

MODELOS DE NEGOCIO DE IMPACTO & REGENERATIVOS

Del Triple Impacto hacia una economía que regenera la vida

5to año · Ingeniería Industrial · UNCuyo

"La vida crea condiciones conducentes a la vida" — Janine Benyus

MARIANO CARNIEL

MSC

- Especialista en cultura organizacional, desarrollo humano y estrategia con impacto
- Profesor internacional de ADEN Business School
- Master of Science en Gestion de Capital Humano (SBS, Suiza)
- Master en Gestión Innovadora de RRHH (IEBS, España)
- Master en innovación social
- Trabajo en Iberoamérica desde Mendoza, Argentina

mariano@marcar.earth

LinkedIn: /in/marianocarniel



Hoja de ruta · 2 horas

1

APERTURA

¿Qué está en crisis?

25 min

2

MARCO CONCEPTUAL

Triple Impacto →
Regenerativo

40 min

3

ACTIVIDAD PRÁCTICA

Canvas de Modelo
Regenerativo

30 min

4

CIERRE

Los 3 Horizontes · Rol
del Ingeniero

20 min

Check In · Presencia

Antes de empezar...

- Dejá por un momento las pantallas y las tareas pendientes
- ¿Qué trajiste hoy a esta sala? ¿Con qué energía llegás?
- Una palabra que describa cómo estás ahora mismo

Los tres ejes de la atención plena: ATENCIÓN · INTENCIÓN · ACTITUD

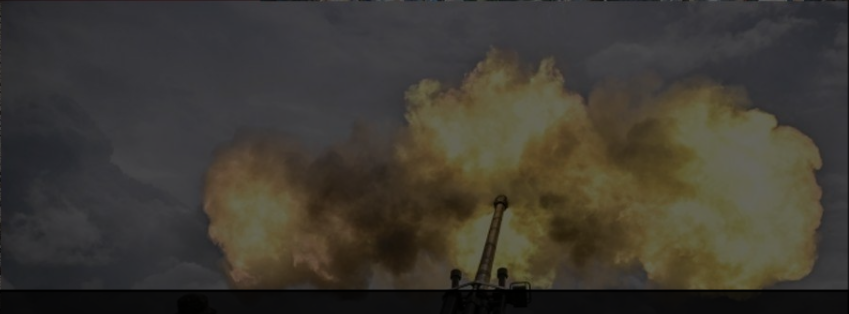
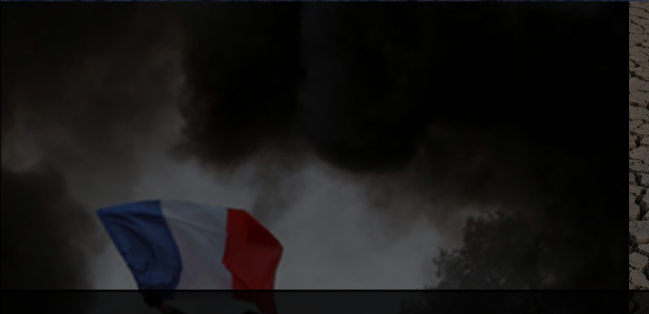
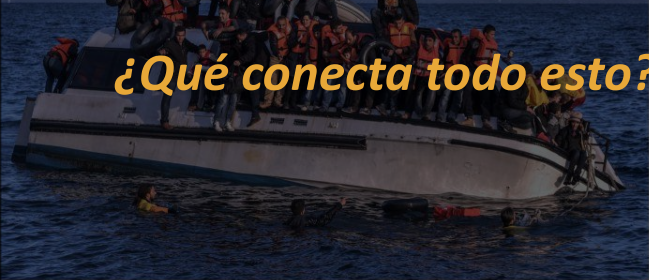
01

APERTURA

¿Qué está en crisis? · Pensamiento sistémico

¿QUÉ ESTÁ EN CRISIS?

¿Qué conecta todo esto?



