

# Emprender con propósito

## Soluciones para una nueva economía



# Índice

Capítulo 1	En sus marcas...
Capítulo 2	En busca del propósito perdido
Capítulo 3	Cuando la B se transforma en Primera A
Capítulo 4	Elogio del círculo
	4.1 Ciclos técnicos y biológicos
	4.2 ¿Cómo se recuperan los recursos?
Capítulo 5	Adónde dirigir el impacto
	5.1 Impacto ambiental
	5.2 Impacto social
	5.3 La importancia de medir
Capítulo 6	Qué mirará quien aporte dinero
Capítulo 7	Comunico, luego existo
Capítulo 8	El cambio es posible
Bibliografía	



## 01 En sus marcas...

Cuando alguien tiene un emprendimiento en marcha o está trabajando en una nueva idea-proyecto, le interesa que resulte competitivo. Busca hacerlo crecer económicamente sin dañar el ambiente y respetando a las personas. Esta guía es para quienes están en esta situación. Se desarrollarán argumentos que respaldarán el objetivo de hacer un análisis y revisión del modelo de negocio, así como algunas ideas para implementar buenas prácticas e impulsarlo en línea con las expectativas y deseos de la clientela, que es día a día más exigente con las empresas y las marcas. Quienes consumen son cada vez más conscientes y responsables, y premian con sus preferencias de compra a aquellas empresas que hacen negocios cuidando al planeta y a las personas.



## Cuestiono, luego compro

Si bien las tendencias de consumo consciente y responsable vienen creciendo en los últimos años, la pandemia por Covid19 y sus consecuencias fueron un gran acelerador de cambios. Así lo respaldan también diversos estudios realizados por consultoras locales e internacionales. De acuerdo a un informe realizado por la consultora PWC<sup>1</sup>, luego del primer año de pandemia, el 45% de las personas entrevistadas en todo el mundo trata de evitar, en la medida de lo posible, el uso del plástico en los productos que adquieren. Además, un 43% espera que las marcas sean responsables del impacto medioambiental de sus productos, dando cuenta de un marcado interés por los productos sanos y los estilos de vida saludables.

“Quienes consumen actualmente no solo valoran en su decisión de compra que las empresas y marcas se preocupen por su salud y bienestar, sino que también esperan que velen por el planeta y fomenten comportamientos y prácticas relacionadas con un estilo de vida sostenible”, aseguran desde el informe.

Esta tendencia hace que las empresas se involucren, cada vez más, en temas sociales y ambientales y convoquen a personas que consumen de manera consciente y que muestran preocupación por disminuir su huella negativa en el planeta.

La conciencia sobre el impacto del cambio climático en la vida de los seres vivos y la preocupación por las grandes desigualdades existentes en la sociedad están cada vez más presentes en la agenda de quienes consumen. Personas informadas, participativas y críticas tienen conciencia de su poder de decisión, saben que a partir de sus demandas y mediante sus decisiones responsables de compra pueden incidir en el desempeño de las empresas. Quieren ser protagonistas de los cambios y pretenden que su participación en el mercado sea consistente con sus valores personales.

Y saben que tienen “el poder de las redes sociales” para ponderar o criticar marcas y empresas. Este escenario interpela a las empresas a dar nuevas respuestas y, sobre todo, a hacerlo de manera seria y confiable.

1. <https://ideas.pwc.es/archivos/20210716/el-auge-del-consumidor-eco-comprometido/>



## Gastronómicamente responsables

La empresa Biopackaging, del rubro gastronómico, es una de las compañías que decidió apostar al compromiso con el medio ambiente. “Todo surgió con la necesidad de poder aportar algo positivo al planeta, con packaging ecológico, sustentable y biodegradable. Iniciamos un camino de investigación, estudio y desarrollo sobre cuáles podrían ser las alternativas sustentables para el packaging en nuestro país. Es así que, después de casi dos años de trabajar en esto, viajar, aprender y abrir nuestras mentes al futuro, hoy contamos con una línea de artículos descartables para gastronomía 100% biodegradable y compostable”, explican. “Nuestra misión es también llevar un compromiso de concientización a los usuarios de productos descartables tradicionales para tomar conciencia sobre su reciclaje y dar conocimiento de estos nuevos productos”, para lo cual realizan campañas informativas y de concientización en las redes sociales y sitio web.

El compromiso con el ambiente lo explicitan así: “Creemos que nuestros artículos acompañarán las tendencias mundiales de sustentabilidad y reafirman nuestro compromiso de responsabilidad ambiental y de hacer de nuestro planeta un lugar mejor”.



## ¿Un supermercado sin envases?

Otra empresa que también está creciendo y multiplicado franquicias en la Argentina es Cero Market, un supermercado libre de envases.

“Nuestro compromiso es que las compras conscientes no recaigan solamente en quienes consumen sino también hacer un aporte desde nuestro lugar como mercado”, expresan. “Por eso, además de brindar la posibilidad de comprar sin envases, todos los días trabajamos con quienes proveen los productos para reducir nuestra huella plástica”.

¿Cómo lo logran? Comercializan productos de higiene, bazar, limpieza, infusiones, semillas, legumbres, harinas, mermeladas y dulces a granel, invitando a quienes van a comprar a que lleven sus recipientes, con lo cual reducen en un 100% el uso de envases plásticos con relación al mercado tradicional.

Promueven la filosofía *zero waste* (cero desperdicios), una forma de vivir que invita a evitar al máximo posible la generación de residuos. Se basa en un conjunto de prácticas y consejos que se pueden aplicar al estilo de vida para reducir considerablemente la basura del entorno.

Las empresas nacen para dar respuesta a necesidades o para resolver problemas. Desde cuestiones bien básicas y esenciales como alimentación, salud, vestido, hábitat, hasta otras menos esenciales, pero tan válidas como las mencionadas, como pueden ser el disfrute, el ocio y la distracción, entre otras. Y hoy, un diferencial importante para las empresas (independientemente del tamaño que tengan) es la forma en que responden a estas y otras necesidades, brindando soluciones pensadas a partir de una mirada sostenible. Es decir, siendo rentables y respetuosas del ambiente y las personas, dos condiciones necesarias para el largo plazo.



## Sustentable y sostenible

Estos términos, que usualmente se utilizan como sinónimos, no significan lo mismo.

El Desarrollo Sostenible es aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro, a partir de tres aspectos claves: sociedad, economía y ambiente.

