemente eran monotributistas. Para pertenecer a la comunidad B debían cambiar su forma jurídica y transformarse en una SRL para poder presentar un balance anual. En 2018 obtienen la certificación intermedia (denominada certificación B pendiente) dado que les faltaba cumplir un año en ejercicio como SRL para presentar el balance anual. Con todos los demás requisitos habían cumplido por eso logran la certificación que les permite ser parte de la comunidad.

4. 1. 5. Cúbreme textiles

Luego de analizar las ventajas de volver a utilizar fibras naturales y con la imperiosa necesidad de desarrollar un proyecto que tenga una mirada hacia la equidad social, al equilibrio ambiental y a la ética comercial, en 2006 nace en la Ciudad de Buenos Aires Cubreme textiles¹⁰.



Con la formalización de Sistema B se convirtió en una de las primeras empresas en el país que obtiene la certificación B en la Argentina. Con un modelo productivo de baja escala y alta calidad priorizan fibras locales para minimizar la huella de carbono, usan máquinas de tejer que resuelven los modelos directamente desde la máquina para evitar desechos de materia prima, no tiñen, realizan el packaging con viejas revistas National Geographic, generan un circuito productivo con personas que estaban fuera del mercado laboral, usan telares manuales para colaborar con la merma del consumo energético en la producción de telas y tejidos y testean sus productos en Carbono Credit Capital.

⁹ Salusso R., “Le robaron, perdonó a los ladrones y decidió hacer algo por ellos”, (2018, 27 de septiembre) *Ohlalá!*, <https://www.somosohlala.com/actualidad/historias/le-robaron-perdono-a-los-ladrones-y-decidio-hacer-algo-por-ellos-nid27092018>

¹⁰ Cambariere L., “Ideas en Lana”, (2015, 12 de septiembre), *Página 12*, <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/m2/10-2988-2015-09-12.html>

Diversas situaciones de la cadena productiva obligaron a que a fines de 2019 decidiera no renovar la certificación luego de haberse sostenido dentro del movimiento durante muchos años.

4.2. Desarrollo del Análisis de Datos

En la siguiente sección se realizará el análisis del trabajo de campo exploratorio llevado a cabo con los cinco referentes de empresas que obtuvieron su certificación B y de las cuales tres continúan recertificando y dos decidieron no renovar. Se precisará a continuación el análisis y desarrollo de lo relevado en cada una de las categorías de análisis trabajadas en la matriz de análisis axial:

4. 2. 1 Antecedentes de los referentes

Con respecto a los antecedentes y al recorrido previo de los fundadores de cada organización, se ha identificado un perfil de profesionales de diversas áreas comprometidos en lo social y ambiental, sea por sus experiencias personales y/o influencias familiares en intervenciones solidarias; por trayectorias laborales en ámbitos socio-comunitarios de sectores vulnerables; o adhesión a pedagogías disruptivas.

Como característica distintiva, es importante destacar que casi la totalidad de la muestra de las organizaciones entrevistadas - independientemente, de si han recertificado o no dentro de la comunidad B – relatan que ya contaban con un modelo de negocio alineado al ideario de la propuesta de Sistema B y se reconocían a sí mismas de antemano, como empresas con impacto social y ambiental antes de ingresar a la comunidad. Expresiones tales como *“ya nacimos como empresa B”* o *“nosotros somos B antes de la certificación”* han sido frases recurrentes durante su discurso. En efecto, 4 de las 5 empresas entrevistadas, no han tenido que modificar su estatuto hecho que habla de una coherencia y alineamiento con lo que solicita Sistema B para denominarse empresa con propósito.

En el caso de la empresa del rubro financiero, si bien, tuvieron que ajustar el estatuto para que la empresa se constituyera en una organización con propósito, su consultor y

fundadores decidieron incorporar los valores y principios de la comunicad a su modelo de negocios.

4. 2. 2. Motivacionales: ser parte, reconocimiento, legitimidad y ser referente

En este contexto de intereses en común y afinidad a la propuesta de la organización B, surge el interrogante acerca de cuáles han sido entonces, los motivos o razones específicas que han orientado a estas organizaciones a decidir pertenecer y formalizar la certificación.

En este punto de la exploración aparecen notables referencias en torno a tres conceptos claves como **1) sentido de pertenencia, 2) necesidad de reconocimiento y legitimación a la trayectoria previa y 3) ser un referente o convertirse en un “caso de éxito”**.

En función de sus testimonios, aquello que los ha movilizado es ser parte de un movimiento nuevo que es percibido como impulsor de nuevo paradigma empresarial, que está creciendo, mejorando y/o madurando, compartir con colegas en afinidad de pensamientos y búsqueda de contención.