Crisis Ecológica

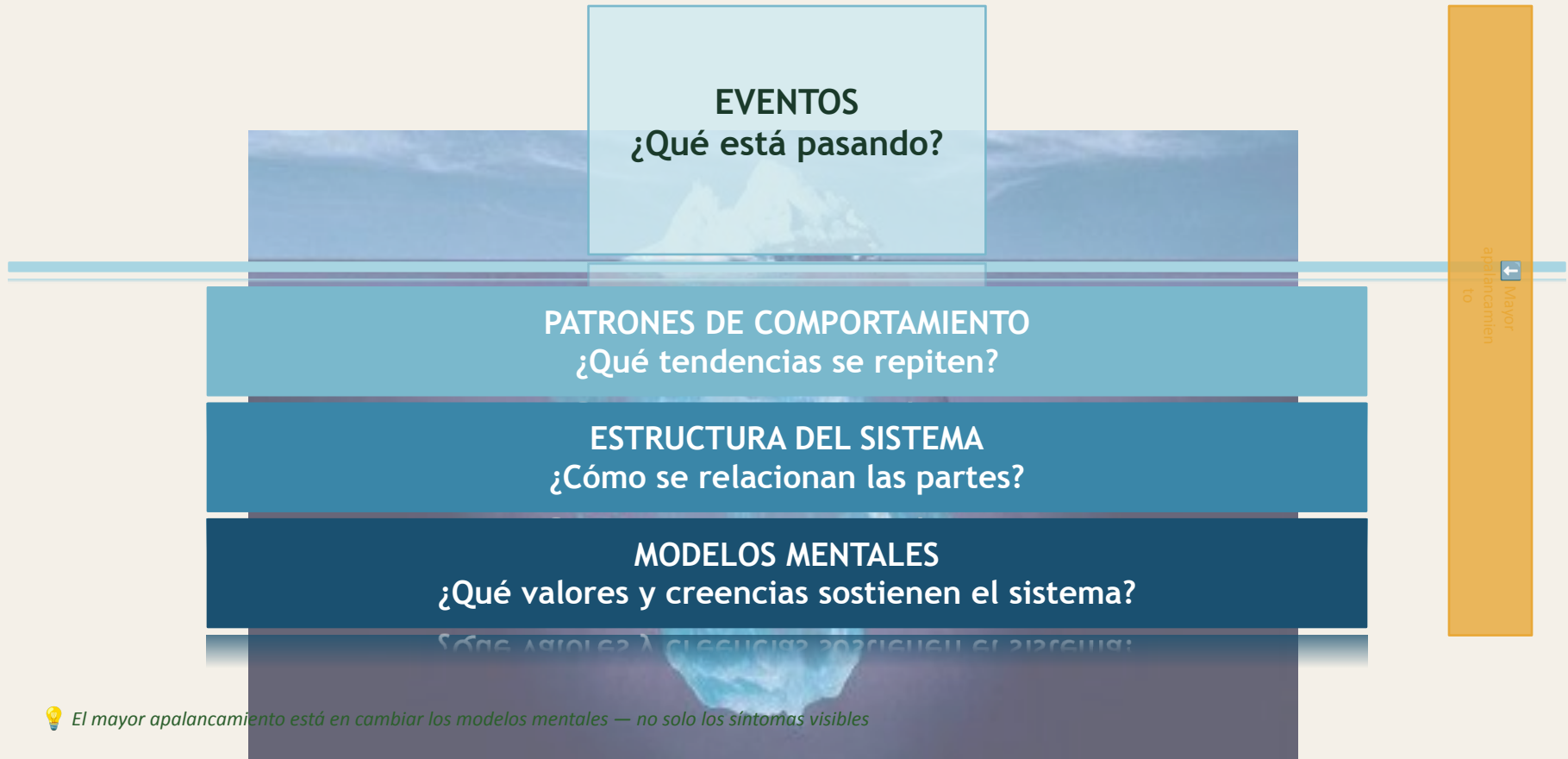


Crisis Social



Crisis
Espiritual-Cultural

El Modelo del Iceberg · Pensamiento Sistémico



💡 *El mayor apalancamiento está en cambiar los modelos mentales — no solo los síntomas visibles*

El cambio de paradigma: EGO → ECO → SEVA

EGO



El humano en la cima.
Jerarquía: los demás seres son recursos a explotar.

Paradigma dominante

ECO



El humano como parte de una red.
Interdependencia y colaboración.