Por su parte, el Desarrollo Sustentable está enfocado específicamente en uno de los aspectos señalados: el ambiente y los recursos, cuyo propósito es cuidarlos para que estén disponibles y en condiciones a lo largo del tiempo.

El esquema de triple impacto (económico, social y ambiental), que hasta hace unos años no era una exigencia, hoy sí lo es. El cambio climático y sus consecuencias sobre el ambiente y las personas alerta sobre la urgencia de abandonar la manera tradicional de producir y consumir, bajo el modelo de “tomar y tirar”, dado que no resulta sostenible. Entonces, ya sea por convicción o por conveniencia, se hace cada vez más necesario el cambiar los patrones de producción y consumo. Ahora bien, dependiendo de la perspectiva de análisis, este contexto puede considerarse un problema o una oportunidad. Tomando este último camino, el de la oportunidad, cada persona puede transformarse, al mismo tiempo, en parte activa de la solución y hacerlo de un modo competitivo.

El primer paso es analizar por dónde empezar para que alguien pueda sumarse al colectivo de empresas de triple impacto cuyo propósito está orientado a ganar dinero mediante la solución de problemas ambientales y sociales.

Para comprender rápidamente y empezar a hacer foco, nada mejor que los ejemplos. Conocer cómo se hizo antes. Aquí hay tres historias inspiradoras de personas que emprenden y gestionan negocios de impacto. Indagar sobre cómo otra gente de empresa lo lleva a cabo, qué problemas les causan preocupación y cuáles, motivación; cómo encontraron soluciones y qué impactos van logrando. Todo eso será un buen disparador para reflexionar acerca del propósito de un emprendimiento y las posibles buenas prácticas a implementar.



## Tres mujeres con propósito

“Tres hermanas, madres, mujeres y emprendedoras que buscamos, a través de nuestro trabajo, aportar nuestro granito de arena, llevando un mensaje de concientización y cuidado del ambiente”.

Carla, Ornella y Mora Basilotta fundaron la marca de indumentaria Basilotta. “Después de 10 años en la industria textil, en 2018 nos sumergimos en el mercado de la moda sustentable buscando alternativas al *fast fashion*, movimiento de moda rápida que ya sentíamos alejado”.

Ornella, diseñadora y creadora de la marca Basilotta explica su proceso de reflexión personal a partir de enterarse que la industria de la moda es la segunda más contaminante del planeta, después del petróleo: “Conocer ese dato me hizo entrar en una crisis personal y, sobre todo, laboral. Me empecé a preguntar si esto era lo que quería a hacer. Pero, como se trata de mi pasión, me planteé hacerlo de una forma distinta”.

En este camino hacia la sustentabilidad, Ornella viajó a la provincia argentina de Neuquén en busca de fibras naturales para desarrollar una nueva colección. Ahí, en Vaca Muerta, uno de los yacimientos de petróleo no convencional más importante de la región, se encontró con un material distinto, pero interesante: residuos de *big bags* plásticos, las bolsas contenedoras de la arena que se utilizan para la actividad del *fracking* (extracción de petróleo y gas no convencional). Ornella identificó ese residuo como un textil y puso en marcha Fracking Design, una nueva marca de diseño de impacto, donde se reciclan las *big bags* plásticas, transformándolas en accesorios premium de triple impacto.

### Así explica el proceso:

#### ¿Cuál es el problema?

Mediante la actividad del *fracking*, las empresas petroleras usan millones de *big bags* plásticos para transportar arena, que es el componente principal para desarrollar la actividad. Estas bolsas luego son descartadas, convirtiéndose en un residuo que en su mayoría se quema. Esto agranda la huella de carbono e impacta directamente sobre el cambio climático.

### ¿Cómo le encontraron solución?

“Nosotras recuperamos y reciclamos este residuo y lo transformamos en productos premium, reduciendo la huella de carbono. A través de nuestros diseños, ponemos en valor este material, que pasa a ser nuestra materia prima principal, dándole otra oportunidad y cuidando el aire de nuestro planeta. Es una forma creativa de reciclar y transformar un residuo, reinsertarlo en una economía circular y reducir la huella de carbono. Es un producto de triple impacto: social económico y ambiental”, afirma. El ambiental se evidencia tomando un residuo como materia prima, reciclándolo y mitigando la huella de carbono. El social, mediante la intervención de diferentes cooperativas en la cadena productiva, fomentando el trabajo justo y local. Y, por último, el económico ya que se trata de un negocio rentable y eso permite que los otros impactos sean sostenibles en el tiempo. “Buscamos, a través de nuestros diseños, enviar un mensaje de concientización. Nos enorgullece hacer un producto curado en donde los clientes no tienen que sacrificar el estilo por la ética”.

**Más información:** <https://frackingdesign.com/>







Foto: Clay Banks



## Discapacidad con una vida plena

Incluyeme.com fue fundada en 2013 por Gabriel Marcolongo y dos amigos, en respuesta a haber vivido con su padre las dificultades que atraviesa una persona con discapacidad para conseguir empleo. Pese a tener una carrera universitaria y estudios de postgrado, su padre estuvo desempleado durante más de dos años y esto lo impulsó a Gabriel a lanzar Incluyeme.com, con el objetivo de cambiar la realidad de las personas con discapacidad, entendiendo que la diversidad es un valor y que la discapacidad es una forma más de la misma.

¿Por qué es necesario ocuparse de este tema? Esencialmente porque tan solo en Latinoamérica hay 85 millones de personas con discapacidad y 3 de cada 4 se encuentran desempleadas. Con el agregado de un dato muy relevante y es que el 80% de las discapacidades son adquiridas entre los 18 y 64 años.

Hoy, Incluyeme.com es una organización que trabaja en toda la región potenciando la empleabilidad de las personas con discapacidad y acompañando a las empresas en su proceso de implementación de estrategias de inclusión sociolaboral.

Alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la empresa reporta su contribución al ODS 1 Fin de la pobreza, al ODS 4 Educación de calidad, al ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico y al ODS 10 Reducción de las desigualdades\*.

“Nuestro éxito se mide con el bienestar de las personas”, expresan sus dueños. “Vemos el lucro como un medio para crear una economía que incluya a todas las personas y que pueda crear valor integral para el mundo. Trabajamos por una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza”.