Ligado a ello, otro motivacional que ha surgido en la exploración tiene que ver con la búsqueda de reconocimiento, visibilidad, legitimidad y/o aval a las actividades y trayectoria que con los años vienen realizando: “ser reconocidos”, “ponerse a prueba”, “someter el proyecto a evaluación”, “que te evalúen para ver si tus valores y prácticas coinciden con sus estándares”, “poder rendir cuentas al cliente” y también por la búsqueda de transparencia de cara al cliente.

Finalmente, otro de los motivos que han surgido se puede decir que también se encuentra vinculado a la idea de pertenecer para “distinguirse”, pudiendo llegar a ser en el futuro un referente o caso de éxito para contagiar a otros y permitir replicar buenas prácticas.

4. 2. 3. Análisis del valor que adquiere la certificación en los modelos de negocio de Empresas B del Área Metropolitana de Buenos Aires, según los miembros de las organizaciones bajo estudio.

Transcurrido al menos un período de certificación o más como miembros de la comunidad B, se pudo indagar qué aporte de valor ha otorgado dicha certificación en cada una de las organizaciones a sus modelos de negocios según la mirada de los referentes.

Al respecto y a partir de la exploración realizada, se puede agrupar el aporte de valor percibido en cuatro dimensiones: **1) sentido de pertenencia, espacio de aprendizaje y contención; 2) reconocimiento y legitimación; 3) herramienta de gestión y 4) posicionamiento potencial.**

1) Sentido de pertenencia, espacio de aprendizaje y contención

Sentir que se es parte de la comunidad es uno de los principales aportes de valor mencionados. Al desglosar este concepto, aparecen los significados en torno al aprendizaje, el espacio de diálogo, contención y motivación que conllevan ser parte de un movimiento que abona por lograr un impacto positivo en la economía y sociedad: *“compartir ideas en común”, “saber que se tira para el mismo lado”, “desarrollar nuevas formas de producir y consumir”, “contribuir a un mejor planeta”* brindan una sensación de sinergia en el transcurrir del día a día: a través de encuentros, talleres, grupos de WhatsApp. En ese orden, es un ambiente que, según algunos referentes, permite salir de la soledad emprendedora y estar con gente con los mismos intereses.

Ha sido valorado por ellos como espacio de aprendizaje, de reflexiones, de compartir problemáticas, sobre cómo resolverlas, así como también, aprender a cómo comunicar de qué se trata una empresa con propósito o triple impacto de cara a los clientes, aspecto que, según la muestra explorada, no está muy difundido.

2) Reconocimiento y legitimidad

Si bien Sistema B es una organización novel en la Argentina, con tal solo 10 años de trayectoria, aparece fuertemente en las declaraciones de la muestra entrevistada el valor por el reconocimiento y la legitimidad que puede otorgar a la organización o proyecto que emprende y busca certificar. Valoran la posibilidad de ponerse a prueba, “evaluarse”, “medirse” a través de la auditoría – la certificación propiamente dicha - para validar el recorrido previo que vienen realizando y poder cotejar y/o visibilizar cuán distante o no están respecto al estándar que propone B Lab que si bien, es extranjero, toman como referente.

3) Herramienta de gestión

La certificación es percibida y muy valorada como herramienta de gestión según los entrevistados porque según sus palabras, obliga a pensar de manera diferente, les permite orientar la acción y contribuye a la mejora continua.

En ese sentido, es notable que las tres organizaciones que se manifestaron a favor de la recertificación, coincidieran con esta mirada respecto de lo que representa la certificación y su proceso *“una herramienta de gestión”* que tiene un fuerte impacto puertas hacia adentro de la organización, dado que permite medir, mejorar y formalizar políticas que tal vez se iban dando en la informalidad: *“es una herramienta de gestión muy valiosa, para quien no sabe cómo arrancar, es una guía para plantear tus objetivos, iniciativas, medirlas, evaluarlas y mejorar”*; *“es como una estructura que te da un consultor, es muy positiva”*; *“te permite alinear las acciones a tu negocio, conocer tu impacto y gestionarlo”*; *“es ordenador tener un plazo de 3 años para poder mejorar lo que se propuso al certificar, es una gran guía de acción”*

4) Posicionamiento potencial

Es de notar que entre el diferencial de valor por el cual eligen ser parte del movimiento B, se menciona al posicionamiento que el sello podría aportar a las empresas como marca empleadora. Se percibe que fortalecería al negocio porque cada vez más empleados estarían

interesados o tendrían mayor sentido de pertenencia para trabajar en empresas que tengan los valores del triple impacto. Asimismo, certificar es percibido como un hito significativo de cara a los clientes o a inversores, debido a que con el sello se cumplen estándares exigentes.