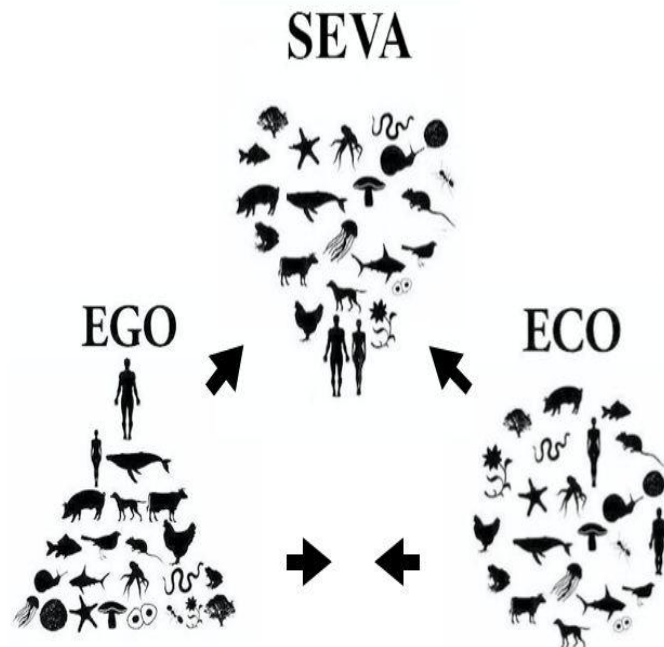
Paradigma emergente

SEVA



Servicio a la totalidad.
Acción desde el cuidado de la vida.

Horizonte regenerativo



02

MARCO CONCEPTUAL

Del Triple Impacto hacia modelos regenerativos

Del modelo tradicional al modelo de impacto

MODELO TRADICIONAL

- ✗ Maximizar utilidad para accionistas
- ✗ Impacto social y ambiental = externalidades
- ✗ Éxito = crecimiento financiero
- ✗ Naturaleza = recurso a explotar
- ✗ Mide: ROI, utilidades, market share



MODELO DE IMPACTO

- ✓ Generar valor para múltiples grupos de interés
- ✓ Impacto social y ambiental = propósito central
- ✓ Éxito = bienestar de personas y ecosistemas
- ✓ Naturaleza = sistema del que somos parte
- ✓ Mide: People · Planet · Profit (Triple Impacto)

Triple Impacto · People · Planet · Profit

John Elkington, 1994 · Triple Bottom Line



PEOPLE Personas

- ▶ Empleados y condiciones laborales
- ▶ Comunidades locales
- ▶ Cadena de proveedores
- ▶ Acceso e inclusión social



PLANET Planeta

- ▶ Huella de carbono y emisiones
- ▶ Uso eficiente de recursos
- ▶ Biodiversidad y ecosistemas
- ▶ Economía circular