**Más información:** <https://www.incluyeme.com.ar/>

\* Más adelante, en la página 15, se explica en qué consisten los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



Foto: Imthaz Alamed



## Zapatillas hechas con “basura”

En Mendoza, Argentina, tres amigos se asociaron para crear Xinka, una empresa que “busca generar impacto positivo en la sociedad haciendo zapatillas”. Pero se encargan de destacar que quieren ser algo más que una marca de calzado: “Queremos hacer negocios de una forma diferente, con compromiso social y ambiental. Sin traicionar nuestros valores y disfrutar mientras hacemos lo que nos gusta”, aseguran. Y lo amplían en un manifiesto explícito que dice lo siguiente:

“En el año 2013 tres amigos de Mendoza (Argentina) tuvimos un sueño que se transformó en una realidad: crear una empresa que pusiera por delante a las personas y al planeta. Demostrar que se puede crear un negocio rentable y al mismo tiempo marcar una diferencia en el mundo.

Elegimos jugar en una industria muy cuestionada como lo es la moda. Pero nosotros tenemos claro que las modas pasan y que las personas quedan. Que es importante entender quién y cómo se hace la ropa que llevamos puesta.

Desde nuestro origen buscamos desarrollar productos con una menor carga ambiental que los productos tradicionales, generando un precio justo por un producto lleno de sentido social, atemporales y sin género. Teniendo claro que no somos perfectos ni tenemos todas las respuestas, pero siempre buscamos aportar nuestro grano de arena.

Desde Xinca, trabajamos para dar oportunidades genuinas a personas excluidas del sistema. A personas que no tuvieron la misma suerte que nosotros. Nos unieron los mismos valores. Buscamos ser exitosos, pero de la manera correcta. Siendo auténticos y dejando los prejuicios de lado. Desprendiéndonos de todo, menos de nuestros valores. Sabemos que crear esta empresa iba a ser lo más revolucionario que íbamos a hacer en nuestras vidas. Y de a poco, con tu ayuda, lo vamos logrando.

Tiempo después seguimos soñando como el primer día, y llenos de proyectos que mantienen nuestra esencia intacta y nuestras ganas de seguir impulsando un cambio desde nuestro lugar”.

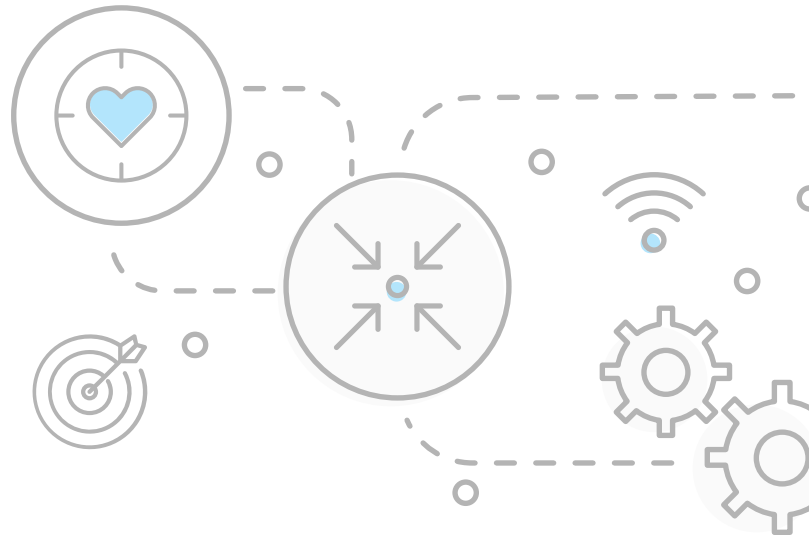
¿Cómo lo hacen? Transforman residuos en producto buscando “reducir su huella ambiental y preservar el planeta y sus recursos naturales mediante el uso de materiales que irían a parar a la basura. De esta manera, fabrican las suelas de las zapatillas con el reciclado de neumáticos fuera de uso y en algunos modelos reutilizan textiles para la capellada.

Lo social va de la mano de ofrecer segundas oportunidades a las personas que se encargan de confeccionar el calzado en un taller instalado dentro de un penal de su ciudad natal. Allí trabajan más de 80 internos con el objetivo de que dispongan de herramientas para cuando logren su libertad. Explican también que desde que iniciaron la empresa buscaron dar trabajo y empoderar a mujeres rurales, madres solteras y mujeres liberadas.

En el proceso de mejora continua, a fin de optimizar el impacto, se plantean para 2025 tener una línea de calzado 100% circular, en donde reutilizarán las suelas que queden fuera de uso, desarrollando nuevos modelos. Para ese año también tienen planificado aumentar el impacto que desean dejar en la comunidad, buscando influir en más personas, colegios, universidades, emprendedores y empresas, para lo cual incrementarán las charlas en colegios y universidades y asesorarán a quienes quieran emprender y a otras empresas.

Con un producto argentino y mendocino buscan llegar a la clientela “con un precio accesible, pagando un precio justo a todas las partes involucradas en la cadena de producción”. Y destacan los beneficios de comprar marcas locales haciendo foco en el menor impacto en la huella de carbono reduciendo el transporte y el empaquetado y, desde luego, mejorando la economía local. Un dato más: los envíos los hacen en bolsas fabricadas con almidón de maíz y materiales totalmente biodegradables y compostables.

**Más información:** <https://www.xinca.com.ar/>



## 02 En busca del propósito perdido

En general, quienes emprenden con propósito suelen ser personas que conectan su pasión, es decir lo que aman hacer, sus talentos o habilidades, con la búsqueda de soluciones a los grandes problemas que hay en el mundo; y se proponen ganar dinero con ello. Sueñan con desarrollarse y vivir en un mundo mejor. Y consideran que su contribución es necesaria para generar estos cambios.

Hay muchos ejemplos de que esto es posible, más allá de los tres descriptos anteriormente.

El planeta está colmado de problemas por resolver, que se convierten en grandes oportunidades para quienes emprenden con el propósito de impactar positivamente. Es decir, que disponen su talento y creatividad para hacer negocios en clave de “ganar-ganar”.

Ahora bien, si un emprendimiento no fue creado con esa perspectiva, puede surgir la pregunta de si es posible cambiarlo y adaptarlo. Desde luego que sí, no existe ningún impedimento para revisar las prácticas emprendedoras, encontrar un propósito y definir cuál será la huella positiva que se dejará en el mundo, repensando caminos para brindar soluciones a problemas que inicialmente no estaban vinculados con cuestiones sociales o ambientales.