Lo cierto, es que este tema se presenta controvertido entre los entrevistados, puesto que se reconoce que todavía “Ser Empresa B” es de nicho por lo tanto, no está tan claro que exista tanta conciencia de parte de los consumidores o que éstos tomen sus decisiones de consumo en función del impacto que creen que generan al consumir. No obstante, las empresas que tienen mayor respaldo económico como la Banca Financiera o Papa Studio, ven en este posicionamiento potencial, un aporte de valor.

En caso de que con el modelo de negocio se esté pensando en salir internacionalmente, según la referente de Sistema B, el sello es buscado, operando como un aval.

Está claro que en el corto plazo no hay un beneficio económico, ni impositivo, ni una relación directa que vincule el sello con el aumento de las ventas. Sin embargo, la apuesta es que a largo plazo esta certificación otorgue valor a las marcas y por lo tanto, a la rentabilidad y sostenibilidad de un negocio.

4. 2. 4. Las razones que manifiestan las empresas certificadas para seguir perteneciendo a la comunidad B.

Se encuentra coincidencia en que las empresas que respondieron a favor de continuar con recertificaciones son las empresas que no cuentan con problemas de sustentabilidad económica, es decir, tienen su piso de rentabilidad asegurado, con respaldo financiero y/o una cartera de clientes / inversores en ascenso que los acompaña (Papa Studio, Brubank y Agua Segura)

También hay que señalar que las empresas que abogan y proyectan su continuidad en la comunidad B, son las que han percibido y caracterizado a la certificación como un proceso *“muy natural”* y *“sencillo de realizar y encarar”* (Agua Segura, Papa Studio, Brubank), debido a experiencias previas con este tipo de herramientas, por ejemplo, como comenta un referente *“muy del Project Management”* (Brubank)

Si bien, por las características que tiene la certificación ellos podían certificar algunos temas respondiendo preguntas con declaraciones de principios, en los tres casos prefirieron planificar iniciativas y acciones para demostrar su compromiso pasado el período de los tres años. En ese sentido, la pasión por el propósito que encaran con sus modelos de negocio se expresan a través de expresiones tales como *“las ganas de ir un poco más allá”*, *“no quedar en la mera declaración de principios”*, *“demostrar que se puede ser mejor”*, han sido razones para continuar planificando acciones dentro sus modelos de negocios que nutran su proceso dentro de la comunidad B.

A pesar de ser un trabajo más exigente - porque tienen que establecer iniciativas, cumplirlas y luego, demostrar que las cumplieron - el desafío parece ser superior y congruente con ese deseo de *“distinguirse”* o *“hacer la cosas bien”*, *“ser parte de la comunidad”*, *“ser un referente”* o *“caso de éxito”*, con el cual se iniciaron en la comunidad.

En los tres casos tienen razones estratégicas para continuar e inclusive indican que no imaginan no continuar, no es una posibilidad *“no recertificar”*. En este sentido, aparecen la posibilidad de aprovechar al prestigio y/o visibilidad que les puede otorgar esta comunidad vinculada a la innovación a la hora de hacer negocios.

Uno de los referentes tiene la expectativa de **ser caso de éxito** y por ello, continua en el camino iniciado en la comunidad B. Su objetivo es **seguir nutriendo y apalancando** su modelo de negocio que está estrechamente vinculado al impacto medioambiental, para el cual sería estratégico convertirse en caso de éxito, contar con una visibilidad potente avalada por una institución internacional con estándares exigentes (Agua Segura).

Otra de los referentes ya es un “caso de éxito” y **participa en la agenda cotidiana** de Sistema B interviniendo con recomendaciones y otro tipo de acciones vinculadas a la difusión en medios de comunicación (Papa Studio)

Finalmente, el tercer referente visualiza a la certificación como un componente más de la innovación a la cual tienen como eje en su modelo de negocios, queriendo **ser pioneros también con el triple impacto** “el primer banco digital en ser B” en Argentina y en ese sentido ver cómo sostenerlo en su modelo de negocio.

4. 2. 5. Los principales obstáculos, tensiones o límites por los cuales algunas de estas empresas B decidieron no renovar la certificación y cómo o a partir de qué estrategia sostienen su propósito fuera de esa comunidad.

Es de notar que los dos casos analizados que decidieron no continuar en la comunidad B, tuvieron una percepción de la certificación que se reduce a la mera participación de una auditoría, en la cual, solo se trataba de *“cargar información”*, *“un trámite bastante exigente y tedioso en la carga de datos”*, a través de un formulario online un poco ajeno a la realidad de las empresas del país.