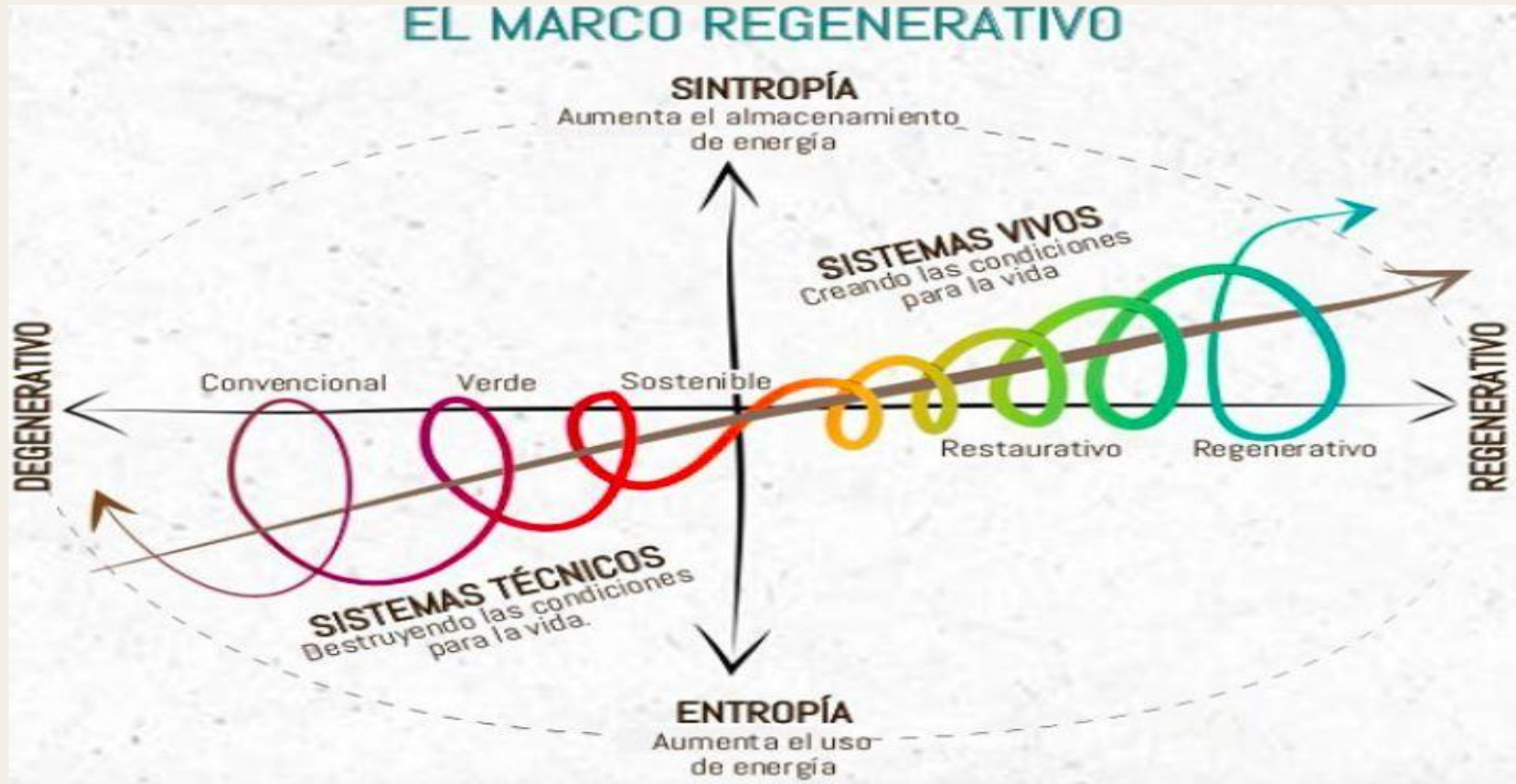


PROFIT Prosperidad

- ▶ Viabilidad económica
- ▶ Valor para accionistas
- ▶ Innovación y crecimiento
- ▶ Distribución equitativa

Del modelo sostenible al modelo regenerativo

El triple impacto fue un avance. Pero reducir el daño no es suficiente.



¿Qué es un modelo de negocio regenerativo?

"La vida crea condiciones conducentes a la vida"

— Janine Benyus · Biomimicry Institute

 Circularidad — flujos cerrados, sin residuo

 Pensamiento sistémico — opera en red

 Regenera capital natural, social y humano

 Propósito más allá de la ganancia financiera

Marcos de referencia clave

Economía Circular

Ellen MacArthur Foundation

Elimina el concepto de residuo. Flujos biológicos (se reintegran) y técnicos (circulan sin degradarse).

Doughnut Economics

Kate Raworth, 2017

Espacio seguro entre un piso social (necesidades básicas) y un techo ecológico (límites planetarios).

Empresas B / BIC

Sistema B · Ley Argentina 27.520

Empresas que consideran impacto en trabajadores, comunidad y ambiente. Marco legal en Argentina.

4 Returns Framework

Commonland Foundation

Retornos en Inspiración, Social, Natural y Financiero. Ninguno puede lograrse sin los demás.

Casos ejemplares a escala global y local

Interface Inc. EE.UU.

Manufactura · Alfombras

Pasó de extraer petróleo a capturar CO₂ neto. Rediseñó toda su cadena de suministro desde la filosofía de 'Mission Zero' hacia 'Climate Take Back'.

Patagonia EE.UU.

Indumentaria

B Corp. Trust ambiental propietario. El propósito de la empresa es 'salvar el planeta'. Repara, reutiliza y financia activismo ambiental.

Empresas BIC Argentina Argentina

Múltiples sectores

Marco legal pionero en Latinoamérica. Empresas que incorporan propósito social y ambiental en su estatuto. Más de 300 B Corps en Argentina.