Nuevamente, hay que ir paso a paso. Primero con la definición del propósito de una empresa, entendiendo que se trata de su razón permanente de existir. Es el porqué hace determinadas cosas y no otras y por qué esas cosas las hace de una manera y no de otra. El propósito constituye un faro para la toma de decisiones, ya sea en el día a día o ante cuestiones trascendentes o cruciales: desde temas simples, como controlar las impresiones o cuidar el derroche de agua, hasta reemplazar a quien provee cierta materia prima porque no respeta el ambiente.

Una vez definido el propósito, resultará más fácil establecer la visión y la misión del emprendimiento. Entendiendo la visión como el qué, aquello que se pretende lograr como resultado del propósito (“¿qué lograremos si mantenemos el compromiso con el propósito?”). Mientras que la misión es el “cómo” va a actuar la empresa para alcanzar la visión y, en consecuencia, lograr su propósito.

Investigaciones realizadas entre personas que están en puestos gerenciales en empresas y que llevan adelante emprendimientos en Latinoamérica, dan cuenta de que hay muchas motivaciones para definir qué problema se quiere solucionar y que éste no es un proceso lineal ni estático. Es posible encontrar un propósito y definir un impacto positivo, incluso muchos años después de estar operando un negocio. Así lo afirma María Emilia Correa en su libro *Sistema B y las empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial* y comparte el siguiente testimonio de Pedro Friedrich, de Tonka Argentina, que da cuenta de ello:

“Tonka es una empresa que tiene 47 años. Somos uno de los productores más grandes de accesorios de artefactos de gas en la Argentina y proveedor de las más importantes empresas en el país. Hemos ofrecido siempre productos innovadores, pero cuando conocí a las Empresas B me di cuenta de que la empresa puede ser mucho más que el empleo y los productos. Es la posibilidad de ser parte de la sociedad donde quiero vivir. Ahí creamos una nueva unidad de negocios, ‘TONKA Solar’, y decidimos que nuestro propósito es lograr ‘el mejor uso de la energía’. Compensamos la huella de carbono histórica y futura regenerando selva en la provincia de Misiones, contratamos personas con discapacidad, recogemos el agua de lluvia, hemos colaborado para crear siete ONG y buscamos incidir en políticas públicas para sacar a la Argentina del pobre escenario que tienen las energías renovables. Ser Empresa B es mucho más motivador que tener una gerencia que solo se preocupa por las acciones de la empresa”.

Correa aporta en su libro que en algunos casos quienes fundan empresas diseñan su negocio con la intención de solucionar un problema que han identificado a partir de su experiencia personal. Mientras que, por otro lado, la motivación personal puede ir acompañada de la identificación de una oportunidad de negocio.

## 03

# Cuando la B se transforma en Primera A

Las Empresas B se pueden poner como referencia por varios motivos: primero, porque constituyen un modelo de empresa que nace en el contexto del paradigma de triple impacto, con lo cual resultan de gran ayuda para comprender los conceptos y alcances de propósito e impactos sociales y ambientales. Segundo, porque B Lab (red global que crea estándares, políticas y herramientas para los negocios y certifica a las empresas conocidas como Empresas B) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas se han asociado hace unos pocos años para crear y fomentar la implementación, a gran escala, de una plataforma de gestión práctica para que las empresas puedan evaluar, comparar y mejorar su desempeño en relación con los ODS (ver recuadro Los Objetivos de Desarrollo Sostenible). ¿Cómo? Alineando la plataforma de gestión de impacto utilizada para la certificación de Empresas B (Evaluación de Impacto B), el enfoque normativo de los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas y los ODS, creando una plataforma online para que las empresas puedan evaluar, comparar y mejorar su desempeño en relación con los ODS con el fin de lograr avances tangibles para el año 2030.

La herramienta es de uso libre y gratuito y no exige necesidad de certificación. Constituye un camino probado y efectivo para tener una “radiografía” de los impactos a fin de revisar y (re) definir el propósito empresarial, y elaborar un plan de acción con foco en la mejora continua, buscando rentabilidad a partir del cuidado del ambiente y de las personas.

El enlace para iniciar el proceso de evaluación es:

<https://bimpactassessment.net/>

Cuenta con la opción de adaptar los cuestionarios al tamaño de la empresa. Y algo más: el sistema ofrece la posibilidad de generar una



## Los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Estos objetivos fueron promovidos por Naciones Unidas en 2015 y adoptados por 193 países. Constituyen un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y hacer un mundo más justo. Con una agenda diseñada a 2030, estos 17 ODS incluyen 169 metas y 231 indicadores.

Para alcanzar estos objetivos, las empresas de todo sector y tamaño constituyen un socio clave. Se trata de la oportunidad de dar respuesta a los enormes desafíos económicos, sociales y ambientales, contribuyendo mediante la actividad principal del negocio, evaluando impactos, estableciendo metas ambiciosas y comunicando de forma transparente los resultados.

En este desafío están incluidas e invitadas todas las organizaciones, desde las microempresas y las cooperativas hasta las multinacionales. Cada una tiene la oportunidad de poner en juego toda su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible.

Para avanzar en ello de manera focalizada y estratégica es imprescindible conocer las prioridades de cada empresa, ya que no todos los ODS son igual de relevantes para el conjunto. El accionar tiene que ser estratégico y de evaluación de los impactos actuales y potenciales, positivos y negativos, propios y de la cadena de valor. Esto permitirá disponer de claridad y considerar cuáles impactos positivos se pueden escalar y dónde los impactos negativos pueden ser mitigados o evitados.

La propuesta, independientemente del tamaño de la empresa, es establecer objetivos de sostenibilidad específicos, medibles y con límites de tiempo. Hacerlos públicos constituirá sin duda una herramienta de comunicación eficaz, puesto que estos expresan en términos sencillos y prácticos las aspiraciones de la empresa en materia de desarrollo sostenible. Al hacerlo, quienes estén al frente de empresas y emprendimientos servirán como ejemplo a seguir y se transformarán en agentes de cambio.



comparación con otras empresas a fin de comprender la evaluación, y crear un plan de mejoras personalizado utilizando unas guías gratuitas. Desde luego, el proceso es absolutamente confidencial.