Coincidentemente, tampoco estas dos organizaciones lograron rescatar el valor de la certificación como herramienta de gestión. En ambos casos, el principal motor para certificar en su momento fue la búsqueda de reconocimiento o legitimación de su trayectoria social, ponerse a prueba a través de la evaluación y la necesidad de pertenecer al movimiento por el interés en el impacto social.

Si bien dichas expectativas fueron satisfechas, las dificultades económicas en los dos casos pusieron en tensión el pago de la recertificación frente a cubrir con ese dinero otras necesidades del negocio.

En el caso de Cubreme su cadena productiva se quebró, por lo tanto, tuvo que rearmarse muy lentamente, hecho que no le iba a permitir atravesar exitosamente una nueva auditoría, ocasionando dificultades económicas por las cuales ya no podría afrontar el pago de la recertificación. Asimismo, luego de haber permanecido casi 10 años en la comunidad, fue un golpe inesperado la ausencia de un acompañamiento en esa etapa crítica.

En el caso de Lo de Rodolfo, debieron pasar de ser monotributistas a constituir una SRL a fin de obtener su primera certificación B Pendiente. Al año cuando pudieron presentar el primer balance anual para la segunda certificación definitiva, el negocio ya estaba atravesando un asedio económico y de rentabilidad que puso en tensión la posibilidad efectiva de afrontar el costo de la certificación. Cuando llegó el momento de certificar a fines de 2018, se reunieron con la gente de Sistema B para informarles que no estaban en condiciones para afrontar el valor de la certificación. Decidieron que todo margen de ganancia por pequeño que sea se invertirá en

nuevas donaciones: *“pagaba 500 para certificar o lo invertía en donaciones, justamente, lo que es mi propósito, y decidí donar”*.

Esos inconvenientes para afrontar el pago - sumado a que no identificaban beneficios económicos, ni impositivos por ser B – desalentaron la continuidad. Asimismo, en ambos casos, si bien fueron diferentes, no percibieron ningún mecanismo específico de retención por parte de Sistema B para que continúen dentro del sistema.

A pesar de haber salido de la comunidad, sostuvieron dos de las etapas requeridas para ser B (Propósito y compromiso legal). Solamente abandonaron la herramienta de gestión on-line que permite conocer el impacto socioambiental de la empresa, es decir la etapa de la Evaluación de impacto B con la que se certifica.

Salir de la comunidad en ninguno de los dos casos, ha implicado dejar el propósito. Lo de Rodolfo continuó sosteniendo las donaciones, donde por cada juguete que vendían regalaban otro igual a alguien que lo necesitara (Estrategia inicial que los acercó a Sistema B) Cubreme logró articularse con otras organizaciones. En ambos casos, mencionan sentirse B por encima de la certificación y no les resultaba necesaria: *“ser B es ser responsable”*, *“es tener la convicción de querer hacer algo diferente”*, en definitiva, *“ser B te incrementa las ventas”*

4. 2. 6. Análisis y reflexión sobre los aprendizajes alcanzados y los principales desafíos que han ido encontrando a partir de decidir ser parte de la comunidad B en terreno argentino a través de su certificación.

Se rescata como aprendizaje **la importancia del espacio de articulación y contención** para cultivar los valores sociales y medioambientales en el ámbito de los negocios. Se hace evidente la relevancia de contar con un espacio de aprendizaje compartido *“donde se trata de aprender entre todos”* (PAPA Studio), que *“te obliga a pensar de otra manera”* (Proyecto Agua Segura) y en donde *“aprendés un montón, la energía que circula está buenísima”* y *“trabajás con gente que está por el mismo canal que vos”* (Lo de Rodolfo). Este espacio compartido que se percibe desde una mirada inclusiva con foco en las personas, donde es posible expresar problemáticas en la búsqueda de soluciones ha sido algo muy relevante en esta experiencia.

Desde el punto de vista de los líderes de la organización aparece la importancia de **comprender que una empresa debe operar alineada a su propósito** si no, no funciona - al trabajar con problemáticas sociales como eje puede dar lugar a la confusión de que toda demanda social que surja en la empresa debe ser satisfecha y eso desvirtúa en definitiva el propósito y el negocio. Puede haber cierto *“romanticismo”* (Agua Segura) que suele envolver a las empresas con impacto donde parecería que el clima laboral es extremadamente positivo, solamente por el hecho de tener propósito. En cambio, *“se trabaja mucho, hay tensiones y en medio de un montón de problemas se trata de hacer negocios de otra manera”* (Agua Segura).