Agroindustria Mendocina Mendoza

Vitivinicultura · Olivicultura

¿Puede la bodega/finca ser regenerativa? Suelo como capital natural, turismo como capital social, trazabilidad como capital simbólico.

ETHOS

ἦθος · carácter, morada interior

Los valores y la disposición ética desde la que actuamos. No es lo que creemos en abstracto: es el modo de ser que se expresa en cada decisión cotidiana.

*¿Desde qué valores diseño?
¿Para quién y para qué existe mi trabajo?*

Un modelo regenerativo nace de un ethos que reconoce al ser humano como parte de la vida, no como su dueño.

EIDOS

εἶδος · forma, idea, esencia

El conocimiento conceptual y los marcos mentales con los que comprendemos la realidad. La forma en que vemos y modelamos los sistemas.

*¿Qué marcos uso para ver los sistemas?
¿Cómo pienso las relaciones y consecuencias?*

Pensar en sistemas vivos, capitales múltiples y ciclos regenerativos es un eidos radicalmente diferente al del paradigma dominante.

PRAXIS

πρᾶξις · acción con sentido ético

La acción orientada a un fin ético, que transforma al que actúa y al mundo a la vez. Distinta del mero hacer técnico o productivo.

*¿Qué decisiones concretas tomo?
¿Qué impacto tienen en el sistema?*

La praxis regenerativa no solo produce: devuelve, restaura y crea condiciones para que la vida florezca.

Con esta brújula en mente → pasemos a la práctica

03

ACTIVIDAD PRÁCTICA

Canvas de Modelo de Negocio Regenerativo

Consigna · Canvas de Modelo Regenerativo



Grupos de 4-5 personas

Elegí una empresa o sector de Mendoza (vitivinicultura, construcción, agroindustria, logística, turismo...)

1 ¿Dónde está hoy en la espiral?

Convencional / Verde / Sostenible / Restaurativo / Regenerativo

2 ¿Qué destruye hoy? ¿Qué podría regenerar?

Capital natural · social · humano · financiero

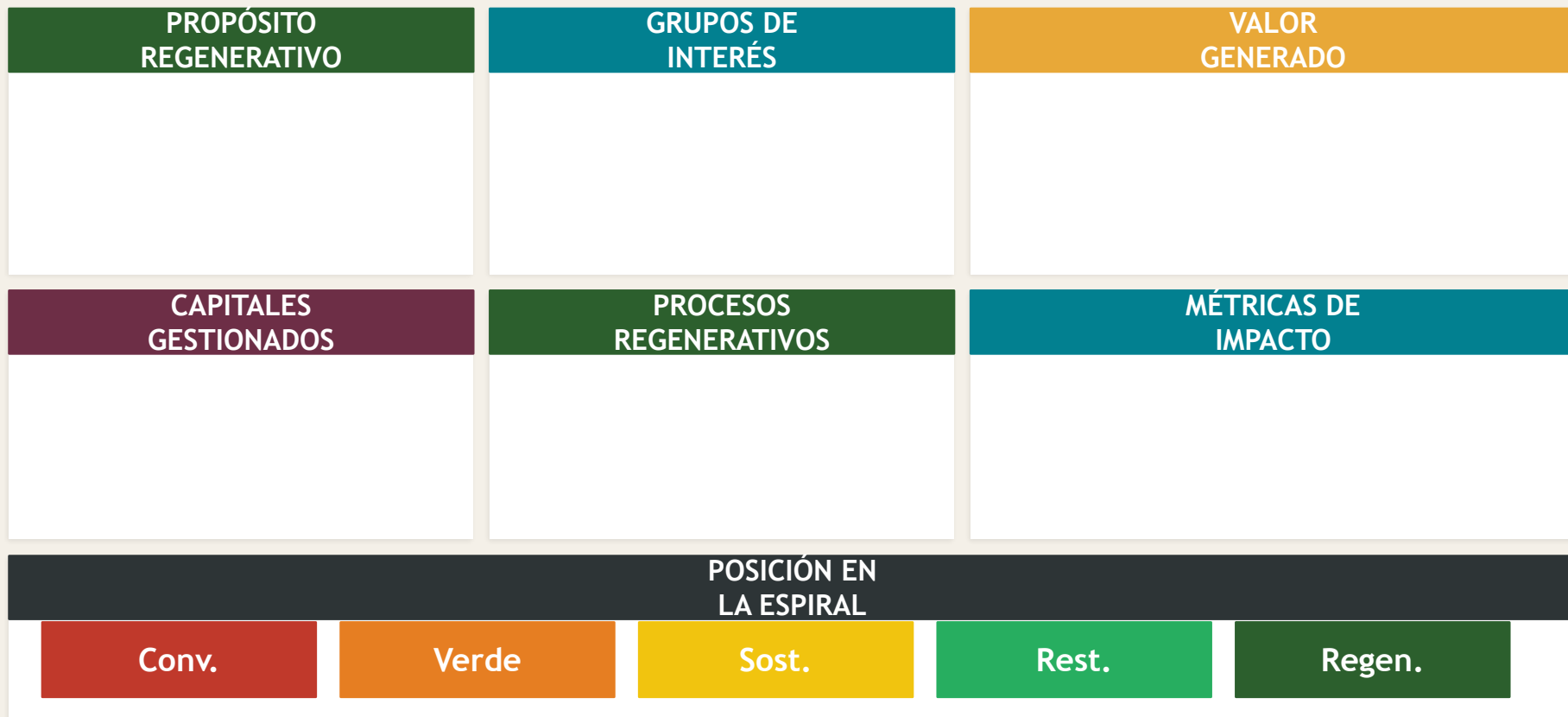
3 ¿Quiénes son sus grupos de interés reales?