Cada vez más, las empresas y las personas que las dirigen buscan ser transparentes y medir sus impactos sociales y ambientales. En este sentido, quienes certifican como Empresa B asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. ¿Qué miden y analizan? Las cinco áreas más relevantes de la empresa: gobierno (sistema integrado por las relaciones entre accionistas, quienes ocupan lugares de dirección y gerencia y los procesos a través de los cuales estas partes controlan y dirigen la empresa), las personas que trabajan allí, quienes consumen sus servicios, la comunidad y el ambiente. En el análisis, se hace una revisión detallada de todas ellas con el fin de identificar los posibles aspectos de mejora y oportunidades para que la empresa sea un agente de cambio en la economía.

Las empresas B tienen cuatro elementos que las caracterizan:

- el propósito que las motiva a la creación de impacto positivo en la sociedad y el ambiente
- la interdependencia, ya que son parte de una comunidad
- el requisito legal mediante el cual amplían el deber fiduciario (es decir, los principios que establecen cómo deben actuar en sus cargos las personas que dirigen la empresa) por parte de accionistas y gestores, de modo que incluyen intereses no financieros
- la certificación, para lo cual deben evaluarse con el compromiso de mejorar sus estándares de gestión y transparencia. Cabe destacar que el acceso a la certificación es pago, en tanto que la evaluación disponible en la web es abierta y gratuita.



## 04 Elogio del círculo

La economía circular es un modelo económico alternativo, reparador y regenerativo, que pretende conseguir que los productos, componentes y recursos en general mantengan su utilidad y valor en el tiempo.

¿Por qué interesa poner foco en este nuevo modelo económico? Básicamente, porque el actual de “extraer, producir y descartar” está llegando al límite de su capacidad. Las organizaciones que estudian la huella de la humanidad en la Tierra, aseguran que para 2030 van a hacer falta dos planetas Tierra para vivir y en 2050, tres. Y eso no va a ser posible. De allí que el desafío sea tomar acción e impulsar cambios que generen impactos positivos.

En este contexto, la economía circular es una gran alternativa que busca redefinir qué es el crecimiento y pone el énfasis en los beneficios para toda la sociedad. Se trata de reemplazar el consumo de recursos no renovables para la actividad económica y eliminar los residuos del sistema desde el diseño, respaldado por una transición a fuentes de energía renovables.

La economía circular propone:

- Eliminar residuos y contaminación desde el diseño, desde que los productos y servicios son ideados
- Mantener productos y materiales en uso
- Regenerar los sistemas naturales

La economía circular es una estrategia que pretende generar crecimiento económico optimizando recursos, incrementando la vida útil de los productos, disminuyendo la contaminación y los impactos negativos, circulando los materiales en la cadena de valor, generando nuevos negocios y promoviendo la sinergia empresarial.

Hay una cuestión importante para tener en cuenta y es que la transición hacia una economía circular no se limita a hacer ajustes que reduzcan los impactos negativos, sino que representa un cambio sistémico. Busca generar oportunidades económicas y de negocios, a la vez que proporciona beneficios ambientales y sociales.



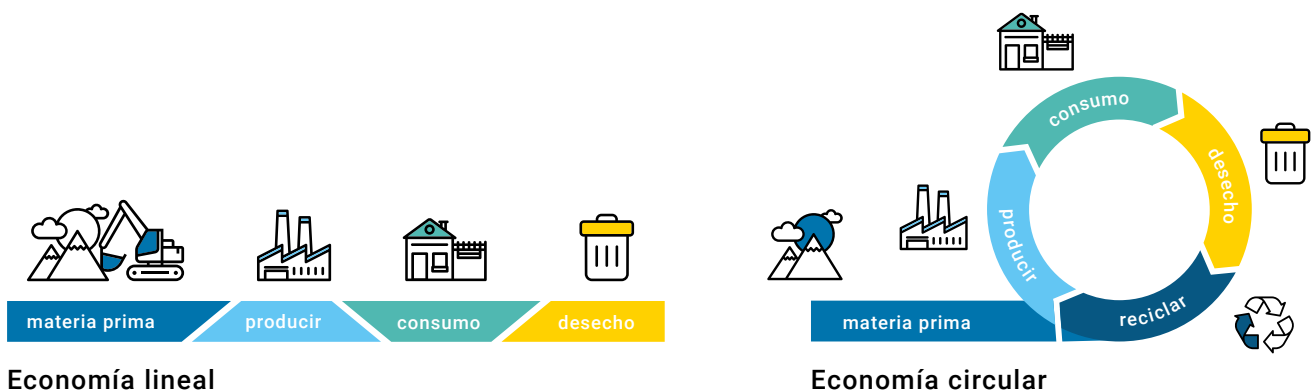
## Alerta: cambio climático

Según el último informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) de Naciones Unidas, publicado en el mes de agosto de 2021, ante la observación de cambios en el clima de la Tierra en todas las regiones expresan que “el calentamiento ya acelera la subida del nivel del mar, derrite el hielo del planeta y empeora fenómenos extremos como olas de calor, sequías, inundaciones y tormentas”. Y todas estas tendencias empeorarán, de no mediar cambios, ya que las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de las actividades humanas son responsables del calentamiento global.

“Desde hace décadas es evidente que el clima de la Tierra está cambiando y el papel de la influencia humana en el sistema climático es indiscutible”. Ser responsables del problema nos ofrece la posibilidad de ser parte de la solución: “Una reducción sustancial y sostenida de las emisiones de dióxido de carbono (CO2) y de otros gases de efecto invernadero permitiría limitar el cambio climático”, aunque podrían pasar entre 20 y 30 años hasta que las temperaturas mundiales logren estabilizarse.

Si bien el rol de los gobiernos es central, es grande el aporte que se puede hacer desde el sector empresarial privado, revisando prácticas y estableciendo nuevas pautas de producción. Al mismo tiempo, quienes consumen son cada vez más proclives a ejercer sus derechos y preferencias de mercado para hacer su aporte.

### Economía lineal vs. Economía circular



## 4.1 Ciclos técnicos y biológicos

Los procesos de consumo y extracción ocurren en los llamados ciclos biológicos, donde alimentos y otros materiales de base biológica (por ejemplo, algodón y madera) son tomados y diseñados de tal manera que puedan regresar al sistema mediante procesos de compostaje.