Asimismo, trabajar en una empresa B en un rubro tradicional, como es la banca financiera, también implica el aprendizaje de *“ver que propósito y negocio no son dos cosas separadas, sino que unen y se trabajan juntas”* (Brubank) Y en ese sentido, el tema es *“aprender cómo posicionarte frente un tema que viene siendo anexo, asociado a acciones de RSE, con el negocio”* Resolver esta **tensión percibida entre el negocio y el propósito** cuando el rubro, tradicionalmente, está abocado netamente a hacer negocios, es uno de sus grandes desafíos.

Otro aspecto para señalar dentro de los **aprendizajes a nivel organizacional**, es cómo van modificándose las áreas de trabajo y las exigencias de sus puestos por avanzar en el proceso de certificación: *“recursos humanos comenzó a tener reuniones más allá de la liquidación de sueldos”* (Brubank) *“los vendedores, no podían ser meros vendedores que consiguen X número*

de ventas, sino que tenían que poder conversar sobre estas temáticas y estar con las problemáticas de la gente en la comunidad y atender otros asuntos” (Proyecto Agua Segura).

Transformar aspectos internos de la empresa comienza a despertar interés, por ejemplo, profundizar en el rol de la mujer en la organización (Proyecto Agua Segura); tener los procesos documentados y ordenados, realizar evaluaciones mensuales y trimestrales, utilizar indicadores que antes no medían, lograr la trazabilidad del producto y los procesos (Papa Studio) son aprendizajes que lograron consolidarse a lo largo de sus experiencias con la comunidad, en aquellas organizaciones que continuaron.

Considerando los **aprendizajes vinculados al factor humano** han destacado el reconocimiento de que **el perfil de las personas** que ocupan sus puestos de trabajo es diferente al requerido en una empresa tradicional. Por ejemplo, Agua Segura comenta que independiente del área en que se desempeñen, ventas, finanzas, etc. es necesario que quienes se desempeñen en la organización tienen que **“tener territorio”**, es decir, la experiencia y trayectoria necesaria trabajando para y vinculados con el propósito, esto es saber cuál es la dimensión del problema y sus posibles soluciones para operar con resultados.

Para los referentes de las organizaciones es fundamental **la pasión por el propósito** y ahondan, justamente, en la necesidad de que los recursos humanos (empleados, trabajadores, colaboradores) estén alineados a una visión compartida, porque pueden surgir diversas problemáticas socioambientales que afectan a la comunidad o público con los que se trabaja y ahí es donde no hay que perder el eje; idealizar la capacidad de acción puede desviar los objetivos declarados por el estatuto y los lineamientos de la empresa.

Aparece como mención la **complejidad de liderar equipos** donde la premisa es la mejora continua: **“todo el tiempo tenés que estar mejorando algo, pareciera que nunca se llega a disfrutar lo que hacés y hay que decirle al equipo qué hay que mejorar” (Proyecto Agua Segura)** La estabilidad del equipo en lugar de la rotación de equipos, generar confianza en lo que se hace y las dificultades para alinear a los equipos al propósito son grandes desafíos en esta organización.

Cada uno de estos aprendizajes, también van enlazando desafíos que interpelan a las organizaciones. Por ejemplo, Brubank aún no sabe **cómo abordar la comunicación de qué**

significa ser Empresa B de cara al cliente, cómo y hasta dónde transmitirlo para lograr acoplar ese discurso con lo que, actualmente, proyecta su *“imagen basada en la facilidad en el uso de la tecnología”* y no en *“aspectos que puedan estar vinculados a la gestión ambiental”*. Por ende, esa comunicación representa un desafío inmediato: *“descubrir cómo comunicarlo para posicionarse como Empresa B y que tenga valor en un rubro tradicional”*.

Hay una suerte de posiciones encontradas respecto al aporte de valor que puede representar tener el sello B en un modelo de negocio de cara al posicionamiento en la mente del cliente y, por eso, tal vez, es un tema que genera contrapuntos entre las experiencias y reflexiones. Según la experiencia de la referente con más trayectoria en la comunidad, el producto/servicio que se ofrece en una Empresa B tiene que estar dirigido a un consumidor comprometido con el triple impacto para que de esa manera inevitablemente repercuta en un impacto económico positivo, por ejemplo, a través de las ventas (Papa Studio). Sin embargo, se percibe como que *“le falta marketing al Sistema B”*, *“le falta todavía esa fuerza para que sea una herramienta de venta, de imagen o de calidad”* (Proyecto Agua Segura) siendo un movimiento aún muy de nicho (Proyecto Agua Segura y Brunbank)