Más allá de los accionistas: empleados, comunidad, ecosistemas

4 ¿Qué cambio de diseño lo movería hacia lo regenerativo?

Proceso · producto · relación · gobernanza

Canvas · Modelo de Negocio Regenerativo



04

CIERRE

Los Tres Horizontes · El rol del ingeniero/a

Los Tres Horizontes · Innovación y transformación

Bill Sharpe / IFF · Aplicado a la transición hacia una cultura regenerativa

EL MARCO DE TRES HORIZONTES APLICADO A LA TRANSICIÓN HACIA UNA CULTURA REGENERATIVA



Figura 2: Adaptado de bit.ly/DRC229 con permiso de IFF.

H1 · Innovación incremental · *statu quo*

H2 · Innovación disruptiva · transición

H3 · Innovación transformativa · regenerativo

¿En qué horizonte opera tu industria hoy? ¿Y en cuál querés operar vos?

El rol del/la ingeniero/a industrial en la transición

La ingeniería industrial diseña los sistemas que producen, distribuyen y gestionan. Ese poder conlleva responsabilidad.

ETHOS

¿Desde qué valores diseño? ¿Para quién y para qué?

EIDOS

¿Qué marcos y herramientas conozco? ¿Cómo pienso los sistemas?

PRAXIS

¿Qué decisiones tomo en mi trabajo?
¿Qué impacto tienen?

Pregunta de cierre: ¿Qué tipo de ingeniero/a querés ser? ¿En qué horizonte vas a trabajar?

Check Out · Cierre del taller

Una ronda final...



Una idea que te llevás de hoy



Una pregunta que te quedó abierta



Una cosa concreta que podrías hacer diferente

"Regenerar es el verbo más importante de nuestra generación"

Recursos y referencias

Libros

- ▶ Doughnut Economics — Kate Raworth (2017)
- ▶ Biomimicry — Janine Benyus
- ▶ Teoría U — Otto Scharmer (MIT)
- ▶ Designing Regenerative Cultures — Daniel Christian Wahl

Videos

- ▶ Future Stewards Regenerative Video (youtube)
- ▶ Empatía vs Simpatía — Brené Brown
- ▶ Kate Raworth: A healthy economy should be designed to thrive (TED)

Herramientas

- ▶ sistemaB.org — Empresas B Argentina
- ▶ ellenmacarthurfoundation.org — Economía Circular
- ▶ Tools for Regenerative Practice — Buckton et al. (2026)
- ▶ commonland.com — 4 Returns Framework

Marco legal AR

- ▶ Ley 27.520 — Sociedades BIC
- ▶ sisb.net.ar — Sistema B Argentina



GRACIAS

"La vida crea condiciones conducentes a la vida" — Janine Benyus