En tanto, los denominados ciclos técnicos, recuperan y restauran productos, componentes y materiales mediante estrategias de reutilización, reparación, remanufactura o, en última instancia, reciclaje.

## 4.2 ¿Cómo se recuperan los recursos?

Los recursos se recuperan dentro del ciclo biológico o se retornan y restauran gracias al ciclo técnico.



### Beneficios de la Economía Circular para las empresas

- Incrementa la rentabilidad
- Crea valor para la clientela
- Genera competitividad
- Prepara para las exigencias y los posibles incentivos
- Favorece la sostenibilidad y los negocios a largo plazo
- Ofrece nuevas oportunidades de negocio

## 05

# Adónde dirigir el impacto

La propuesta de la presente guía es propiciar la innovación y así dar respuestas creativas (pero sostenibles) a los nuevos problemas y/o necesidades de quienes consumen, en un contexto que desafía a cambiar las formas tradicionales de hacer negocios.

Entonces, y ya con la motivación de tener un propósito de impacto, el desafío es (re) diseñar la propuesta de valor marcando la diferencia de la competencia, a partir de atributos que cuiden al ambiente, a las personas y fomenten el desarrollo económico personal y del entorno de manera equilibrada.

Para ello habría que desarrollar una estrategia de impacto. Y hay varios aspectos que se deben tener en cuenta al momento de elaborarla. Es decir, qué revisar (o sumar) del modelo de negocio para poner en marcha este proceso, siempre desde una perspectiva de mejora continua y considerando, desde el inicio de la planificación, los indicadores que permitirán medir el impacto.

Es importante pensar en términos de políticas y no de acciones puntuales. Esto ayudará a sostener el proceso en el largo plazo. A modo de repaso, vale la pena recordar que las políticas son directrices que ofrecen estructura para establecer metas, tanto ambientales como sociales y desde luego medirlas para verificar su nivel de cumplimiento.

Y algo más antes de avanzar. Es fundamental definir los objetivos a lograr, es decir el impacto que se desea alcanzar, planteado de manera concreta, mediante indicadores que puedan ser medibles y comparables. Los indicadores pueden ser cuantitativos y/o cualitativos, y serán específicos para cada negocio.

## 5.1 Impacto ambiental

Para empezar a evaluar la estrategia en relación con el ambiente hay que tomar en cuenta las emisiones de Gases Efecto Invernadero/Huella de carbono, la energía, el agua y los residuos. Es importante recordar que existe la ley 25.675 de protección ambiental, que garantiza su cuidado y controla el impacto y el daño.

Las emisiones de Gases de Efecto Invernadero/Huella de carbono asociadas a las actividades humanas constituyen la principal causa del cambio climático. Este tema está cada vez más presente en la agenda empresarial y requiere ser considerado tanto para la estrategia del emprendimiento como para dar cuenta como parte de la cadena de valor de otra empresa que lo está midiendo (responsabilidad extendida).



### Pensamiento sistémico

Muchos de los problemas actuales ocurren porque las personas piensan de manera fragmentada, en compartimentos estancos; y esto ocurre habitualmente y casi ante cualquier situación. No se mira el todo sino las partes.

Por eso, al momento de analizar los problemas para buscarle soluciones duraderas y de impacto positivo, es importante hacerlo a partir de una mirada sistémica, es decir de manera integrada y vinculada.

Para entender cómo funciona un sistema basta con pensar en el organismo humano, donde cada órgano funciona asociado a otros, ya que, de lo contrario, aparecen los problemas de salud.

Ahora bien, ¿por qué el pensamiento sistémico es hoy tan relevante? Porque muchos de los problemas parten de buscar soluciones similares a las previas (en partes, fragmentadas); entonces, a menos que se modifique la forma de pensar, las soluciones de hoy van a seguir creando nuevos problemas en el futuro.

Cuando se miran los problemas por separado se tiende a considerar que sólo es posible cambiar de un parámetro a la vez. Como si cada cosa tuviera un impacto limitado en lo que la rodea.

Por eso hace falta cambiar la forma de encarar soluciones, pensando de principio a fin un producto o servicio, ya que al terminar su vida útil se deben tener pensadas las soluciones para volverle a dar utilidad. Y esto ofrece la economía circular.

Al momento de innovar en la empresa, hay que pensar soluciones sistémicas, no “enamorar” de buenas ideas o intenciones sin mirar más allá, sin darse cuenta de que se están posponiendo los problemas. Buenas soluciones de hoy pueden ser problemas para el mañana. Sobre todo, si se parte de la base de que

aproximadamente el 80% de las cosas que se compran van a ser descartadas o tiradas en los seis meses posteriores a su compra. Hay que ser conscientes de que los recursos son limitados, por lo que no cabe la posibilidad de darse “el lujo” de tirar aquello que se fabrica o se vende.

¡A cambiar la forma de pensar! ¡Llegó el momento de usar el pensamiento sistémico a la hora de pensar/diseñar un producto y/o servicio!

Para calcular la Huella de Carbono de las actividades diarias, tanto de una persona como de una empresa o de un producto, existen muchas herramientas gratuitas en la web. Una de ellas es GHG Protocol en <http://www.ghgprotocol.org>. Es un buen lugar por el cual empezar.

El consumo de energía y la eficiencia energética son dos aspectos clave a considerar en la estrategia. No solamente pensando en gestionar eficientemente el recurso (reducir su consumo), sino con el fin de empezar a contemplar una transición a energías renovables (solar, eólica, geotérmica, hidroeléctrica, bioenergética y oceánica).

Al momento de medir, un indicador para tener en cuenta en esta dimensión es el consumo anual de los distintos tipos de energía. El objetivo será buscar eficiencia en su uso; es decir, reducir su consumo y medir dicha reducción por unidad de producto fabricado o servicio brindado.

El agua es un bien escaso, por eso su cuidado es central al momento de reducir la huella ambiental de un emprendimiento. Se trata de impulsar una gestión eficiente optimizando los procesos productivos. Los aspectos para tener en cuenta en esta dimensión son, por ejemplo, la cantidad de agua que puede ser reducida en un período de tiempo determinado, el volumen total de agua reciclada y reutilizada y, desde luego, el uso de tecnologías que permitan hacer más eficiente su consumo.

Tanto para el control de la energía como del agua, existen distintos procesos. Algunos son buenas prácticas simples; en otros casos, se trata de proyectos ambiciosos, complejos y costosos. El punto de partida es ser consciente de su relevancia en una estrategia que busca minimizar el impacto ambiental e iniciar un proceso de mejora.