Quizás sea por ese motivo que se percibe como debilidad y a la vez un desafío el potenciar la comunicación de qué significa ser parte de Sistema B para que el consumidor entienda qué significa que un producto tiene esa etiqueta: *“ojalá hoy el consumidor que cada vez exige más pueda elegir el agua, la sopa o cualquier producto que es B porque entiende qué es B. Una empresa que sea responsable, no solamente puertas para adentro, sino en el producto que hace, en la disposición final de ese producto”*, *“ojalá pueda ser casi un ISO 9001 de calidad donde vos veas que hasta las grandes empresas adhieren”* (Proyecto Agua Segura)

De hecho dentro del movimiento aún se debate el alcance que está teniendo el sistema entre las empresas en Argentina y sobre la conveniencia de aumentar los estándares de exigencia para un futuro próximo. Actualmente, hay empresas que han certificado, aunque no están haciendo las cosas todo lo bien que podrían hacerlas desde el punto de vista del impacto socioambiental. Sin embargo, continúan con la certificación. En ese sentido en la actualidad, se juzga importante que estén certificadas dentro del sistema B aunque no sean referentes de excelencia porque *“siempre va a ser preferible incluirlas para que mejoren algo ya que si están*

fuera del radar, no tenemos ni idea del daño que están haciendo y son empresas con mucha influencia e impacto en el mercado como Danone" (PAPA STUDIO)

Si se elevan los requisitos y estándares para obtener la certificación en un futuro próximo, - como B Lab está evaluando - podría ocurrir que las nuevas exigencias que se establezcan para certificar creen un círculo de empresa de mucho prestigio por ser B es decir, sean éstas quienes establezcan el norte o sean como un faro. Y un círculo externo de empresas grandes o más chicas que no tienen la posibilidad de certificar porque no tienen aún un real modelo de triple impacto con todo lo que eso implica (ser rentable, escalable, replicable con impacto en lo social, ambiental y económico) que están aprendiendo para mejorar y que cuando entren realmente con la certificación tengan sus procesos mejorados; ejemplo Farmacity que compra a empresas B, participa de las reuniones, es invitada a los talleres, pero no ha certificado, porque no cumple con ciertos estándares para poder hacerlo y tampoco tiene interés hoy de encararlo.

Por último, es de mencionar la mirada sistémica que tienen los referentes pensando en el futuro del movimiento B en Argentina dado que el **accionar aislado dificulta la concientización y el desarrollo de una empresa con propósito**. En ese sentido, se concibe clave el rol de la comunicación, la educación a las comunidades y el rol de los gobiernos y de las universidades (PAPA Studio, Proyecto Agua Segura, Brubank, Lo de Rodolfo, Cubreme), donde el trabajo en red es fundamental *"focalizarse en el propósito sin la necesidad de crecer demasiado en estructura y con mucho trabajo en red"* (PAPA Studio).

5. Conclusiones

Luego de la exploración realizada a través del trabajo de campo a referentes de empresas B del AMBA, se esbozan las siguientes conclusiones y abren algunos interrogantes.

Respecto al objetivo planteado acerca de analizar el valor que adquiere la certificación en los modelos de negocios, como se detallara en el apartado anterior, surgen cuatro dimensiones en torno a las cuales gira esa valoración: *el sentido de pertenencia, espacio de aprendizaje y contención; obtener reconocimiento y legitimación, herramienta de gestión y posicionamiento potencial.*

De acuerdo con lo analizado, los motivos por los cuales las organizaciones se acercan a la certificación y su valoración posterior no están vinculados a alguna posible retribución desde el punto de vista de beneficio económico, sino más bien, orientadas al valor simbólico que significa pertenecer y/o sentirse contenido en el desarrollo de su propósito y el reconocimiento y legitimidad que le otorga a su labor.

Cabe destacar que ***las empresas que han decidido continuar*** en la comunidad apostando a la recertificación, han trascendido esos aportes de valor, yendo un poco más allá, al considerar *la certificación como una herramienta de gestión, innovación o desarrollo con impacto en sus estructuras*. En estas organizaciones el contar con la certificación no sólo les permitió estar en un lugar de pertenencia y legitimidad, sino también en un espacio de desarrollo donde aprendieron entre otras cosas, a cómo comunicar, a registrar cada proceso además de coincidir en percibir a la certificación como una herramienta de gestión, una gran guía de acción que orienta y permite lograr la mejora continua dentro y fuera de la organización.