Los residuos tienen un impacto en el ambiente y en la salud de las personas, por eso su adecuada gestión es fundamental. La idea es reducir, reusar y reciclar.

Al momento de planificar cómo gestionarlos, es necesario tener en cuenta, entre otros, las cantidades de papel generadas, de plástico, vidrio, orgánicos, entre otros.

Una consideración especial requieren los residuos peligrosos, que deben ser identificados con cierta especificidad, acopio, transporte y disposición final, cumpliendo siempre la normativa vigente. Por último, hace falta tomar en cuenta los vertidos, también atendiendo y respetando lo que la ley indica.

Todos estos aspectos (y otros que dependerán del tipo de emprendimiento) deberán ser analizados, gestionados y medidos hacia el interior del negocio, así como en la cadena de provisión, buscando de esta manera escalar el impacto positivo en la búsqueda de beneficios ambientales, sociales y económicos.

## 5.2 Impacto social

Las personas que trabajen en el emprendimiento, la clientela, quienes compongan la cadena de producción y la comunidad cercana son grupos de interés prioritario para el emprendimiento, con lo cual es necesario tener un conocimiento del conjunto y poder dar respuesta a sus necesidades. En estos grupos se basa la estrategia de impacto social.

Tomar en cuenta los aspectos vinculados con las personas que trabajan en el emprendimiento resulta una prioridad para que éste funcione y crezca. No importa si la dimensión del emprendimiento es pequeña. Éste crecerá y es necesario tener en el radar la importancia de cuidar a quienes lo conforman estableciendo políticas y poniendo especial énfasis en generar y mantener un buen clima de trabajo. Desde luego, el punto de partida serán las leyes y la normativa vigente. Pero es aconsejable también proponer un esquema de trabajo decente en el que existan, además, derechos de libre asociación, negociación colectiva, erradicación de prácticas de trabajo infantil y eliminación de toda forma de discriminación.

Normalmente, se toman como indicadores para medir las iniciativas hacia este colectivo cuestiones vinculadas con la seguridad y la salud en el ambiente de trabajo. Es decir, considerar temas como accidentes, enfermedades profesionales, días de trabajo perdidos, capacitaciones ofrecidas, cantidad de personal que participa, entre otras. Es importante tener en cuenta que las empresas que impulsan estrategias de impacto suelen ser las más elegidas al momento de buscar trabajo, tienen baja rotación de personal, alta retención de talentos y ostentan mayor reputación en el mercado. Éste es un gran factor de competitividad.

Otro de los grupos de interés al pensar la dimensión social es la clientela. Dadas las expectativas que tiene, es importante establecer políticas hacia este sector que se sostengan en el tiempo, así como canales de comunicación que permitan un ida y vuelta efectivo, dando prioridad a conocer sus necesidades y satisfacerlas mediante una mejora constante en los productos y servicios.

¿Qué tener en cuenta para armar una estrategia y establecer parámetros de medición? Esencialmente prestar atención y escuchar reclamos o quejas y articular canales de atención para gestionarlas. Estos ejes

serán un punto a favor que aumentará la competitividad y el reconocimiento de un emprendimiento.

El vínculo entre quienes emprenden y las comunidades en las que operan es directo. Sobre todo cuando se trata de ciudades pequeñas. Existe en ese vínculo una gran oportunidad para crear valor compartido. Hay mucho que se puede hacer en este vínculo virtuoso, lo importante es que esté alineado con el emprendimiento. Por ejemplo, un emprendimiento del sector alimenticio puede pensar en contribuir con cuestiones vinculadas con la erradicación del hambre en zonas vulnerables de la comunidad, generando programas y acciones que dejen capacidad instalada, dando un giro a las acciones filantrópicas. La medición de estas acciones se dará, por ejemplo, en relación con la cantidad y calidad de programas puestos en marcha y de gente impactada.

Para alcanzar los objetivos de sostenibilidad, la cadena de provisión resulta esencial. También hacia ese grupo de interés es necesario disponer de políticas que ofrezcan un marco de gestión y relacionamiento. Una cadena de provisión sostenible se debe seleccionar cuidando y comprobando sus prácticas. Los criterios que se utilizan para dicha selección deben tener en cuenta el impacto en relación con la productividad, la calidad y competitividad del negocio.

En cuanto a los indicadores, se analizan también las prácticas laborales que implementan quienes forman esa cadena de provisión (trabajo decente, cumplimiento de normativas vigentes, certeza de no discriminación ni de trabajo infantil o forzado, entre otras cuestiones esenciales), así como su gestión de impactos ambientales.

### 5.3 La importancia de medir

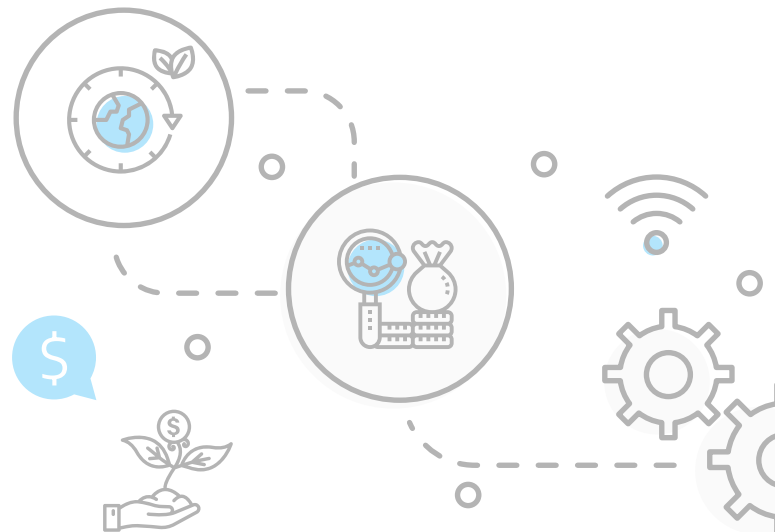
En los emprendimientos de impacto, la medición es clave para saber si se lograron los objetivos planteados tanto a nivel económico, como social y ambiental. Es un gran desafío, pero es la única manera de cuantificar los efectos alcanzados. Solo midiendo se puede hacer una evaluación certera y determinar qué funcionó y qué es necesario ajustar con vistas al próximo ciclo. Para generar confianza hacia los distintos grupos de interés (quienes trabajan en el emprendimiento, la clientela y la cadena de provisión, entre otros) hay que ser transparentes y dar cuenta de lo que se dice y hace. Para ello, la medición es la herramienta que despeja dudas e interpretaciones erróneas. Los datos son una foto de la realidad y por tanto resultan indiscutibles.

Y en pos de ser transparente, en la medición se incluye lo alcanzado y aquello que aún resta lograr, compartiendo la nueva estrategia de mejora. No hay que olvidar que la sostenibilidad es un proceso de mejora continua.

En cuanto a las metodologías para medir, hay diferentes herramientas disponibles en el mercado; algunas más sofisticadas y otras más simples. Una primera recomendación es utilizar las mismas herramientas en los distintos ciclos para que, a medida que el emprendimiento evolucione, se pueda dar continuidad a la estrategia de medición.



La Evaluación B resulta práctica, accesible y rápida para estimar el estado de impacto ambiental y social. Es online y gratuita y ofrece un rápido panorama general tanto sobre cómo se encuentra el emprendimiento como así también respecto de la posibilidad de hacer un proceso más detallado que arrojará un informe más completo del impacto socioambiental. Otras opciones se detallan también en la bibliografía.



## 06 Qué mirará quien aporte dinero

Independientemente de si ha llegado el momento de buscar inversiones, es importante tener en cuenta que, en la actualidad y cada vez más, quienes aportan capital para escalar emprendimientos no sólo evalúan la rentabilidad de un negocio en términos económicos, sino también toman en consideración los impactos que producen en la sociedad y el ambiente. Hay una clara orientación a financiar ideas innovadoras con impacto positivo, que generen contribución manifiesta al desarrollo sostenible.

“Las inversiones de impacto no son una alternativa de inversión o una moda, sino una filosofía de inversión que atiende al balance socioeconómico-ambiental. Esta manera de hacer finanzas permite apoyar el crecimiento de la industria, los países y la economía global de la manera más sostenible y amplia posible y, a su vez, permite a los inversores profundizar su análisis y tesis de inversión mediante la búsqueda de rentabilidad -dado que, adicionalmente a lo que se ha dicho antes, estamos en un mundo en el que la rentabilidad financiera es cada vez más difícil de obtener”, explica Pablo Berra en un reciente documento publicado por la consultora Deloitte.

Las inversiones de impacto “surgen como el resultado lógico de aplicar una lente social, ambiental y diversa, antes muchas veces ignorada, a proyectos financieramente rentables. La repetición y el continuo crecimiento de este enfoque sostenible, y mayormente basado en el sentido común, irá, gradualmente, convirtiendo a las inversiones de impacto en el estándar para evaluar proyectos de inversión de cualquier tipo”, asegura.

¿Qué evalúa quien invierte al momento de analizar el proyecto o emprendimiento? En primer lugar, el equipo que lo lleva adelante. También el grado de innovación que propone, para lo cual es importante tener en cuenta si el producto o servicio soluciona necesidades existentes de una forma diferente y práctica. En este punto va a ser necesario de-

mostrar que genera valor agregado respecto de la competencia, ya sea en el producto, en el proceso de producción o en el modelo de negocio. Finalmente, para quienes invierten será importante constatar que existe un plan estratégico con objetivos claros y acciones concretas que den cuenta de cómo se alcanzarán dichos objetivos y, en lo posible, demostrar si será escalable.

## 07 Comunico, luego existo

Comunicar las buenas prácticas inspira y multiplica los impactos, aumenta la valoración del emprendimiento, fideliza a la clientela, motiva a quienes trabajan en él, mejora la cadena de suministro y así se podrían seguir sumando beneficios. En este nuevo entorno global, hiperconectado, digital y transparente, la comunicación tiene un alto valor estratégico. Siempre lo tuvo, pero hoy aún más. Esto la convierte en una gran aliada para compartir los compromisos y valores y generar un círculo virtuoso de creación y aporte de valor.

¿Qué características debe tener una comunicación responsable? Entre otras, ser veraz, accesible, comprensible, relevante, oportuna, comparable, creíble, respetuosa, bidireccional, completa, continua y contrastable. Todo esto la convierte en sinónimo de gestión responsable. Como en todo proceso empresarial, la comunicación requiere ser planteada como una estrategia, con objetivos, públicos segmentados (no se comunican las mismas cosas y menos de igual manera sin importar a quiénes está dirigida), acciones, recursos (humanos y económicos), responsables (en lo posible deben comandarla profesionales que conozcan del tema) y desde luego alineada a la estrategia de negocio, en este caso, en el triple impacto.

Hoy hay múltiples canales gratuitos para encaminarla. Lo más importantes es que cuando se inicie el proceso esté planificado de tal manera que no sea espasmódico sino sostenido. ¡No caben dudas: la comunicación es una gran aliada!

## 08

# El cambio es posible

Para finalizar, es bueno recordar que cuantas más alianzas y asociaciones se generen con los distintos grupos de interés internos y externos, para alcanzar los objetivos de triple resultado, más rápido se logrará y se multiplicarán los beneficios, ya que el impacto será más grande, en todo sentido. De esta manera, no caben dudas de que es posible impulsar y lograr cambios positivos para un emprendimiento, para las personas, el ambiente y la comunidad.



## Bibliografía

1. Manual de métricas e indicadores para emprendimientos sustentables  
En este **enlace**
2. Sistema B y las empresas B en América latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial  
En este **enlace**
3. SDG Compass  
La guía para la acción empresarial en los ODS  
En este **enlace**
4. “El consumidor ha cambiado para siempre - Global Consumer Insights Pulse Survey 2021”, PWC, disponible online en **<https://www.pwc.es/es/retail-consumo/global-consumer-insights-pulse-survey-2021.html>**
5. “Cambio Climático 2021: Bases físicas”, Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático (IPCC), agosto 2021, Naciones Unidas. Resumen de prensa disponible online en **[https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/08/IPCC\\_WGI-AR6-Press-Release-Final\\_es.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/08/IPCC_WGI-AR6-Press-Release-Final_es.pdf)**

# Capacitar

[www.argentina.gob.ar/produccion/capacitar](http://www.argentina.gob.ar/produccion/capacitar)



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

Secretaría de la PyME  
y los Emprendedores

**Capacitar**