A partir de lo explorado, la certificación no es una herramienta que colabore con el desarrollo económico de las empresas (aumentando las ventas por ejemplo) a lo sumo ***puede apalancar un desarrollo potencial*** (logrando ser referentes B en el rubro, “caso de éxito” y/o posicionándose entre inversores y/o clientes), siempre y cuando sean empresas consolidadas en su negocio – no tengan dificultades económicas - y apuesten a un público objetivo y colaboradores que valoren el ideario del triple impacto.

En este sentido, si un negocio no tiene un público objetivo o no cuenta con un cliente alineado a los valores del triple impacto se diluye el aporte de valor que puede ser percibido por tener la certificación, sobre todo, si se trata de una organización que atraviesa dificultades económicas. En ese caso pasa a un segundo plano el valor que pueda aportar la certificación B, no llegando a visualizarse como herramienta que podría utilizarse para apalancar su propósito.

Es importante destacar que **las empresas que no renovaron** tuvieron una percepción de la certificación ajena a abrir posibilidades de desarrollo, viéndola como una mera carga de información que les permitía pertenecer a un movimiento con los mismos valores y que les brindaba legitimidad y validación al recorrido que venían realizando.

Las dificultades para afrontar el pago de la recertificación, sumado a la falta de estrategias de retención y seguimiento fueron las causales del alejamiento del movimiento. ¿Qué tipo de impacto o alcance puede tener una certificación que promueve una economía inclusiva, si sólo involucra a las empresas que cuentan con estabilidad económica que les permite afrontar el costo de la certificación?

En la exploración nada indica que haya mecanismos de parte de Sistema B de apadrinar o apoyar a las empresas que atraviesan dificultades con su modelo de negocios, es decir, sólo se enfocan en trabajar con las empresas que tienen resueltos sus objetivos económicos, y en ellas apalancan sus objetivos medioambientales.

Como señaló uno de los referentes entrevistados, producto de las nuevas exigencias que B Lab podría establecer en un futuro próximo - de estándares más altos para certificar – esto termine creando un núcleo chico de empresas referentes por ser B; y, por otro lado, un conjunto de empresas satélites en torno al núcleo de empresas certificadas, que no tienen la posibilidad de certificar por no lograr esos estándares. Es decir, empresas sean grandes o chicas que no logran tener un real modelo de triple impacto con todo lo que eso implica (ser rentable, escalable, replicable con impacto en lo social, ambiental y económico) pero que se las incluye parcialmente dentro de la comunidad, para aprender, para mejorar y que cuando quieran certificar, tengan sus procesos mejorados.

¿Cuáles han sido los aprendizajes alcanzados y los principales desafíos que han ido encontrando a partir de decidir ser parte de la comunidad B en terreno argentino?

En primer lugar, aparece la importancia **del espacio de articulación y contención** para cultivar los valores sociales y medioambientales en el ámbito de los negocios, como algo muy relevante en esta experiencia.

Desde el punto de vista de los líderes de la organización aparece la importancia de **comprender que una empresa debe operar alineada a su propósito** para evitar caer en cierto “romanticismo” de lo que puede significar trabajar con problemáticas socioambientales dentro del modelo de negocio. Y a su vez, resolver la **tensión** que puede aparecer entre el **“hacer negocios y generar ganancias” con los objetivos medioambientales**, es un gran desafío.

A **nivel organizacional, así como también de la selección y desarrollo de los recursos humanos**, las empresas deben estar predispuestas a hacer cambios puertas adentro, liderar equipos, involucrar a los recursos humanos, repensar el perfil humano que participará de estas experiencias, la orientación al propósito y a la mejora continua son vitales, si se quiere una experiencia de transformación orientada a los resultados esperados.

Otro de los grandes aprendizajes y desafíos es **interpelarse acerca de cómo abordar la comunicación de qué significa ser Empresa B** de cara al cliente y públicos interesados para que esa comunicación redunde en un posicionamiento potencialmente positivo en los resultados de la empresa.

En la actualidad es percibido como un movimiento de nicho, considerando el lema inclusivo que se sostiene desde la organización **“trabajamos para crear un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta”¹¹**. Si se elevan los requisitos y estándares para obtener la certificación en un futuro próximo, - como B Lab está evaluando - podría ocurrir que las nuevas exigencias que se establezcan para certificar creen un círculo de empresas certificadas aún más restringido al que se puede identificar actualmente.

Para culminar, emerge de la exploración, también como desafío la necesidad de ampliar la visibilidad y mejorar la difusión para estimular el crecimiento de consumidores más informados que se comprometan con el triple impacto.

¹¹ <https://www.sistemab.org/>

Si bien, hasta el momento, la temática es difundida periódicamente en medios de comunicación masivos, falta aun una **mayor inserción en la agenda pública** y caracterizar para conocer cuál **la articulación, entre las empresas, universidades y gobiernos**, para poder indagar si es un objetivo del movimiento masificar su alcance o bien continuar siendo una temática de nicho.

6. Anexo

Ver el siguiente anexo para detalle de entrevistas codificadas y matriz de análisis axial.

Entrevistas codificadas <https://bit.ly/3VIWA0>

Matriz de Análisis Axial: <https://bit.ly/3VqUHdj>

7. Referencias Bibliográficas

- Abramovay, Correa, Gatica, Hoof, B. (2013). Nuevas empresas, nuevas economías: Empresas B en Sur América. *São Paulo: Fomin*.
- Apruzzese, M. B. (2015). Principales desafíos del proceso de certificación de empresas B en Argentina: un estudio de los casos Tonka, Inti Zen y Maggacup.
- Battistel, P. (2013). Una aproximación a las empresas B. Ser las mejores para el mundo. *Estudios de Derecho Empresario*, 2(1).
- Cambariere L., "Ideas en Lana", (2015, 12 de septiembre), Pagina 12, <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/m2/10-2988-2015-09-12.html>
- Carrelo R. (2018). Nuevas economías. 1º Edición, *Rénne Carrelo & Bookboon.com*
- Correa, M. E. (2019). Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. *Books*.
- Connolly, C., Filippi, J. D. M., & Noel, S. (2016). Movimiento legislativo de sociedades de beneficio e interés colectivo (BIC) en América Latina: análisis, desafíos y propuestas para su avance.
- Etcheverry, R. A. (2013). La empresa comercial frente a la comunidad: Empresas B. *Pensar en DERECHO* N°3, 31.
- Fainstein, Estela, Tutores, C., Sanjuan, M., & Loewy, M. La certificación de Empresa B como herramienta idónea para empresas híbridas.
- Editorial. (10 de junio de 2019). Empresas B: un valor que excede lo económico, *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/editoriales/empresas-b-un-valor-que-excede-lo-%20economico-nid2256299/>

Gonzalez D., Empresas B, el desafío de crear negocios de triple impacto, (29 de marzo de 2017) *Ámbito* <https://www.ambito.com/edicion-impresa/empresas-b-el-desafio-crear-negocios-triple-impacto-n3977457>

Groppa, O., & Sluga, M. L. (2015). Empresas y bien común Caracterización de las empresas de Economía de Comunión y empresas B en la Argentina. *Cultura Económica*, 33(89), 8-24.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. *Methodologic de la Investigación* (6 ed., págs. 88-101). México: McGraw-Hill.

Mendez Brandam A. "Beneficios Fiscales sin precedentes para empresas de Triple Impacto en la Ciudad de Esquel". (2022, 22 de abril) *Diario de Noticias Positivas*, <https://noticiaspositivas.org/beneficios-fiscales-sin-precedentes-para-empresas-de-triple-impacto-en-la-ciudad-de-esquel/>

Mottillo, C. A., Prieto, F. A., & Stöltzing, M. F. (2014). *Empresas B y emprendedores sociales* (Doctoral dissertation, Universidad Argentina de la Empresa).

Páramo Morales, D., (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (39), vii-xiii.

Kelly. M. (11 de junio 2021), Opinión. Una ley para la nueva economía: Beneficio e Interés Colectivo <https://www.infobae.com/opinion/2021/06/11/una-ley-para-la-nueva-economia-beneficio-e-interes-colectivo/>

Tania Chacón Ortiz, Papa Studio, el proyecto que germina y nos muestra que nada es basura, (2019, 26 de febrero), *Distintas Latitudes*, <https://distintaslatitudes.net/historias/serie/reciclaje/papa-studio-muestra-que-nada-es-basura>

Tapia Velásquez, C., & Zegers Vial, P. (2014). Análisis descriptivo de las empresas B en Chile.

Salusso R. (27 de septiembre de 2018), Le robaron, perdonó a los ladrones y decidió hacer algo por ellos. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/le-robaron-decidio-crear-juguetes-ayuden-ninos-nid2176191>

San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 103-122. Recoopered de <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>

“El agua no tiene límites, se necesita para todos”, (2022, 20 de junio) Corresponsables, <https://www.corresponsables.com/entrevistas/proyecto-agua-segura-manuel-sauri-ceo>

“Brubank es el banco digital más usado en Argentina: qué hace, (2021, 18 de octubre)”, Cronista <https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/brubank-es-el-banco-digital-mas-usado-en-argentina-que-hace/>